



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA CALIDAD
DEL SERVICIO DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA**

AUTORA:

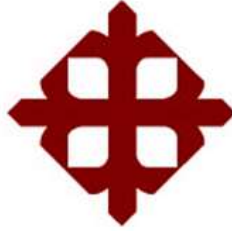
Lcda. Soraya Barco Vargas

**Previo a la Obtención del Título de:
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**

TUTORA:

Ing. Elsie Zerda Barreno, Mgs.

**Guayaquil, Ecuador
2019**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Licenciada Publicista, Soraya Teresa Barco Vargas como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Máster en Administración de Empresa.

DIRECTORA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Ing. Elsie Zerda Barreno, Mgs.

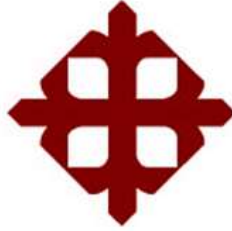
REVISORA

Econ. Glenda Gutiérrez Candela, Mgs.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, PH.D.

Guayaquil, 21 de octubre del 2019



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Soraya Teresa Barco Vargas**

DECLARO QUE:

El Proyecto de Investigación: **Relación del Clima Organizacional y la Calidad de Servicio de una Institución Pública**, previa a la obtención del **Grado Académico de Máster** en Administración de Empresa, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, 21 de octubre del 2019

LA AUTORA

Lcda. Soraya Barco Vargas



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

AUTORIZACIÓN

Yo, **Soraya Teresa Barco Vargas**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación** de la Maestría en Administración de Empresa titulada: **Relación del Clima Organizacional y la Calidad de Servicio de una Institución Pública**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 21 de octubre del 2019

LA AUTORA:

Lcda. Soraya Barco Vargas



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD ADMINISTRATIVA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

INFORME DE URKUND

URKUND

Documento	TESIS - LCDA. SORAYA BARCO VARGAS, MAE.doc (D56638059)
Presentado	2019-10-07 13:50 (-05:00)
Presentado por	soorayitabarcos@hotmail.com
Recibido	maria.lapo.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	TESIS LCDA. SORAYA BARCO - PARA REVISION DE URKUND Mostrar el mensaje completo

2% de estas 49 páginas, se componen de texto presente en 8 fuentes.

URKUND interface footer with navigation icons: search, zoom, print, copy, back, forward.

AGRADECIMIENTO

Mi mayor agradecimiento a Dios, por haberme brindado la fuerza, salud y motivación necesaria para lograr un triunfo más en mi vida.

Agradezco a mi tutora Ing. Elsie Zerda, quien con su dedicación y comprensión supo guiarme de la mejor manera para concluir con éxito este proyecto.

A mi equipo de trabajo, quienes con esfuerzo y entusiasmo logramos cumplir cada tarea encomendada, obteniendo los mejores resultados.

Y mi agradecimiento especial, a mi esposo y a mis padres quienes estuvieron en todo momento apoyándome, alentándome para seguir adelante, subiendo de esta forma un escalón más en mi vida profesional.

Gracias a todos quienes comparten este entusiasmo y meta junto a mí.

SORAYA TERESA BARCO VARGAS

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mi esposo y a mis padres, quienes son las personas que comparten conmigo, con mucho entusiasmo este nuevo triunfo.

A mis hermanos, sobrinos, tías, familia, quienes han tenido toda la paciencia y comprensión de entenderme el no poder estar junto a ellos compartiendo algún momento especial.

A mis amigos, quienes de una u otra forma me han apoyado y me han animado a cumplir esta meta.

Y a Dios, por ser el promotor principal en mi vida para lograr este éxito profesional.

SORAYA TERESA BARCO VARGAS

Índice General

Resumen.....	XII
Abstract	XIII
Introducción	2
Antecedentes	4
Justificación.....	6
Objetivos	8
Objetivo general	8
Objetivos específicos	8
Hipótesis	8
Preguntas de investigación	9
Capítulo I Marco teórico	10
Clima Organizacional	10
Diferencia del clima organizacional y de Cultura organizacional	39
Calidad de servicio.....	42
Clima Organizacional y Calidad del Servicio.....	48
Marco Conceptual	49
Capítulo II Marco Referencial.....	50
Interés del clima organizacional en Instituciones Ecuatorianas.....	53
Marco legal:.....	57
Capítulo III Metodología	59
Tipo de Investigación.....	60
Población y muestreo	61
Resultados	66

Correlación.....	88
Capítulo IV Plan de Mejora.....	93
Conclusiones.....	105
Recomendaciones	107
Referencias	109
Apéndices	117
Apéndice A. Formatos de encuestas (Clima Organizacional)	117
Apéndice B. Formatos de encuestas (Calidad del Servicio)	121
Apéndice C. Formato de Cronograma de Actividades	124

Índice de Tablas

Tabla 1 Cronología de interpretación de varios autores	13
Tabla 2 Dimensiones Constitutivas	22
Tabla 3 Motivadores de Conducta	26
Tabla 4 Tipos de liderazgo	29
Tabla 5 Siete Premisas básicas de la Comunicación Interna	32
Tabla 6 Conceptos de calidad por autores	43
Tabla 7 Desarrollo de Actividades.	97
Tabla 8 Cuadro de inversión.	101
Tabla 9 Plan de Beneficios no Monetarios	103

Índice de Figuras

Figura 1 Influencia del Clima Organizacional	18
Figura 2 Métodos para la medición del Clima Organizacional.....	20
Figura 3 Componentes de actitudes	36
Figura 4 Niveles de la cultura organizacional.....	41
Figura 5 Estadísticas de información general de los encuestados.....	68
Figura 6 Estadísticas de interacción compañeros/departamentos	69
Figura 7 Estadísticas de Feedback	70
Figura 8 Estadísticas de Interacción Jefes / subordinados	72
Figura 9 Estadísticas de Compromiso Laboral	73
Figura 10 Estadísticas de Clima Laboral.....	74
Figura 11 Estadísticas Comunicación Interna	75
Figura 12 Estadísticas de Gestión de Recursos Humanos.....	76
Figura 13 Estadísticas de Necesidades Básicas para la realización de funciones	77
Figura 14 Estadísticas de Estabilidad Laboral	78
Figura 15 Datos Generales de encuestados de calidad de servicio	80
Figura 16 Estadísticas Infraestructura	81
Figura 17 Estadísticas de Atención al Cliente Directa	82
Figura 18 Estadísticas de Servicio al Cliente	83
Figura 19 Estadísticas de Procesos/ ejecución de trámites	85
Figura 20 Estadísticas de Atención indirecta al cliente.....	86
Figura 21 Estadísticas Servicio Personal/ Cliente.....	88

Resumen

El objetivo de este estudio es evaluar la relación que existe entre el clima organizacional de una institución pública con la calidad del servicio que ofrece a la ciudadanía, con la finalidad de proponer un plan de mejora que permita brindar un mejor servicio y perfeccionar el ambiente laboral, motivo por el cual se realizó una investigación de tipo descriptiva – correlacional, aplicada de campo no experimental, utilizando un enfoque cuantitativo que permitió utilizar como técnica la encuesta, a una población de 498 funcionarios y 675 usuarios, recopilando una muestra de 218 funcionarios y 246 usuarios encuestados, obteniendo como resultado final que existe una alta relación entre el clima organizacional y la calidad de servicio. Según la correlación de Pearson demostraron que la variable Clima Organizacional (X) influye significativamente en la variable Calidad de Servicio (Y), consiguiendo información significativa que ayudó a proponer un Plan de Mejora que incluye capacitación, motivación a los funcionarios, un plan de comunicación activa que fomente la comunicación interna, plan de recaudación que ayude a solventar las necesidades básicas para las labores diarias y sobre todo estabilidad laboral a los funcionarios.

Palabras claves: Clima organizacional, calidad de servicio, estabilidad laboral, percepción, ciudadanía, plan de mejoras.

Abstract

The goal of this study is evaluate the relationship between the work environment in a public institution and the service quality provided to the citizens, in order to propose a plan that improves the work environment and the quality of the service provided. That's why it was done a non-experimental field descriptive-correlational investigation, using a quantitative approach and with a study population of 498 public officials and 675 users, it was made a survey to 218 public officials and 246 users. The results obtained indicate that there is a connection between work environment and the service quality. According to Pearson's correlation it showed that "variable (x)" work environment significantly influences in "variable (y)" service quality. Acquiring significant information that was used in the making of an improvement plan that includes trainings, staff motivations, a communication plan which promote internal communication, a collection plan that helps to solve the basic needs for daily work and especially reach job security for the public officials.

Key words: work environment, service quality, job security, perception, citizens, improvement plan.

Introducción

Actualmente, las empresas públicas o privadas están enfocadas en obtener nuevos y mejores recursos tecnológicos que las haga ser más competitivas en el mercado, si bien es cierto la tecnología es uno de los factores más importantes para brindar un mejor servicio, optimizar recursos y tiempos de atención, pero también es cierto que el factor humano juega un papel muy importante en el desarrollo de una empresa, tanto así, que existen estudios y análisis sobre el clima organizacional dentro de una organización, como esto afecta en el desempeño de sus empleados y por ende la calidad en el servicio.

Realizar un estudio sobre el clima organizacional dentro de una institución pública, ayudará a los directivos a tener una retroalimentación de cómo se sienten los empleados dentro de la empresa, que piensan de esta y que tan comprometidos están con la organización; se sabe que el talento humano de una empresa es parte fundamental y primordial para llegar alcanzar sus objetivos, si una empresa no cuenta con un equipo de trabajo altamente motivado, ni comprometidos, a pesar de que tengan una buena estructura, alta tecnología, rentabilidad, expansión, etc. no llegará alcanzar sus metas. Por lo tanto, es necesario que los directivos o altos mandos de una compañía, consideren como un punto principal, trabajar en mantener un buen clima organizacional dentro de su organización, el cual los llevará a tener empleados satisfechos, motivados, comprometidos y por supuesto mayor productividad.

Como lo señala Lechuga (1998), en el texto citado por Edel, García. y Casiano (2007, p.8) “Cuando los colaboradores se encuentran en un ambiente de trabajo apropiado tratarán de dar lo mejor de sí mismos, utilizando al máximo su potencial.

Las mejores empresas se destacan por obtener resultados beneficiosos de su personal'. Por tal motivo, la presente investigación se basa en el estudio, importancia y afectación que causa el Clima Organizacional en la calidad del servicio en una institución pública, la misma que se encuentra desarrollada en cuatro capítulos, siendo los siguientes:

Primer capítulo el estudio del Marco Teórico, donde se obtendrá una idea más clara del concepto de lo que es el clima organizacional y la calidad del servicio, su importancia, factores o variables, las dimensiones que alcanzan y los tipos de climas que existen.

El segundo capítulo se refiere al Marco Referencial, donde se encontrará información y experiencia extraída de otros lugares, la situación que viven los funcionarios de una institución pública, como esto ha afectado la atención a la ciudadanía y las conclusiones a las que se han llegado.

El tercer capítulo comprende la Metodología y Resultados, donde se explica cuáles fueron los pasos a seguir para llevar a cabo este estudio, los métodos, procedimiento, enfoque, modalidad que se siguió durante el desarrollo de la presente investigación y los resultados que se consiguieron de los mismos.

Y por último el capítulo cuarto, donde se muestra la relación que tiene el clima organizacional con la calidad en el servicio, la propuesta planteada sobre el Plan de Mejora para el clima organizacional de la institución estudiada, así como también las conclusiones y recomendaciones finales que se obtuvieron de esta investigación.

Antecedentes

Las instituciones públicas siempre se han caracterizado por tener muchos trámites burocráticos internos, lo cual ha causado un malestar general para el usuario externo que busca lucrarse de un servicio de ciudadanía, sin embargo, y porque no decirlo, el personal humano que trabajan en estas instituciones en algunos casos tiene parte de responsabilidad por ese malestar.

Esto se debe, a que la mayor parte de los funcionarios de las instituciones públicas se sienten desmotivados porque consideran que sus Directivos no dan la importancia necesaria para analizar el ambiente interno laboral que en este se genera, razón por la cual, las diferentes percepciones que reciben los funcionarios de su trabajo hace que no todos estén encaminados en un mismo sentido, al contrario, esto ha causado un desorden y una desmotivación grupal, lo cual ha llevado a un quemeimportismo para el desarrollo de la empresa y por consiguiente a una mala atención a los ciudadanos.

Es por ello que, se ha despertado el interés en el estudio y análisis del clima organizacional y como este afecta en la calidad en el servicio, así como conocer de qué manera viven los funcionarios de una institución pública que brinda un servicio de justicia a la ciudadanía, puesto que el ambiente interno de una institución causará fortaleza o debilidad en la organización, el cual desencadenará una alta rotación de personal, gastos innecesarios, empleados desmotivados y con baja productividad, usuarios insatisfecho por falta de atención, entre otras causas. En tal sentido, es fundamental que una empresa o institución pública que desee brindar un buen servicio empiece primeramente cambiando y cuidando el ambiente interno laboral

que tienen sus empleados, ya que ellos son el reflejo directo de la empresa hacia sus clientes.

Planteamiento del Problema

Hoy en día el estudio del clima organizacional está tomando fuerza, y son las empresas privadas que han tomado atención primordial al factor humano con el que cuentan, ya que han logrado entender que su personal son una parte fundamental para el crecimiento de esta, sin embargo, algunas instituciones públicas no le están dando la atención necesaria al ambiente laboral en que se desarrollan sus funcionarios, quienes son un elemento clave para brindar un buen servicio a la ciudadanía.

Los funcionarios al no sentirse comprometidos, motivados, ni involucrados con la institución, sin darse cuenta exteriorizan ese malestar a los usuarios, creando así una mala atención y una falta de calidad en el servicio. Una de las razones puede deberse que, al no existir una directriz a seguir, una guía que los oriente hasta donde se desea y se debe llegar, la inestabilidad laboral que viven los funcionarios públicos, las políticas y los reglamentos internos entre otros factores, impactan en el ambiente laboral y se produce una desmotivación grupal. Un buen clima se orienta hacia los objetivos generales de la empresa, mientras que un mal clima laboral destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. (Galicía, García & Hernández, 2017. c.p. Bañuelos, 2010).

Es por esta razón que nace el interés de analizar el clima organizacional de una institución pública y cómo esto afecta la calidad en el servicio, cuáles son los factores externos o internos que los generan, desarrollar un plan de mejora que permita cambiar el ambiente interno laboral, puesto que, por ser una entidad de

servicio a la ciudadanía es muy importante que cuente con personal altamente motivados que puedan manifestar su compromiso y satisfacción con la institución, lo cual muestre como resultado final, una atención ágil, oportuna y de calidad.

Formulación del problema

¿Cómo se relaciona el clima organizacional de una institución pública con la calidad de servicio que brinda a la ciudadanía?

Justificación

Todas las personas que laboran en una empresa ya sea pública o privada, tienen el derecho de contar con un buen clima organizacional, puesto que es en el lugar de trabajo donde se pasa la mayor parte de tiempo y es aconsejable por salud del personal humano y por beneficio de la institución que este sea acogedor, confortable y agradable, por lo tanto, que una empresa cuente con estas características intangibles la hará diferente de las demás, convirtiéndola en una de las empresas más atractivas para laborar y como resultado tendrán empleados agradecidos, satisfechos, comprometidos, que darán todo lo mejor de sí por la institución.

Es por esta razón que el presente estudio tiene como objetivo principal analizar e investigar como incide el clima organizacional en la calidad del servicio que ofrece una institución del estado, como se sienten sus empleados y como esto afecta al servicio que se le brinda a la ciudadanía. Además, proponer un plan de mejora que permita cambiar el ambiente interno de esta institución, con el propósito de conseguir un cambio en la percepción que tienen los ciudadanos con el servicio que brinda esta organización, pero principalmente cambiar la percepción que tienen

sus propios funcionarios, para lograr que se sientan motivados y comprometidos con ella.

La importancia de este cambio traerá como consecuencia que la institución sea un ejemplo por seguir dentro del sector público y que las demás instituciones deseen alcanzarla y por qué no decir mejorarla, puesto que se vive en un mundo competitivo en donde las empresas o instituciones están pendientes de los cambios que generan sus opositores para de esta manera superarlos. De igual forma, al mejorar la calidad en el servicio público se tendrá como resultados ciudadanos satisfechos, agradecidos, que consigan cambiar la opinión que tienen del Estado, de las instituciones públicas y de sus funcionarios.

Por tal motivo y de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo 2017 al 2021 – Toda una Vida, en sus Objetivos 1 “Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas” y Objetivo 5 “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria” los cuales hacen referencia a un trabajo digno y estable que todo ciudadano tiene derecho a tener, se ha creado el interés de este estudio, el mismo que se basa a la línea de investigación sobre la Cultura Organizacional que viven los funcionarios de una institución pública y como esto afecta en la calidad del servicio.

Objetivos

Objetivo general

Evaluar la relación que existe entre el clima organizacional de una institución pública con la calidad del servicio que ofrece a la ciudadanía, con la finalidad de proponer un plan de mejora que permita brindar un mejor servicio y perfeccionar el ambiente laboral.

Objetivos específicos

- Revisar la literatura y teoría que sustente el proyecto de investigación.
- Analizar el clima organizacional y la calidad de servicio que ofrece actualmente una institución pública.
- Determinar la relación que existe entre las variables de clima organizacional y la calidad de servicio.
- Proponer un plan de mejora que permita perfeccionar el clima organizacional y fortalecer la calidad de servicio de una institución pública.

Hipótesis

El clima organizacional se relaciona significativamente con la calidad de servicio de una institución pública.

Preguntas de investigación

¿Es importante analizar el clima organizacional de una institución para conocer su realidad?

¿Para que una institución brinde un mejor servicio, es fundamental que cuente con empleados motivados?

¿Existe una influencia del clima organización en el servicio que se brinda a los usuarios?

¿La aplicación de un cuestionario me dará los resultados para comprobar esta investigación?

¿Los usuarios se verán beneficiados si existe una mejora en el clima organizacional de una institución pública?

¿Mientras mejor clima laboral, mejor atención y calidad en el servicio?

Capítulo I

Marco teórico

En este capítulo se abordará los conceptos básicos del estudio realizado, el mismo que brindará el conocimiento necesario al lector, sobre el desarrollo de la investigación.

Clima Organizacional

Origen: Actualmente, las compañías se están enfocando en dar más atención al bienestar de sus empleados, puesto que saben que la clave para llegar al éxito es tener a su equipo de trabajo motivados, un empleado motivado se involucrará más con el trabajo, se comprometerá en alcanzar metas, hará que un proyecto progrese incluso tomándolo como personal, ya que son ellos los que tienen las habilidades, conocimientos, pericias necesarias para lograr y alcanzar los objetivos deseados.

Es por esta razón, que el ser humano empezó a estudiar y a desarrollar el clima organizacional en las empresas, en donde existen estudios que habla de sus principios, como lo indica Fernández y Sánchez (1996, c.p. Edel, García y Casiano, 2007, p.31).

Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por

todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral.

Por otro lado, hay un estudio de Kurt Lewin (1951), en donde orienta su investigación al resultado obtenido entre el comportamiento que tiene un ser humano con la interacción del ambiente que lo rodea.

Así mismo, existen otras teorías donde se indica (Arano, Escudero y Delfín, 2016), que las primeras señales del clima organizacional empezaron a mirarse desde algunos estudios como: La Administración Científica y Clásica; La Escuela de las Relaciones Humanas (1930); La Escuela Estructuralista (1950) y la Escuela Conductista (1960).

La teoría de la Administración Científica y Clásica viene evolucionando desde las décadas de dos grandes autores, como lo son Frederick W. Taylor (1856 – 1915) y Henri Fayol (1841 – 1925) quienes han instruido con sus clásicas ediciones, a pesar de que no hablan directamente sobre el clima organizacional, dan pautas y estudios de la deficiencia del desempeño de los trabajadores, la teoría entre más producción más dinero y de la universalidad de los conceptos de los principios fundamentales de la administración.

Elton Mayo, fue uno de los líderes de la Escuela de Relaciones Humanas (1930), en donde se estudiaba el comportamiento del ser humano, principalmente en su parte psicológica y socio psicológico.

La Escuela Estructural (1950), es mérito de Weber, quien hizo grandes aportaciones en lo que es la estructura organizacional, esta escuela se enfocó en la

estructura de las empresas, analizando conceptos ligados con la autoridad, reglas y normas de una organización.

Y finalmente la Escuela Conductista (1960), aquí se encontraron dos teóricos que dieron grandes aportes en esta escuela, como lo fue Abraham H. Maslow con su teoría *“Las necesidades humanas se presentan en niveles jerarquizados”* y la de Frederick Herzberg, con su teoría *“Dos factores para explicar la conducta de las personas en situaciones de trabajo”*.

Así, se puede mencionar muchas más aportaciones de estudios realizados durante todo este tiempo, sin embargo, se puede indicar con mayor certeza que el nacimiento del clima organizacional se inicia en la escuela conductista (Arano et al. 2016), puesto que este se enfoca en el estudio y análisis del comportamiento que tiene cada ser humano en una organización, observando e investigando directamente su conducta y los factores que la originan.

Definición del Clima Organizacional:

Hoy en día el clima organizacional o ambiente laboral, se ha convertido en uno de los temas prioritarios para la organización, si bien es cierto, antes los dueños de una empresa se preocupaban más en como subir sus ventas o hacían todo lo posible para tener satisfechos a sus clientes, sin tomar mayor atención o dejando a un lado a su equipo humano, pero con el pasar del tiempo y gracias a las investigaciones y estudios realizados, este pensamiento ha ido cambiando, ahora las empresas reconocen que para Llegar a tener el éxito deseado, deben tener satisfechos y motivados a sus empleados, ya que ellos forman parte primordial para alcanzar sus

objetivos; en tal sentido, es necesario considerar lo indicado por Rodríguez (2016, p.4).

Es importante centrar especial atención en el capital humano de las organizaciones como parte elemental de su motor productivo, es por ello que se hace necesario que las empresas de hoy en día visualicen con gran atención como el ambiente de trabajo incide en el comportamiento que a diario tienen sus empleados, sus percepciones sobre su equipo de trabajo, jefes, entre otras y esto permita a las compañías alcanzar un clima organizacional que les permitan a sus trabajadores sentirse satisfecho de su puesto de trabajo.

Por tal motivo, a lo largo de estos años se han venido analizando algunos conceptos de la definición de lo que es el Clima Organizacional, mostrando a continuación algunas definiciones interpretada por varios autores y resumidas en la siguiente tabla.

Tabla 1
Cronología de interpretación de varios autores

<i>Autores</i>	Definición	Interpretación personal
<i>Forehandy Gilmer (1964)</i>	Conjunto de características que distinguen una organización de otra, duradera en el tiempo e influyente en el comportamiento de las personas	Se refiere al modo de ser de la empresa, su naturaleza, su punto distintivo que permite al trabajador sentirse orgulloso o decepcionado.
<i>Tagiuri (1968)</i>	<i>Ambiente interno de una organización, experimentada por sus trabajadores,</i>	Como ve la empresa a sus trabajadores, que les ofrece, como

	<i>influyendo en su conducta y descrita en un conjunto de atributos que hacen referencia al ambiente de su empresa.</i>	los trata, como se sienten los empleados en ella.
<i>Litwin & Stringer (1968)</i>	Calidad del ambiente organizacional, percibida por los miembros de la organización y cuestionada apropiadamente por ellos.	Como reciben los trabajadores el ambiente laboral y la percepción que tienen de esto.
<i>Findlater y Margulies (1969)</i>	Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.	Comportamiento del trabajador influenciado por el clima organizacional
<i>Campbell (1970)</i>	Conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, el comportamiento y los resultados y las contingencias de resultados-resultados	Lo que la empresa muestra y tiene para ofrecer y los resultados que obtiene de esto.
<i>Schneider y Hall (1970)</i>	Percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de esta y las personas	Lo que los empleados perciben individualmente de la empresa y de sus compañeros de trabajo
<i>James y Jones (1974)</i>	Representaciones cognitivas psicológicamente significativas de la situación; percepciones.	Representaciones mentales que crea el empleado dentro de la empresa
<i>Schneider (1975)</i>	Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a	Como perciben los empleados el trato de la empresa, como se sienten

	encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse	en ella y como se muestra en base al ambiente que perciben.
<i>Payne (1976)</i>	Consenso en cuanto a la descripción que las personas hacen de la organización.	Lo que perciben un mayor número de empleados de la organización, en base a ello crean el clima organizacional de la empresa
<i>James (1978)</i>	Suma de percepciones de los miembros acerca de la organización	Como los empleados ven y se sienten con el ambiente laboral de la empresa.
<i>Glick (1985)</i>	Termino genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más psicológicas, que describen el contexto para las acciones de los individuos.	Factores que se encuentran dentro de la empresa, interfieren en el comportamiento de los empleados
<i>Halpin y Crofts</i>	La opinión que cada individuo se forma de la organización en la cual pertenece	Como toma cada empleado el clima laboral que ofrece o tiene la empresa.
<i>Brunet (1987)</i>	<i>El clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe el trabajo". Así como también condiciona el comportamiento del individuo dentro de la organización</i>	Lo que recibe es lo que ofrece el empleado a su organización.
<i>Chiavenato (2000)</i>	<i>Ligado a la motivación que tienen los individuos dentro de una organización,</i>	El reflejo de su comportamiento y forma de ser, lo exterioriza por lo

	<i>refleja el ambiente interno que viven en ella</i>	que percibe de la empresa.
<i>Guillén y Guil (2000)</i>	<i>El clima es una suma de percepciones, es descriptivo y no evaluativo. Su nivel de descripción se refiere a la organización y las percepciones que pueden influir en la conducta</i>	Los empleados expresan su comportamiento dependiendo de lo que perciben la mayor parte de la organización.
<i>Stringer (2001)</i>	<i>Clima organizacional es la colección de los patrones y determinantes del ambiente que suscitan la motivación</i>	Todo el ambiente que brinda la organización influye en la satisfacción de cada empleado.
<i>Pisco – Consult (2004)</i>	<i>Percepción que tienen los individuos de una organización, referente a su fundamento estructural y dinámico</i>	Lo que percibe cada uno de los empleados dentro de la organización, considerando su entorno.

Adaptado de: Chávez, Virginia y Ramírez Asia (2004). “*Relación entre los tipos de motivación social y el Clima Organizacional*”. (Tesis de grado de la Universidad Católica Andrés Bello). Recuperado de:
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1317.pdf>.

A pesar de que no existe una definición exacta de lo que es el Clima Organizacional y considerando cada uno de los conceptos que han sido expresado por algunos autores a lo largo de los años, a continuación, se expresa una definición que se podría decir que agrupa todas estas ideas, Rodríguez, (1999, c.p. Orbegoso, 2010, p.353).

El concepto de 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 a dicho trabajo. (...) El clima, en esta perspectiva, ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional. Estas percepciones constituyen una afirmación evaluativa, una explicación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros del sistema.

Al analizar los conceptos existentes sobre el clima organizacional, se puede decir que estos conceptos abarcan dos estudios principales, uno relacionado a la parte psicológica del ser humano, el cual observa el comportamiento que tienen cada individuo dentro de su organización, el mismo que va a depender de las percepciones que este tiene o recibe del ambiente de la empresa, de la experiencia vivida, de las señales que ellos recogen de la empresa, de la forma individual que cada uno interpreta los factores organizacionales existentes, más no de los factores en sí. (Goncalves, 1997).

El segundo está relacionado a la vida de la organización, su cultura, costumbres, reglas, procesos, patrones, disposiciones, factores externos que los pueden caracterizar a una empresa de otra. Por lo tanto, se indica que el Clima Organizacional es el que describe y estructura la vida de una empresa (organizacional) y va a depender de las percepciones que cada empleado tiene de la

empresa (psicológicos) para que se pueda interpretar el ambiente laboral existente dentro de esta.

El análisis del clima organizacional dentro de una empresa se ha vuelto importante para los gerentes, ya que dependiendo de cómo sus empleados perciben las variables o factores contenidos dentro de la misma, va a depender el fracaso o éxito de la organización. Por lo tanto, el ambiente o clima organizacional va a inducir en el comportamiento de los empleados y estos a su vez en la organización, tal como se grafica a continuación:

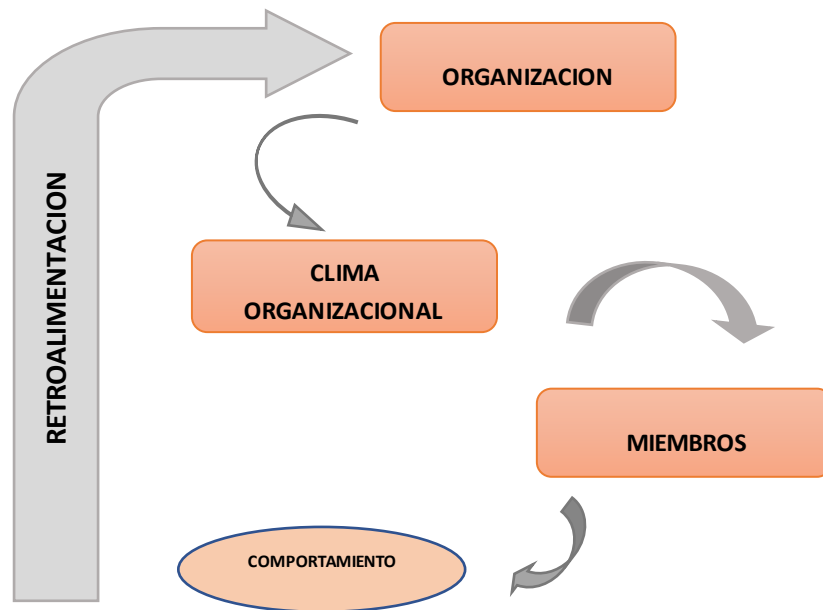


Figura 1 Influencia del Clima Organizacional

Adaptado de: Calderón, L. (2014). *“El clima organizacional y su influencia en la atención al cliente en la plataforma de atención de la oficina de normalización previsional la libertad”*. (Tesis de grado por optar el título profesional de Licenciado en Administración – Universidad Nacional de Trujillo). Trujillo – Perú. Recuperado de:

http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2784/calderon_leila.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Factores o Variables del Clima Organizacional:

Brunet (1999) menciona la teoría de Likert sobre el clima organizacional y este asegura que existen tres variables que dan a conocer las características propias de una empresa, la misma que influye en la percepción individual del clima. (Pérez, Rivera, 2015).

Las Variables que menciona Likert en su teoría son:

Variables Causales. - Conocida también como independientes, es la que analiza la evolución de una empresa y sus resultados, dentro de estas variables se encuentra la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencias y actitudes.

Variables Intermedias. – Es una de las más importantes, por que mide el estado interno de la empresa, basados en la motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.

Variables Finales. – Muestra el resultado de las dos variables anteriores y se orienta a manifestar los resultados de la organización, como la productividad, ganancia y pérdida.

Según Pérez, Rivera et al. (2015, 15) define estas variables como:

Los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

En conclusión, se puede decir que el Clima Organizacional de una empresa se debe a las características que existen en su medio ambiente, las cuales son percibidas por los trabajadores y dependiendo de cómo cada individuo las reciba, causara en este un comportamiento negativo o positivo para su desempeño laboral.

Medición del Clima Organizacional:

Los Directivos de una institución al momento de percibir que existe un problema importante con el clima organizacional de su empresa, es necesario que tomen en consideración aplicar un estudio profesional del mismo, basándose en la aplicación de Focus Groups, encuestas, entrevistas o técnicas que les permita medir de forma cuantitativa o cualitativa las percepciones que tienen sus trabajadores o inconvenientes que estén aconteciendo en la empresa.

Los métodos planteados para la medición del clima organizacional según Gadow (2010) se detallan a continuación:

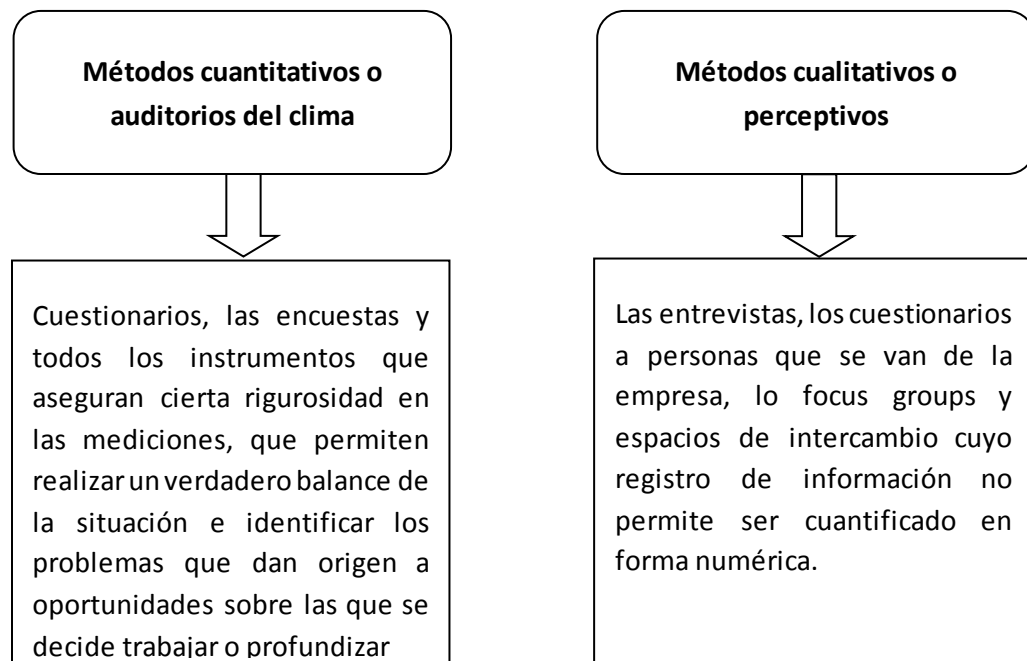


Figura 2 Métodos para la medición del Clima Organizacional

Tomado de: Barrios, J. (2014). *“Evaluación del Clima Organizacional en la Dirección Departamental de Educación de Huehuetenango”*. (Tesis de grado de la Universidad Rafael Landívar, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales – Campus “San Roque González de Santa Cruz, S.J.” – Perú). Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Barrios-Jansie.pdf>.

Actualmente, las empresas están apuntando a realizar una evaluación cuantitativa acompañada de una cualitativa, puesto que los resultados que se presentan de esta evaluación serían más confiables. Barrios (2014).

De igual forma, cada estudio del clima organizacional debe contar con un instrumento de medición, siendo el instrumento más utilizado el cuestionario escrito o conocido como encuesta, el mismo que presentan una serie de preguntas en donde se describen los hechos más particulares de una empresa. Calderón (2014).

Sin embargo, y con el objetivo de medir el clima organizacional que posee la institución pública objeto de investigación, se utilizó para este estudio uno de los instrumentos más conocido que es la Escala de Clima Organizacional (EDCO), el cual consta de 40 ítems conformados por una afirmación o juicio relacionado con el clima, permitiendo de esta forma medir la percepción que tienen los trabajadores de la institución, así mismo este instrumento cuenta con subescala que deben tomarse en consideración ya que valoran características específicas del clima organizacional, las cuales se nombran a continuación:

- Relaciones interpersonales
- Estilo de dirección
- Sentido de pertenencia
- Retribución

- Disponibilidad de recursos
- Estabilidad
- Claridad y coherencia en la dirección
- Valores colectivos

Dimensiones del Clima Organizacional:

Siguiendo con la presente investigación y con la finalidad de tener un mejor conocimiento sobre el estudio del Clima Organizacional de una empresa, es necesario conocer y analizar cuáles son las dimensiones que logran medir las características susceptibles de la organización, las cuales ayudan a entender su entorno y las percepciones que tienen los integrantes de una empresa.

Un estudio realizado por Bustamante, Lapo y Grandón (2016), muestran una tabla que resume 105 dimensiones o variables identificadas por diversos autores los cuales revelan coincidencias relevantes que facilitan la conformación de agregados, en donde la han denominado *Dimensiones constitutivas del Clima Organizacional* y que se detalla a continuación.

Tabla 2
Dimensiones Constitutivas

<u>Gavin, 1975 (29)</u>	<u>Campbell et al., 1970 (30)</u>	<u>Jones y James, 1979 (31)</u>
Estructura organizacional	Autonomía individual	Categoría: Características de trabajo y rol
Obstáculo	Estructura 3. Orientación de	Categoría:
Recompensa	la recompensa 4.	Característica de liderazgo
Espíritu de trabajo	Consideración	Categoría: Característica de grupo de trabajo
Confianza y consideración de	5. Calidez	Categoría:
Parte de los administradores	6. Apoyo	Característica de la organización
Riesgos y desafíos		

<p><u>Pritchard y Karasick, 1973 (32)</u> Autonomía Conflicto contra cooperación Relaciones sociales Estructura organizacional Recompensa Relación entre rendimiento y remuneración Niveles de ambición de la empresa Estatus Flexibilidad e innovación Centralización Apoyo</p>	<p><u>Newman, 1977 (33)</u> Estilo de supervisión Característica de la tarea Relación desempeño-recompensa Motivación laboral Equipo y distribución de personas y materiales Entrenamiento Políticas sobre toma de decisiones Espacio de trabajo Presión para producir Responsabilidad e importancia del trabajo.</p>	<p><u>Steers, 1977 (34)</u> Estructura organizacional Refuerzo Centralización del poder 4. Posibilidad de cumplimiento Formación y desarrollo Seguridad contra riesgo Apertura contra rigidez Estatus y moral 9. Reconocimiento y retroalimentación 10. Competencia 11. Flexibilidad organizacional</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p><u>Likert, 1976 (1)</u> 1. Métodos de mando 2. Naturaleza de las fuerzas de motivación 3. Naturaleza de los procesos de comunicación 4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción 5. Toma de decisiones 6. Fijación de los objetivos y de las directrices 7. Proceso de control 8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento</p>	<p><u>Payne et al., 1971 (35)</u> Tipo de organización Control</p>	<p><u>Lawler et al., 1974 (36)</u> 1. Competencia, eficacia 2. Responsabilidad 3. Nivel práctico concreto 4. Riesgo 5. Impulsividad</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p><u>Litwin y Stringer, 1968 (3)</u> 1. Estructura 2. Responsabilidad 3. Recompensa 4. Riesgo 5. Calidez 6. Apoyo 7. Normas 8. Conflicto 9. Identidad</p>	<p><u>Schneider y Bartlett, 1968 (37)</u> 1. Apoyo proveniente de la dirección 2. Interés por los nuevos empleados 3. Conflicto 4. Independencia de los agentes 5. Satisfacción 6. Estructura organizacional</p>	<p><u>Meyer, 1968 (38)</u> Conformidad Responsabilidad Normas Recompensa Claridad organizacional Espíritu de trabajo</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<u>Halpin y Crofts, 1963 (2)</u>	<u>Forehand y Gilmer, 1964 (39)</u>	<u>Friedlander y Margulies, 1969 (40)</u>
Cohesión entre el cuerpo docente	1. Tamaño de la organización	Empeño
Grado de compromiso del cuerpo docente	2. Estructura organizacional	Obstáculos o trabas
Moral de grupo	3. Complejidad sistemática de la organización	Intimidad
Apertura de espíritu	4. Estilo de liderazgo	Espíritu de trabajo
Consideración	5. Orientación de fines	Actitud
Nivel afectivo de las relaciones con la dirección		6. Acento puesto sobre la producción
Importancia de la producción		Confianza
		Consideración

Tomado de: Bustamante-Ubilla MA, Lapo-Maza MC, Grandón Avendaño ML.

“Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad”, Chile. Rev. Gerenc. Polít. Salud. 2016; 15(30): 126-141. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.rgyps15-30.ccco>.

Como se observa, algunos autores tienen sus propios criterios para el estudio de las dimensiones del Clima Organizacional, sin embargo, para este análisis están consideradas las siguientes:

- **Estructura:** Son las limitaciones que se ven expuestas los empleados de una organización para desarrollar su trabajo, como reglas, normas, procedimientos, políticas, obligaciones etc., midiendo de esta forma el énfasis que una empresa pone en su burocracia, contra el énfasis puesto en ambiente de trabajo libre e informal.
- **Responsabilidad:** Se refiere al sentimiento que tiene cada miembro de una organización, al sentirse “su propio jefe”, el estar libre de tomar decisiones propias en relación con su trabajo.

- **Recompensa:** Esta dimensión habla en reconocer el buen trabajo que realizan sus empleados, en caso de que una labor no salga como se lo espera, la estrategia no es de castigar sino más bien de animar al individuo a que lo mejore.
- **Desafío:** Son los retos que toman los empleados con el fin de alcanzar sus objetivos deseados, factor importante para generar un clima sano de competitividad.
- **Cooperación:** Es el espíritu de sentir que tienen los empleados de una organización en darse apoyo mutuamente, en donde también incluyen a sus directivos.
- **Tolerancia de Conflictos:** Esta dimensión se refiere a que los miembros de una organización no tienen problemas en aceptar las opiniones que se generan entre ellos de forma diferentes y enfrentar los problemas apenas surjan.
- **Innovación:** Es la voluntad y el entusiasmo que tiene una compañía para tomar el riesgo de animarse a los cambios.
- **Identidad:** Es el sentimiento que tienen los miembros de una organización en pertenecer a esta, sensación de compartir sus objetivos personales con los de la empresa.

Por lo consiguiente, el reconocimiento del Clima Organizacional en una empresa es de gran importancia, porque ayudará en la retroalimentación de procesos que definen el comportamiento de una organización, así como realizar cambios de actitudes y conductas entre los empleados.

Así mismo, existen otras dimensiones que tienen relación con el clima laboral, las cuales se puede indicar que son de mayor importancia para que una organización camine hacia el éxito, las cuales son:

- **Motivación:** Motivar proviene de la misma raíz etimológica que el verbo mover. Motivar va más allá de brindar un simple discurso a un grupo de personas en donde se les aconseje que deben de tener otro tipo de actitud ante cualquier situación (Edel, García. y Casiano, 2007).

La motivación es el impulso que tiene cada individuo para hacer algo, es una razón que lo anima, que lo hace sentir bien al desarrollar una actividad o una tarea, por lo que las empresas deben de identificar cuáles son esos factores más importantes que logran mantener motivados a sus empleados, analizar cuál sería el vínculo de sus expectativas con las de la empresa.

Algunos autores identifican varios aspectos como motivadores de la conducta laboral, manifestando las siguientes:

Tabla 3
Motivadores de Conducta

a) Dinero:	b) Estabilidad de Empleo:
Es lo más deseado entre los empleados, ya que les proporciona otros bienes materiales, así como también estatus y privilegio social.	Este es el segundo aspecto más valorado por los empleados, ya que una estabilidad laboral les proporciona ingreso de por vida, así como seguridad y sensación de ser competente, porque sus esfuerzos contribuyen de algún modo a la sociedad.

<p>c) Oportunidades de ascenso y promoción:</p> <p>Es conseguir mayor estatus laboral y social, el reconocimiento de aptitudes, esfuerzos, tareas, habilidades por parte de la institución, mayor ingreso económico, así como mayores responsabilidades.</p>	<p>d) Condiciones de trabajo:</p> <p>Es uno de los aspectos más considerados por el trabajador, ya que, al tener recursos materiales y técnicos, buenas condiciones físicas de trabajo (iluminación, ventilación, espacio, etc.) horario regular, hace que el trabajador se sienta augusto con su trabajo.</p>
<p>e) Posibilidades de participación en el trabajo:</p> <p>Este aspecto permite que los empelados tomen decisiones relativas a su trabajo, logrando en sí su autorrealización, promueve el sentimiento de competencia y facilita la identificación de sus objetivos.</p>	<p>f) Ambiente social de trabajo:</p> <p>Un motivador muy primordial, es importante que las personas trabajen en grupos, para desarrollar en ellos una conducta social. Al trabajar en grupo se consolida la participación, la colaboración, el cumplimiento de objetivos.</p>
<p>g) Características de las tareas:</p> <p>En este aspecto está incluido el Interés (trabajo interesante, trabajo valorado); Variedad (Actividad laboral variable, resulta motivadora); Importancia (Impacto substancial ya sea dentro del trabajo o fuera de él); Identificación (Realizar un trabajo de inicio a fin, con resultado visible); Autonomía (Trabajador libre e independiente de tomar decisiones).</p>	<p>h) Oportunidad de utilizar conocimientos, habilidades y destrezas:</p> <p>Es dar al trabajador la oportunidad de realizar una tarea que sea retadora para él, no tan difícil de hacer ni tan fácil que le sea aburrida.</p>

Zepeda (1999). Los empleados que trabajan en un ambiente de temor a sus jefes son únicamente productivos en un corto plazo y es posible que la calidad de sus resultados vaya en descenso. Se considera que los empleados que trabajan bajo el mando de líderes negativos tomen más tiempo en protegerse de ellos (levantando información innecesaria que los salven en algún momento de un error que no sea de ellos) que en realizar bien o concentrarse en su trabajo, los individuos que sufren los efectos de la motivación negativa pueden parecer cooperativos, pero en realidad lo que están buscando es ganarle por lo menos una a sus jefes. Los índices de rotación de empleados son más altos en empresas que no tienen un buen clima organizacional, que en otras que están preocupados en mantener un buen ambiente laboral.

- **Liderazgo.** – En toda organización ya no es opción tener líderes, más bien se ha convertido en una obligación y una necesidad, tener empleados que consigan más producción, calidad y excelentes resultados con voluntad, es un gran logro para la empresa, ya que no existe una fórmula simple que se pueda seguir para poseer líderes, porque si bien es cierto, se puede aprender algunas conductas y competencias de un líder, como habilidades de comunicación, pensamientos estratégicos, autoconocimiento etc. pero existen otras que son más personales del ser humano y que se hacen difíciles de adquirir, como la dominancia y la sociabilidad. Que una empresa logre tener verdaderos líderes trabajando en ella, puede llevarla a conseguir un excelente clima organizacional y por ende al éxito.

Existen varias acepciones del concepto liderazgo”, sin embargo, la definición de este concepto indicada por Koontz y Wehrich es una de las más acertadas, ellos

definen liderazgo como: “El arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de metas grupales”. (Koontz y Wehrich, 1990, c.p. Edel, García & Casiano, 2007, p.39).

En la actualidad, existen muchas organizaciones que no han llegado a superarse por falta de líderes, aunque hayan tenido una buena planeación, estrategias, organización, direccionamiento etc. no han llegado a tener el éxito esperado por falta de esa persona que los sepa guiar o dirigir.

A continuación, se muestra de manera detallada y explícita los estilos de liderazgo más comunes que toda organización debe conocer y escoger cual se adapte mejor a sus necesidades.

Tabla 4
Tipos de liderazgo

	Autoritario	Democrático	Laissez – faire
Decisión	Es el líder autoritario, todo lo que él dice se debe hacer, sin opción a discusión.	Conocido también como participativo, este líder interactúa con el grupo, discuten las decisiones y en algunos casos entre todos escogen la mejor opción.	Este tipo de líder pone su confianza totalmente en el grupo, no es propenso a dirigir ni dar demasiadas instrucciones, confía en el trabajo de su gente y solo interviene cuando es estrictamente necesario.
Futuro	Aquí el futuro del grupo queda incierto, ya que como el líder es el	De la discusión que toma el grupo para una decisión, sale cierta perspectiva de	El líder no interviene en dar opinión, idea, instrucciones, información alguna en caso de que se

	único que decide, nadie sabe lo que hará más adelante.	futuro, es aquí donde el líder tiene que ayudar a aclarar su duda brindando algunas alternativas.	lo requieran, por lo que el futuro del grupo se muestra incierto.
Participación en la Ejecución	No participa en el trabajo, a no ser que tenga que enseñar cómo se hace, ya que es el que organiza y manda.	Es participativo y se define como un miembro más del grupo, la tarea de organización le lleva tiempo y energía.	Cuando es estrictamente necesario, adopta la conducta del que trabaja como “uno más”.
Intervención	Decide las tareas que debe hacer cada empleado e inclusive hasta sus compañeros.	Aquí el grupo decide que tarea se le asigne a cada uno y pueden elegir qué persona les puede colaborar.	No interviene, muestra una actitud pasiva y confía en que cada uno se las arreglare.
Valoración	Alaba y critica mucho más que los otros tipos de líderes, queriendo mostrar siempre su autoridad.	Muy objetivo a la hora de alabar o criticar a cualquier miembro del grupo.	No intenta evaluar, extrañamente comenta la actuación de cada miembro en el grupo, si desean saber su opinión se lo deben preguntar.

Adaptado de: Zuzama, J. (2014-2015). “Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real”. (Memoria del Trabajo de fin de grado de la Universidad de las Illes Balears). Recuperado de:
http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juana_Maria.pdf?sequence=1

En síntesis, se puede indicar que son tres tipos de liderazgo totalmente diferentes y la aplicación del tipo dependerá de la situación de cada compañía, sin embargo, cada estilo de liderazgo trae consecuencia directas en sus trabajadores, por ejemplo, si una empresa cuenta con líderes positivos, este traerá en sus trabajadores mayor productividad, aumentará su bienestar y su afiliación sincera a la empresa; pero si una compañía cuenta con líderes negativos, este traerá estrés en sus colaboradores, tiende a bajar su rendimiento y autoestima, menor productividad lo cual conlleva pérdida para la empresa. Regader (2016).

- **Comunicación.** – La comunicación es uno de los factores más importantes dentro de una organización, puesto que, si no existiera comunicación dentro de un grupo, se haría imposible que estos alcanzarán un objetivo en común. Al no existir un sistema de comunicación que se aplique a nivel mundial, es necesario que cada organización establezca la comunicación entre sus empleados de acuerdo con sus necesidades. Para que la comunicación sea más efectiva entre todos los empleados, incluyendo a los gerentes, es recomendable que esta sea de manera horizontal y vertical.

Zúñiga (2003, c.p. Edel, García y Casiano, 2007, p.42), conceptualizó la comunicación en la organización como:

El sistema de interrelaciones y entendimiento laborales, por medio de la definición de una misión y visión institucionales propias, que dan estructura a los objetivos de logro, dirigidos hacia el beneficio individual, colectivo y por ende empresarial, permitiendo el posicionamiento en el mercado productivo.

Los procesos de comunicación dentro de una organización se vuelven fundamentales para su éxito, ya que, si cuentan con un buen sistema de comunicación, este generará confianza entre los empleados, disminuirá la incertidumbre y aumentará la participación, al igual como una serie de sentimientos positivos, los empleados trabajaran en armonía. Como dice Shall (1983) sin comunicación no existe organización y Weick (1987) la comunicación interpersonal es la esencia de la organización porque esta crea estructuras que afectan lo que se dice, se hace y por quien se hace (Orlikowski y Yates, 1994).

El especialista Manuel Tesis, autor de interesantes libros referente a la comunicación y de múltiples consultorías comunicativas en Iberoamericana, define a través de la figura que se muestra a continuación, siete premisas básicas de la comunicación dentro de una compañía. (Señarís, 2016).

Tabla 5
Siete Premisas básicas de la Comunicación Interna

1) Escuchar Primero	Las empresas con eficacia comunicacional escuchan a sus empleados. Saben que Comunicación no es solo emitir. Monitorean, a través de sistemas integrados los mensajes que se generan dentro de la organización.
2) Señarís, L. (2016). “Comunicar en la Empresa: Del porque al cómo”. Federación Asturiana de Capitalizar las quejas	La energía negativa de las quejas puede revertirse y capitalizarse. Los grupos de debate de los estudios y asesorías de comunicación corporativa demuestran de manera rotunda el valor de saber escuchar.

3) <i>Ordenar la emisión</i>	En cantidad y calidad, para evitar la super producción de mensajes electrónicos y equilibrar los escritos con los orales. Sumar emisores claves: directivos mandos intermedios, sindicatos y líderes informales.
4) <i>Narrar con significado</i>	Las empresas que facilitan herramientas para narrar con significado encienden el fuego de la motivación y aumentan el sentido de todos los mensajes, incluso cuando los líderes deben emitir malas noticias.
5) <i>Ofrecer la palabra</i>	Asegurar el dialogo. La información escrita, genera conocimiento (racional); el dialogo presencial, compromiso (motivacional). La comunicación interna crece; las “razones” y los “motivos” se potencian.
6) <i>Medir los logros</i>	Volver a escuchar otorga varias ventajas: comparar resultados, medir avances, corregir desvíos y abaratar costos. Medir de nuevo hace que la estrategia equilibre la “escucha” con la “emisión”.
7) <i>El ROI de comunicar</i>	Las empresas exitosas asignan buena parte de sus recursos a la gestión de comunicación interna. Pero nunca dejan de preguntarse por el impacto que esta inversión tuvo en su economía.

Adaptado de: Señarís, L. (2016). “Comunicar en la Empresa: Del porque al cómo”. Federación Asturiana de Empresarios (FADE). Versión electrónica gratuita.

Recuperado de:

<https://www.diba.cat/documents/467843/73234193/Comunicar+en+la+empresa+del+porqu%C3%A9+al+c%C3%B3mo.pdf/e4e33e1d-7c4d-4a69-98fc-cc352d75e575>.

A continuación, se indican unos puntos escritos por Ludlow y Panton (1997), en donde manifiestan la importancia de una buena comunicación dentro de una empresa:

- Conduce a una mayor efectividad.
- Ayuda a que las personas sean tomadas en cuenta.

- Permite que los miembros sientan que participan en la empresa y aumentan la motivación para tener un buen desempeño.
- Aumenta el compromiso con la organización.
- Logra mejores relaciones y entendimientos entre colegas, jefes y subordinados, así como las personas dentro y fuera de la empresa.
- Ayuda a los empleados a entender la necesidad de cambios, como manejarlos; y como reducir la resistencia al cambio.

A través de una buena comunicación, una empresa mantiene a sus empleados encaminados hacia un mismo fin. Una organización que requiera un poco de eficiencia debe atender su situación comunicativa ya que está le puede proveer una coordinación efectiva en sus procesos y producción. (Rebeil, 2008).

Hoy en día, los representantes de las organizaciones están tomando conciencia de lo importante que es la comunicación dentro de sus empresas, por que sin duda alguna los clientes más significativos para ellos son sus propios empleados. A través de una buena comunicación, se puede lograr transmitir la misión y la visión que tiene la empresa, informar cuáles son sus fines y objetivos concretos, encaminar a todos los empleados a conseguir sus metas. Además, una buena comunicación interna creará un buen clima organizacional, ya que permite a los miembros de la organización ampliar su conocimiento, cambiar criterios, actitudes y comportamientos, mejorar la imagen corporativa, desarrollar la creatividad y reforzar el compañerismo.

- **Satisfacción Laboral.** – La satisfacción laboral se relaciona con el clima organizacional de una empresa y el desempeño laboral de sus trabajadores.

Existen algunos autores que la relacionan con la actitud hacia lo que hace la gente en su trabajo, por lo que se podría definir en general que la actitud es una evaluación, juicio u opinión hacia un referente cualquiera (Objetos, personas o hechos), entonces se concreta que la satisfacción laboral es la evaluación, opinión o el juicio del trabajador hacia el referente mi propio desempeño laboral (= mi trabajo) y las circunstancias que lo rodean (ambiente, compañeros, jefes, etc.). (Bastardo, 2014).

En tal sentido, se podría definir que la satisfacción laboral es un juicio emocional, hacia el conjunto de actividades o tareas específicas que realizan los miembros de una organización. Según Robbins (2004, p.25) lo define como: *“Es la actitud general del individuo hacia su puesto de trabajo”*.

Por otro lado, Guillen y Guil (2000) agrupan los conceptos de satisfacción laboral en tres maneras:

- 1) Como estado emocional. (Locke, 1976) la define como estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona.
- 2) Como actitud generalizada ante el trabajo. (Peiró, 1984) teniendo en cuenta que las actitudes responden a un modelo tridimensional: dimensión afectiva, cognitiva y comportamental.
- 3) Como actitud afectiva. (Newstron y Davis, 1993) distinguen dos modelos: Modelo unidimensional. Actitud hacia el trabajo en general. Modelo Multidimensional. Contempla distintos aspectos o dimensiones concretos del trabajo. Edel, García, y Casiano (2007, p.45).

De acuerdo con lo manifestado por algunos autores, se coincide que la satisfacción laboral son las actitudes que tiene una persona frente a su puesto de trabajo, la cual se distingue de la motivación para trabajar, ya que esta se refiere a disposiciones de conductas motivado por algo o alguien, mientras que la satisfacción se concentra en los sentimientos afectivos que tiene un individuo hacia diferentes aspectos del trabajo.

Por lo consiguiente, las actitudes se definen en tres componentes que se detallan a continuación:

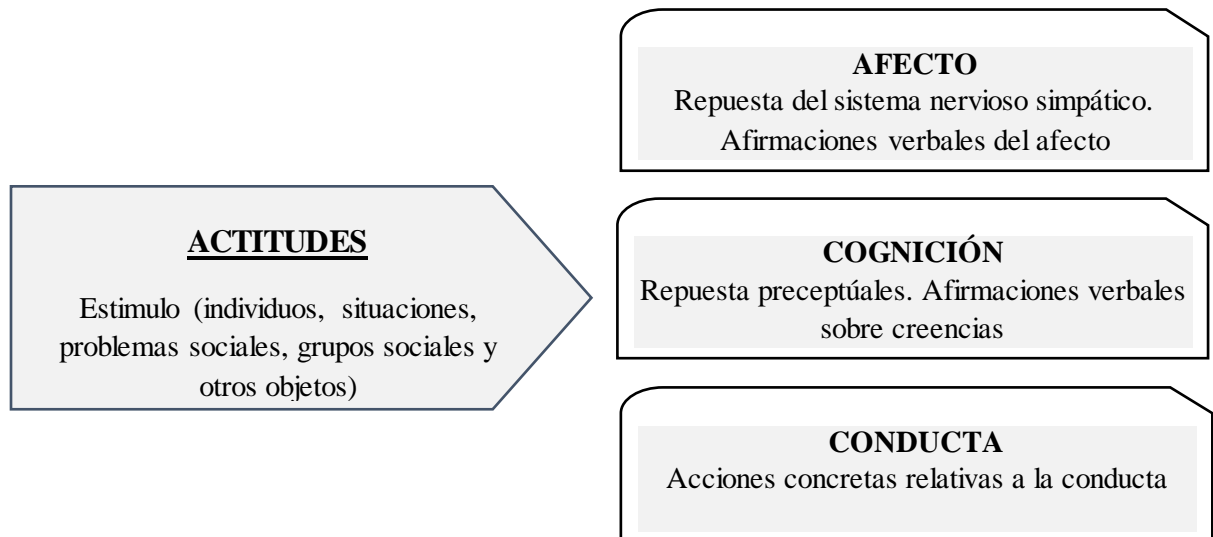


Figura 3 Componentes de actitudes

Tomado de: Ruíz, Carol (2009). "Nivel de Satisfacción Laboral en Empresas Públicas y Privadas de la Ciudad de Chillán". (Tesis de grado de la Universidad del BÍO-BÍO). Red de Bibliotecas -Chile. Recuperado de:
<http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/775/1/Ruiz%20Segura%2C%20Carol%20Marlenne.pdf>.

- ✓ **Componente Afectivo.** – Tiene que ver con los sentimientos, las emociones, la disposición de ánimo que tiene un individuo sobre otra persona, una idea, un acontecimiento u objeto.
- ✓ **Componente Cognitivo.** – Se nutre de las percepciones; se refiere a las creencias, opiniones, conocimiento o información que se mantiene de una persona, acontecimiento u objeto.
- ✓ **Componente de Conducta.** – Es la predisposición de actuar, se refiere al comportamiento que se tiene hacia alguna persona o hacia algo.

Se puede concluir, que la satisfacción laboral al igual que las otras dimensiones (Motivación, Liderazgo, Comunicación) se han vuelto un estudio de gran interés para las organizaciones, puesto que, si una empresa logra tener controlada estas dimensiones, esta puede alcanzar la eficacia, eficiencia y efectividad que desee.

Tipos de Clima Organizacional:

Tal como lo menciona Likert (citado por Brunet, 1999) donde da a conocer las tres variables mencionadas en líneas anteriores en la cual expresa las características propias de una empresa y la percepción que tienen sobre el comportamiento individual de cada trabajador, trae como resultado de la combinación de esas tres variables (Casual, intermedias y finales) dos tipos de clima organizacional que se detallan a continuación:

- **Tipo de Clima Autoritario.** - Este tipo de clima se refiere a la estructura rígida de una empresa y se clasifican en dos sistemas:

Sistema I. Autoritario explotador. – En este tipo de sistema no existe la confianza en sus empleados y la comunicación solo se da en modo de instrucción, los miembros de la organización trabajan con temor bajo el mando de una orden específica y las decisiones son tomadas únicamente por los altos mandos.

Sistema II. Autoritario paternalista. – Aquí existe la comunicación y confianza entre la dirección y sus empleados, a pesar de que la mayor parte de las decisiones lo toman los directores, en ciertas ocasiones se les da la oportunidad a los mandos inferiores, en este sistema se juega mucho la recompensa y el castigo como motivador para sus empleados, por lo que se vuelve un clima estable y estructurado.

- **Tipo de Clima Participativo.** – Este tipo de clima tiene una estructura más flexible y se clasifican en los siguientes sistemas:

Sistema III Consultivo. - En este sistema se encuentra la confianza, comunicación e interacción entre los directores y sus empleados, se les permite a los empleados tomar decisiones específicas y existen las delegaciones. Aquí el clima se torna más dinámico y la administración se enfoca en los objetivos que desee alcanzar.

Sistema IV Participativo en grupo. - Este sistema permite a la empresa trabajar en equipo para alcanzar los objetivos, la confianza es entera entre todos los directores y sus empleados, las decisiones son tomadas en todos

los niveles de la organización y la comunicación fluye en todo sentido, la motivación a los empleados se da en su participación.

Por lo consiguiente, se puede observar que el tipo de clima organizacional Autoritario que corresponde a los sistemas I y II, es un tipo de clima rígido, cerrado, burocrático que tiene una organización, en donde los empleados se encuentran atemorizados, desmotivados e insatisfechos con la empresa y su trabajo. En cambio, el tipo de clima participativo, sistemas III y IV, es un tipo de clima abierto, de confianza, dinámico, donde los empleados se sienten cómodos y satisfechos con la empresa y su trabajo, motivados en alcanzar en forma conjunta los objetivos de la organización. (Sandoval, 2004, p.87).

Diferencia del clima organizacional y de Cultura organizacional

Existe una gran diferencia de lo que es cultura organizacional y clima organizacional, aunque muchas personas confunden los términos y piensan que significa lo mismo (por que expresan fenómenos cercanos y similares), la diferencia entre estas dos palabras es muy grande y cada una cumple un rol muy importante dentro de una organización. La diferencia de estas dos palabras se expresa a continuación:

Clima Organizacional. - Aunque es difícil de definirlo en pocas palabras, el clima organizacional son las percepciones comunes que tienen los individuos ante una situación dentro de la empresa, la cual influye en su comportamiento y conducta. El clima es el ambiente en donde se desarrollan las personas laboralmente, es el trato que tienen los directivos con sus trabajadores, la relación que existe entre los empleados de una organización, sus clientes o proveedores, todos estos factores dan

forma a lo que es el clima organizacional, el mismo que es conocido también como ambiente, atmosfera etc. Si se desarrolla un buen clima o un mal clima dentro de una empresa, este traerá consecuencias significativas en la organización, las mismas que pueden ser:

- *Consecuencias Positivas*: Logro, poder, productividad, baja rotación de personal, satisfacción, adaptación etc.
- *Consecuencias Negativas*: Alta rotación del personal, ausentismo, poca satisfacción, baja productividad, inadaptación etc.

En tal sentido, el clima organizacional incide directamente en los empleados de una organización y dependiendo de esta puede llevar al crecimiento o fracaso a una empresa.

Cultura Organizacional. - La cultura es aquella palabra que la gente suele decir, “entiendo lo que significa, pero no sabría definirlo con palabras”, lo cual no tiene nada de errónea ya que según autor: “Solo se llega a entender que significa “cultura empresarial” cuando se han descrito culturalmente varias empresas y se está en condiciones de advertir las coincidencias y las diferencias” (Gómez, 1993, c.p. Vélez, 1999, p.7-8).

En lo consiguiente, cultura organizacional de una empresa se relaciona con lo que tiene que ver con sus normas, valores, principios, reglas, que se vive dentro de una organización, se puede decir que es uno de los pilares fundamentales para que una empresa llegue a ser competitiva. Al momento de ingresar a una empresa, se puede percibir de forma general como es la cultura dentro de esta, visualizando primeramente el cuidado y limpieza de las instalaciones, el trato y la forma de vestir

de los empleados, la distribución de los despachos etc., mientras una persona vaya familiarizándose más dentro de una organización, este notará otros aspectos dentro de esta, como, por ejemplo, principios y valores que tienen sus empleados, la forma de afrontar un problema, etc. Por lo que, a la cultura organizacional, se la divide en dos niveles:



Figura 4 Niveles de la cultura organizacional

Tomado de: **Vélaz, I. (1999). “Clima y Cultura Empresarial”. Pamplona: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, S.A.**

Niveles de cultura organizacional

- *Nivel Superficial: El Estilo.* – Es lo más visible dentro de una organización y lo más fácil de cambiar, se refiere a la manera de cómo se hacen las cosas, las costumbres que van adoptando los empleados que ingresan en ella y lo que ellos manifiestan desde afuera.
- *Nivel Profundo: El Ideario.* - Es lo que no se puede ver y lo difícil de cambiar, son las creencias, valores, actitudes que dan sentido al comportamiento de todos los miembros de la organización.

O como lo interpretan los siguientes autores:

Cada organización tiene su cultura organizacional o corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es comprender esta cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera en ella, es participar íntimamente de su cultura organizacional. El modo que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las suposiciones, aspiraciones y asuntos relevantes en la interacción entre los miembros que forman parte de la cultura de la organización Chiavenato (2011, p.72).

Independientemente de la relación o diferencia entre el clima y la cultura, es importante tener en cuenta que una adecuada cultura organizacional facilitará que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, sería en beneficio de toda la organización. Se generaría una gran estabilidad social que permite a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, ser más productivos, recibir recompensas y reconocimientos por aportaciones hechas y por el uso del conocimiento organizacional Ramos (2012, p.61).

En conclusión, se indica que tanto el clima como cultura organizacional forman parte fundamental e importante en una organización, ya que el clima es lo que motiva al empleado a dar lo mejor de sí para el crecimiento de la empresa y unión de los trabajadores, mientras que la cultura organizacional lleva a los empleados a seguir políticas, normas, reglas establecidas por la organización para su bueno y correcto funcionamiento.

Calidad de servicio

Toda persona que paga para recibir un producto o servicio que requieran siempre esperan que este sea de calidad y que satisfagan sus necesidades, sin

embargo, no todas las empresas y en mayor parte las públicas tienen el interés o capacidad de brindar un buen servicio, al parecer los funcionarios desconocen o se les olvida que el ciudadano al pagar sus impuestos está pagando indirectamente un servicio del estado, y que al momento de querer utilizarlo tienen todo el derecho de exigir que este sea de ágil y amable, sin muchos trámites burocráticos que los haga perder su tiempo.

En todo caso, para tener una mejor ilustración de lo que es calidad, se muestra a continuación un resumen del concepto presentado por algunos autores:

Tabla 6

Conceptos de calidad por autores

Autor: Kaoru Ishikawa (1986)

“De manera somera calidad significa calidad del producto. Más específico, calidad es calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos. Etc.”

Autor: W. Edwards Deming (1989)

Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente”

Autor: Philip B. Crosby (1988)

“Calidad es conformidad con los requerimientos. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos; las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos; la no conformidad detectada es una ausencia de calidad”

Autor: Joseph M. Juran (1990)

“1.- La calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto.

2. Calidad consiste en libertad después de las deficiencias”

De igual forma, existen muchas más definiciones de lo que es calidad, pero para tener un concepto que resulte el más apropiado para esta investigación y para la administración de un sector público, se define Calidad como:

Es el conjunto de características y propiedades que tiene un producto, servicio o proceso que proporciona la capacidad de satisfacer las necesidades determinadas por los clientes. Fontalvo y Vergara (2010, p.22).

Por otro lado, Carlos Colunga (1995) define el objetivo de la calidad de la siguiente manera:

“Calidad es satisfacer al cliente”

Como? Cumpliendo con los requerimientos y prestando un buen servicio.

¿Hasta dónde? Hasta donde la acción tomada ayude a la permanencia de la empresa en el mercado. Ese es el límite”. Colunga, (1995, p.8).

Importancia de la Calidad:

Dar un servicio de calidad trae a toda empresa o institución grandes beneficios, no solamente el incremento de sus utilidades (por aumento de ventas), si no también trae como consecuencia el mejorar su imagen frente al mercado, lo cual ayuda a toda empresa tener una ventaja competitiva. Como lo señala Colunga et. al. (1995, p.11) “Si una organización logra establecer un modelo administrativo que mejore sistemáticamente la calidad de sus servicios” tendrá los siguientes beneficios:

- *Reducción de costos:* Sus costos automáticamente se reducen, porque se encontrará menos errores, menos correcciones, menos problemas, no significa que no habrá fallas, pero serán mínimas y las personas que se encargaban de suplir esos “errores” continuamente ahora tendrán más

tiempo para producir más, aprovechando al máximo los recursos, las instalaciones, tiempo e insumos.

- *Bajos precios:* Debido al menor volumen de errores y por ende a la reducción de costos, la productividad de la empresa aumentaría, lo cual significaría que se podría reducir los precios de sus servicios y tener clientes satisfecho.
- *Posiciona el servicio:* Con la reducción de costo en sus servicios, la empresa podrá brindar un servicio de mejor calidad a un buen precio, lo cual conllevaría a tener clientes satisfechos logrando posicionamiento en la mente del consumidor y mayor participación en el mercado.
- *Permanencia en el negocio:* Con una mejor calidad en el servicio y mayor participación en el mercado, la permanencia en el negocio se puede lograr.
- *Proporciona más empleos:* Como resultado de todos los beneficios anteriormente indicados, la empresa puede tener un considerable crecimiento la cual la llevaría a generar más fuentes de empleos.

Aunque la empresa haya cumplido con todo el ciclo de calidad y se encuentre en la cima del éxito, esto no le garantizará que su triunfo será permanente, ya que cada vez existen clientes con más exigencias en el servicio o producto que requieran, al igual que la competencia que está continuamente enfocada a ser cada día superior y es aquí donde la empresa debe estar reiniciando su ciclo de calidad para seguir encima de la competencia y para seguir contando con la confianza de sus clientes.

Servicio:

El servicio viene del verbo servir, es algo intangible que una persona hace por otra ya sea por conveniencia, por necesidad, por amor, por compasión, para satisfacer

sus necesidades. O como lo define Fontalvo et. al (2010, p.23) “Se define al servicio como la generación de un bien intangible que proporciona bienestar a los clientes”.

Medición de la calidad en el servicio:

Existen muchas herramientas que ayudan a medir la calidad del servicio que ofrece una empresa, lo cual es muy importante para ellas puesto que pueden obtener retroalimentación de cómo se sienten sus clientes y que tan satisfechos están con el servicio recibido, evitando de esta forma cualquier contratiempo que las pueda perjudicar, sin embargo, esto es más necesario para el sector privado que para el sector público, ya que las instituciones públicas no tienen competencias directas o simplemente no se preocupan por “vender más” o “retener clientes” ya que su objetivo no es ese.

A pesar de que la mayoría de los funcionarios públicos tienen esta mentalidad, esta no es del todo cierta, ya que las instituciones públicas al brindar un mal servicio a la ciudadanía están faltando a un principio básico que deben de tener todos los gobiernos y esto es brindar un buen servicio ciudadano.

En tal forma, la medición de la calidad en el servicio en un sector público debe ser prioritaria y necesaria tanto como lo es en la empresa privada. Hoy en día existen tantas herramientas que permiten medir la calidad en el servicio, siendo una de las más conocidas el modelo SERVQUAL, desarrollada por Zeithaml, Parasuraman y Berry en 1988.

Sin embargo, a pesar de los tiempos este modelo SERVQUAL ha recibido muchas críticas en donde se ha mencionado que la medición que hace a la calidad del servicio no es la más adecuada, y es así como sale un nuevo modelo alternativo

creado por Cronin & Taylor llamado SERVPERF, el mismo que estará aplicado a esta investigación.

El modelo SERVPERF viene del nombre (SERVice PERFormance) el cual se fundamenta exclusivamente en las percepciones que tienen los clientes con el servicio recibido, cuenta con los mismos componentes y dimensiones que tiene el modelo SERVQUAL, con la única diferencia que este no se enfoca en las expectativas que tiene el cliente, puesto que este es el componente que ha causado controversia y problemas de interpretación en el modelo SERVQUAL. El modelo SERVPERF emplea 22 afirmaciones referente a las percepciones, el cual arroja la medición de efectividad de acuerdo con el servicio brindado y al medir las percepciones del encuestado, se puede comprobar la eficacia de la valoración del servicio. Sánchez, González, Gaytán & Pelayo (2017). Entre las ventajas que se obtiene al utilizar este modelo son las siguientes:

- La elaboración del cuestionario y su evaluación implica menos tiempo
- Es más sencillo el análisis de interpretación
- Al medir la valoración se obtiene mejor resultado de la satisfacción

Dimensiones de Calidad:

Las dimensiones del modelo a utilizar son las mismas que se usa en el modelo SERVQUAL indicadas por Parasuraman, Berry y Zeithaml (1993), citado por Zapata (2014) en donde logran definir cinco dimensiones importantes que permiten entender cuáles son las expectativas que tienen los usuarios con respecto a la calidad.

- *Tangibles:* Se refiere al aspecto físico, lo que el usuario puede observar fácilmente, ejemplo instalaciones, equipos que se usa, aspecto del personal que presta el servicio etc.

- *Fiabilidad*: Se puede decir que es la de mayor importancia, es la que muestra la habilidad de brindar el servicio en el tiempo establecido, preciso y fiable.
- *Capacidad de repuesta*: Disposición que muestran los empleados para ayudar a sus clientes de forma inmediata.
- *Seguridad*: Es la que muestra los conocimientos necesarios que tienen los empleados para asistir a sus clientes, inspirando confianza y credibilidad en ellos.
- *Empatía*: Atención personalizada que ofrece la empresa, con la finalidad de velar por los intereses de sus clientes.

De acuerdo con estas dimensiones, es importante establecer cuáles son las más aplicada a nuestro estudio con la finalidad de que se le dé la prioridad necesaria para empezar a dirigir en aquellas los esfuerzos y los recursos requeridos.

Clima Organizacional y Calidad del Servicio

Como se ha mostrado a lo largo de esta investigación, los conceptos de Clima Organizacional y Calidad de Servicio son muy diferentes, puesto que el primero se vincula con el personal que labora dentro de una institución y el segundo concepto se relaciona con los usuarios externos que buscan beneficiarse de algún bien o servicio, sin embargo, existen estudios que han demostrado que si una empresa cuenta con un buen clima laboral, esto la ayudará a brindar un mejor servicio, ya que la empresa tendrá empleados satisfechos, con mejor rendimiento y desempeño laboral, lo cual se reflejará en la atención que se les brinda a sus clientes.

Tal como lo menciona Calahorrano (2014), al existir un adecuado ambiente laboral en una empresa, los empleados se sentirán satisfechos, motivados,

comprometidos con está, reflejando directamente su bienestar a los clientes, el cual los llevará a ofrecer un buen servicio de calidad.

Marco Conceptual

A lo largo de la presente investigación, se encontrará definiciones que se relacionan con el estudio realizado y que no son de dominio común.

- **Audiencia.** - Acto generalmente público, en donde la autoridad competente toma conocimiento de reclamos o intereses de las partes previa una concesión, analizan el proceso, escuchan los alegatos y emiten un juicio. Diccionarios Jurídico Espasa, (1991).
- **Procesal.** – Tiene relación con el derecho, es el que examina los procedimientos, normas, códigos que estipula la ley para resolver de manera correcta y formalmente los litigios planteados por las partes en disputa. Real Academia Española, (2018).
- **Mediación.** – Acción de conciliación, que intenta una tercera persona resolver un conflicto o disputa entre las partes de forma pacífica. Diccionario Larousse, (1986)
- **TICs** – Sus siglas significan Tecnología de Información y la Comunicación. Se refiere al área o departamento de sistema de una entidad pública. (Departamento del Consejo de la Judicatura).
- **Trámite.** – Gestión que un individuo realiza paso a paso para cumplir un fin determinado.

Capítulo II

Marco Referencial

Este capítulo muestra, en resumen, la experiencia extraída de otros lugares, donde han realizado el estudio de la relación entre el clima organizacional y la calidad del servicio, exponiendo de forma clara y concreta las conclusiones que han llegado con lo investigado.

Consecuentemente, el estudio del clima organizacional se ha vuelto hoy en día uno de los temas principales para las organizaciones a nivel mundial, ya que se ha demostrado que son los miembros de una empresa el motor primordial para que esta llegue a ser exitosa, las percepciones que los empleados tengan de su entorno físico en donde laboran, repercutirá positiva o negativamente en la atención a sus usuarios y por consiguiente a su crecimiento.

De acuerdo con las diferentes investigaciones que se han realizado sobre el estudio del clima organizacional, se cita a continuación las siguientes:

En la ciudad de México, se realizó un estudio sobre el Clima Organizacional y su Correlación con la calidad en el Servicio en una institución de educación a nivel medio superior, el cual tuvo como propósito fue determinar la relación que existe entre el Clima Organizacional y la Calidad en el servicio, realizada a los trabajadores de dos instituciones educativas de nivel superior del estado de Durango. Para la investigación y recopilación de la información, entrevistaron al total de los docentes y administrativos de estas dos instituciones, aplicando un cuestionario sobre la *“Mediación del clima organizacional gubernamental utilizando calidad en el*

servicio como parámetro”, el análisis de los resultados lo realizaron mediante el programa estadístico IBM SPSS, y tuvieron como objetivo proponer un modelo de regresión lineal simple.

Como resultado de lo investigado concluyeron que existe una alta correlación entre el clima organizacional y la calidad en el servicio, ya que, de acuerdo con los resultados obtenidos de las encuestas, pudieron determinar que el Clima Organizacional incide sobre la calidad en el servicio que se presenta en la institución de acuerdo con la percepción de los trabajadores y demostraron estadísticamente la existencia de una estrecha correlación entre las dos variables. (Sotelo & Figueroa, 2017).

Adicionalmente manifestaron que el estudio les va a permitir a los directivos de las instituciones educativas, que tome conciencia de la importancia que es crear un buen clima organizacional entre sus empleados, puesto que esto marcará la diferencia entre las demás instituciones y por consiguiente podrán enfrentar de la mejor manera los cambios que exigen las instituciones en este mundo globalizado. (Sotelo & Figueroa, 2017).

La siguiente investigación fue realizada por estudiantes de una Universidad de Perú, la cual se basó en determinar de qué manera el Clima Organizacional influye en la calidad de servicio del personal administrativo de la sede del Ministerio de Educación, para lo cual utilizaron un método deductivo, inductivo y descriptivo y un diseño no experimental, aplicando encuestas a una población de 350 trabajadores del Ministerio de Educación, considerando únicamente 184 encuestas (por ser una población grande) con preguntas cerradas, las mismas que se vaciaron en cuadros

donde calcularon las frecuencias y porcentajes, analizando e interpretando de la mejor manera los resultados obtenidos.

Como resultado de esta investigación, se evidencia que, si existe una afectación del clima organizacional con la calidad de servicio, influenciando positivamente en este caso, en el personal administrativo del Ministerio de Educación, lo cual implica que el clima organizacional se relaciona significativamente con la calidad de servicio, sustentado con los resultados estadísticos obtenidos en este estudio. (Alberca y Valentín, 2017).

Y como último caso, se muestra una investigación realizada por una alumna de Guatemala, quien tuvo como objetivo establecer la incidencia del clima laboral en el servicio al cliente, en hospitales privados de la zona 9 de la ciudad de Quetzaltenango, el diseño utilizado para este estudio fue descriptivo, donde abarca todo tipo de recolección científica de datos con el ordenamiento, tabulación, interpretación y evaluación, utilizando una boleta de cuestionario, la misma que fue dirigida para una población de 30 personas que corresponden a los departamentos de enfermería, recepción, cocina, lavandería, consejería, laboratorio y guardiana, siendo estos de distintos sexos, religiones, edades y etnias. La estadística utilizada fue de la significación y la fiabilidad de media aritmética y muestras relacionadas, la cual permitió evidenciar la asociación entre las variables del estudio Clima Organizacional y Servicio al Cliente. (Pereira, 2014).

En este estudio se detalló algunos extractos de investigaciones, tesis y artículos estudiados sobre el clima laboral y la influencia que tienen con la atención al

cliente, llegando todos a coincidir que la correlación que existe entre estas dos variables es directa.

Y, de acuerdo con las conclusiones indicadas en esta investigación se determinó que el Clima Laboral si incide en el servicio al cliente, en este caso de forma positiva, ya que existe entre los trabajadores y jefes armonía y respeto. Los factores determinantes que fue detectado en el hospital y que influyen en el clima organizacional fueron las remuneraciones, experiencia, armonía, comunicación, colaboración, seguridad e higiene. Además, que en el hospital existen procedimientos que facilitan la práctica de la calidad, lo cual facilita el servicio al cliente alcanzando que este sea de calidad. (Pereira, 2014).

Después de analizar todos los tres casos presentados en este marco referencial, se puede concluir que en algunos países el estudio del clima organizacional está tomando fuerza, las empresas privadas han sido las primeras en analizar y considerar un cambio en su clima laboral, existen artículos de empresas multimillonarias que han manifestado que uno de sus puntos claves para llegar al éxito ha sido trabajar en su clima organizacional, de las cuales se encuentran MICROSOFT, GOOGLE, COCA COLA, INTERBANK entre otras.

Interés del clima organizacional en Instituciones Ecuatorianas

Para las instituciones públicas del Ecuador, el interés del clima organizacional no es lo primordial, a pesar de que hace unos años atrás el gobierno ya está trabajando en una herramienta para mejorar el clima laboral en las entidades del estado y de las cuales ya algunas instituciones han recibido un reconocimiento por parte de la

Secretaría de la Administración Pública (SNAP), por conseguir entornos laborables saludables para sus trabajadores, estando entre estas los Ministerios de Salud, Educación, Industria y Productividad, Turismo, Telecomunicaciones, Inclusión Económica y Social (MIES), Secretaria del Agua, Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, Registro Civil, Policía Nacional, Vicepresidencia de la República, entre otras.

“La Elaboración de estas herramientas para los servidores estatales confluyen en el servicio a la ciudadanía, resultando un beneficio en la entrega de un servicio satisfactorio”. (Consejo de Gobierno de Régimen Especial de Galápagos, 2015).

Por tal motivo, el objetivo de este estudio es buscar una mejora en la calidad de servicio que ofrece una institución pública, para que se diferencie entre las demás y sea ejemplo de un cambio positivo para el sector público; actualmente la institución estudiada cuenta con algunas edificaciones en casi todas la provincia del Guayas, siendo de mayor demanda la ciudad de Guayaquil, se dispone de varias unidades judiciales en todos los sectores para el servicio ciudadano (norte, sur, suroeste y centro), cuenta también con cuatro Complejos Judiciales situados de la siguiente manera: dos en Guayaquil, uno en Durán y uno en el Empalme, los mismos que abarcan todas las competencias judiciales en el ámbito Penal, Familia, Civil, Laboral, Violencia Familiar, Delitos Flagrantes y Adolescentes infractores.

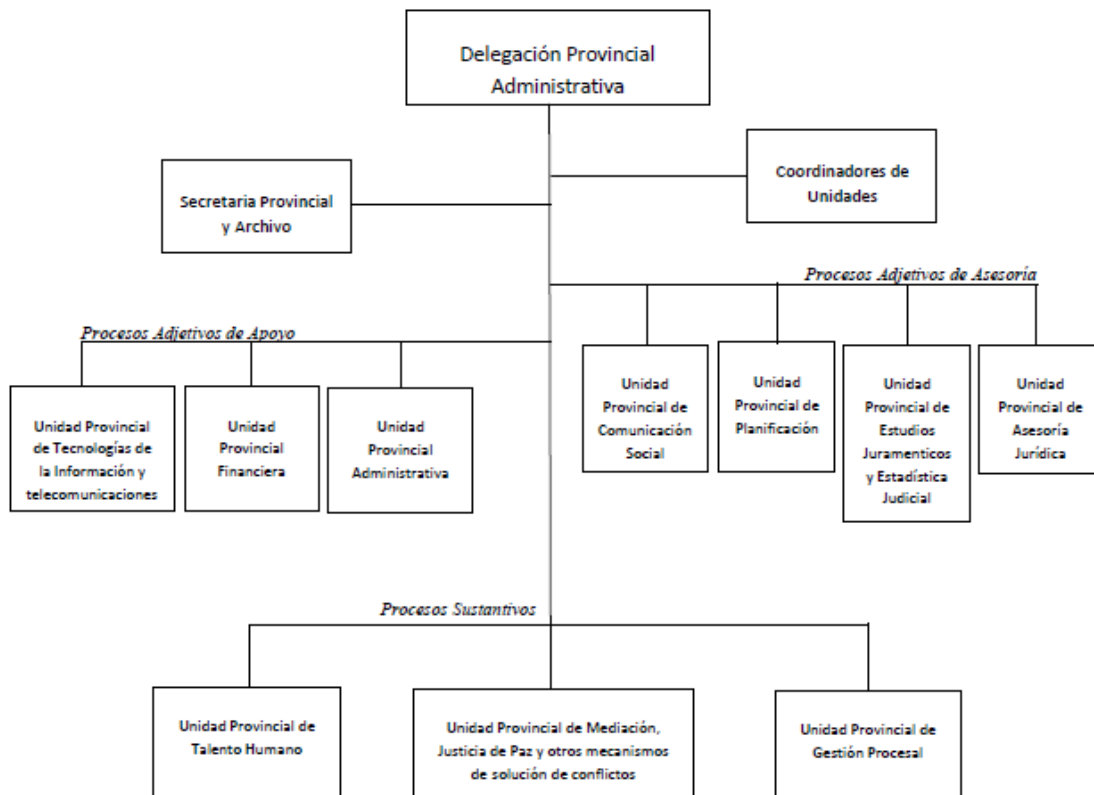
La institución cuenta con 1998 funcionarios a nivel provincial, los cuales prestan sus servicios en las diferentes edificaciones y áreas de la entidad, en la provincia del Guayas la institución cuenta con tres jurisdicciones de procesos

gobernantes desconcentrados, los mismos que están enfocados a generar productos y servicios para los usuarios que buscan un prestación ciudadana, con el propósito de dar cumplimiento a la misión y objetivos de la institución; Estas áreas son: Presidencia de la Corte Provincial; Delegación Provincial Administrativa y Dirección Provincial de Control Disciplinario.

El área donde vamos a concentrar nuestro estudio es la Delegación Provincial Administrativa del Guayas, esta área cuenta con departamentos de procesos sustantivos y adjetivos; sustantivos porque son esenciales de la institución y adjetivos porque son de apoyo directo para los primeros y los gobernantes, es decir, responsables para la gestión adecuada de los recursos, del personal, la planificación y la imagen de la institución. Área donde laboran 498 funcionarios y es representada por un Delgado Provincial quien tiene dentro de sus obligaciones facilitar a los funcionarios todas las herramientas e insumos necesarios para cumplir con sus labores diarias; responsable de la contratación de mantenimientos administrativos, como limpieza, seguridad y equipos electrónicos y eléctricos en general, responsable de la fachada y todo lo que forme parte del mantenimiento de las edificaciones; responsable de la adquisición del suministro de oficinas, de velar por el buen uso de los bienes/ muebles, equipos informáticos y vehículos que forman parte del patrimonio del estado, de custodiar todos los archivos activos y pasivos (procesos) generados en la provincia, entre otras. Esta delegación cuenta con el apoyo de Coordinadores Provinciales en el ámbito Administrativo, Financiero, Talento Humano, Comunicación, TIC-S, Secretaria General, Mediación, Estudios Juramenticos, Asesoría Jurídica, Justicia de Paz y Gestión Procesal.

Asimismo, cada una de las Unidades Judiciales, cuentan con una coordinación que es el responsable absoluto del desarrollo y manejo de esa Unidad, los cuales reportan directamente su gestión al Delegado Provincial.

A continuación, la estructura orgánica funcional de la institución en su ámbito Administrativo:



De acuerdo con una observación empírica la ventanilla de la Dirección Provincial recibe aproximadamente 135 trámites diarios, de los cuáles los trámites que no son muy complejos son atendidos en un mínimo de dos días, y los trámites más engorrosos pueden llegar ser atendidos en un mínimo de 30 días. Cabe indicar que la institución maneja información reservada, razón por la cual no se especifica los tipos de trámites.

Por ser una institución grande, es un poco difícil controlar el clima organizacional que viven los funcionarios dentro de cada una de las Unidades Judiciales, sin embargo, se conoce que, si una institución no cuenta con un apropiado clima organizacional, tendrá empleados insatisfechos, desmotivados, no comprometidos que darán como resultado final un mal servicio a la ciudadanía y por ende una mala imagen de la organización, de sus directivos y de sus empleados.

Marco legal:

La institución objeto de estudio maneja un código de ética interno, el mismo que ayuda en cierto modo a mantener un buen clima organizacional dentro de la entidad, el cual se basa en el Art. 42 del Código Orgánico de la Función Judicial, sus órganos jurisdiccionales, administrativos, auxiliares y autónomos en el ejercicio de sus funciones como complemento a lo establecido en el Código Orgánico de la Función Judicial y de conformidad con la Constitución de la República. Código de ética función judicial (2009).

Y de acuerdo con su capítulo IV; Art. 5 Actitudes a fomentar: el cual indica:

“Para respaldar su correcto desempeño laboral, las servidoras y los servidores de la Función Judicial deberán mantener permanentemente”: Se detalla a continuación los puntos más relevantes que tienen influencia sobre el clima laboral.

- a) Rechazo a actitudes y actos discriminatorios por sexo, etnia, condición social, credo religioso, ideología política y cualquier otro aspecto que pueda generar condiciones de inequidad;

- b) Decisión para impulsar una visión optimista y proactiva como base para su desarrollo personal, las relaciones laborales entre compañeros y el cumplimiento de los objetivos institucionales, proscribiendo actitudes personalistas, prepotentes, abusivas u hostiles, comportamientos intrigantes o segregacionistas interna y externamente;
- c) Apoyo a las posibilidades y esfuerzos de superación personal y profesional de sus compañeros o compañeras sin importar el puesto que desempeñen;
- d) Esmero absoluto en la calidad de los trabajos que presente a título personal y en la de los que se preparan bajo su coordinación o responsabilidad;
- e) Respeto al trabajo de las demás servidoras o servidores de la Función Judicial, expresando sus desacuerdos constructivamente y suministrando propuestas o soluciones alternativas, concretas y equivalentes;
- k) Cuidado y cortesía en la comunicación y relación con sus compañeros y compañeras de trabajo, evitando actitudes descomedidas que generen conflictividad interna y requerimientos de trabajo que no correspondan estrictamente a los fines institucionales; y,
- l) Tolerancia a las convicciones y opiniones ajenas, absteniéndose de acciones que sugieran un afán proselitista o el ánimo de generar controversias.

Capítulo III

Metodología

El presente capítulo muestra el proceso de investigación que se lleva a cabo para diagnosticar el clima organizacional actual con el que viven los funcionarios de la institución pública investigada, así como la percepción que tienen los usuarios del servicio que reciben de esta, con la finalidad de confirmar la relación que existe entre estas dos variables (Clima Organizacional y Calidad de Servicio) con el objetivo de presentar un plan de mejora que permita perfeccionar el clima laboral de la institución y por ende mejorar la calidad en el servicio.

Por lo consiguiente, el estudio llevado a cabo es de enfoque cuantitativo porque permite recopilar información a través de una herramienta (encuesta), que arroja datos necesarios para el análisis de la relación que existen entre dos variables.

De acuerdo con lo indicado por Sampieri, 2010 (citado por Meléndez, 2015, p. 18) el enfoque cuantitativo tiene las siguientes características:

- Los análisis cuantitativos son interpretados mediante predicciones iniciales (hipótesis) y de estudios previos (teorías), la cual constituye una explicación de cómo los resultados se ajustan al conocimiento existente.
- Debido a que los datos son medibles, se representan mediante números y métodos estadísticos.
- El estudio cuantitativo tiene como meta principal la construcción y la demostración de teorías.

Tipo de Investigación

Existen varios tipos de investigación, pero los aplicados a este estudio es la investigación descriptiva - correlacional, ya que de acuerdo con lo indicado por Arias (2012), la investigación descriptiva es la caracterización de un hecho como son en realidad, fenómeno, individuo o grupo de su existencia actual, es decir, muestra los hechos tal cual como son, y correlacional por que busca medir el grado de relación que existen entre dos o más variables.

Diseño de Investigación

El diseño de investigación aplicada es la de campo – no experimental, de campo por que se obtiene la recolección de datos directamente de las fuentes que serán investigadas, sin que estas sean manipuladas y no experimental, porque solo se observa y se obtiene información de lo investigado para luego analizarlo, sin alterar las condiciones existentes. Arias (2012).

La técnica de investigación elegida es la encuesta, las cuales serán aplicadas para obtener información de las dos variables estudiadas, tanto del Clima Organizacional y Calidad de Servicio, como la información que se obtiene solo es válida para el periodo investigado (porque pueden variar con el tiempo), también recibe el nombre de diseño transversal. Arias (2012).

Variables

X = Clima Organizacional (Variables independiente – Causa)

Y = Calidad de Servicio (Variable dependiente – Efecto)

Variable Independiente: Es la causa o razón del fenómeno que se investiga, también se la conoce como predictiva. (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Variable Dependiente: Es el efecto o consecuencia que se genera por la variable independiente, es el foco del estudio en el cual se centra la observación, conocida también como variable de medición o variable de respuesta. (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Población y muestreo

Población:

Clima Organizacional: Conformada por 498 funcionarios que laboran en el área de la Dirección Administrativa de la institución que es objeto de estudio.

Calidad de Servicio: De acuerdo con un análisis empírico, la ventanilla Universal administrativa, tiene un promedio de 135 trámites de atención diaria, pero para este estudio, solo será considerado los trámites ingresados por una semana, es decir, se contará con una población de 675 usuarios.

Muestreo:

Para poder determinar el número de encuestas en ambas variables, se estableció como grado de confianza un 95% y un margen de error del 5%.

El grado de confianza (Z): De acuerdo con la tabla de distribución normal, el valor de “Z” asociado a un nivel de confianza del 95%, es de 1.96.

La porción estimada (P): Se la define como la probabilidad que existe para que un evento ocurra, en este caso, la probabilidad que el estudio revele problemas en

el clima laboral/calidad de servicio que actualmente se maneja en la institución. Al no contar con información previa, es prudente suponer que la probabilidad sea del 50%, por lo tanto, la probabilidad de que no exista tal inconveniente (q) también será el 50%.

Se utilizó la siguiente fórmula para calcular el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{Z^2(p)(q)N}{e^2(N-1) + pq(Z)^2}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra (varía de acuerdo con la variable que analicemos)

z: Estadístico de distribución normal para un nivel de confianza determinado (1.96)

p: Probabilidad de éxito (0.50)

q: Probabilidad de fracaso (0.50)

e: Máximo error permisible (0.05)2

Sustituyendo los datos, se obtiene:

Clima Organizacional

$$x = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.50)498}{0.0025(498 - 1) + (0.5)(0.50)(1.96)^2}$$

Calidad del Servicio

$$x = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.50)675}{0.0025(675 - 1) + (0.5)(0.50)(1.96)^2}$$

Clima Organizacional:

MUESTRA FINITA:

z2 =	3.84	PXQ=	0.25
P=	0.5		124.50
Q=	0.5	RESULTADO DE ARRIBA	478.28
N=	498.00		

E2=	0.0025	PXQXZ2	0.96
N-1=	497.00	E2XN-1=	1.24
		RESULTADO DE ABAJO	2.20

RESULTADO DE MUESTRA

217.1

* EI ÚNICO VALOR A INGRESAR ES LA POBLACIÓN
* SE REDONDEA LOS DECIMALES

Calidad del Servicio:

MUESTRA FINITA:

z2 =	3.84	PXQ=	0.25
P=	0.5		168.75
Q=	0.5	RESULTADO DE ARRIBA	648.27
N=	675.00		

E2=	0.0025	PXQXZ2	0.96
N-1=	674.00	E2XN-1=	1.69
		RESULTADO DE ABAJO	2.65

RESULTADO DE MUESTRA

245.1

* EI ÚNICO VALOR A INGRESAR ES LA POBLACIÓN
* SE REDONDEA LOS DECIMALES

Método para la recolección de Datos

La técnica aplicada para recolección de datos sobre el Clima Organizacional y Calidad de Servicio es la encuesta, la cual brinda la facilidad de obtener información directa sobre las personas que están viviendo de cerca el tema investigado, conocer su opinión, sugerencias, percepciones, etc., ayuda a obtener más información y tener un mejor análisis de interpretación en los resultados.

Por lo consiguiente, la encuesta utilizada para medir el Clima Organizacional es la basada en EDCO (Escala de Clima Organizacional), la cual permite medir el clima organizacional que están viviendo los funcionarios de la institución objeto de estudio, la misma que consta de un cuestionario basado en 40 preguntas. Y, la encuesta aplicada a los usuarios que buscan un servicio que ofrece la institución es la SERVPERF, cuestionario basado en 22 preguntas con las mismas dimensiones del modelo Servqual, que tiene como diferencia que esta se fundamenta exclusivamente en las percepciones que tienen los usuarios con el servicio recibido, ayudando de esta manera en medir la Calidad de Servicio.

Otro instrumento utilizado es la observación, la cual ayuda a confirmar y verificar procesos, percibir hechos o comportamiento de los individuos.

Indicadores y Medidas

Cuadro de Variables e Indicadores

Tipo de Variable	Variable	Indicadores	Medidas	Instrumento
Variable Independiente	Clima Organizacional	1) Colaboración y Buen Trato		
		2) Motivación Laboral		
		3) Iniciativa Participativa		
		4) Desarrollo Profesional	Siempre	
		5) Apoyo al Inter prendimiento	Casi Siempre	Encuesta
		6) Equipos y Distribución de Personas y Suministros	Algunas Veces	<i>(Se escogió el modelo de encuesta aplicada por Bustamante, Lapo & Grandón, 2016, sobre el Clima Organizacional)</i>
		7) Organización y Desempeño	Muy pocas veces	
		8) Estabilidad Laboral	Nunca	
		9) Comunicación y Desarrollo		
		10) Autonomía y Profesionalismo		

Tipo de Variable	Variable	Indicadores	Medidas	Instrumento
Variable Dependiente	Calidad del Servicio	1) Aspectos Físicos		
		2) Habilidad del Servicio	Siempre	
		3) Confianza	Casi Siempre	Encuesta
		4) Capacidad de Repuesta	Algunas Veces	<i>(Elaboración propia basada a las teorías investigadas de Cronin y Tylor)</i>
		5) Atención Personalizada	Muy pocas veces	
			Nunca	

Resultados

Para obtener los resultados deseados, se realizaron dos tipos de encuestas, una aplicada a los funcionarios de la institución para medir el Clima Organizacional y la otra aplicada a los usuarios que buscan realizar algún trámite y así medir la Calidad del Servicio.

- **Clima Organizacional:** El total de encuestas realizadas de la variable Clima Organizacional, es enfocado para conocer de manera directa las diferentes reacciones que los empleados tienen en la institución frente a diversas situaciones que han suscitado a lo largo de su estadía. Para este primer proceso de investigación fue necesario realizar 218 encuestas, las cuales se efectuaron a través de internet y vía email a los funcionarios del área administrativa que forman parte del mercado meta, y que son a quienes se evaluarán como muestra.

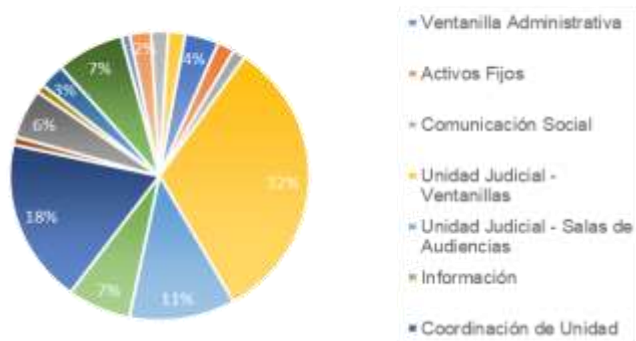
La primera parte de la encuesta se basa en datos generales del encuestador, la segunda trata sobre la colaboración que existe entre compañeros y el buen trato, la tercera sobre la motivación laboral que reciben, la cuarta parte sobre la iniciativa de participación que tienen, la quinta se habla sobre su desarrollo profesional, la sexta se enfoca al apoyo de sus emprendimientos, la séptima sobre los equipos, distribución del personal y suministros con el que cuentan para sus labores, la octava parte a la organización y desempeño que tienen los funcionarios, la novena sobre su estabilidad laboral, la décima sobre la

comunicación y desarrollo profesional y la última parte sobre su autonomía y profesionalismo.

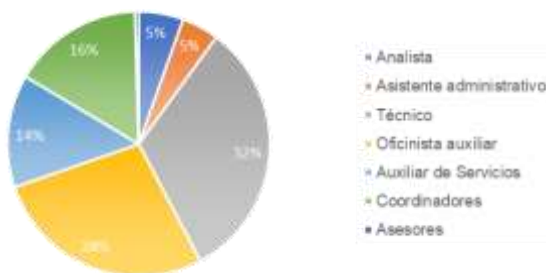
A continuación, se detallan los resultados obtenidos y el análisis de las encuestas realizadas:

DATOS GENERALES **(Información de la institución y del encuestado)**

Área donde labora



Cargo



Tiempo en la institución

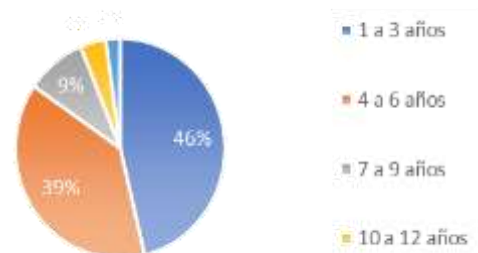




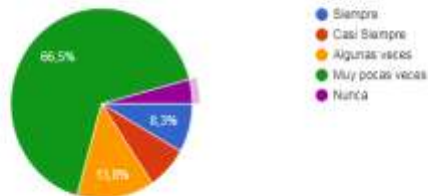
Figura 5 Estadísticas de información general de los encuestados

Resultados y Análisis. - Como resultado de la información general de las encuestas, se determina que el 32% de los encuestados laboran en las áreas de ventanillas, seguidos del 18% que son Coordinadores y el 11% dan atención en las Salas de Audiencia, es decir, la mayor parte de los encuestados dan atención directa a los usuarios, así mismo, los cargos más relevantes son técnicos con el 32%, oficinistas auxiliares 28% y Coordinadores con el 16%. Se observa también, que la mayor parte de los encuestados tienen entre 1 a 3 años de labores, lo cual significa que son de contratos o nombramientos provisionales; la edad promedio de los encuestados están entre 26 a 35 años y con un porcentaje del 59% fueron de sexo femenino.

Evaluación Interacción compañeros/departamentos (Encuestas 1, 7, 21 y 23)

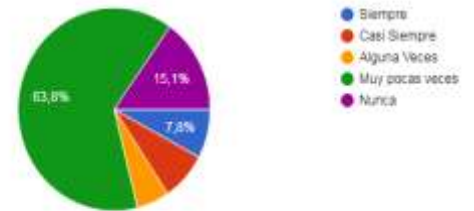
Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeros o colegas.

218 respuestas



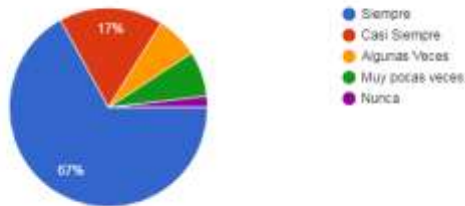
En esta institución se trabaja en equipo.

218 respuestas



En esta institución existen demasiadas críticas.

218 respuestas



En esta institución la gente no confía en los demás.

218 respuestas

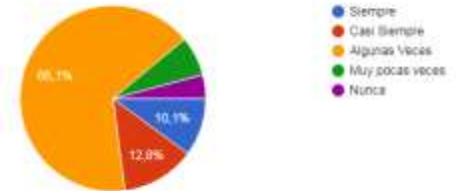


Figura 6 Estadísticas de interacción compañeros/departamentos

Resultados y Análisis. - Entre la población encuestada se determinó que, este primer grupo de preguntas refleja que existe cierto grado de complejidad en la interacción con los compañeros. Con una media superior del 50% en las respuestas, se determina que muy pocas veces se pueden apoyar entre compañeros o trabajar en equipo, pues es de conocimiento que en un buen clima laboral se puede contar con el

apoyo de todos los integrantes de una empresa, incrementando de esta manera la confianza entre ellos, lo cual conlleva esta acción a elevar la atención que se le brinda al cliente.

FEEDBACK (Encuestas 2 y 3)



Figura 7 Estadísticas de Feedback

Resultados y Análisis. – Estas dos preguntas del estudio, sirven para reflejar si los funcionarios reciben retroalimentación de las actividades que realizan y cómo las ejecutan. La pregunta directa si se recibe feedback de su desempeño laboral indicó que el 62,4% de los funcionarios no han recibido nunca esta retroalimentación y que un 63,8% casi nunca conocen lo que su jefe directo espera o aspiran de ellos. Con estos resultados se puede considerar capacitaciones de mejoras.

Interacción jefes-Subordinados/Subordinados Jefes (Encuestas 4, 5, 6, 11, 12, 14, 20, 22, 29, 30, 39 y 40)

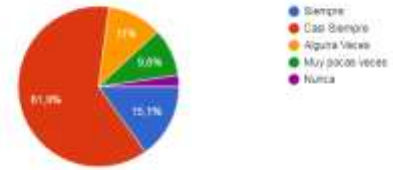
Los jefes promueven las buenas relaciones humanas entre las personas de la institución.

216 respuestas



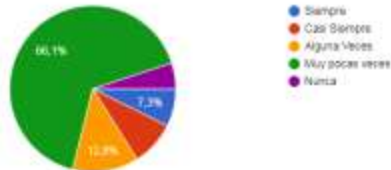
Los jefes de esta institución tratan con respeto a sus colaboradores.

218 respuestas



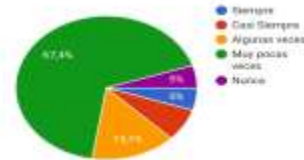
Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mi(s) jefe(s).

218 respuestas



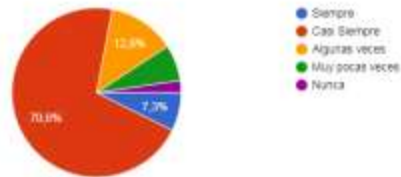
Aquí se da facilidad para que cualquier colaborador pueda presentar una idea nueva.

218 respuestas



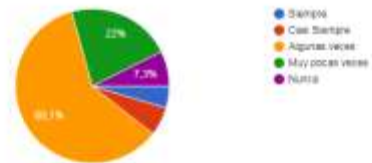
Los jefes son comprensivos cuando uno comete un error.

218 respuestas



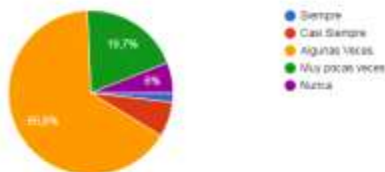
La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas.

218 respuestas



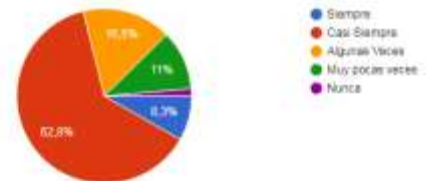
Las nuevas ideas que aporta el personal no son bien acogidas por jefes.

218 respuestas



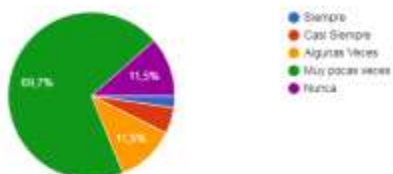
En esta institución existe un alto respeto por las personas.

218 respuestas



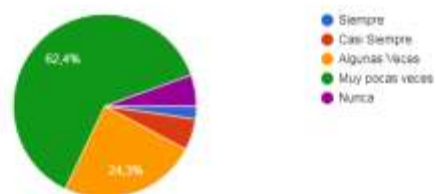
En esta institución los que se desempeñan mejor en su trabajo obtienen un mayor reconocimiento de parte de sus superiores.

216 respuestas



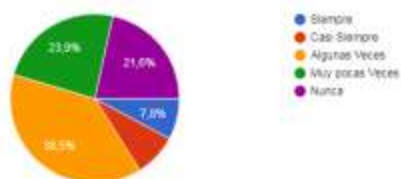
En esta institución a veces no se sabe bien quien tiene que decidir las cosas.

216 respuestas



En esta institución los jefes dan las indicaciones generales de lo que debe hacer y se les deja a los empleados la responsabilidad sobre el trabajo específico.

218 respuestas



Quienes dirigen esta institución prefieren que, si uno está haciendo bien su trabajo, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos.

218 respuestas

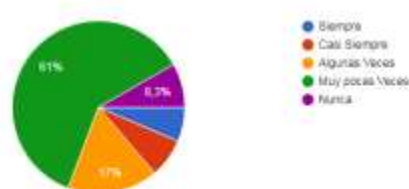


Figura 8 Estadísticas de Interacción Jefes / subordinados

Resultados y Análisis. – El análisis de este grupo de preguntas refleja de manera global las falencias que existe en la relación jefe-subordinado. El estudio reveló que en ciertas ocasiones cuando se requiere el apoyo del jefe directo frente a algún evento fortuito no se tiene la seguridad que se podrá contar con ello. Esto en la escala de un buen clima laboral debe corregirse, pues el funcionario debe sentirse respaldado al 100% de su jefe inmediato, con la finalidad de tener la seguridad que frente a cualquier circunstancia o decisión no se encuentra sólo.

Compromiso Laboral (Encuestas 8, 9 y 10)

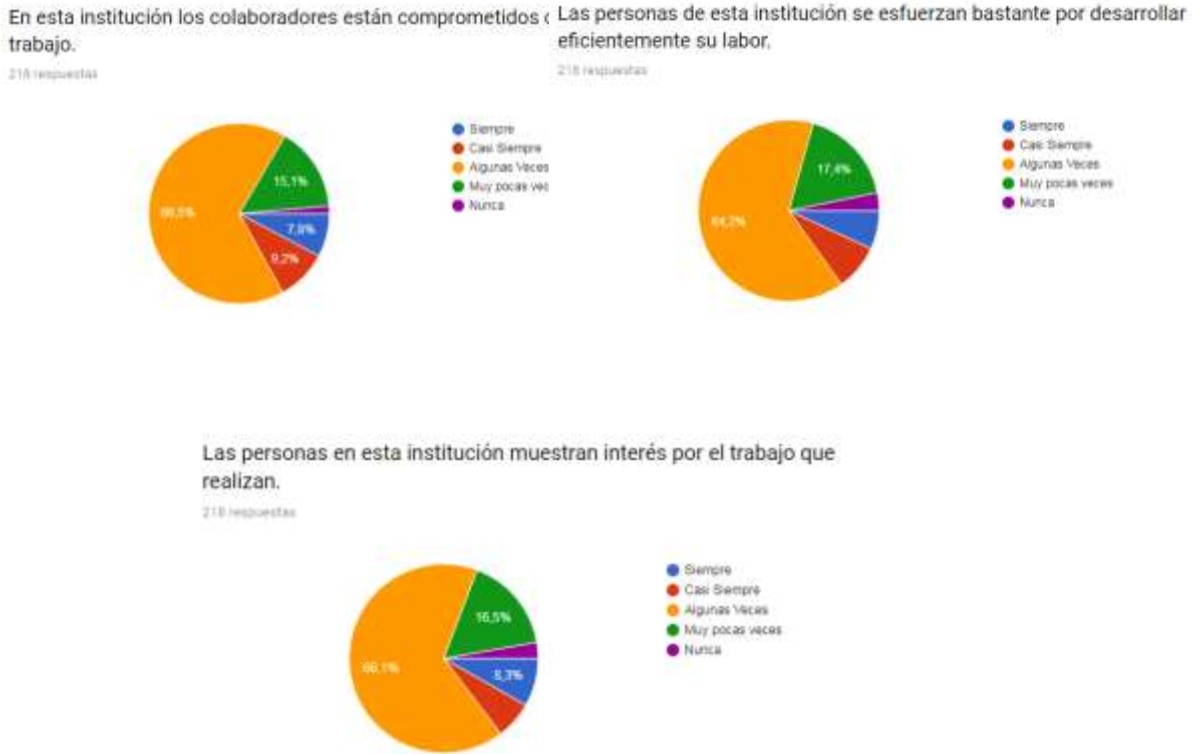


Figura 9 Estadísticas de Compromiso Laboral

Resultados y Análisis. – En este grupo de preguntas se puede evaluar el compromiso que los funcionarios sienten con la institución. El estudio reflejó que los colaboradores algunas veces se esfuerzan por desarrollar eficazmente su labor, su grado de compromiso según las encuestas se refleja en ciertas ocasiones, así como su interés, sin embargo, lo óptimo sería es que los colaboradores sientan esa conexión permanentemente con la institución para motivarse a ser mejores cada día.

Clima Laboral (Encuestas 13, 18 y 27)

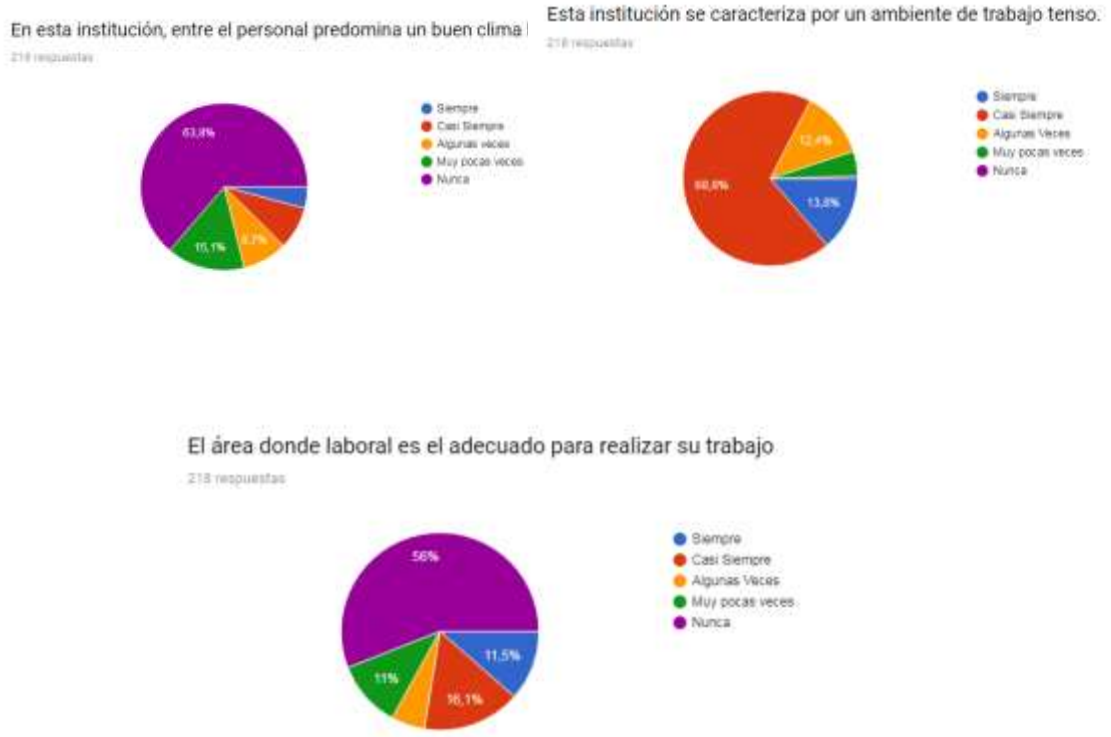


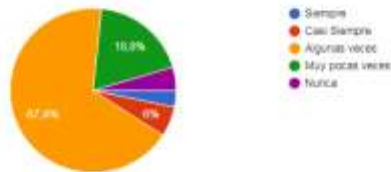
Figura 10 Estadísticas de Clima Laboral

Resultados y Análisis. – La razón de que se incluya éstas tres preguntas puntuales en el estudio fue la de evaluar de manera directa si los colaboradores perciben que la institución posee un buen clima laboral, de acuerdo con los resultados es necesario tomar medidas, pues estos reflejaron que el 63,8% de los encuestados consideran que Nunca predomina un buen clima laboral al igual que el 56% opinó que el área no es la adecuada para realizar sus funciones, ya que casi siempre es un ambiente tenso el que se maneja. Al obtener estos resultados se valida el objetivo de

estudio pues si los clientes internos sienten la inconformidad esto se transmitirán a los usuarios externos.

Comunicación Interna (Encuestas 15, 17, 34 y 37)

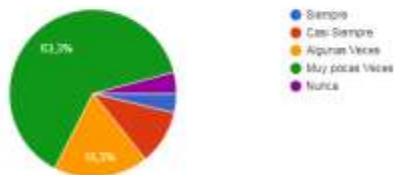
Los jefes piensan que las discrepancias entre las distintas unidades y personas pueden ser útiles para el mejoramiento de la Institución.
218 respuestas



Los trabajadores de esta institución creen más en el rumor que surge sobre un cierto hecho, que en la información oficial
218 respuestas



Existe una buena comunicación entre la dirección y los trabajadores.
218 respuestas



Existe una buena comunicación entre las diferentes unidades y áreas que trabajan generalmente juntos.
218 respuestas

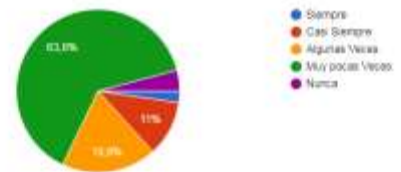


Figura 11 Estadísticas Comunicación Interna

Resultados y Análisis. – Este grupo de preguntas refleja como los clientes internos perciben la comunicación entre departamentos, jefe-subordinado, pares, funcionarios-clientes. Las preguntas revelaron que un 67,9% de los encuestados creen en los rumores que surgen sobre cualquier hecho en específico, provocando molestias e inconformidad, dejando en sobre aviso que muy pocas veces existe la comunicación correcta entre la dirección y los trabajadores. Por otro lado, los encuestados consideran que algunas veces los jefes piensan que las discrepancias pueden ser útiles lo que no es saludable para la institución, pues uno de los efectos puede ser el caos y

la desconfianza, por lo que se debe buscar acciones de mejora para estas áreas con la finalidad de fomentar la comunicación e incrementar el trabajo en equipo.

Recursos Humanos (Encuestas 19, 24, 35 y 38)



Figura 12 Estadísticas de Gestión de Recursos Humanos

Resultados y Análisis. – El objetivo de este grupo de preguntas fue evaluar si el colaborador al momento de su ingreso a la institución recibe la inducción correcta, los manuales de procedimientos y el on boarding, que son las armas que el funcionario usará en su día a día frente a cualquier situación que se le presente. De acuerdo con los resultados obtenidos, los colaboradores consideran que Nunca tienen claro que deben hacer, por la cual las respuestas con mayor puntaje fueron de que muy pocas veces se les explica sus funciones o que casi siempre se llevan a cabo de

forma desorganizada, con estos resultados se puede buscar métodos o procesos que mejoren esta percepción.

Necesidades Básicas para la realización de Funciones (Encuestas 25, 26, 28 y 36)



Figura 13 Estadísticas de Necesidades Básicas para la realización de funciones

Resultados y Análisis. – Al realizar el análisis de este tipo de preguntas, el estudio reflejó la inconformidad directa de los funcionarios, ya que no existe el suministro disponible para que ellos puedan realizar sus actividades de una manera eficiente. Además, un 67,9% contestó que muy pocas veces la institución se preocupa por la capacitación constante del personal reflejando de cierta forma que no cuentan

con el criterio para asignación de tareas en la institución donde laboran. Se deberá incluir mejoras que encierren estos puntos.

Estabilidad Laboral (Encuestas 16, 31, 32 y 33)



Figura 14 Estadísticas de Estabilidad Laboral

Resultados y Análisis. – La finalidad de este grupo de preguntas es conocer si el funcionario siente estabilidad laboral en el puesto que desempeña, considerando que desde el punto de vista empleado se estima un crecimiento profesional en una medida de tiempo considerable dentro de la institución. Como se observa en tres

gráficos de las preguntas la mayoría de los encuestados consideran que sienten que su puesto puede ser arrebatado bajo cualquier circunstancia. En la pregunta enfocada al mapa de crecimiento profesional, la mayoría considera que algunas veces hay posibilidades de ascenso, por lo que es necesario plantear propuestas de mejora para abolir este malestar.

➤ **Calidad del Servicio:** El total de encuestas realizadas de la variable Calidad de Servicio, se enfoca para conocer de manera directa la percepción que los clientes tienen en la institución cuando la visitan para realizar los diversos trámites que en ella pueden llevar a cabo. Para este segundo proceso de investigación se realizó 246 encuestas, las cuales se efectuaron a través de internet y vía email a los clientes que visitaron las instalaciones en el mes de Enero/2019 que son a quienes se evaluará como muestra.

Esta encuesta consta en su primera parte de información general del usuario, la segunda está enfocada a los aspectos físicos de la institución (espacios, infraestructura y demás), la tercera habla sobre la habilidad del servicio que tienen los funcionarios, la cuarta es la confianza que ellos demuestran a los usuarios, la quinta la capacidad de repuesta con la que cuentan los funcionarios y la última parte se refiere a la atención o servicio personalizados que reciben de estos.

A continuación, los resultados obtenidos y el análisis por grupo de encuestas:

Datos

generales

(Información de los encuestados)

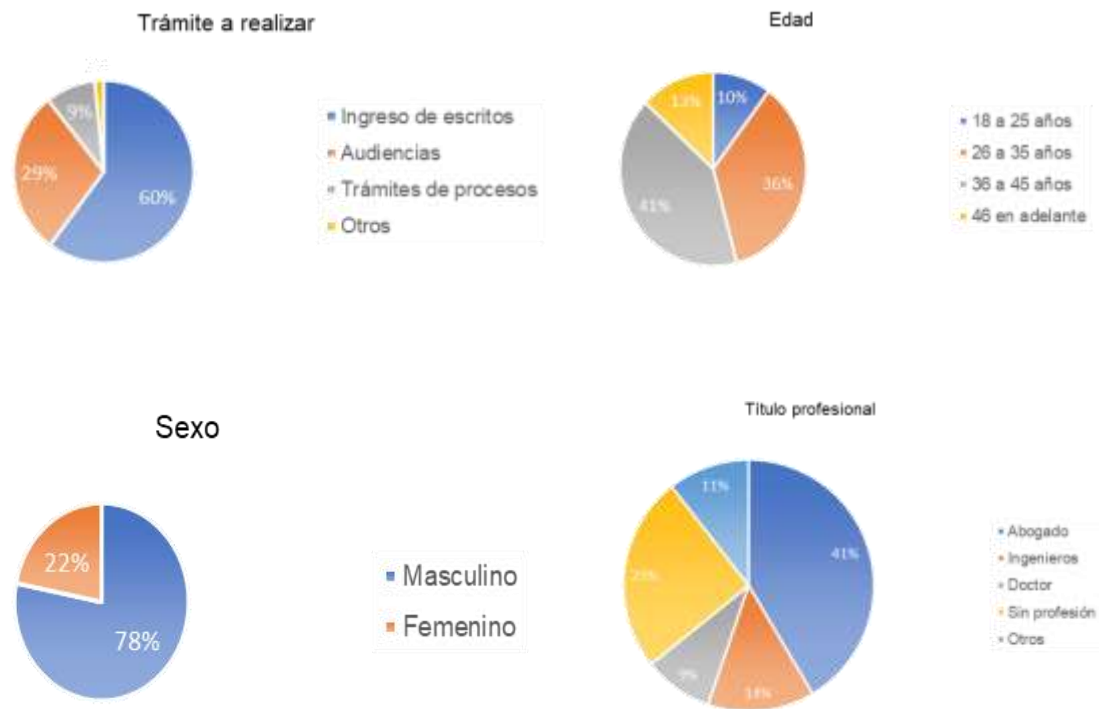


Figura 15 Datos Generales de encuestados de calidad de servicio

Resultados y Análisis. – De acuerdo con la información general de los encuestados, se puede observar que la mayor cantidad de trámites a realizar es el ingreso de escritos con un 60%, seguido de información de audiencias con el 29%, lo que significa que las áreas más visitadas son las ventanillas, coordinación y salas de audiencias. Así mismo, se determina que la mayor cantidad de usuarios tienen entre 36 a 45 años, de sexo masculino y abogados de profesión.

Infraestructura (Encuestas 1 y 3)

La institución cuenta con buena iluminación, climatización y señalización.

240 respuestas



Los espacios para su atención son cómodos, limpios y organizados.

246 respuestas

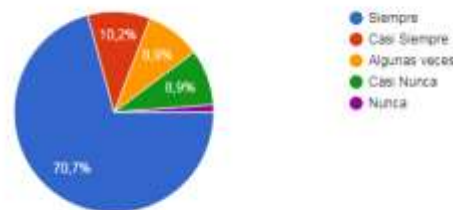


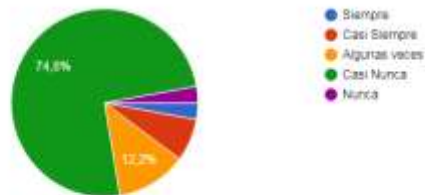
Figura 16 Estadísticas Infraestructura

Resultados y Análisis. – Cuando se realiza una encuesta por calidad de servicio es necesario incluir preguntas que permitan detectar si el cliente se siente cómodo con las instalaciones que la institución brinda. Con un 70,3% en la respuesta Siempre, para la evaluación de los espacios, la climatización, iluminación y orden, se detectó que no se encuentran falencias ni inconvenientes por lo que esta parte del servicio es óptimo.

Atención al Cliente Directa (Encuestas 2 y 12)

La cantidad de funcionarios son los adecuados para sus trámites.

246 respuestas



Los servicios recibidos en ésta institución son los esperados.

246 respuestas

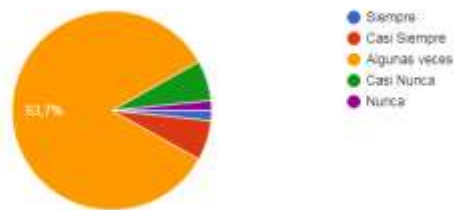


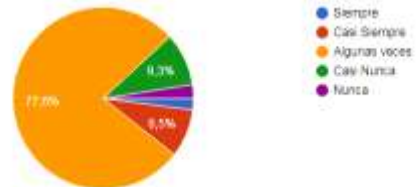
Figura 17 Estadísticas de Atención al Cliente Directa

Resultados y Análisis. – Este grupo de preguntas permite evaluar si para la percepción del cliente el servicio que se brinda está cubierto por el personal existente. En los resultados obtenidos reflejo que el 74,8% para Casi Nunca, en la pregunta si el número de funcionarios en ventanillas era el correcto para la atención. Lo cual permite identificar que el servicio que se recibe no es el esperado y que se deben tomar acciones de mejora para la atención directa del cliente.

Servicio al Cliente (Encuestas 4, 6 y 7)

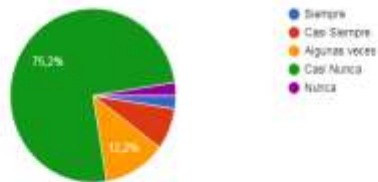
Los funcionarios tienen una imagen y presentación apropiada.

246 respuestas



Es adecuada y precisa la información que le otorgan para que realice su trámite.

246 respuestas



Los tiempos establecidos para sus trámites se han cumplido.

246 respuestas

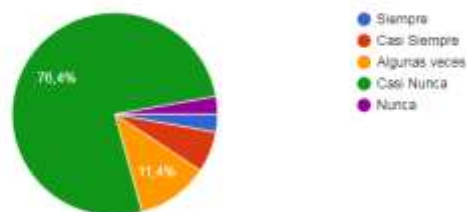
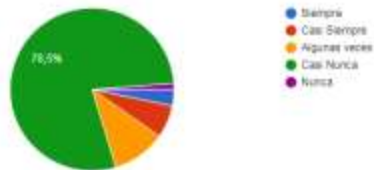


Figura 18 Estadísticas de Servicio al Cliente

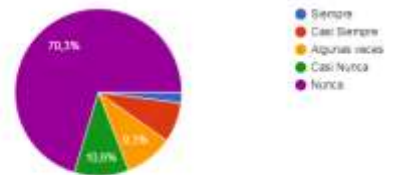
Resultados y Análisis. – Con el reflejo de las respuestas en este grupo de preguntas, se determinó que el cliente percibe que la atención a sus requerimientos no se cumple en el tiempo establecido inicialmente. Así como también la información que se brinda para el inicio de un trámite específico no es adecuada ni precisa. Se debe tomar acciones para la mejora en esta área de servicio.

**Procesos/ Ejecución del Trámite
(Encuestas 6, 9, 10, 11, 16 y 21)**

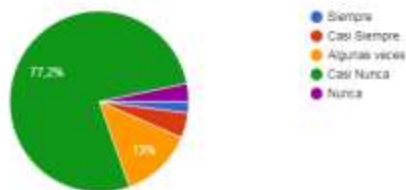
El servicio solicitado se desarrolla con rapidez y diligencia.
246 respuestas



El personal que le brinda el servicio se encuentra capacitado.
246 respuestas



Se respetan las políticas y procedimientos para sus trámites.
246 respuestas



Existe una adecuada supervisión y tiempo de repuestas para sus trámites.
246 respuestas

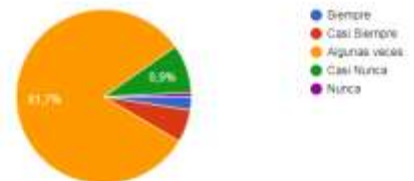




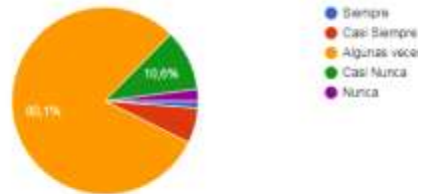
Figura 19 Estadísticas de Procesos/ ejecución de trámites

Resultados y Análisis. – Los resultados de este grupo de preguntas, identificó que el cliente percibe que quienes brindan la atención a los diferentes requerimientos no cuentan con la capacitación idónea para brindarles las soluciones a las diferentes solicitudes que ellos realizan. Con un resultado preocupante de un 70,3% para Nunca en la pregunta de si el personal estaba capacitado, se confirma que se necesitan tomar medidas urgentes para solucionar esta área de servicio.

Atención Indirecta al Cliente (Encuestas 13, 15, 19, 20 y 22)

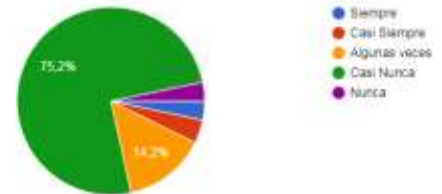
Las dudas o problemas en sus trámites son atendidas de forma inmediata y clara.

246 respuestas



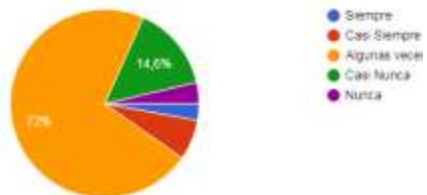
Si existe un problema durante su trámite, los funcionarios están pendientes en resolverlo.

246 respuestas



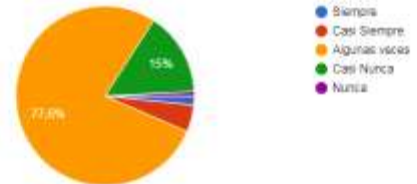
Durante su trámite el personal estuvo atento en lo que neces.

246 respuestas



La atención que recibe es la adecuada.

246 respuestas



Recibe una atención personalizada para realizar sus trámites.

246 respuestas

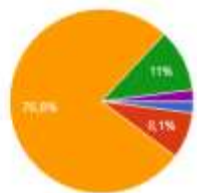


Figura 20 Estadísticas de Atención indirecta al cliente

Resultados y Análisis. – Este cuestionario se elabora para detectar de manera directa si el cliente sentía que el personal se comprometía con su trabajo después de darle una respuesta a su requerimiento, así como también determinó si la atención que se brindó fue la adecuada. Se determinó a través del estudio que con el 66.7 % de respuesta con el Nunca a la pregunta si tuvo una atención personalizada, que los clientes sienten que no hay compromiso para ayudarlos a resolver las inquietudes y/o inconvenientes que los obliga a visitar la institución. También se detecta que desde la percepción cliente no existe interés en satisfacer al 100% las necesidades que ellos puedan tener en el transcurso de sus trámites.

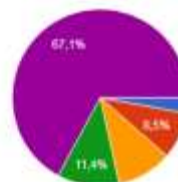
**Servicio Personal-Cliente
(Encuestas 8, 14, 17 y 18)**

El personal estuvo predispuesto a ayudarlo en todo lo que necesitara.
246 respuestas



- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas veces
- Casi Nunca
- Nunca

Los funcionarios tienen una buena disposición para atender sus requerimientos.
246 respuestas



- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas veces
- Casi Nunca
- Nunca



Figura 21 Estadísticas Servicio Personal/ Cliente

Resultados y Análisis. – A través de este grupo de preguntas se connota que la atención que el cliente percibe del personal no es la que él espera. Con un 67.10% en la opción Nunca en la pregunta de si hay predisposición en la atención y un 67.9% con la misma respuesta en la pregunta de si el personal trabaja en equipo, claramente se visualiza que se debe tomar medidas para la mejora de la atención al cliente, teniendo en cuenta que la percepción de ellos es que casi nunca el personal muestra amabilidad ante una situación de consulta

Correlación

Para demostrar la hipótesis de este estudio, se usó el coeficiente de correlación de Pearson, el cual demostró como resultado final, que existe efectivamente una alta relación entre las variables Clima organizacional y Calidad de Servicio (X, Y), lo cual significa que, si dentro de una institución predomina un buen clima laboral, este va a tener un impacto positivo en el servicio que se les brindan a los usuarios, ya que los funcionarios estarán dispuestos y motivados en brindar en todo momento una buena atención, ayudando de esta forma a mejorar calidad de servicio que la institución

ofrece a la ciudadanía. Y, por el contrario, si dentro de la institución predomina un mal ambiente laboral, esto se verá reflejado en la atención que los funcionarios les brindan a los usuarios, ya que estos no se sentirán anímanos, ni motivados en dar lo mejor de sí, y solo estarán dispuestos a cumplir su jornada laboral, sin tener el mínimo interés de ayudar o querer mejorar la calidad de servicio que brinda la institución.

A continuación, se muestra en detalle, los resultados de la investigación en donde se demuestra la hipótesis planeada.

ESTADISTICOS DESCRIPTIVOS

	Media	Desviación estándar	N
Funcionarios tienen buena disposición	1,69	1,130	246
Observa que el personal trabaja en equipo para darle una adecuada atención.	1,60	1,004	246
Cuando busca una atención, el personal es amable y respetuoso.	2,35	,729	246
En esta institución, entre el personal predomina un buen clima laboral.	1,74	1,168	218
Esta institución se caracteriza por un ambiente de trabajo tenso.	3,91	,693	218
El área donde laboral es el adecuado para realizar su trabajo	2,16	1,508	218

En donde se interpreta que:

- 1.69 = 2 en la mayoría de los casos se encuentra que la disposición es buena “casi nunca”.

- $1.60 = 2$ en la mayoría de los casos se encuentra que el personal trabaja en equipo para brindar una atención adecuada “casi nunca”.
- $2.35 = 2$ en la mayoría de los casos se encuentra que el personal trata con amabilidad y respeto “casi nunca”.
- $1.74 = 2$ en la mayoría de los casos se encuentra que en la institución se percibe un buen clima laboral “muy pocas veces”.
- $3.91 = 4$ en la mayoría de los casos se encuentra que el ambiente de trabajo es tenso “casi siempre”.
- $2.16 = 2$ en la mayoría de los casos se considera que el área de trabajo es adecuada “muy pocas veces”.

Correlaciones

		Funcionarios tienen buena disposición	Observa que el personal trabaja en equipo para darle una adecuada atención.	Cuando busca una atención, el personal es amable y respetuoso.	En esta institución, entre el personal predomina un buen clima laboral.	Esta institución se caracteriza por un ambiente de trabajo tenso.	El área donde labora es el adecuado para realizar su trabajo
Funcionarios tienen buena disposición	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 246	,775** 246	,660** 246	,481** 218	-,130 218	,677** 218
Observa que el personal trabaja en equipo para darle una adecuada atención.	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,775** 246	1 246	,533** 246	,418** 218	-,159* 218	,608** 218
Cuando busca una atención, el personal es amable y respetuoso.	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,660** 246	,533** 246	1 246	,317** 218	-,101 218	,446** 218
En esta institución, entre el personal predomina un buen clima laboral.	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,481** 218	,418** 218	,317** 218	1 218	-,445** 218	,746** 218
Esta institución se caracteriza por un ambiente de trabajo tenso.	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,130 218	-,159* 218	-,101 218	-,445** 218	1 218	-,325** 218
El área donde labora es el adecuado para realizar su trabajo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,677** 218	,608** 218	,446** 218	,746** 218	-,325** 218	1 218

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

De acuerdo con los resultados de la correlación expuesta en el cuadro anterior, se observa que entre las más significativas se encuentran:

- 0.775, variables correlacionadas *“funcionarios tienen buena disposición vs. Observa que el personal trabaja en equipo para darle una adecuada atención”*. Por lo cual se dice que un aumento en la buena disposición generaría un incremento superior al actual en la atención adecuada por parte de los equipos de trabajo.
- 0.660, variables correlacionadas *“funcionarios tienen buena disposición vs. Cuando busca una atención, el personal es amable y respetuoso”*. Lo que significa que un aumento en la buena disposición generaría que la expectativa del cliente en la amabilidad y respeto crezca.
- 0.677, variables correlacionadas *“funcionarios tienen buena disposición vs. El área donde labora es el adecuado para realizar su trabajo”*. Lo cual significa que, si el área donde el funcionario labora es el adecuado, el funcionario tendrá una disposición más alta para la atención a sus clientes.
- 0.608, variables correlacionadas *“Observa que el personal trabaja en equipo para darle una adecuada atención vs. El área donde labora es el adecuado para realizar su trabajo”*. El aumento de trabajo en equipo generaría que la expectativa del funcionario disminuya convirtiendo el área donde labora en el adecuado.
- 0.746, variables correlacionadas *“En esta Institución, entre el personal predomina un buen clima laboral vs. El área donde labora es el adecuado”*.

para realizar su trabajo". El conjunto de lo que encierra un clima laboral incrementa que la institución alcance la excelencia.

Como conclusión del estudio realizado, se comprueba que la hipótesis de la investigación se cumple, ya que los resultados obtenidos mostraron que existe una relación muy significativa entre el Clima Organizacional (X) y la Calidad del Servicio (Y), lo cual se concluye que la variable Y es afectada directamente por la variable X.

Capítulo IV

Plan de Mejora

En este último capítulo se desarrollará la propuesta para un Plan de Mejora que ayudará a solventar los inconvenientes que existen sobre el clima organizacional de la institución investigada.

Por lo tanto, de acuerdo con el estudio realizado, y con la finalidad de poder mejorar el Clima Organizacional que viven los funcionarios de la Institución pública, se sugiere a continuación un Plan de Mejora que sirva como recurso para cambiar los aspectos negativos y mejorar los positivos de la institución, con la finalidad de alcanzar un mejor ambiente organizacional lo que puntualmente influirá en la Calidad de Servicio que se brinda al usuario.

Para la elaboración de este Plan de Mejora, se determinó cuatro fases importantes, como son la Planificación, Organización, Ejecución y Control, pero como en esta investigación solo se sugiere una propuesta de Plan de Mejora, en este capítulo se desarrollará las dos primeras fases que sustenta el tema principal del estudio, las mismas que son:

Primera Fase: *Planificación.* - Con la finalidad de que se realice un buen Plan de Mejora, en la investigación de esta primera fase de Planificación, se consideró como prioridad la detención de falencias, derivadas de los resultados de las encuestas aplicadas, las cuales una vez detectadas se sugirió alternativas para el desarrollo del Plan de Mejora, teniendo como concluyentes las siguientes:

EN CLIMA ORGANIZACIONAL:

- Los funcionarios no tienen interacción entre compañeros, y cada departamento trabaja de forma independiente, para que esto mejore, se sugiere realizar en un periodo de ocho meses un plan de capacitación relacionado al Trabajo en Equipo, con actividades que involucren interacción entre ellos, con la finalidad de que se fomente la confianza y mejore la comunicación.
- Otro de los resultados obtenidos fue que dentro de la empresa existen muchos rumores, críticas, comunicación errónea, que genera que el clima organizacional de la institución no sea la más óptima, para lo cual se sugiere que se realice un Plan de Comunicación Activa, en donde cada cierto tiempo se destaque una noticia positiva de la institución, se informe de los cambios o nuevas estrategias, metas que deseen realizar los directivos, con el fin de que la noticia que reciban los funcionarios sea de una fuente oficial creíble y no por lo que escuchan en los pasillos, esto ayudará a que los rumores no tomen fuerza y vayan desapareciendo.
- Otra falencia preocupante dentro del estudio realizado fue que los funcionarios no cuentan con los suministros necesarios para realizar sus labores diarias, lo cual genera un ambiente organizacional no adecuado, en tal sentido se sugiere como mejora realizar un Plan de recaudación que brinde ingresos propios, en donde se pueda cubrir las necesidades de los suministros prioritarios y así los funcionarios tengan las herramientas necesarias para realizar sus labores encomendadas.

- Otro resultado negativo en la investigación ejecutada fue que los funcionarios suelen sentirse siempre con temor a perder su trabajo en cualquier momento, ya que no existe estabilidad laboral percibiendo intranquilidad en su entorno laboral, por lo que se sugiere que, cuando una persona cumpla cierta cantidad de años en la institución (2 años), se le realizara un examen de conocimiento para ver si esta óptimo para el cargo que ocupa, siendo así, la institución le otorgue el nombramiento definitivo, con la finalidad de que pueda tener la estabilidad laboral necesaria que toda persona desea tener en su puesto de trabajo, lo cual dará como resultado un trabajador agradecido, estable y con ganas de dar siempre lo mejor de sí en sus obligaciones.

CALIDAD DE SERVICIO:

- En las encuestas de calidad de servicio, uno de los resultados más significativos fue que los usuarios no se sienten bien atendidos con el servicio que buscan, la falta de predisposición que tienen los empleados en ayudar, hace que los usuarios se lleven una mala percepción de la institución, por lo que se sugiere un plan de capacitación de Servicio al Cliente en un periodo de 12 meses, puntualmente para los funcionarios que atienden en las ventanillas o que tienen contacto directo con el usuario, ya que ellos son el reflejo directo de la institución hacia los usuarios.
- Otra falencia significativa detectada, en uno de los resultados fue que los usuarios perciben que no existe un buen clima laboral entre los


funcionarios, ya que la atención que ellos reciben no es la adecuada y detectan el desánimo que tienen los empleados, por lo que se sugiere dar a los funcionarios una motivación no monetaria, con la finalidad de que ellos se sientan bien, satisfechos y puedan exteriorizar su buen ánimo y agradecimiento con la institución a los usuarios.


Segunda fase: Organización. - En esta segunda fase, se detalla un cronograma de actividades que se sugiere seguir como guía para el desarrollo del Plan de mejora, por lo que a continuación se muestra en resumen lo que será el cronograma elaborado con las propuestas, los objetivos alcanzar, presupuestos y las actividades sugeridas. Sin embargo, el cronograma de actividades con fechas, responsables, participantes y demás, se encuentra anexo a esta investigación (Anexo C) para un mejor y adecuado conocimiento.

La idea de este cronograma de trabajo para el Plan de Mejora es que la institución en un futuro pueda realizar las otras dos fases que son de Ejecución y Control, puesto que es importante que les den a los funcionarios la prioridad que se merecen, ya que, como toda empresa, los empleados son y serán siempre un motor importante y fundamental para el buen desarrollo y crecimiento de la misma.



A continuación, se muestra el cuadro de la propuesta de actividades para el Plan de Mejora que se sugiere para la institución:

Tabla 7
Desarrollo de Actividades.

Propuesta	Objetivos Alcanzar	Memoria fotográfica	Presupuesto Referencial	Actividades/ Estrategias
Capacitación	Que se fomente la comunicación, compañerismo y confianza entre los funcionarios.		US\$ 12.000	Tema: Trabajo en Equipo
<p><i>Actividad que se sugiere realizar el próximo año (2020), proyectando como fecha tentativa la segunda y tercera semana de los meses de enero, marzo, mayo, julio y septiembre, en donde participen todos los funcionarios del área administrativa de la institución, organizados por grupos de 50 personas de cada área, los cuáles recibirán una capacitación total de 8 horas (2 días) cada grupo, por lo cual se recomienda capacitar dos grupos al mes. Así mismo, se sugiere realizar esta actividad los fines de semana con la finalidad de no interrumpir el servicio ciudadano, se recomienda también que estas capacitaciones sean dadas en los auditorios o salas de capacitación con las que cuenta la institución, para no incurrir en gastos adicionales.</i></p>				

<p style="text-align: center;">Comunicación Activa</p>	<p>Que los funcionarios reciban de fuentes oficiales noticias de interés institucional, evitando de esta manera los rumores y chismes que se generan en toda institución.</p>		<p>No existen gastos adicionales puesto que la difusión se sugiere se realice a través de correo institucional y/o publicado en la página web. El diseño del comunicado que esté a cargo del departamento de Comunicación Social</p>	<p>Elaborar comunicados informativos, que sea difundidos vía correo electrónico</p>
<p><i>Se sugiere la elaboración de comunicados informativos, que sean de interés para los funcionarios, como por ejemplo las actividades protocolarias que realiza la presidenta o vocales de la institución, aprobación de resoluciones, cronogramas de trabajos o evaluaciones para funcionarios, entre otras. Así mismo, se recomienda informar sobre las actividades de campañas de difusión por algún servicio, capacitaciones o conversatorios realizados para abogados de libre ejercicio, actos solemnes y demás. Se propone que esta difusión sea a través de correo electrónico remitido a los funcionarios cada semana o publicadas en la página oficial de la institución.</i></p>				

Plan de Recaudación	Realizar campañas para recaudación de fondos con la finalidad de adquirir suministros de trabajo.		Cestos para Exterior: US\$ 1.500	Campañas de Reciclaje
			Cestos para Interior: US\$ 2.040	
			US\$ 1.200	Publicación en prensa para arrendamientos de espacios
<p><i>Realizar campañas o actividades que ayuden a recaudar fondos propios, con la finalidad de adquirir suministros de oficinas que son necesarios para las labores diarias de los funcionarios. Una de las recomendaciones es realizar una “Campaña de Reciclaje”, en donde se involucre la participación de todos los funcionarios y que exista en cada Unidad Judicial y Complejos Judiciales cestos de reciclajes organizados por papales, plásticos y vidrios, planificando la recaudación económica las últimas semanas de los meses de febrero, abril, junio, agosto, octubre y diciembre de 2020. En cuanto al alquiler de espacios disponibles, se sugiere publicar un aviso en un diario impreso nacional, en donde se ponga a disposición áreas que no están siendo utilizadas en los Complejos Judiciales de la institución, con la finalidad de alquilar dichos espacios para el servicio de copadoras, cyber, cafetería entre otras. Una vez que se tenga alquilados los espacios, se recomienda que la contratación sea mínima por dos años y la recaudación del alquiler sea de forma mensual.</i></p>				

Nombramiento Definitivo	Dar estabilidad a los funcionarios, con la finalidad de ofrecerles tranquilidad y se sientan comprometidos con la institución		US\$ 0.00	Prueba de evaluación para obtener nombramiento definitivo a cargo de la Escuela de la función Judicial
<p><i>Para que la institución cuente con personal altamente comprometidos, confiables, honestos, se recomienda brindarles estabilidad laboral, donde puedan tener la tranquilidad necesaria en sus puestos de trabajo, en tal sentido, se sugiere que la institución realice una evaluación a cada funcionario que cumpla dos años en el cargo, con el objetivo de confirmar si se encuentran actos para el puesto, considerando un mínimo de puntajes, esta evaluación estará a cargo de la Escuela de la función Judicial; los funcionarios que cumplan con el perfil y el puntaje requerido, se les otorgue el nombramiento definitivo, esto sin quedar exentos de alguna falta grave que los lleve a la destitución. (Hasta la fecha de esta investigación, existen aproximadamente 284 funcionarios administrativos que tienen más de 5 años en la institución sin nombramiento definitivo).</i></p>				
Capacitación	Que los funcionarios se encuentren capacitados para brindar una buena atención a los usuarios		US\$ 8.000	Tema: Atención al Cliente

Se recomienda como prioridad, capacitar a los funcionarios que tienen contacto directo con los usuarios, quienes son los coordinadores de cada unidad, asistentes, personal de ventanilla, auxiliares de servicios, técnicos e funcionarios de información, brindándoles una capacitación en “Atención al Cliente”, donde aprendan a ser servicial con la atención que ofrecen, por lo que se sugiere que la capacitación sea en horarios no laborales, dentro de la institución y se realicen los meses de febrero, junio y octubre de 2020. En esta capacitación, es necesario que se involucre el área de Talento Humano, para que se defina la cantidad de funcionarios a capacitar y que sean puesto en grupos de distintas áreas, con la finalidad de que se coordine de la mejor manera el uso de los auditorios y las salas de capacitación con los que cuenta la institución.

Presupuesto

Para que esta propuesta se lleve a cabo de acuerdo con las recomendaciones ofrecidas, se muestra a continuación el presupuesto estimado de la inversión total para la ejecución del plan de mejora.

Tabla 8
Cuadro de inversión.

<i>Descripción</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Costo unitario</i>	<i>Valor Total</i>	<i>Inversión final</i>
<i>Capacitación a 498 funcionarios “trabajo en equipo”</i>	10 grupos (50 funcionarios)	US\$ 1.200	US\$ 12.000	US\$ 0.00
<i>Difusión de Comunicación activa, (todos los funcionarios)</i>	1.500	US\$ 0.00	US\$ 0.00	US\$ 0.00

<i>Plan de recaudación (Cestos exteriores de 1200 x 676 y para interiores 71 x 103)</i>	6	US\$ 260.00	US\$ 1.500	US\$ 1.500
	17	US\$ 120.00	US\$ 2.040	US\$ 2.040
<i>Publicación en diario</i>	3	US\$ 400.00	US\$ 1.200	US\$ 1.200
<i>Nombramientos Definitivos</i>	284	US\$ 0.00	US\$ 0.00	US\$ 0.00
<i>Capacitación a 244 funcionarios “Atención al Cliente”</i>	5 grupos (50 funcionarios)	US\$ 800	US\$ 8.000	US\$ 0.00
			Total	US\$ 3.540

Por ser institución pública y no contar con ingresos propios, se recomienda que las capacitaciones sean canjeadas con el prestamos de los auditorios, salas de capacitaciones y equipos de audios con la que cuenta la institución, puesto que el alquiler de un espacio para capacitación esta aproximadamente en el mercado en US\$ 1.500, por lo que sería interesante y atractivo para ambas partes, poder negociar las capacitaciones.

En cuanto al valor de US\$3.540, por la compra de cestos y publicación en prensa, es una inversión recuperable que tendría la institución, ya que obtendría beneficios económicos por un periodo de tiempo. Por otro lado, como estrategias recomendadas para brindar beneficios no monetarios a los funcionarios se sugieren las siguientes:

Tabla 9
Plan de Beneficios no Monetarios

Beneficios	Detalle	Participantes	Objetivo
Horarios Flexibles	Que los funcionarios puedan elegir un día a la semana (cada seis meses), su propio horario.	Talento Humano; funcionario seleccionado; y jefe inmediato	Incentivar a los funcionarios para que se esfuercen en sus labores y puedan recibir este beneficio.
Reconocimiento de su trabajo en Público	Reconocer en público el trabajo y esfuerzo del funcionario que se ha esmerado por dar lo mejor de sí.	Jefe inmediato, Delegado Provincial y todos los funcionarios de la institución.	Que los funcionarios se sientan recompensados por su esfuerzo y que se genere entre ellos una sana competencia para ser cada día mejores.
Un día de descanso	Brindarles un día libre de descanso fuera de sus vacaciones (1 vez al año)	Talento Humano; funcionario seleccionado; y jefe inmediato	Que los funcionarios se sientan motivados a ganarse un día libre por su buen desempeño.
Celebración de cumpleaños	Realizar una pequeña celebración para los funcionarios que cumplen años en el mes, donde todos los demás compañeros puedan colaborar trayendo un detalle (bocaditos, tortas, bebidas etc.),	Talento Humano, jefe inmediato y todos los funcionarios de las áreas	Fomentar el compañerismo y que los funcionarios se desconecten un momento de sus labores diarias.

Cuando una persona se siente a gusto con su trabajo y se siente recompensado por su esfuerzo y desempeño laboral, siempre tendrá una buena disposición y agradecimiento con la empresa, a pesar de que no sea económicamente.

Al respecto con el Plan de mejora, se estima que los tiempos establecidos son los prudentes para que el proyecto tenga los resultados esperados y el alcance necesario para que los funcionarios puedan reflejar su buena disposición y preparación en el servicio que les brindan a los usuarios.

Conclusiones

La presente investigación muestra que existe una relación entre el Clima Organizacional y Calidad de Servicio, la definición interpretada por algunos autores para Clima, concluyen que son las percepciones, emociones, el ambiente físico que viven y sienten los empleados dentro de una institución, mientras que Calidad de Servicio, es el producto o servicio que una persona adquiere pagando para satisfacer sus necesidades. En la misma magnitud, algunos estudios realizados en otros países relacionados al tema de investigación muestran que existe una alta relación entre Clima Organizacional y Calidad de Servicio, demostrando que, con los resultados y análisis obtenidos el clima organizacional incide significativamente en la Calidad de Servicio, visualizando en unos casos, la influencia de forma positiva y, de manera comprobada se llegó a la conclusión que el Clima Organizacional está tomando fuerza en algunos países para su estudio.

Además, la metodología utilizada para demostrar la hipótesis de este estudio fue la encuesta, técnica aplicada tanto para los funcionarios de la institución como para los usuarios que buscan un servicio ciudadano, dando como resultado final que el Clima Organizacional tiene una relación significativa en la Calidad de servicio que se les brindan a los usuarios, los mismos que perciben en la atención recibida, el ambiente interno en el que se desenvuelven los funcionarios. Las conclusiones de los resultados obtenidos de acuerdo con la correlación de Pearson demostraron aquellas variables que relacionándose entre las dos encuestas influían una sobre la otra. Esto fue clave para determinar la viabilidad del presente estudio y ayudó a conocer las áreas de mejoras para la institución, con la finalidad que al identificarse las falencias

que actualmente se detectaron, la institución se convierta en futuro en una de las empresas Top (ranking de empresas) a nivel público.

Adicionalmente, y como propuesta de Plan de Mejora, se concluye que la máxima autoridad de la institución debe tomar atención en brindarle a los funcionarios un buen ambiente laboral, incentivándolos a dar lo mejor de sí a la institución y que se sientan agradecidos con la misma, ya que ellos son parte fundamental para el servicio ciudadano, por lo que se sugiere un cronograma de actividades, los cuales fueron escogidos en base a los resultados obtenidos de los datos estadísticos de las encuestas y de los análisis realizados, los mismos que se darían en un periodo de tiempo determinado, buscando como resultado final el compromiso y la satisfacción de los funcionarios y por ende una mejor atención en la calidad del servicio ciudadano.

Recomendaciones

De acuerdo con el estudio realizado y con la finalidad de sugerir mejoras en el Clima Organizacional que viven los funcionarios de una Institución Pública, lo cual conlleva a mejorar la Calidad de Servicio que se ofrece a los usuarios, se recomienda lo siguiente:

- Ejecutar el Plan de Mejora sugerido.
- Que entre los jefes y funcionarios exista un FEEDBACK, con la finalidad de que se genere una mejor comunicación entre ellos y afianzando la confianza, para que el ambiente laboral incremente para bien.
- Que los altos mandos reciban capacitación de liderazgo, para que tengan la preparación necesaria de guiar de la mejor manera a sus colaboradores, y que estos se sientan motivados y comprometidos con la persona que los lidera.
- Que exista un manual de procedimientos de funciones, esto es muy importante que haya en toda institución, ya que es la clave fundamental para que los funcionarios sepan cuáles son sus labores específicas, hasta dónde llegan sus responsabilidades y de esta manera puedan brindar un servicio de calidad.
- Elaborar un proceso Onboarding, se busca a que los nuevos integrantes de la institución puedan “encajar” de manera más rápida y eficaz al puesto que va a desempeñar.

- Tener un Plan de Sucesión, es indispensable que toda institución tenga un back up de sus colaboradores que estén ocupando un puesto clave, con el fin de que, si la persona se retira o sale de la institución, se tenga un sustituto inmediato que pueda cubrir ese cargo, desempeñándolo de la misma forma o mejor que el anterior, evitando de esta manera complicaciones futuras.

- Plan de integración, es recomendable que se tenga por lo menos una vez al año una actividad de integración ya sea esta una mañana deportiva, un viaje, una fiesta festiva, un aniversario etc. ya que esto generaría entre los funcionarios compañerismo y con sus superiores mayor confianza.

Referencias

- Adí, G. (2006). *“Medición en la Calidad de los Servicios”*. (Maestría en Dirección de Empresas de la Universidad del CEMA). Obtenido de:
https://ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2003/MADE_Weil.pdf.
- Alberca, E. y Valentín, C. (2017). *“Clima Organizacional y Calidad de Servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación”*. (Tesis de grado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega). Obtenido de:
http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1299/Alberca_Beteta_E.Yvalentin.Crisanto.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Arano, R. Escudero, J. y Delfin, L. (2016). *“Founding the origin of the organizational, from the perspective of school management: a theoretical approach”*. Obtenido de:
<https://www.uv.mx/iesca/files/2016/11/02CA201601.pdf>.
- Arias, F. (2012). *“El Proyecto de investigación”*. Venezuela. Editorial Episteme, C.A. Obtenido de: <https://ebevidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/EL-Proyecto-De-Investigacion-6ta-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf>
- Barrios, J. (2014). *“Evaluación del Clima Organizacional en la Dirección Departamental de Educación de Huehuetenango”*. (Tesis de grado de la Universidad Rafael Landívar, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales – Campus “San Roque González de Santa Cruz, S.J.” – Perú). Obtenido de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Barrios-Jansie.pdf>
- Bastardo, J. (Enero – junio 2014). *“Satisfacción Laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Experimental de Guayana, Venezuela”*. Artículos

y Ensayos. Número.12 Obtenido de:

http://fondoeditorial.une.g.edu.ve/strategos/numeros/s12/s12_art01.pdf.

Brunet, L. (1999). *“El Clima en las Organizaciones, Definiciones, Diagnósticos y Consecuencias”*. México, Editorial Trillas.

Bustamante, M., Lapo, M., & Grandón, M. (2016) *“Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad”*, Chile. Revista Gerencia y Políticas de Salud, 15(30): 126-141. Obtenido de:

<http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.rgygs15-30.ccco>.

Calahorrano, O. (2014). *“La influencia del clima laboral sobre la calidad de servicio que se brinda al cliente interno y externo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Nueva Jerusalén”*. (Tesis de grado por titulación de Psicólogo Industrial – Universidad Central del Ecuador). Quito – Ecuador.

Calderón, L. (2014). *“El clima organizacional y su influencia en la atención al cliente en la plataforma de atención de la oficina de normalización previsional la libertad”*. (Tesis de grado por optar el título profesional de Licenciado en Administración – Universidad Nacional de Trujillo). Trujillo – Perú. Obtenido de:

http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2784/calderon_leila.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Chávez, Virginia y Ramírez Asia (2004). *“Relación entre los tipos de motivación social y el Clima Organizacional”*. (Tesis de grado de la Universidad Católica Andrés Bello). Obtenido de:

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1317.pdf>.

- Chiavenato, I. (2011). *“Administración de Recursos Humanos”*. México: McGraw Hill.
- Colunga, D. (1995). *“Administración para la calidad”*. México: Editorial Panorama.
Recuperado de: <https://edoc.site/la-calidad-en-el-servicio-carlos-colungapdf-pdf-free.html>.
- Consejo de Gobierno de Régimen Especial de Galápagos (2015). *“El Estado trabaja por mejorar el clima laboral de las entidades públicas”*. Obtenido de: <http://www.gobiernogalapagos.gob.ec/?s=CLIMA+LABORAL>.
- Consejo de la Judicatura (2009). *“Código de ética para las Servidoras y los Servidores de la Función Judicial”*. Obtenido de: <http://www.funcionjudicial.gob.ec/index.php/es/proyectocodigoetica>
- Crosby, P. (1988). *“La organización permanece exitosa”*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Deming, W. (1989) *“Calidad, productividad y competitividad a la salida de la crisis”*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Desarrollo Empresarial, Recursos Humanos. (marzo, 2018). *“5 enseñanzas de la cultura organizacional de Google”*. Obtenido de: <https://corporativocln.com/5-ensenanzas-de-la-cultura-organizacional-de-google/>.
- Diario Clarín Economía (2014). *“MICROSOFT: Buen clima sostenido por cuatro pilares”*. Obtenido de: https://www.clarin.com/economia/buen-clima-sostenido-pilares_0_ByKy0vqvQL.html.

Edel, R. García, A. y Casiano R. (2007). “*Clima y Compromiso Organizacional*”.

Vol. 1, Versión electrónica gratuita. Obtenido:

<https://es.calameo.com/read/000383179af5baa121afd>.

Fontalvo, T. & Vergara, J. (2010). “*La gestión de la Calidad en los Servicios. ISO*

9001:2008”. España: Editorial Eumed- Universidad de Málaga. Obtenido de:

https://books.google.com.ec/books?id=UjopEN2btOsC&pg=PA3&lp=PA3&dq=fontalvo+y+vergara+2010&source=bl&ots=gZsv8ClY5V&sig=oxMPUYu4_aH0ojGup2pY6IMz7fY&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjzwoXovvDeAhUJyFkKHYiqAqEQ6AEwCHoECAUQAQ#v=onepage&q=fontalvo%20y%20vergara%202010&f=false.

Fundación Tomas Moro (1991) “*Diccionario Jurídico Espasa*”. Madrid: Editorial

Espasa Calpe S.A.

Gadow, F. (2010). “*Dilemas: La gestión del talento en tiempos de cambio*” 1ra.

Edición. Argentina, Buenos Aires.

Galicia, S. García, M. y Hernández, L. (2017). “*La importancia del clima*

organizacional, en la productividad de las empresas”. Vol. 4, Núm. 8 ,

Versión electrónica gratuita: Obtenido de:

<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/tepexi/article/view/2380/2384>

Goncalves, A. (1997). “*Dimensiones del Clima Organizacional*”. Bogotá, Colombia:

Prentice Hall.

Guillen C. y Guil R. (2000). “*Psicología del trabajo para relaciones laborales*”.

Madrid: McGRAW-HILL Interamericana de España, S.A.U.

- Hernández, Fernández, Baptista. (2014). *“Metodología de la investigación”*. México: Mc Graw-Hill. Obtenido de: <https://www.tesiseinvestigaciones.com/variable-dependiente-e-independiente/qu-es-una-variable-dependiente-y-una-independiente>.
- Ishikawa, K. (1986). *“Que es control total de calidad”*. Colombia: Editorial normal.
- Juran, J. (1990). *“Juran y la planificación de la calidad”*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Kossen, S. (1995). *“Recursos Humanos en las Organizaciones”*. México: Harla.
- Ludlow, R. y Panton. (1997). *“La esencia de la comunicación”*. México: Prentice Hall.
- Meléndez, R. (2015). *“Relación entre el Clima Laboral y el Desempeño de los Servidores de la Subsecretaría Administrativa Financiera del Ministerio de Finanzas, en el periodo 2013 – 2014”*. (Tesis de grado de Maestría en Gestión de Talento Humano, Universidad Tecnológica Equinoccial Dirección General de Posgrado, Quito - Ecuador)
- Orbegoso, Arturo (2010). *“Problemas teóricos del clima organizacional: Un estado de la Cuestión”*. En *Revista Psicológica*. Número 12. 347-362.
- Orlikowski, W. & Yates, J. (1994). *“Genre repertoire: The structuring of communicative practices in organizations”*. in *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, No. 4. EUA, pp: 541-574.
- Pereira, C. (2014). *“Clima Laboral y Servicio al Cliente”*. (Tesis de Grado de la Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades – Campus de Quetzaltenango – Perú). Obtenido de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Pereira-Catherine.pdf>

- Pérez, Rivera. (2015). *“Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013”* (Tesis de Maestría en Gestión Empresarial, Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, Escuela de Post Grado, Iquitos – Perú)
- Ramón, Pelayo y Gross (1986). *“Diccionario Larousse*. París, Ediciones Larousse.
- Ramos, D. (2012). *“El Clima Organizacional, definiciones, teoría, dimensiones y modelos de abordaje”*. (Tesis de Grado de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD). Obtenido de:
<http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>
- Real Academia Española (2018). *“Diccionario de la lengua española”*. 23.a ed. Madrid: Espasa. Obtenido de: <http://www.rae.es/obras-academicas/diccionarios/diccionario-de-la-lengua-espanola>
- Rebeil, M. (2008). *“Comunicación estratégica en las organizaciones”*. México. Editorial Trillas.
- Regader, B. (1 de julio de 2016) *“Los 5 tipos de liderazgo empresarial”*. Marketingdirecto.com. Versión electrónica gratuita. Obtenido de: <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/los-5-tipos-liderazgo-empresarial-bertrand-regader>.
- Robbins, S (2004). *“Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica”*. México: Prentice Hall. Décima edición.
- Rodríguez, E. (2016). “El clima organizacional presente en una empresa de servicio”. En *Revista Educación en Valores*. Número 25. Venezuela.

- Ruíz, Carol (2009). “*Nivel de Satisfacción Laboral en Empresas Públicas y Privadas de la Ciudad de Chillán*”. (Tesis de grado de la Universidad del BÍO-BÍO). Red de Bibliotecas -Chile. Obtenido de:
<http://repopib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/775/1/Ruiz%20Segura%20C%20Carol%20Marlenne.pdf>.
- Sánchez, J. González, T. Gaytán, J. Pelayo, J. (2017). “*Política macroeconómica para el fortalecimiento de la competitividad*”. España: Editorial Universitario Carrer La Murta. Primera edición.
- Sandoval, M. (2004). “*Concepto y dimensiones del clima organizacional*”. Hitos de Ciencias Económicas y Administrativas. Número 27. 78-82.
- Señarís, L. (2016). “*Comunicar en la Empresa: Del porque al cómo*”. Federación Asturiana de Empresarios (FADE). Versión electrónica gratuita. Obtenido de:
<https://www.diba.cat/documents/467843/73234193/Comunicar+en+la+empresa+del+porqu%C3%A9%20al+c%C3%B3mo.pdf/e4e33e1d-7c4d-4a69-98fc-cc352d75e575>.
- Sotelo, J. & Figueroa, E. (Julio – diciembre 2017). “*El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación a nivel medio superior*”. En Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, ISSN 2007-7467. Vol. 8, Núm. 15. México. Obtenido de: file:///C:/Users/soora_000/Downloads/Dialnet-EIClimaOrganizacionalYSuCorrelacionConLaCalidadEnE-6187401.pdf .
- Torres, D. (2017). “*Las Empresas con buen clima laboral son muchos más rentables*”. El Economista Diario. Obtenido de:

<https://www.eleconomista.com.ar/2017-08-empresas-buen-clima-laboral-rentables/>.

Vélaz, I. (1999). “*Clima y Cultura Empresarial*”. Pamplona: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, S.A.

Zapata, A. (2014). “*Dimensiones de Calidad de Servicio para el Sistema Hospitalario de La Ciudad de Manizales (Caldas – Colombia)*”. XIX Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas. Universidad Nacional de Colombia. Obtenido de:

http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/Dimensiones_De_Calidad_De_Servicio_Para_El_Sistema_Hospitalario_De_La_Ciudad_De_Manizales.pdf

Zepeda, F. (1999). “*Psicología organizacional*” México: Addison Wesley Longman de México S.A.

Zuzama, J. (2014-2015). “*Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*”. (Memoria del Trabajo de fin de grado de la Universidad de las Illes Balears). Obtenido de:

http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juan_a_Maria.pdf?sequence=1.

Apéndices

Apéndice A. Formatos de encuestas (Clima Organizacional)

“CLIMA ORGANIZACIONAL”

La siguiente encuesta tiene como única finalidad en conocer el Clima Organizacional que existen dentro de una Institución Pública, la misma que será usada exclusivamente para la elaboración de un proyecto investigativo de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil.

Información General:

- Área donde labora: _____
- Cargo: _____ Tiempo en la Institución: _____
- Edad: _____ Sexo: _____

A continuación, encontraras unas series de preguntas en las cuales debe marcar con una “X” según su criterio (*solo se debe escoger una respuesta*).

Clima Organizacional

COLABORACIÓN Y BUEN TRATO	1	2	3	4	5
	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
Quando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeros o colegas.					
Los jefes entregan información a su personal respecto de su desempeño laboral.					
Los trabajadores saben lo que sus jefes esperan de ellos.					
Los jefes promueven las buenas relaciones humanas entre las personas de la institución.					
Los jefes de esta institución tratan con respeto a sus colaboradores.					
Quando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mi(s) jefe(s).					
En esta institución se trabaja en equipo.					

MOTIVACIÓN LABORAL	1	2	3	4	5
	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
En esta institución los colaboradores están comprometidos con su trabajo.					
Las personas de esta institución se esfuerzan bastante por desarrollar eficientemente su labor.					
Las personas en esta institución muestran interés por el trabajo que realizan.					
INICIATIVA PARTICIPATIVA	1	2	3	4	5
	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
Aquí se da facilidad para que cualquier colaborador pueda presentar una idea nueva.					
Los jefes son comprensivos cuando uno comete un error.					
En esta institución, entre el personal predomina un buen clima laboral.					
La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas.					
Los jefes piensan que las discrepancias entre las distintas unidades y personas pueden ser útiles para el mejoramiento de la institución					
DESARROLLO PROFESIONAL	1	2	3	4	5
	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
En esta institución existen muy pocas posibilidades de ascenso.					
Los trabajadores de esta institución creen más en el rumor que surge sobre un cierto hecho, que en la información oficial.					
Esta institución se caracteriza por un ambiente de trabajo tenso.					
Esta institución entrega la información necesaria para el cargo que se desempeña					

APOYO AL INTERPRENDIMIENTO	1	2	3	4	5
	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
Las nuevas ideas que aporta el personal no son bien acogidas por los jefes.					
En esta institución existen demasiadas críticas.					
En esta institución existe un alto respeto por las personas.					
En esta institución la gente no confía en los demás.					
A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.					
EQUIPOS Y DISTRIBUCIÓN DE PERSONAS Y SUMINISTROS	1	2	3	4	5
	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
La distribución del personal y del suministro en esta institución permite que se realice un trabajo eficiente y efectivo.					
En esta institución hay disponibilidad de suministros del tipo y cantidad requeridos.					
El área donde laboral es el adecuado para realizar su trabajo.					
ORGANIZACIÓN Y DESEMPEÑO	1	2	3	4	5
	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
La capacidad de los funcionarios es el criterio básico para asignar tareas en esta institución.					
En esta institución los que se desempeñan mejor en su trabajo obtienen un mayor reconocimiento de parte de sus superiores.					
En esta institución a veces no se sabe bien quien tiene que decidir las cosas.					
ESTABILIDAD LABORAL	1	2	3	4	5
	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
Me preocupa que por un cambio de					

directores/ coordinadores en la institución se vea afectada la estabilidad de mi trabajo.					
Me preocupan los efectos que puedan tener sobre la estabilidad de mi empleo los cambios de método de trabajo o la automatización en esta institución.					
Creo que en cualquier momento puedo perder el trabajo en esta institución.					
COMUNICACIÓN Y DESARROLLO	1	2	3	4	5
	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
Existe una buena comunicación entre la dirección y los trabajadores.					
Todo lo que hay que hacer está claro, porque se nos explica bien y oportunamente los trabajos.					
Esta Institución se caracteriza por una preocupación constante acerca del perfeccionamiento y capacitación del personal.					
Existe una buena comunicación entre las diferentes unidades y áreas que trabajan generalmente juntos.					
AUTONOMÍA Y PROFESIONALISMO	1	2	3	4	5
	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
Para que un trabajo de buenos resultados es necesario que sea hecho con un alto nivel de conocimientos.					
En esta institución los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se les deja a los empleados la responsabilidad sobre el trabajo específico.					
Quienes dirigen esta institución prefieren que, si uno está haciendo bien su trabajo, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos.					

Apéndice B. Formatos de encuestas (Calidad del Servicio)

“CALIDAD DEL SERVICIO”	
<p>La siguiente encuesta tiene como única finalidad en medir la Calidad del Servicio que ofrece esta Institución Pública, la misma que será usada exclusivamente para la elaboración de un proyecto investigativo de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil.</p>	
<p>Información General:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que trámite va a realiza: _____ • Edad: _____ Sexo: _____ • Título profesional: _____ 	

Estimados usuarios, con la finalidad de proponer un plan de mejora en el servicio que esta institución ofrece, le rogamos que las respuestas sean marcadas con una “X” y que las mismas sean contestadas lo más sinceras posible.

Calidad del Servicio:

ASPECTOS FISICOS	1	2	3	4	5
	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
La institución cuenta con buena iluminación, climatización y señalización					
La cantidad de funcionarios son los adecuados para sus trámites					
Los espacios para su atención son cómodos, limpios y organizados.					
Los funcionarios tienen una imagen y presentación apropiada.					
HABILIDAD DEL SERVICIO	1	2	3	4	5
	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
El servicio solicitado se desarrolla con rapidez y diligencia					

Es adecuada y precisa la información que le otorgan para que realice su trámite.					
Los tiempos establecidos para sus trámites se han cumplido					
El personal está predispuesto a ayudarlo en todo lo que necesité.					
CONFIANZA	1	2	3	4	5
	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
El personal que le brinda el servicio se encuentra capacitado.					
Se respetan las políticas y procedimientos para sus trámites.					
Existe una adecuada supervisión y tiempo de repuestas para sus trámites.					
Los servicios recibidos en esta institución son los esperados.					
CAPACIDAD DE REPUESTA	1	2	3	4	5
	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Las dudas o problemas en sus trámites son atendidas de forma inmediata y clara.					
Los funcionarios tienen una buena disposición para atender sus requerimientos					
Si existe un problema durante su trámite, los funcionarios están pendientes en resolverlo.					
Todas sus inquietudes son atendidas de manera profesional					

Observa que el personal trabaja en equipo para darle una adecuada atención.					
ATENCIÓN PERSONALIZADA	1	2	3	4	5
	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Cuando busca una atención, el personal es amable y respetuoso.					
Durante su trámite el personal estuvo atento en lo que necesitó.					
La atención que recibe es la adecuada					
Cuando realiza un trámite, el personal le da el seguimiento oportuno para que se cumpla los plazos					
Recibe una atención personalizada para realizar sus trámites.					



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Soraya Teresa Barco Vargas, con C.C: # 0920228590 autora del trabajo de titulación: *Relación del clima organizacional y la calidad del servicio de una Institución Pública*, previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, 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.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 21 de octubre de 2019

f._ Nombre: Soraya Teresa Barco Vargas

C.C: 0920228590



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Relación del clima organizacional y la calidad del servicio de una Institución Pública.		
AUTORA (apellidos/nombres):	Barco Vargas Soraya Teresa		
REVISORA/TUTORA (apellidos/nombres):	Econ. Glenda Gutiérrez Candela, Mgs / Ing. Elsie Zerda Barreno Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	21 de octubre del 2019	No. DE PÁGINAS:	124
ÁREAS TEMÁTICAS:	Dirección Provincial, Talento Humano, Servicio al Cliente		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Clima organizacional; calidad de servicio; estabilidad laboral; percepción;		

RESUMEN/ABSTRACT:

El objetivo de este estudio es evaluar la relación que existe entre el clima organizacional de una institución pública con la calidad del servicio que ofrece a la ciudadanía, con la finalidad de proponer un plan de mejora que permita brindar un mejor servicio y perfeccionar el ambiente laboral, motivo por el cual se realizó una investigación de tipo descriptiva – correlacional, aplicada de campo no experimental, utilizando un enfoque cuantitativo que permitió utilizar como técnica la encuesta, a una población de 498 funcionarios y 675 usuarios, recopilando una muestra de 218 funcionarios y 246 usuarios encuestados, obteniendo como resultado final que existe una alta relación entre el clima organizacional y la calidad de servicio. Según la correlación de Pearson demostraron que la variable Clima Organizacional (X) influye significativamente en la variable Calidad de Servicio (Y), consiguiendo información significativa que ayudó a proponer un Plan de Mejora que incluye capacitación, motivación a los funcionarios, un plan de comunicación activa que fomente la comunicación interna, plan de recaudación que ayude a solventar las necesidades básicas para las labores diarias y sobre todo estabilidad laboral a los funcionarios.

ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 2599800 ext. 45697 / 0991730206	E-mail: soorayitabarcos@hotmail.com/ soraya.barco@funcionjudicial.gob.ec
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza	
	Teléfono: +593-4-3804600	
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec	

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	