



Abril 2018 - ISSN: 1696-8352

## PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE SERVIDORES PÚBLICOS. CASO ECUADOR

### AUTORES

- **Eva Marisol Romero Vélez.**  
Magister en Gerencia de Proyectos Educativos y Sociales, Ingeniera Comercial, Doctorante Facultad de Economía de Universidad de la Habana, Profesora Principal a Medio Tiempo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Manabí Ecuador, Dirección postal: Avenida José María Urbina, Portoviejo, Ecuador, emromero@utm.edu.ec teléfono +593 5-263-2677, investiga temáticas de gestión de recursos humanos, comportamiento organizacional, clima organizacional, y procesos organizacionales de organismos públicos. Tutora de más 20 Trabajos de Tercer Nivel, asesora trabajos de especialidad, 5 ponencias y 3 publicaciones.
- **Lourdes Souto Anido.**  
Doctora en Ciencias Económicas. Profesora Auxiliar del Departamento de Ciencias Empresariales de la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana. Dirección postal: calle L número 353 entre 21 y 23, Plaza de la Revolución, La Habana, Cuba, e-mail: lourdes@fec.uh.cu, teléfono +537-832-9458. investiga temáticas de gestión de recursos humanos, lógica difusa, gestión de la calidad, negociación, marketing, Miembro de la Red Iberoamericana para la Competitividad, Innovación y Desarrollo, auspiciada por CYTED. Tutora de más 20 Trabajos de Diplomas, asesora trabajos de maestría, 15 ponencias y 35 publicaciones.
- **Irene García Rondón.**  
Doctora en Ciencias Económicas. Profesora Titular del Departamento de Ciencias Empresariales de la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana. Dirección postal: calle L número 353 entre 21 y 23, Plaza de la Revolución, La Habana, Cuba, e-mail: irene@fec.uh.cu, teléfono +537-832-9458, investiga temáticas de marketing, gestión de recursos humanos, lógica difusa, Miembro de la Red Iberoamericana para la Competitividad, Innovación y Desarrollo, auspiciada por CYTED. Tutora de más 20 Trabajos de Diplomas y 6 tesis de Doctorado, asesora trabajos de maestría, 15 ponencias y 35 publicaciones.

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Eva Marisol Romero Vélez, Lourdes Souto Anido e Irene García Rondón (2018): "Propuesta de procedimiento de medición del clima organizacional de servidores públicos. Caso Ecuador.", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (abril 2018). En línea: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/clima-organizacional-ecuador.html>

### Resumen

El Talento Humano es reconocido hoy en día como el principal generador de ventajas competitivas en una organización al ser los únicos capaces de generar valor, para que esto ocurra los trabajadores deben de sentirse motivados a poner sus conocimientos en orientación al logro de las metas u objetivos organizacionales, hecho que sólo será posible si se desarrollan en un clima organizacional adecuado que los motive en este sentido a poner todo su talento en función de la organización. Definiciones de clima organizacional hay múltiples, se le puede conceptualizar como conjunto de particularidades internas que distinguen a una organización de otra y que está compuesto por disímiles dimensiones como puede ser la motivación, la satisfacción, el liderazgo, comunicación, trabajo en equipo por solo citar algunas y que tiene un efecto en el desempeño de los trabajadores. El conocimiento del Clima Organizacional permite retroalimentar el estado del entorno laboral de los empleados del sector público que es determinante en su comportamiento, permitiendo introducir cambios planificados en aspectos en los que se encuentran directamente relacionados. Muchas propuestas se han vertido para la medición y el análisis del clima organizacional, derivadas de modelos integrados por dimensiones y variables conforme las diferentes características de las organizaciones, los resultados son insumos muy importantes para conocimiento de los directivos, en aras de establecer mecanismos de mejora de satisfacción laboral y por ende del desempeño individual

y grupal. El presente artículo tiene como objetivo principal presentar una propuesta de procedimiento para la medición del clima organizacional de servidores públicos y que se encuentra estructurado en tres epígrafes. En un primer momento se revisan las bases conceptuales para los estudios de clima organizacional. En un segundo epígrafe se realiza un acercamiento a los servicios públicos, por la importancia que tiene desde el punto de vista social y por ser los receptores de la propuesta. A continuación, se analizan los estudios de clima organizacional para este tipo de servidores. El artículo cierra con una propuesta de procedimiento para estudiar el clima organizacional en los servidores públicos que resulta innovadora por las herramientas que propone para el análisis de la información donde se combinan los análisis estadísticos clásicos con la teoría de los subconjuntos borrosos, además destaca por la selección de dimensiones del clima organizacional que propone así como por el hecho de que estudia el efecto que tiene el mismo en el desempeño de los trabajadores para lo que se propone el uso de la teoría de los efectos olvidados para analizar las relaciones de causalidad entre las dimensiones del clima organizacional y los efectos que tiene en el desempeño. Se utilizaron métodos bibliográficos, de modelación, de medición y de expertos con lo cual se elaboró el procedimiento que integra de manera lógica etapas y pasos donde se aplican medios matemáticos y estadísticos para acercarse más a la objetividad, la condición de subjetividad que enmarca el clima organizacional, de tal manera que los administradores públicos cuenten con una herramienta idónea para mejorar las condiciones laborales y garantizar mejores resultados en la entrega de servicios públicos.

**Palabras Claves:** Clima Organizacional- Servidores públicos-medición del clima organizacional- teoría de los subconjuntos borrosos- teoría de efectos olvidados-análisis estadístico

### **Abstract**

Human Talent is recognized today as the main generator of competitive advantages in an organization to be the only ones capable of generating value, for this to occur workers must be motivated to put their knowledge in orientation to achieve the goals or objectives organizational, a fact that will only be possible if they are developed in an adequate organizational climate that motivates them in this sense to put all their talent in function of the organization. Definitions of organizational climate there are multiple, it can be conceptualized as a set of internal peculiarities that distinguish one organization from another and is composed of dissimilar dimensions such as motivation, satisfaction, leadership, communication, teamwork by just citing some and that has an effect on the performance of workers. The knowledge of the Organizational Climate allows to feedback the state of the work environment of the employees of the public sector that is determinant in its behavior, allowing to introduce planned changes in aspects in which they are directly related. Many proposals have been made for the measurement and analysis of the organizational climate, derived from models integrated by dimensions and variables according to the different characteristics of the organizations, the results are very important inputs for managers' knowledge, in order to establish mechanisms for improvement of job satisfaction and therefore of individual and group performance. The main objective of this article is to present a proposal for a procedure for measuring the organizational climate of public servants and which is structured in three sections. At first, the conceptual bases for organizational climate studies are reviewed. In a second section there is an approach to public services, because of the importance it has from the social point of view and because they are the recipients of the proposal. Next, the organizational climate studies for this type of servers are analyzed. The article closes with a proposal of procedure to study the organizational climate in the public servants that is innovative by the tools that it proposes for the analysis of the information where the classic statistical analyzes are combined with the theory of the blurred subsets, also stands out for the selection of organizational climate dimensions proposed as well as the fact that it studies the effect it has on the performance of workers for what is proposed the use of the theory of forgotten effects to analyze the causal relationships between the dimensions of the organizational climate and the effects it has on performance. Bibliographic, modeling, measurement and expert methods were used, with which the procedure was elaborated that integrates in a logical way steps and steps where mathematical and statistical means are applied to bring closer to the objectivity, the condition of subjectivity that frames the climate organizational, so that public administrators have an ideal tool to improve working conditions and ensure better results in the delivery of public services.

**Key Words:** Human Talent, Organizational Climate, Public Servants, **behaviour, procedure**

## INTRODUCCIÓN

Es innegable que las organizaciones modernas aspiran que sus trabajadores y empleados manifiesten proactividad, creatividad, sentido de pertenencia y responsabilidad en el desarrollo de sus carreras con lo que tributen fielmente al cumplimiento de objetivos.

En el sector público ésta expectativa se constituye en una premisa principal ya que la visión y misión de las instituciones se encuentran encaminadas a solventar necesidades de la sociedad, es un referente de políticas gubernamentales y su accionar es sometido a permanente escrutinio de los usuarios externos.

Pero una fuerza laboral con un entorno laboral no apropiado, difícilmente alcanzará los estados indicados en niveles óptimos. El clima organizacional, está compuesto por un grupo de dimensiones que refleja las características internas de una organización y que engloban el ambiente en el que se desarrollan los trabajadores. Por ello, es elemental para los directivos de las instituciones conocer en qué condiciones se encuentra el clima organizacional del talento humano con el que cuenta.

Del análisis bibliográfico se desprende que, durante muchos años, el clima organizacional ha generado múltiples visiones con modificaciones de las subjetividades para comprender el mundo de los individuos en un entorno laboral, esto debido a las características de variabilidad de la percepción.

(Segredo, 2012) al referirse a que el clima organizacional es “el ambiente donde se reflejan las facilidades o dificultados que encuentra la persona para aumentar o disminuir su desempeño, o para *encontrar su punto de equilibrio*” se acerca a la lógica del análisis que las personas anhelan laborar en organizaciones saludables, donde su percepción es positiva respecto a los recursos que tienen, y son potenciales para alcanzar sus metas y objetivos.

Un elemento que se encuentra íntimamente relacionado con el clima organizacional es la cultura organizacional, al referirse al primero como la definición que tienen los empleados de las experiencias que tienen en sus trabajos, mientras que la cultura organizacional es la identificación de cómo asumen los mensajes y valores que guían una institución (Schneider; B & Ehrhart, M, & Macey, W, 2013 (64)) Con ello se evidencia la manera como los empleados y trabajadores identifican sus experiencias laborales traducidas en información de diversa índole que reciben periódicamente de su organización.

Así mismo (Shahmoradi, M et al, 2016) indicando que el clima organizacional es un conjunto de particularidades internas que distinguen a una organización de otra y la cultura organizacional es una de las mayores razones para analizar los valores de la organización que se encuentran intrínsecos, son parte de su identidad y la diferencian de otra; estas acepciones establecen una relación directa entre ambos componentes, en el que los empleados y trabajadores se sienten identificados.

Se han utilizado diversas técnicas e instrumentos para la medición del clima organizacional, con variantes en cuanto a sus dimensiones y variables, las que responden a las necesidades y a las características de la población laboral objeto de estudio pero en los que se evidencia la ausencia de un modelo de medición del clima organizacional que interrelacione el análisis de las dimensiones que lo integran con el efecto que tienen las mismas en la satisfacción y el desempeño laboral bajo las características de los servidores públicos y que permita establecer acciones de mejora para superar las debilidades que se detecten y/o fortalecer las condiciones existentes.

El trabajo a exponer tiene por objetivo presentar una propuesta de procedimiento para el estudio del clima organizacional en servidores públicos, realizando una referencia al caso de Ecuador.

En aras de dar cumplimiento a dicho objetivo el trabajo se encuentra estructurado en tres epígrafes. En un primer momento se revisan las bases conceptuales de los estudios que se utilizan para medir el clima organizacional. En un segundo epígrafe se realiza un acercamiento a los servicios públicos y se analizan los estudios de clima organizacional para este tipo de servidores, seleccionados como receptores de la investigación por la importancia social que poseen. Finalmente, el artículo cierra con una propuesta de procedimiento para estudiar el clima organizacional en los servidores públicos que resulta innovadora por las herramientas que propone para el análisis de la información donde se combinan los análisis estadísticos clásicos con la teoría de los subconjuntos borrosos, además destaca por la selección de dimensiones del clima organizacional que propone así como por el hecho de que estudia el efecto que tiene el mismo en el desempeño de los trabajadores para lo que se propone el uso de la teoría de los efectos olvidados.

Entre los métodos de investigación utilizados se pueden citar el análisis bibliográfico, de modelación, de medición y de expertos con lo cual se elaboró el procedimiento que integra de manera lógica etapas y pasos donde se aplican medios matemáticos y estadísticos para atenuar la subjetividad presente en el clima organizacional.

## 1. Bases de Procedimientos generales de medición del clima organizacional

Existen numerosos procedimientos para medir el clima organizacional en las organizaciones, algunos de carácter general, estandarizados para cualquier tipo de organización, otros diseñados para aplicar a empleados y trabajadores con características particulares, más existe la coincidencia o característica común que la base propuesta para su aplicación se asienta en su mayoría, en las teorías de dos grandes investigadores organizacionales: George Litwin y Rensis Likert

(Litwin, 1968) propuso un sistema de medición de la percepción de los empleados y trabajadores enfocado al liderazgo de la empresa y sus características. Posteriormente, en unión con el Dr. Stringer propusieron un cuestionario con nueve dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad; mismas que permiten analizar la productividad y su relación con la motivación, el modelo fue modificado por Herbert Meyer, agrupando algunas sub variables que dieron lugar a seis dimensiones:

(Likert, 1969), luego de realizar múltiples estudios diseñó un sistema de gestión participativa, a la que denominó IV en función de los tipos de clima que se pueden gestar a lo interno de una organización, como consecuencia de la relación de estas variables. Los tipos de clima organizacional pueden ser de dos grupos: clima de tipo autoritario y clima de tipo participativo. En el primer grupo se ubica el sistema autoritario explotador y el sistema autoritario paternalista y, en el segundo grupo se evidencia el sistema consultivo y el sistema participación en grupo; lo que se refleja en la siguiente figura:

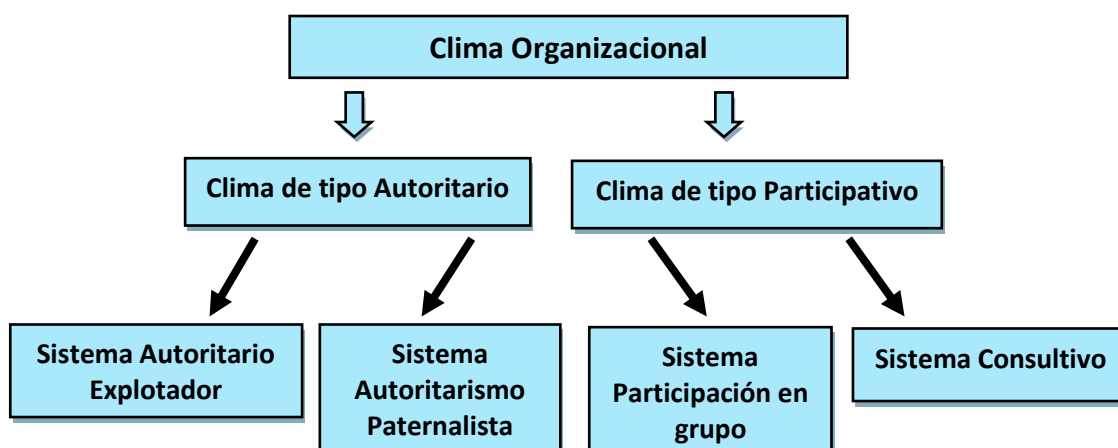


Figura No. 1 Tipos de clima organizacional

Fuente: Tomado de (Pérez Y. , 2014) sobre la base de Rensis Likert

Las dimensiones comunes que han considerado estos investigadores son: métodos de mando, características de los procesos motivacionales, características de la transmisión de información, características de los procesos de influencia, características de los procesos de toma de decisiones, características de los procesos de planificación, características de los procesos de control, objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento, planificación y ejecución de la inducción y capacitación

Estos instrumentos han sido la base principal para el diseño y aplicación de múltiples estudios posteriores adaptados a las características particulares de empresas e instituciones en todos los ámbitos, pero que su base radica en la aplicación de cuestionarios, a los que posteriormente se le hacen análisis de frecuencia y con esto se detectan las principales falencias que sirven de base para el desarrollo de acciones correctivas. La mayoría de estos estudios no relacionan la causalidad presente entre las dimensiones del clima organizacional y el efecto que tiene en el desempeño organizacional, carecen de indicadores que permitan cuantificar el estado del clima de forma generalizada, sino que analizan las dimensiones de forma aisladas y se encuentran enfocados al ámbito empresarial.

En el servicio público, el clima organizacional adquiere mayor significación, ya que trabajan en función de satisfacer las necesidades de la población por lo que con su quehacer tienen un impacto social y si los trabajadores no se desarrollan en climas organizacionales adecuados esto implica un costo no solo económico sino también social, es por esta razón que en el siguiente epígrafe se profundizara en este tema.

## 2. El servicio público y el clima organizacional. Caso Ecuador

La administración pública, desde el punto de vista organizacional, se distingue de otras ya que no genera utilidad, la obtención de recursos monetarios se ve regida por el cobro de impuestos, basados en leyes y resoluciones, que le permiten invertir recursos para satisfacer necesidades de la población.

Al analizar el servicio público, el entorno de exigencia de resultados concretos y compromiso de los funcionarios públicos, es distinto al sector privado ya que esta regentado sobre la base de políticas gubernamentales que se encuentran bajo escrutinio de la sociedad, representan su imagen y su correcto o no correcto desempeño incide de manera directa en la población, sus actividades no generan utilidades ya que su beneficio es social, se financia con fondos provenientes del presupuesto estatal, por lo tanto su accionar se encuentra en observación permanente.

Las instituciones que pertenecen al sector público se basan en la estructura racional legal etiquetadas como organizaciones burocráticas. (Weber, 1947) citado por (Chiavenato & I, 2009) denomina este sistema como racional debido a que los medios se diseñan para la consecución de la misión y objetivos institucionales; es denominado legal porque la autoridad se ejerce con un sistema normas, reglas y procedimientos derivados del cargo que ocupa una persona en un tiempo determinado, las que deben seguirse estrictamente.

Entre las principales características que los particularizan se pueden encontrar:

**-División del trabajo:** las responsabilidades se separan en trabajos especializados, acoplados en departamentos y unidades conforme la estructura institucional

-**Jerarquía:** las relaciones de autoridad y responsabilidad están claramente definidas, prevalece el principio de la unidad de mando, cada jefe tiene autoridad total sobre sus subordinados.

- **Reglas y reglamentos:** la organización define las reglas de comportamiento para cumplir las tareas sean a nivel macro como micro.

- **Formalización de las comunicaciones:** todas las comunicaciones se evidencian por escrito y con documentos de sustento.

- **Competencias técnicas,** las personas son seleccionadas y ascendidas conforme sus méritos profesionales, sea con concursos y pruebas o por medio de evaluación de desempeño.

-**Procedimientos técnicos:** la organización se basa en los puestos y no en las personas, los trabajos se desempeñan por medio de rutinas y procedimientos técnicos establecidos.

La ausencia de estas características puede provocar desorden administrativo y su exagerada presencia pudiera dar como resultado rigidez que afecta el flujo de procesos y por ende en el producto final de los servicios prestados.

Pero Weber indica que las características del modelo burocrático son positivas si su aplicación se orienta a un trabajo coordinado, generando administración sin ambigüedades y eficiente ya que las normas minimizan una actuación discrecional de sus miembros y donde teóricamente se prevé cada posible contingencia; la racionalidad del modelo burocrático se devela en la habilidad para calcular posibles consecuencias de su quehacer. De acuerdo al criterio de Weber el modelo burocrático representa la etapa final en la despersonalización de las organizaciones.

El Ecuador es un país que se caracteriza por prestar especial atención a los servidores públicos desde la política gubernamental del presidente Rafael Correa.

Los sectores donde se tienen los mayores porcentajes de ocupación pública son: Educación 45%. Salud 10%, Asuntos Internos 10%, Bienestar Social 10% y Defensa Nacional 8%, los restantes porcentajes se encuentran distribuidos en las áreas: Jurisdiccionales, Agropecuario, Finanzas, Transporte, Comunicación, entre otros.

Las regulaciones laborales están dadas en la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) para los empleados y, el Código de Trabajo para los trabajadores.

En este país andino, se despertó el interés sobre clima organizacional desde el año 2000 (Ordoñez, 2001), pero solo desde el ámbito del comportamiento organizacional y, bajo enfoques de inteligencia emocional, programación neurolingüística y desarrollo personal.

En el plano privado los empleadores en su mayoría consideran una pérdida de tiempo prestar atención a estudios de clima organizacional, y en el sector público se realizaban sondeos de situación del clima más por cumplimiento de disposiciones expresas, pero no se socializan resultados y no se toman decisiones para mejorar los ítems que manifiestan debilidades.

Revisando los estudios realizados en la República del Ecuador se evidencia un análisis de dimensiones como: motivación laboral, liderazgo, satisfacción laboral, capacitación, comunicación y su relación con el clima organizacional en entidades privadas y públicas, ejemplos de lo indicado son los estudios realizados por: (Ramos, 2011); (Antepara, 2013), (Manosalvas, C; Manosalvas, L; Nieves, J, 2015) (Naranjo, 2015); (Onofre, 2014); (Vargas, 2015) (Sola, 2017) (Vaca, 2017)

Los detalles de los resultados de las investigaciones realizadas se encuentran a continuación en la siguiente tabla.

TITULO INVESTIGACION	AUTOR/ES	DIMENSIONES	METODOLOGIA	PRINCIPALES CONCLUSIONES
-------------------------	----------	-------------	-------------	-----------------------------

Tabla No. 1 “Estudios de clima organizacional realizados en el sector público Ecuador 2011-2017

La motivación laboral; relación con clima laboral en Banco de la Vivienda	Ramos Marcela 2011	Motivación  Comunicación  Liderazgo	Cuestionario	Se determinó baja motivación en el personal lo que incide en el clima laboral.
Estudio clima organizacional en empresas Guayaquil	Antepara Verónica 2013	Credibilidad, Orgullo, Respeto, Imparcialidad, Camaradería	Encuestas, método Great Place to work Ecuador	Agradable ambiente, provisión de recursos, capacitación insuficiente
<i>El Clima Organizacional y la Satisfacción como factores influyentes en el Desempeño Laboral."SENPLADES</i>	Onofre Lissete 2014	Métodos de mando, Motivación, Comunicación, Influencia, Toma de decisiones, Planificación, Control y Perfeccionamiento	Encuestas, sobre la base de principios de la escuela positiva	Las jerarquías afectan autonomía y libertad para trabajar
Clima Organizacional: influencia en desempeño laboral Procuraduría General	Vargas Lorena 2015	Comunicación Motivación, Trabajo en Equipo, Liderazgo	Encuestas	El CO influye en desempeño y en evaluación de desempeño
El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral: Análisis cuantitativo de su relación	Manosalvas Carlos, Manosalvas Luis, Nieves Jorge 2015	Comunicación, Reconocimiento, Relaciones, Toma decisiones, Entorno laboral, compromiso	Encuestas, análisis de componentes, análisis factorial confirmatorio	Existe relación significativa entre clima y desempeño laboral
Clima Organizacional en Educación Superior en el Ecuador	Moreira Luis 2016	Liderazgo	Revisión bibliográfica	Estudio brinda información para identificar necesidades de instituciones
Motivación Laboral en servidores públicos del Ecuador	Vaca María José 2017	Motivación	Encuesta, Análisis Teórico de la Motivación	Factores de motivación: afiliación, necesidad de logro, reconocimiento.

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica

Estos estudios han utilizado para la medición del clima organizacional, en su gran mayoría, como base los instrumentos que autores como (Likert, 1969), (Litwin, 1968) y (Toro, 2001) siendo éste último autor que consideró al clima organizacional como variable independiente.

Sin embargo, ninguno presenta un procedimiento técnico a seguir y no se concentraron en el estado del clima organizacional sino en dimensiones por separado sin analizar su interrelación.

La Secretaria Nacional de la Administración Pública del Ecuador (SNAP) realizó un estudio sobre el clima organizacional, aplicado entre el 2013 y 2015 a 52 instituciones prestadores de



servicios públicos del Ecuador, entre hospitales, escuelas, centros de rehabilitación social, unidades de policía comunitaria y centros de desarrollo infantil, estudio que involucró a 24.140 servidores públicos, se consideraron factores como infraestructura, liderazgo de los jefes, trato, equidad de la carga de trabajo, entre otras.

Los resultados de la encuesta 2015 reflejaron en un 85% el orgullo de ser servidor público, luego la credibilidad con el 70% lo que se asume que los funcionarios creen en el liderazgo de quienes se encuentran administrando las instituciones. Posteriormente se realizaron reconocimientos a 21 instituciones públicas cuyo análisis demostró entornos más saludables, entre las cuales se encuentra: la Vicepresidencia de la República, los Ministerios de Industrias y Productividad, Hidrocarburos, Turismo, Telecomunicaciones, Ambiente, Agricultura, Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo y Registro Civil, el estudio hizo una comparación con Colombia, Chile y México habiendo el Ecuador sobrepasado los resultados de los ítems en comparación con los países mencionados.

Lo expresado pone de manifiesto que existe un contraste entre los resultados de los estudios del clima organizacional realizados académicamente y los aplicados por organismos estatales en el sector público, el primero de forma independiente y el segundo por parte de mismas autoridades; no obstante, se constituyen en insumos valiosos para tomar acciones de mejora

Pero esto revalida el hecho que no existe evidencia de que las investigaciones comentadas cuenten con un procedimiento para el estudio del clima organizacional y aunque empíricamente demuestra la relación entre algunas de las variables que integran el mismo y el desempeño laboral, carecen de una metodología para el análisis de las relaciones de causalidad presentes entre las dimensiones y el desempeño.

Con lo expuesto, al ratificarse la necesidad de formular un procedimiento para llevar a cabo estudios de clima organizacional en los servidores públicos, que ponga de manifiesto el contraste de variables o dimensiones para dilucidar el grado de satisfacción y desempeño del elemento humano que presta su contingente en el sector público del Ecuador, y que a su vez sea la base para proponer mejoras en el clima organizacional; se expone la propuesta para superar esta falencia:

### **3. Propuesta de Procedimiento para el análisis del Clima Organizacional en los Servidores Públicos**

El procedimiento que se propone integra componentes de estudios precedentes, básicamente en el aporte metodológico, se sintetizan los principales lineamientos:

- Likert (1969) Se toma la definición nominal de la variable, recopilación de variables para instrumento y cálculo de confiabilidad y validez del constructo.
- (Toro, 2001) analogía con algunas dimensiones
- (Gomez, 2004) en referencia a la teoría de curvas o TRI (teorías de respuestas al ítem) para medir rasgos y constructos no observables.
- (Pérez, 2006): estructura lógica de etapas y pasos del procedimiento y distribución de variables conforme conceptos utilizados
- (Puchol, 2012): instrumentos para medir clima: observación, encuesta, entrevista

Pese a no existir evidencia de estudios anteriores con enfoque matemático que integre pasos, que instruya cómo diseñar, hacer y retroalimentar los diagnósticos de clima para analizar el aspecto subjetivo de esta medición, se aspira superar las limitaciones detectadas y adaptarlo a la situación de las instituciones públicas del Ecuador. Con el mismo se busca poner en evidencia la interrelación entre sus partes y construir un proceso secuencial lógico que permita desarrollar acciones pertinentes para el logro de objetivos.

El procedimiento cuenta con enfoques, principios, etapas y pasos los cuales se exponen a continuación:

- Enfoques:

El biólogo Ludwing Von Bertalanff en 1956, fue el primero en desarrollar la teoría de los sistemas concebida como la afectación de todos los elementos en su conjunto, analizados como subsistemas conforme la complejidad de la organización, con esfuerzo no solamente para tener sobrevivencia sino mantener competitividad conforme su propio benchmarking que requieren considerar otra manera de hacer las cosas (Boulding & K, 1985). (Katz, H & Kahn,

R, 1978) adoptaron la teoría como un sistema cibernético, con posibilidades de autoregulación y de apertura; sus características se manifiestan así ( Rodríguez: 1992, 167) citado por (Manjarres, 2015):

- La organización se considera un todo
- Se la toma en cuenta como un conjunto de aspectos que se interrelacionan como normativas, procesos, planes, proyectos, actividades.
- La organización se compone en escala jerárquica, existen áreas que son suprasistemas para otras de menor jerarquía, conforme la estructura orgánica.
- La organización es más que la suma de sus partes
- La organización es dinámica, de ser necesario se retroalimenta para realizar ajustes, esto se logra con revisiones y supervisiones periódicas.

Lo anteriormente expuesto justifica que el procedimiento que se propone presente un enfoque sistémico ya que posibilita alinearse a los objetivos individuales y organizacionales, reconocer estructura de las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos que se establecen para llevar a cabo el procedimiento de medición del clima; debido a sus relaciones internas, cualquier acción positiva o negativa en la aplicación de un procedimiento conlleva la afectación de todas las partes.

De igual manera, se aplica enfoque holístico ya que se visualiza la organización como un todo, se analizan las interrelaciones de todas sus partes, todos los procesos que se llevan a cabo para alcanzar los objetivos estratégicos y macros, este enfoque soporta cuatro elementos:

- La acción de los sujetos implicados de manera directa en el procedimiento(funcionarios).
- El principio de la totalidad, que es la gestión holística, pero sin reducirla a las partes que la integran sino con continuas síntesis que muestran sus rasgos, cualidades y relaciones
- Su carácter complejo, que se demuestra en la multidimensionalidad del procedimiento lo que quedan expuestos a numerosas influencias.
- La inmensa dimensión del conocimiento humano, que implica desarrollo y profundización constante de las competencias para construir conocimiento en general.

El Procedimiento que se propone para el estudio del clima organizacional en los servidores públicos cumple con una serie de principios básicos:

- Consistencia lógica: una armónica estructura, con aspectos interrelacionados, secuencia lógica y consistencia interna y metodológica.
- Integralidad: en armonía con principios conceptuales sobre el sistema, el procedimiento considera la organización como un todo, al observar aspectos del talento humano en su entorno laboral y su interrelación con factores externos e internos.
- Sistemática: el procedimiento demuestra un sistema de indicadores que garantiza la medición de aspectos relacionados para su retroalimentación.
- Participativo: la participación directa de los integrantes de la institución en todos sus niveles, sean expertos, directivos o funcionarios de base para la aplicación del procedimiento garantiza alcanzar objetivos.
- Contextualidad, universalidad y perspectiva: el procedimiento es perfectamente adaptable y útil para otras instituciones públicas. Implica, la potencialidad de incorporación de modificaciones y ajustes en las etapas, pasos y actividades específicos que se analicen, conforme las características del entorno a estudiar
- Trascendencia: al medir la percepción del talento humano respecto a su entorno laboral, las derivaciones de la aplicación del procedimiento tendrán una connotación significativa en toda la organización

En aras de que el procedimiento que se propone se pueda desarrollar de forma satisfactoria y tenga los beneficios esperados para el talento humano que labora en el servicio público, se deben asumir las siguientes premisas:

1. La alta dirección debe poner de manifiesto su interés, compromiso y apoyo para acoger con beneplácito el procedimiento de medición del clima organizacional como acción estratégica para mejorar resultados.
2. Contar con personal suficientemente preparado para apoyar el proceso de medición del clima laboral.

Estas premisas se verifican con la observación directa, entrevistas con directivos y funcionarios además de la revisión documental. Resulta importante destacar que el incumplimiento de las condiciones expuestas, conlleva la adopción de las acciones correctivas correspondientes, ya que constituyen requisitos indispensables para el desarrollo del procedimiento de medición del clima organizacional en servidores públicos.

El procedimiento que se propone esta desagregado en cinco etapas y once pasos. La etapa inicial la constituye la sensibilización del colectivo laboral con la propuesta y con la necesidad de estudiar el clima organizacional en los servidores públicos, así como la identificación de los participantes que formaran parte del estudio, elemento de vital importancia para que el mismo no se vea como algo impositivo y burocrático, sino que cumpla con el objetivo propuesto. En una segunda etapa se seleccionarán las variables o dimensiones del clima con las que se van a trabajar, momento clave pues las mismas deben de responder a las características de los servidores públicos, además constituyen la base para la realización de todo el procedimiento. En una tercera etapa se llevará a cabo el diagnóstico del clima organizacional para lo cual se utilizarán disímiles técnicas declaradas en el procedimiento y que se explicarán a continuación.

Es importante destacar que dicho diagnóstico será la información de partida para el diseño estratégico que se propone en la etapa cuatro y con el que se reconoce el papel estratégico del talento humano en las organizaciones. Se concluye con una etapa de evaluación que además da pie a la retroalimentación. Se reitera que para cada una de estas etapas están definidos los pasos y técnicas a utilizar para su correcta aplicación, las cuales se aprecian de forma gráfica a continuación:

## .PROCEDIMIENTO PARA MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SERVIDORES PUBLICOS DEL ECUADOR

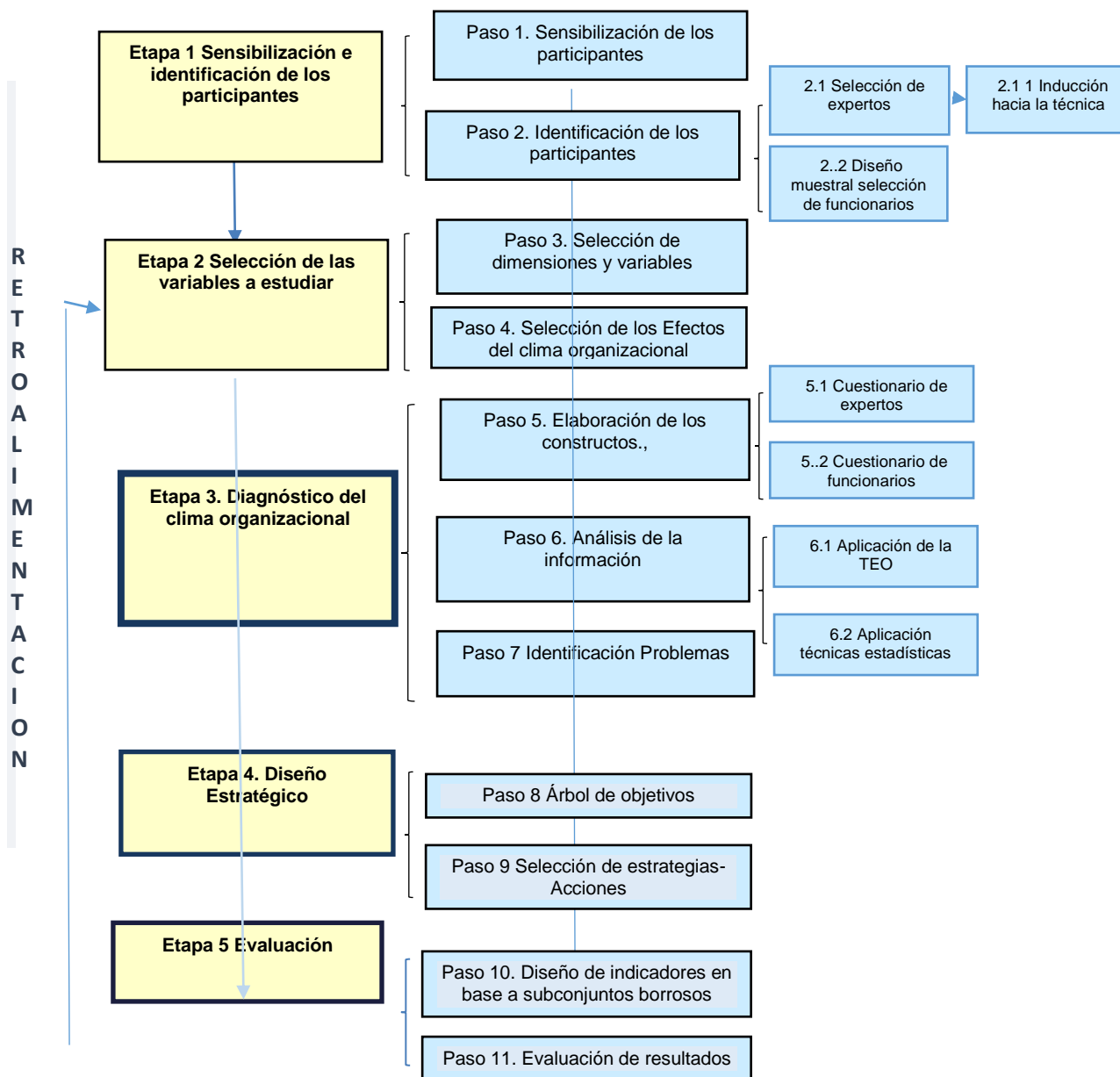


Figura No.2. Procedimiento para la medición del clima organizacional en los servidores públicos del Ecuador.

Fuente: elaboración propia

A continuación, se explican cada una de las etapas

### Etapa 1- Sensibilización e identificación de los participantes

**Objetivo:** Contar con una muestra pertinente de participantes, es decir un segmento adecuado que represente las posiciones de la población objeto de estudio, a efectos de que se sometan a la respectiva preparación y que alcancen sensibilización con el estudio.

**Paso 1:** Sensibilización de los participantes

Objetivo: Lograr que los participantes se sensibilicen y se involucren por convicción en la importancia del clima organizacional y con el procedimiento propuesto.

Técnicas: análisis documental, talleres

Perfil metodológico: se convocan a los participantes preseleccionados a talleres grupales en el que se entrega información escrita sistematizada, se socializa de manera pormenorizada el procedimiento, con sus enfoques, principios, premisas, etapas y pasos; se despejan todas las dudas al respecto y se motiva para que tengan sentido de pertenencia con el proyecto.

**Paso 2:** Identificación de los participantes

Objetivo: Escoger a los expertos y a los funcionarios que participan de manera directa en el procedimiento.

Técnicas: revisión documental, entrevista no estructurada

Perfil metodológico: sobre la base de información documental se escogen a expertos institucionales que cumplan con requisitos de conocimientos y experiencia en gestión del talento humano

**Paso 2.1** Selección de expertos

Objetivo: Realizar una selección técnica de expertos sobre la base de competencias determinadas.

Técnicas: entrevista no estructurada, aplicación de coeficiente de competencia

Perfil metodológico: se realiza la selección definitiva de profesionales previamente preseleccionados con la aplicación del coeficiente de competencia.

**Paso 2.1.1.** Inducción hacia la técnica a utilizar

Objetivo: Brindar orientaciones específicas a los expertos sobre la metodología del procedimiento propuesto.

Técnicas: talleres de discusión grupal

Perfil metodológico: se convocan a los expertos seleccionados para socializar en detalle el objetivo, etapas y pasos del procedimiento de medición del clima organizacional y el rol que desempeñarán en el mismo.

**Paso 2.2.** Diseño muestral para selección de funcionarios

Objetivo: Delinear el diseño muestral de la investigación

Técnicas: trabajo en equipo, técnica estadística de muestreo

Perfil metodológico: en primer término, se identifica el universo de la población objeto de estudio, el marco muestral y el cálculo del tamaño de la muestra a la que se le aplicará estudio.

El marco muestral señala el total de los funcionarios por cada categoría, el área de talento humano es custodio de la base de datos que contiene dicha información.

Para el cálculo del tamaño se ha considerado la utilización del Muestreo Aleatorio Simple (MAS) (Solis, M & Esparllargas, D, 2008)

$$n = \frac{P*Q*z^2*N}{N^2*E_2 + z^2*P*Q}$$

Donde:

Z: es el valor crítico de la distribución normal, estandarizada, asociada al nivel de confiabilidad prefijada (1,96)

p: representa proporción poblacional de éxito, de respuestas favorables a la variable objetivo prefijándose el valor de 0,50 cuando no se cuentan con antecedentes.

q:1-p representa las respuestas no favorables a la variable (no éxito)

d: precisión prefijada, error máximo admisible que se acepta.

Una vez obtenido el tamaño de la muestra, se distribuye en estratos conforme los segmentos existentes utilizando el Muestreo Aleatorio Estratificado (MAE), se recomienda que los estratos en las instituciones públicas sean: directivos, profesionales, administrativos y de servicios (Solis, M & Esparllargas, D, 2008) con la afijación proporcional considerando que las categorías determinadas difieren entre ellas en una característica importante y se debe asegurar incluir esta diferencia en el estudio.

Los resultados se orientan a una muestra más representativa de alguna particularidad que sea de interés, una disminución en el error estándar de los estimadores, ya que la homogeneidad creciente en los estratos y la producción de mejores estimadores a un costo determinado, así lo determina. (Duane, 2001)

Contando con el número de elementos de  $Nh$  se seleccionan los elementos de cada estrato que son representaciones de la subpoblación y se distribuyen de manera independiente entre los diferentes estratos.

Con lo que se alcanza una muestra representativa importante y equitativa de cada categoría de la población elegida como objeto de estudio.

## **Etapas 2 Selección de las dimensiones y variables a estudiar**

Objetivo: Identificar y seleccionar técnica y científicamente las dimensiones y variables a ser analizadas.

### **Paso 3 Selección de las dimensiones y variables**

Objetivo: Escoger las dimensiones y variables independientes del clima organizacional a considerar en el procedimiento.

Técnica: revisión bibliográfica

Perfil metodológico:

Revisión de la bibliografía para determinar las dimensiones independientes que más han sido objeto de análisis por parte de diversos autores; del análisis de contenido se determinó que las variables con mayor validez de contenido y que se ajustan a los lineamientos de la presente investigación son las que constan en la Tabla No. 2

**Tabla No.2 Dimensiones y variables independientes a considerar en el procedimiento**

DIMENSIONES	VARIABLES	AUTOR
Comunicación	-Comunicación entre jefes y empleados, comunicación entre los propios trabajadores, calidad y oportunidad de la comunicación, comunicación informal	(Fernández, 1997), (Trelles, 2001) (Robbins, S & Judge, T, 2009), (Pacheco, 2017)
Condiciones de trabajo	-Tecnología, espacios de trabajo, energía e iluminación, climatización, higiene, instrumentos de trabajo, medios de protección	(Uribe, 2002), (Roque, 2017)
Liderazgo	-Directrices efectivas del jefe, confianza y credibilidad de jefe, nivel de influencia, estilo de dirección, empatía y comunicación del jefe, inteligencia emocional	(Goleman, 2004), (De Neve J, et al, 2013)
Motivación	-Remuneración, crecimiento personal, tareas realizadas, reconocimiento por su esfuerzo y desempeño, involucramiento con la institución, deseo de continuidad laboral en la institución, apoyo y aceptación de meta, apoyo y aceptación de cambios, identificación con la institución	(Robbins, S & Judge T, 2013), (Chiavenato & I, 2009)
Trabajo en equipo	-Relaciones con compañeros de trabajo, ambiente de trabajo, comprensión entre compañeros, disposición afectiva	(Rodríguez, 2010) (Vargas, 2015)
Solución de conflictos	-Conflictos entre compañeros, conflictos con el jefe, conflictos de necesidades e intereses en la tareas, stress laboral	(Bernal, I et al, 2015), (Rodríguez, 2010)
Cultura organizacional	-Identidad de los miembro, énfasis en el grupo, tolerancia al riesgo, sistemas de recompensa, el control, tolerancia al conflicto, racionalidad burocrática	(Chiavenato & I, 2009) (Llanos, 2017)
Normativa institucional	-Niveles jerárquicos, tipos de autoridad, distribución de las responsabilidades, relaciones interdepartamentales, estructura organizacional, visión y misión, resoluciones y reglamentos	Elaboración propia
Racionalidad burocrática	Formalidad comunicaciones, autoridad definida, normas y procedimientos, división del trabajo, respaldos documentales	(Chiavenato & I, 2009) elaboración propia
Relaciones interpersonales	Trabajo individual y grupal, relaciones con el jefe, relaciones con los compañeros	Robbins 2013, elaboración propia

Fuente: elaboración propia sobre la base de análisis de contenido bibliográfico

#### **Paso 4 Selección de los efectos del clima organizacional**

**Objetivo:** Seleccionar las variables dependientes del clima organizacional a considerar en el procedimiento.

**Técnica:** revisión bibliográfica

**Perfil metodológico:** Revisión de la literatura especializada para determinar las variables dependientes que más han sido objeto de análisis por parte de autores desde diferentes puntos de vista.

Las variables que han sido consideradas para la presente investigación se encuentran detalladas en la Tabla No 3.



**Tabla N.3 Efectos o variables resultantes del clima organizacional**

EFFECTOS	VARIABLES	AUTOR/ES
Productividad del trabajador	-Adaptaciones a nuevas formas de trabajo, cumplimiento de jornada, volumen de producción, interdependencia, conductas hacia evaluación de desempeño, interés y compromiso grupal	(Rodríguez, 2010) (Robbins, S & Judge T, 2013), (Souto, L & Garcia, I, 2015)
Satisfacción laboral	-Remuneración, realización personal, oportunidades de desarrollo futuro, relaciones sociales y tiempo libre, reconocimiento de desempeño laboral, recompensa extrínseca, evaluación de desempeño	(Robbins, S & Judge T, 2013), (Chiavenato & I, 2009)
Calidad del trabajo	Dedicación al logro de objetivos, creatividad en el trabajo, exactitud, esmero y orden, tiempo de respuesta de trámites, transparencia laboral	Elaboración propia
Ausentismo/absentismo	-Cumplimiento de jornada, mecanismos de control	(Souto, L & Garcia, I, 2015) (Salas, K & Vilchez R, 2016)
Compromiso Organizacional	Aplicación en el trabajo, cuidado del patrimonio institucional, compromiso con la productividad, compatibilidad de intereses, involucramiento con el cambio, empatía con usuarios internos y externos	(Chiavenato & I, 2009) (Rodríguez, 2010)
Satisfacción cliente externo	Preparación para atención al cliente, cultura Organizacional	(Llanos, 2017)elaboración propia
Fluctuación laboral	Retiro voluntario, altas y bajas, número promedio de empleados	(Chiavenato & I, 2009) (Souto, L & Garcia, I, 2015) (Báez, N et al, 2017)
Tiempo de respuesta de trámites	Tiempo mínimo de atención, resolución efectiva de demandas,	Elaboración propia
Transparencia laboral	Estimulación moral, estimulación material, fidelidad con la alta dirección, actos laborales apegados a la normativa	Elaboración propia

Fuente: elaboración propia sobre la base de análisis de contenido bibliográfico

### **Etapas 3: Diagnóstico del clima organizacional**

Objetivo: Medir el clima organizacional en los servidores públicos del Ecuador

#### **Paso 5: Elaboración de los constructos**

Objetivo: Elaborar los cuestionarios de medición del clima organizacional a aplicarse a funcionarios públicos y a expertos seleccionados.

Técnicas: talleres de discusión, trabajo en equipo.

Perfil metodológico: se elaboran los instrumentos de medición del clima organizacional en los servidores públicos del Ecuador, en general se propone una encuesta que la integran veinte variables identificadas, se miden las variables con la escala de Likert de 5 puntos, para los expertos la propuesta es de libre elección conforme lineamientos establecidos.

Tabla No.4 Correspondencia semántica de la escala de medición de las variables de clima organizacional(funcionarios)

VALOR	CORRESPONDENCIA SEMANTICA
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Parcialmente en desacuerdo
4	De acuerdo

5	Totalmente de acuerdo
---	-----------------------

Fuente: Escala de Likert

**Paso 5.1:** Aplicación de cuestionario a los expertos.

Objetivo: Aplicar el constructo elaborado para expertos.

Técnicas: observación, encuesta.

Perfil metodológico: los expertos seleccionados, recibirán el constructo de manera personal o vía on-line y lo resolverán.

**Paso 5.2:** Aplicación del cuestionario a funcionarios

Objetivo: Aplicar el constructo elaborado a los funcionarios seleccionados.

Técnicas: observación, encuesta.

Perfil metodológico: los funcionarios seleccionados, recibirán el constructo de manera personal o vía on-line y procederán a resolverlo.

**Paso 6:** Análisis de la información

Objetivo: Analizar los resultados obtenidos en el instrumento aplicado.

Técnica: análisis univariado, multivariado y análisis factorial exploratorio (AFE)

Perfil metodológico: se verifican los resultados de cada variable elegida, se realiza la evaluación del análisis factorial y se recomienda el procesamiento de los cuestionarios utilizando el paquete estadístico SPSS, versión 22.0.

Se sugiere el empleo del coeficiente Alfa de Cronbach (Cronbach 1951) para determinar la fiabilidad de la escala de medición, su consistencia interna y estabilidad. Su interpretación se observa en la tabla No. 5, estimándose adecuado un rango de muy alta y alta.

Tabla No. 5-Interpretación del coeficiente alfa de cronbach

RANGOS	COEFICIENTE ALFA
Muy alta	0.81-1.00
Alta	0.61-0.80
Moderada	0,41-0,60
Baja	0,21-0,40
Muy baja	0,01-0,20

Fuente: Elaboración a partir de Hernández Sanpiere et al (2006)

Se recomienda utilizar el Análisis Factorial Exploratorio que tiene el objetivo de establecer una estructura subyacente entre las variables designadas para el análisis a partir de las estructuras de correlación entre ellas. (Méndez Martínez, C & Rondón M.A, 2012). Con ello se valida la escala de medición utilizada.

A efectos de examinar la información se propone realizar un análisis univariado de variable objeto de estudio a través de estadísticos media, mediana, moda, desviación típica y máxima.

**Paso 6.1:** Aplicación Teoría de Efectos Olvidados.

Objetivo: Obtener las relaciones directas e indirectas de causalidad de los hechos.

Técnicas: Teoría de efectos olvidados.

Perfil metodológico:

*“La evaluación de la incidencia de una entidad sobre otra tiene un carácter subjetivo y, por tanto, difícilmente medible. Si se conoce el universo de todos los estados probables de esta relación, puede hacerse uso de su distribución de frecuencias probabilísticas, pero en los ámbitos de toma de decisiones empresariales (con cambios continuos e incertidumbre) es más*

*adecuado describir la relación de incidencia mediante un juicio semántico borroso, asignado por expertos y que evalúe la posibilidad de la veracidad de la relación de incidencia". (Rodríguez Rubino, 2008)*

La propuesta es utilizar la escala endecadaria descrita en la Tabla No.6

**Tabla No. 6- Correspondencia semántica de la escala endecadaria**

VALOR	CORRESPONDENCIA
0	Sin incidencia
0,1	Prácticamente sin incidencia
0,2	Casi sin incidencia
0,3	Muy débil incidencia
0,4	Débil incidencia
0,5	Media incidencia
0,6	Considerable incidencia
0,7	Bastante incidencia
0,8	Fuerte incidencia
0,9	Muy fuerte incidencia
1	La mayor incidencia

Fuente: Adaptado de Kaufmann y Gil Aluja (1989)

Al analizar el ambiente laboral donde se desenvuelve el talento humano, se destaca el hecho que existen relaciones de causalidad, integrada por un sistema de interacciones delimitado por el término incidencia, mismo que es utilizado para caracterizar la influencia de un fenómeno (causas) sobre otro fenómeno (efectos), Las personas son seres muy complejos y su comportamiento varía sobre la base de las relaciones existentes entre ellos y con el entorno, con una conducta no lineal, no predecible.

Las incidencias habituales en procesos encadenados se transmiten constantemente, siendo un hecho normal olvidar algún aspecto importante de dichos procesos y cada vez que ocurre este olvido se constituye en una consecuencia con efectos secundarios pero que repercuten en todo el sistema.

El conjunto de incidencias directas está representado por la matriz de incidencias directas o de primer orden [M], las que han sido analizadas al establecerse las implicaciones de unos componentes (causas) sobre otros (efectos). Este es el primer paso para proponer un esquema con el que se pueda recuperar los niveles de incidencia no divisados en la primera etapa.

En un segundo momento el objetivo es obtener una nueva matriz de incidencias donde se reflejen todas las incidencias entre las variables consideradas como causas y las que se etiquetan como efectos, acumulando los efectos directos a los indirectos que se pudieran originar. Es necesario establecer dispositivos que hagan posible el hecho de que diferentes causas puedan tener efectos sobre sí mismas y que algunos efectos tengan incidencia entre sí mismos. Es necesario construir dos relaciones de incidencias adicionales que recogerán los posibles efectos que se deriven de relacionar causas entre sí, por un lado, y efectos entre sí, para finalmente obtener los posibles efectos olvidados.

Todo el desarrollo de actividades organizacionales, se originan de algún tipo de sistema o subsistema, por lo que prácticamente toda actividad está sometida a algún tipo de incidencia causa-efecto. Al analizar el clima organizacional está presente la posibilidad de olvidar de

manera voluntaria o involuntaria relaciones de causalidad que no siempre son explícitas o evidentes, muchas veces son imperceptibles por el personal del órgano gestor.

Las investigaciones han determinado que es normal que relaciones de incidencia queden ocultas por tratarse de efectos sobre efectos, con una acumulación de causas que la originan. Los estudiosos requieren apoyarse en herramientas con capacidad de crear una base técnica con la que pueda procesar todas las informaciones, contrastar con las obtenidas del entorno y develar las relaciones de causalidad directa o indirecta que se puedan desprender (Gil Lafuente, 2010)

Resulta de gran importancia contar con los instrumentos adecuados para analizar este tipo de procesos, y más aún, de acuerdo a la presente investigación, en el diagnóstico del clima organizacional, es importante evitar que se produzcan situaciones que comprometan la correcta toma de decisiones.

#### **Paso 6.2: Aplicación de técnicas estadísticas**

Objetivo: Analizar la información aplicando herramientas estadísticas

Técnicas: Univariados, multivariado

Perfil metodológico: Se destaca el análisis Para el análisis de la información se utilizan métodos univariados, bivariados y multivariados

En este apartado se aplicarán las técnicas de análisis univariado y multivariado. Se propone trabajar con el estadígrafo de la mediana para evitar las desviaciones típicas, pero se recomienda llevar a cabo el análisis de frecuencia con los estadígrafos de media y moda para obtener la mayor cantidad de información posible.

#### **Paso 7: Identificación de problemas**

Objetivo: Identificar los principales problemas relacionados al clima organizacional

Técnicas: Diagrama de Causa y Efecto (Ishikawa), Árbol de Problemas, taller

Perfil metodológico: Con un análisis de carácter deductivo, se ha complementado la configuración de las herramientas cuantitativas, con lo que se vislumbran los principales problemas del clima organizacional del servicio público, y se recomienda la construcción del diagrama de Ishikawa ponderado o diagrama de causa y efecto. (Cuesta, 2010)

Para ello, la recomendación es que el insumo se construya en taller, en el que participen principales responsables de áreas, expertos en gestión del talento humano y directivos del sector público del Ecuador, con la socialización, análisis e interpretación de datos que proporciona el instrumento, para en conjunto construir el diagrama sobre la base de determinación de causas y subcausas, analizando todas las variables externas e internas del clima organizacional.

Se adopta la metodología de (Cuesta, 2010) para la ponderación de resultados, donde se develan las causas fundamentales o espinas primarias para mostrar el orden de importancia de las causas en el efecto, resaltando el orden de prioridad respecto a las soluciones y sus implicaciones en los resultados que se aspira alcanzar.

Los funcionarios involucrados manifiestan su posición en privado registrando en una hoja las causas y luego jerarquizando el orden de importancia desde 1 hasta n, siendo 1 la causa más importante hasta llegar hasta n que es la causa menos importante, este mecanismo imprime objetividad al proceso.

Posteriormente se condensan los resultados en una tabla de juicios donde  $r_j$  significa la sumatoria de los valores otorgados por cada uno de los funcionarios (D), es aquí donde se deduce la  $R_j$  menor como la causa más importante y la  $R_j$  mayor la causa menos importante.

Posteriormente, se calcula la concordancia C, según la formulación y si se alcanza  $C \geq 60\%$  para cada  $R_j$  se considera un nivel aceptable de consenso. Luego (en otra hoja luego de

contar con resultados de la primera tabla) si no se alcanza el nivel de C se descarta esa causa respecto al consenso del ordenamiento.

Lo cumplido conduce al Diagrama de Ishikawa Ponderado, que siguiendo del enfoque sistémico determina el orden de importancia de las causas develando inconvenientes principales del clima organizacional en el servicio público.

Las autoras analizan que el clima organizacional es un componente subjetivo en cualquier organización, por ello se implementa una herramienta adicional de carácter cualitativa que consolida la selección de los problemas y triangula la información de resultados del diagrama de Ishikawa ponderado y determina los problemas más relevantes del clima organizacional.

Por lo que se toma como alternativa la elaboración del Árbol de problemas, sobre la base de los resultados que se obtuvieron en los pasos anteriores, el diagrama de Ishikawa ponderado e identificar y caracterizar los principales problemas detectados.

Para la elaboración del árbol de problemas se aplica la metodología de Burgwall y Cuéllar (1999) estableciendo en primer término el problema central del clima organizacional en servidores públicos del Ecuador, lo que está relacionado con los objetivos de la investigación.

Para concluir esta etapa se procede a la redacción de los descriptores del problema central del clima organizacional de servidores públicos y se construye la red causal de problemas utilizando flechas conforme la relación con causas directas, indirectas y estructurales.

#### **Etapas 4 Diseño estratégico**

##### **Paso 8: Objetivos (Árbol de Objetivos)**

Objetivo: Elaborar el diseño estratégico mediante la construcción del árbol de objetivos

Técnicas: talleres, árbol de objetivos

Perfil metodológico: Construido el árbol de problemas se elabora el árbol de objetivos, es decir indicar en positivo todas las causas y efectos registrados en el árbol de problemas, los efectos se transforman en fines y las causas se transforman en medios. Este instrumento representa el flujo independiente de propósitos para definir estrategias de mejoras.

Las alternativas de posible solución de los problemas detectados en el árbol de problemas, se etiquetan como supuestos cuando se encuentran fuera del alcance de la propuesta y como resultados las alternativas que son viables de implementar.

Para la construcción del árbol de objetivos se procede como se indica a continuación:

- a. Identificar alternativas de solución; estas son acciones para solucionar el problema. Para cada base del árbol de objetivos se plantea una alternativa que lo concreta efectivamente

El objetivo general se refleja en la sección donde se redactó el problema en términos positivos.

- b. Los objetivos específicos se reflejan en la sección donde se redactaron los efectos del primer y demás niveles.
- c. El árbol de objetivos se convierte en el fundamento inicial para las estrategias viables , orientadas a la solución de los problemas identificados y encadenados en el árbol de problemas.

##### **Paso 9: Selección de Acciones**

Objetivo: determinar las bases que permitan seleccionar alternativas de solución en correspondencia a los problemas detectados, en aras de mejorar el clima organizacional en el servicio público.

Técnicas: talleres, DAFO

Perfil metodológico: La matriz DAFO está compuesta por: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

Para construir la matriz DAFO, se cristaliza un taller con los directores y coordinadores departamentales de la institución objeto de estudio, a quienes se les expone los principales problemas detectados en el estudio del clima organizacional y los escenarios futuros establecidos, con la finalidad de construir la matriz enlistando cada uno de sus elementos, para obtener el resultado final, se valida con los integrantes del grupo para llegar a un consenso general eliminando redundancias y agrupando propuestas para proceder a combinar los resultados en la Matriz de Impactos.

Este plan de acción debe contener acciones, fechas, responsables y de ser posible el presupuesto para poder ser evaluado con rigurosidad. Se definen las combinaciones que más influencia tienen en el desarrollo de las acciones, o de no existir, en la misión u objetivos principales de la organización, marcándose con una X ese impacto o recurriéndose a una ponderación de 1, 2 o 3 en impacto creciente, o ningún impacto.

Los resultados conducen al tipo de acciones a tomar sobre la base del cuadrante con la mayor ponderación. Las acciones a diseñar deben estar vinculadas con el estudio aplicado, los principales problemas del clima organizacional y los escenarios futuros. Además, deben contener: objetivos claros y decisivos, conservar la iniciativa, concentración flexibilidad, liderazgo coordinado y comprometido y seguridad, considerando que algunas alternativas de acción podrían impactar en la gestión del talento humano de forma decisiva, por lo que se requiere tiempo para su maduración. (Peñafiel & N, 2017)

Una vez aplicado el procedimiento, es saludable implementar el seguimiento con indicadores de eficiencia y eficacia para constatar una mejor gestión.

## **Etapas 5 Evaluación**

Objetivo: Evaluar los resultados de acciones implementadas

Técnicas: Trabajo en equipo, discusión grupal

### **Paso 10: Diseño de indicadores en base a subconjuntos borrosos**

Objetivo: Diseñar indicadores que faciliten la evaluación de acciones

Perfil metodológico: se procede al diseño de indicadores que posibiliten la evaluación de las acciones implementadas.

Se propone un sistema de indicadores para realizar control y seguimiento a los procesos. En este sentido se propone trabajar con la técnica de los subconjuntos borrosos, ya que la misma se utiliza ante la presencia de situaciones cargadas de un alto grado de subjetividad como lo son las percepciones de los trabajadores, pues su concepción se adapta mejor a la forma del pensamiento humano.

En este sentido, utilizando escalas endecadarias, se recogen las percepciones generalizadas de los trabajadores en cuanto a satisfacción laboral, identificación con la entidad, percepción del liderazgo y el clima organizacional.

Los siguientes ejemplos de indicadores a implementarse fueron tomados como referencia de (Souto, 2015) (liderazgo, Sentido de compromiso o de pertenencia, ausentismo, fluctuación laboral, fluctuación laboral, satisfacción laboral). Además de estos indicadores se confeccionó, un indicador Global que mida el Clima Organizacional, que tiene su base en las dimensiones del clima organizacional definidas anteriormente y en la teoría de los subconjuntos borrosos.

- Clima Organizacional (Co)

$Co = 0,1 (s) + 0,2 (m) + 0,1 (l) + 0,1 (ni) + 0,1 (c) + 0,1 (te) + 0,1 (al) + 0,1 (rb) + 0,1 (cu)$

Siendo: s: Satisfacción con su trabajo, m: Motivación, l: Liderazgo, ni: normativa institucional, c: Comunicación, te: Trabajo en equipo, al: Ambiente laboral, rb: Racionalidad burocrática y cu: cultura organizacional

Bajo: Cpsico  $\leq 4$       Medio:  $5 \leq \text{Cpsico} \leq 7$       Alto: Cpsico  $\geq 8$

Nótese que se le da mayor ponderación a la Motivación, por ser el motor del comportamiento de los trabajadores para poner sus conocimientos en función del logro de los objetivos organizacionales.

## Paso 11: Evaluación de resultados

Constituye el cierre del estudio y la apertura a futuras investigaciones. Al llevarse a la práctica todas las acciones de mejora, luego se un año se recomienda reevaluar el estado del clima organizacional de servidores públicos aplicándose nuevamente la metodología y compararlo con los de la primera aplicación.

Entonces, se analiza así la eficiencia del plan de acción propuesto y el comportamiento de los estratos en un período de tiempo establecido. Esto es fundamental porque retroalimenta el procedimiento, con las ventajas correspondientes.

Es importante destacar que dicha propuesta de procedimiento fue validada por los 17 gestores de talento humano que posee el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, una de las instituciones con mayor representatividad de servidores públicos en el Ecuador y se obtuvieron resultados muy positivos como se puede apreciar a continuación en la siguiente grafica

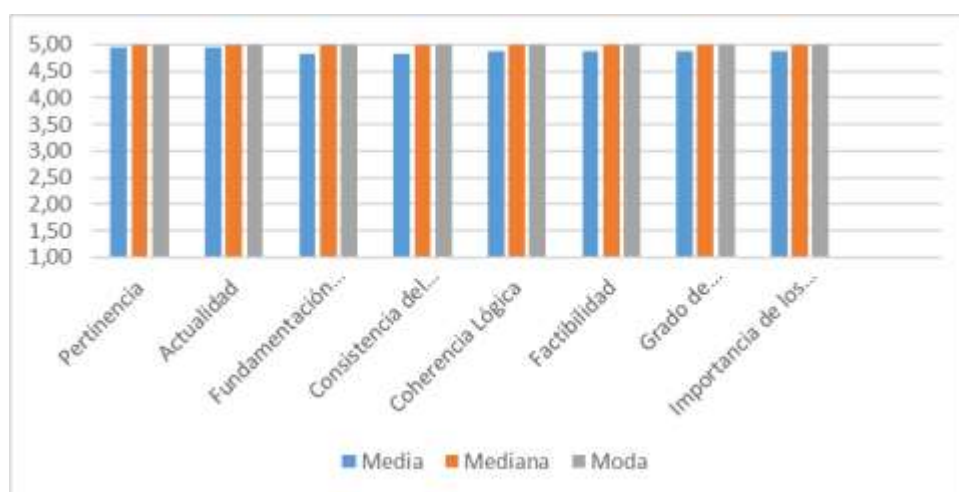


Figura No.3 Validación por criterio de expertos

Fuente. Elaboración propia

Como se puede observar todas las calificaciones que se obtuvieron, al dar a validar a los expertos con una escala de Likert, fueron superiores a los 4,5, siendo la Moda y la Mediana de 5 en todos los casos, lo que ratifica la pertinencia, actualidad, factibilidad e importancia del procedimiento que se propone para evaluar el clima organizacional en los servidores públicos del Ecuador.

## CONSIDERACIONES FINALES

Existen disímiles estudios para la medición del clima organizacional, pero presentan como principales limitaciones que no estudian las relaciones de causalidad que están presentes entre las dimensiones del clima organizacional y el efecto que tiene en el desempeño organizacional, carecen de indicadores que permitan cuantificar el estado del clima de forma generalizada, sino

que analizan las dimensiones de forma aisladas y se encuentran enfocados al ámbito empresarial.

En Ecuador, si bien el tema del clima organizacional ha sido estudiado, existen diferentes percepciones entre el grado de satisfacción y desempeño del elemento humano que presta su contingente en el sector público, lo que se hace necesario formular un procedimiento para llevar a cabo estudios de clima organizacional en los servidores públicos.

El procedimiento para la medición del clima organizacional en los servidores públicos del Ecuador consta de cinco etapas y once pasos. Donde se va desde la sensibilización del colectivo laboral con la propuesta y con la necesidad de estudiar el clima organizacional en los servidores públicos, así como la identificación de los participantes que formaran parte del estudio, pasando por la selección de las variables o dimensiones del clima con las que se van a trabajar, por el diagnóstico del clima organizacional para lo cual se utilizarán disímiles técnicas declaradas en el procedimiento hasta llegar a la confección de un diseño estratégico y a una etapa final de evaluación donde se resumen los resultados y se lleva a cabo la retroalimentación. Resulta válido destacar que para cada una de estas etapas están definidos los pasos y técnicas a utilizar para su correcta aplicación.

Las autoras asumen el criterio que el procedimiento puesto en consideración, aporta de manera positiva a las investigaciones científicas, al ser un instrumento lógico, razonable y aplicable a las instituciones públicas para analizar de una manera sencilla el estado del clima organizacional. Se constituye en una herramienta metodológica para la alta dirección, de una manera más técnica que la simple observación y la entrevista. Es además un componente válido y confiable, para evaluar el clima organizacional desde el enfoque subjetivo, las percepciones de las personas son determinantes en su criterio, y los resultados son insumos muy valiosos para mejorar la situación en la que se encuentran funcionarios y trabajadores del sector público, de tal manera que respondan más positivamente a las demandas de la sociedad. Elementos que fueron validados a través del criterio de expertos.

## BIBLIOGRAFIA

- Antepara, V. (2013). *Estudio del clima organizacional en las empresas de Guayaquil bajo los estándares del programa Great Place to Work Ecuador*. Guayaquil: Universidad Internacional del Ecuador.
- Báez, N et al. (2017). *Influencia del Clima, Motivación y la Satisfacción Laboral en la Rotación Laboral de la Generación "y" de entidades bancarias*. Cuzco: Universidad Católica de Perú.
- Boulding, & K. (1985). *The world as a total system*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Chiavenato, & I. (2009). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito de las organizaciones II Edición*. México: Mc Graw-Hall.
- Cuesta, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana: Félix Varela.
- De Neve, J et al (2013) Born to lead? A twin design and genet association study of leadership role occupancy, *The leaaership Quartenly* 24 pp 45-60
- Duane, D. (2001). *Investigación en administración para la toma de decisiones-Quinta Edición*. México: Internacional Thomson Editores.
- Fernández, C.(1997) *Comunicación en las organizaciones*, México, Editorial Triller
- Galena, D (2004) *Qué hace al líder*, Harvard Business Review School Publishing Corporation
- Gomez, C. (2004). *Diseño, Construcción y Validación de Instrumento que evalúa Clima Organizacional en Empresas Colombianas desde la teoría de respuesta al ítem*. *Revista Colombiana*.
- González, V.(2015) *Procedimiento para el diagnóstico y mejoramiento del clima organizacional*, La Habana, a *Revista Ingeniería Industrial* Año 14 No.2 Pag.25-42
- Katz, H & Kahn, R. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Segunda Edición John Wiley.
- Likert, R. (1969). *El factor humano en la empresa*. Bilbao: Deusto.
- Litwin, S. (1968). *Motivation and Organizational Climate* . Harvard: Harvad Busines School.



- Manjarres, N. (2015). *Gestión de los Recursos Humanos con enfoque de responsabilidad social en las Hostelerías de destinos turísticos caso Cantón Pastaza*. La Habana: Universidad de la Habana.
- Manosalvas, C; Manosalvas, L; Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *Minister No. 26, Scielo*.
- Méndez Martínez, C & Rondón M.A. (2012). Introducción al Análisis Factorial Exploratorio. *Revista Colombiana de Psiquiatría Vol 41 (1)*, 197-207.
- Naranjo, A. (2015). *Motivación y estabilidad laboral en los trabajadores de la empresa MADERALT de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua*. Ambato: Univeersidad Técnica de Ambato.
- Onofre, L. (2014). *El clima organizacional y la satisfacción como factores influyentes en el Desempeño Laboral de la Subsecretaría de Información*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Ordoñez, J. (2001). El Desarrollo mediante las personas. *EKOS*.
- Pacheco, M (2017) Gestión de Intangibles y la efectividad de las comunicaciones en sus procesos, En, La cultura organizacional: eje de la acción en la gestión humana, Guayaquil, Universidad ECOTEC
- Peñafiel, & N. (2017). *Fomento de una cultura organizacional autóctona en aras de una mejor gestión para los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la Provincia de Chimborazo*. La Habana: Universidad de la Habana-Tesis Doctoral.
- Pérez, C. (2006). *Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico Holguínero*. Holguín: Tesis Doctoral-Universidad de Holguín.
- Pérez, Y (2015) Clima Organizacional en el ámbito empresarial cubano, Tesis con opción al Título de Máster en Administración de Negocios, Universidad de la Habana.
- Puchol, I. (2012). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Ramos, M. (2011). *Motivación Laboral y su Relación con el clima laboral en los trabajadores del Banco Ecuatoriano de la Vivienda Matriz Quito*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Rodríguez Rubino, J. (2008). Efectos olvidados en las relaciones de causalidad de las acciones del sistema de capacitación en las organizaciones empresariales. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa Vol 5*, pp 29-48.
- Rodríguez, A, et al (2010) Inventario del Clima Organizacional como herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo, La Habana, Revista Cubana de Higiene y Epidemiología vol,48 No.2 pp 177-196
- Roque, C (2017) Procedimiento para el diagnóstico del clima laboral con base en herramientas de matemáticas borrosas, caso empresa UEB Aeropuerto - La Habana - Tesis con Opción a Diplomado en Administración de Negocios, Universidad de la Habana
- Segredo, A. (2012). Clima Organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la Organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 385-393.
- Schneider, B. & Ehrhart M & Macey, W, Organizational Climate and Culture, The Annual Review of Psychology, Academic Librarians, Indiana,
- Shahmond, M et al, The relationship between the Organizational Climate, Organizational Culture and Creativity and the Job Satisfaction of Ahway Public Libraries.
- Salas, K et al (2016) Ausentismo Laboral como atributo resiliente en el sector penitenciario, URBE, Venezuela, Centro de Investigación de Ciencias Administrativa y Gerenciales, Universidad Dr. Rafael Belloso
- Sola, I. (2017). *Motivación en el Clima Organizacional de la Empresa Avícola y Agropecuaria Maricela Cia.Ltda*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Solis, M & Esparllargas, D. (2008). *Técnicas Estadísticas Multivariadas en Administración de Negocios*. La Habana: Universidad de la Habana.
- Souto, 2015, Modelo de Gestión de Recursos Humanos para la Organización Superior de Dirección Empresarial del Ministerio de Comercio Exterior de Cuba, Tesis con Opción a Grado Científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de la Habana.
- Souto L & García I, (2015) Indicadores Intangibles en base a la teoría de los subconjuntos borrosos para evaluar gestión de recursos humanos, La Habana, COFIN vol, 9 pp 36-45.
- Toro, F. (2001). *El clima organizacional: perfil de empresas colombianas*. Medellín: Cincel 159.
- Trelles, I, (2001) Comunicación organizacional, La Habana, Editorial Félix Varela

- Uribe, D (2015) El impacto de las condiciones del trabajo en la satisfacción laboral, La Habana, Revista Interamericana de Psicología Ocupacional 34 (1) pp 57-65
- Vaca, M. (2017). Motivación Laboral en servidores públicos del Ecuador. *INNOVA, Research Journal*, 101-108.
- Vargas, L. (2015). *El clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores públicos de las áreas administrativas de la Procuraduría General del Estado*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Weber, M. (1947). *Theory of Social and Economic Organization* . Nueva York: University Nueva York.