



Mayo 2018 - ISSN: 1696-8352

## PROCEDIMIENTOS APLICADOS PARA EL ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SERVICIO PÚBLICO. CASO ECUADOR

AUTORES

- **Eva Marisol Romero Vélez.**  
Magister en Gerencia de Proyectos Educativos y Sociales, Ingeniera Comercial, Doctorante de la Facultad de Economía de la Universidad de la Habana, Profesora Principal a Medio Tiempo del Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Manabí Ecuador, Dirección postal: Avenida Jose Maria Urbina, Portoviejo, Ecuador, e-mail: eva.romero@fec.uh.cu, emromero@utm.edu.ec teléfono +593 5-263-2677. La autora investiga las temáticas de gestión de recursos humanos, comportamiento organizacional, clima organizacional, lógica difusa y procesos organizacionales de organismos públicos. Tutora de más 20 Trabajos de Tercer Nivel, asesora también trabajos de especialidad, ha participado en diversos eventos científicos con 4 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. La autora investiga las temáticas de gestión de recursos humanos, lógica difusa, gestión de la calidad, negociación, marketing, trabajando fundamentalmente en el campo de las empresas de Comercio Exterior. Miembro de la Red Iberoamericana para la Competitividad, Innovación y Desarrollo, auspiciada por CYTED. Tutora de más 20 Trabajos de Diplomas, asesora también trabajos de maestría, ha participado en diversos eventos científicos con un total de 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. La autora investiga las temáticas de marketing, gestión de recursos humanos, lógica difusa, trabajando fundamentalmente en el campo de las empresas de Comercio Exterior. 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 también trabajos de maestría, ha participado en diversos eventos científicos con un total de 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): "Procedimientos aplicados para el análisis del clima organizacional en el servicio público. Caso Ecuador", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (mayo 2018). En línea: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/05/analisis-clima-organizacional.html>



Mayo 2018 - ISSN: 1696-8352

## Resumen

Los estudios de Clima de Organizacional permiten a las empresas, organizaciones o servidores públicos detectar los problemas existentes en el ámbito laboral, y corregirlos en busca de un ambiente adecuado para que los trabajadores se sientan motivados y satisfechos en su lugar de trabajo. Es por esta razón, que el clima organizacional se ha convertido en un tema neurálgico para las organizaciones que buscan alcanzar un mayor desempeño laboral y satisfacción del talento humano que las integra. En los servidores públicos, donde su razón de ser tiene un peso social significativo este tema adquiere mayor trascendencia. La presente investigación tiene como objetivo analizar los diferentes procedimientos aplicados para el estudio del clima organizacional en servidores públicos. El estudio se efectuó mediante investigación documental, método de análisis que comprende la revisión de literatura, detección, consulta, extracción/recopilación e integración de datos

**Palabras Claves:** Talento Humano, Clima Organizacional, Servidores públicos

## Abstract

Organizational Climate studies allow companies, organizations or public servants to detect problems in the workplace, and correct them in search of an adequate environment so that workers feel motivated and satisfied in their workplace. It is for this reason that the organizational climate has become a key issue for organizations seeking to achieve greater job performance and satisfaction of the human talent that integrates them. In public servants, where their *raison d'être* has a significant social weight, this issue becomes more important. The present research aims to analyze the procedures to applied for studies of organizational climate in public servants. The study was carried out according to desk research strategy, an analysis method comprising the literature review, screening, consultation, removal/collection and integration of data

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

## INTRODUCCIÓN

El talento humano de las empresas es el soporte y el motor principal en sus actividades, muchas motivaciones confluyen en el comportamiento organizacional y personal lo que afecta la productividad, la satisfacción en el trabajo, entre otros. La gestión de este activo tan importante de las empresas no ha sido estática, a lo largo del tiempo ha venido moldeándose a las circunstancias y escenarios sociales, políticos y económicos; así, ha evolucionado a la par de pensamientos y diversas corrientes.

En la actualidad, los recursos humanos constituyen el activo estratégico más importante de las organizaciones; considerados como personas y no solo como recursos físicos, identificados como “poderosos activos que impulsan la creatividad organizacional como activadores inteligentes de los recursos organizacionales” y no agentes pasivos, inertes y estáticos. (Chiavenato., 2007)

Se destaca el hecho que factores como organización del trabajo, separación jerárquica de responsabilidades y relaciones labores, inciden en el desarrollo del talento humano, ya que no es independiente ni espontáneo, pues requiere un sistema que maximice sus potencialidades.

Con el auge de la sociedad del conocimiento, el entorno competitivo y complejo, impulsa que la innovación y el desarrollo personal sean los principales impulsores de la economía contemporánea (Delgado-Verde, M; Martin-de-Castro; Navas-López, J, E & Cruz-González (2013), 2013) lo que se confirma con la relevancia que se ha brindado a los intangibles organizacionales, parte fundamental de sus estructuras, siendo una de ellas el estudio o medición del clima organizacional.

El estudio del Clima Organizacional responde a visiones integrales con múltiples componentes, cada organización es diferente y aunque se cuenten con principios rectores similares, la experiencia y formación de los miembros que la integran, definen el clima organizacional al portar necesidades fluctuantes y la expectativa que las organizaciones generen en ellos.

Es muy importante para los directivos conocer la interacción entre las personas en el ambiente laboral con la organización en todo su contexto, para tomar decisiones sobre ajustes a realizar para mejorar la satisfacción y productividad laboral. Los sentimientos psicológicos del clima se encuentran en el entorno del funcionamiento interno de la organización, que puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad (Souto, L; Garcia I, 2015). El comportamiento de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino de la percepción de su clima de trabajo y los componentes en todos los sectores organizacionales. Por ello el presente trabajo tiene por objetivo analizar los procedimientos implementados para el estudio del clima organizacional en servidores públicos, tomando como ejemplo el caso de Ecuador. Es válido destacar que se aterriza el tema en los servidores públicos por la importancia que tienen los mismos desde el punto de vista social..

## **1. CLIMA ORGANIZACIONAL: CONCEPCIONES TEÓRICAS**

En la literatura especializada se destacan estudiosos del clima organizacional: (Lewin & Lippit R, 1939), (Litwin, 1968), (Dessler, 1993), (Likert, 1969), (Goncalves, 2000) (Brunet, 2014) con tendencias particulares en cuanto a su definición, objetivos, dimensiones, importancia e instrumentos de medición, además cómo influyen en la salud, bienestar, productividad y satisfacción laboral.

(Alvarez, 1993) define al clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y en su creatividad y productividad.

Chiavenato (2000) llama al clima organizacional como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

Para (Toro, 2001) el clima organizacional es analizado como variable independiente, que tiene incidencia directa sobre aspectos como: motivación, satisfacción y productividad.

(Garcia, Del Clima Organizacional a la Cultura Organizacional, 2003) plantea su definición de clima organizacional como la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente.

(Chiang, 2007) lo refiere como las características de la organización a partir de las percepciones de los trabajadores, los esquemas cognoscitivos y las percepciones globales.

(Castillo L. &, 2011) indicaron en sus estudios que las percepciones que tienen los individuos respecto al ambiente de las organizaciones tienen que ver con factores externos e internos, entendidos dentro de las dimensiones personales e institucionales de la empresa.

(Segredo, 2012) infirió 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*”

Para la autora el clima organizacional es un conjunto de factores laborales que rodean el desenvolvimiento de los trabajadores influyendo positiva o negativamente en su predisposición y productividad laboral y que se ven influenciados por aspectos preconcebidos, es decir que es una

variable dependiente por factores no controlables por la organización y a su vez se convierte en una variable independiente para el entorno de la misma.

Es necesario mencionar que el clima organizacional ha sido estudiado desde diferentes orientaciones: el enfoque estructuralista, tiene como referentes a (Forehand G, 1964) que define el clima organizacional como "(...) el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas"

El enfoque subjetivo lo representa Halpin y Crofts (1963) que definieron el clima organizacional como "la opinión que los trabajadores se forma de la organización".

El enfoque de síntesis lo representan Litwin y Stringer (Litwin, 1968), los que definieron al clima organizacional como " el efecto subjetivo percibido del sistema, que forman el estilo informal de las administración y de otros factores importantes sobre las actividades, las creencias y los valores y la motivación de las personas que trabajan en una organización dada" Precisamente de este último enfoque es donde se han asentado la mayoría de los posteriores estudios del clima organizacional aplicados por investigadores.

(Noriega, 2011) defiende el hecho que los enfoques estructuralista y subjetivista tienen que ver con la opinión que los empleados se forman del clima organizacional, al estar presente factores organizacionales puramente objetivos y las percepciones que se tienen del ambiente interno de la organización.

(Dessler, 1993) sugirió que los empleados no operan en el vacío, llegan al trabajo con ideas preconcebidas sobre sí mismos, quiénes son, qué se merecen, y qué son capaces de realizar, reaccionan ante factores relacionados con el trabajo como el estilo de los jefes, la estructura organizacional, y la opinión del grupo de trabajo, lo que determina cómo ve su empleo y su ambiente. (Robbins, 2013) y (Aguado, 2005) citado por (Cortez, H, Guajardo, & J.E.G& González, 2017), consideran que las características psicológicas como personalidad, valores, percepciones, y aspectos como antigüedad en el trabajo edad, género y condiciones de trabajo influyen en los resultados del clima organizacional.

(Goncalves, 2000) se manifestó en el sentido que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función de las percepciones de los miembros lo que induce a comportamientos en los individuos y que a su vez inciden en la organización y en el clima, y así se completa el circuito; se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento.

(Segredo, Clima Organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización, 2013) indicó que en la actualidad el clima organizacional es un tema de gran importancia para las organizaciones que encaminan su gestión en el mejoramiento del ambiente de trabajo, por ello incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización.

(Brunet, 2014) aportó al estudio del clima organizacional identificándolo como una configuración de las características de una organización, está relacionado con variables como: el medio, el tamaño, la estructura de las organizaciones y la administración de los recursos humanos. Se relaciona además con variables personales, como las aptitudes, las actitudes, las motivaciones del empleado; y para finalizar, con variables resultantes, como la satisfacción y la productividad, vinculadas a las interacciones entre las variables personales y exteriores anteriormente mencionadas.

(Robbins, 2013), definió el clima organizacional como "un ambiente compuesto por las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en el desempeño organizacional.". Esta definición incluye al ambiente como una fuerza extrínseca que ejerce presión sobre el desempeño organizacional.

## **2. MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Por tener características de variabilidad de la percepción, el clima organizacional ha generado múltiples visiones que modifican las subjetividades constantemente para comprender el mundo de los individuos.

Se han utilizado diversas técnicas e instrumentos para su medición, análisis e interpretación; los que han sido planteados por autores de diferentes épocas, con muchas variantes, pero con la coincidencia de que las variables incluidas responden a las necesidades y a las características de la población laboral.

(Litwin, 1968) fue uno de los primeros investigadores en introducir científicamente el constructo de clima organizacional y un modelo de medición precedido de un estudio experimental que contrastó la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. La importancia del instrumento radica en reconocer que el comportamiento de los trabajadores no es una consecuencia solamente de los factores organizacionales, sino de las percepciones del trabajador respecto a dichos factores.

Con su colega Stinger, Litwin postuló la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa: Estructura, Responsabilidad (empowerment), Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad. Bajo esta postura el clima organizacional junto al estilo de liderazgo determina la conducta de los trabajadores y empleados.

(Likert, 1969) al analizar el modelo de medición del clima organizacional concuerda con Litwin en el sentido que el comportamiento de los subordinados es causado por el proceder administrativo y organizacional captadas por sus percepciones lo que determina su reacción.

Likert señaló tres tipos de variables: causales, intermedias y finales. Las variables causales (independientes) se orientan a que una organización evoluciona y obtiene resultados (estructura de la organización, reglas, decisiones, competencia y actitudes). Las variables intermedias son procesos organizacionales (motivación, actitud, objetivos, eficacia de la comunicación y la toma de decisiones). Las variables finales (dependientes) son resultantes de las dos anteriores, reflejan logros de la organización, (la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas).

Esta posición es plenamente compartida por la autora de esta investigación y ratifica que el clima organizacional es una variable dependiente o independiente, conforme se plantee el enfoque de estudio.

El modelo propuesto por Likert contempla las siguientes dimensiones:

1. Los métodos de mando: estilo de liderazgo para influir en los empleados como un marco del ejercicio de las acciones de la empresa.
2. Características de las fuerzas motivacionales: procedimientos implementados para lograr empleados motivados y responder a sus necesidades, al incentivar impulsos positivos que logran cubrir sus expectativas y satisfacen sus deseos.
3. Características de transmisión de información: las líneas de comunicación, sean verticales u horizontales, marcan el desempeño del grupo humano.
4. Características de los procesos de influencia: la importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Características de los procesos de toma de decisiones: considerando la consistencia de la información que se toma como base, así como la distribución de funciones.

6. Características de los procesos de planificación: mecanismo como se establecen los planes generales y objetivos estratégicos.
7. Características de los procesos de control: la manera de retroalimentar en las diferentes instancias administrativas.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento, la planificación y ejecución de la inducción, capacitación y adiestramiento constante.

Los pasos principales que se siguen para la construcción de una escala de Likert, según (Briones, 1990) citado por (Alanis, L; Cruz, H; Orrante, D, 2015), son:

- a. Definición nominal de la actitud o variable o qué se va a medir: para el propósito de la encuesta, se miden las características del medio ambiente de trabajo agrupadas en factores y subfactores. (Dessler, 1993)
- b. Recopilación de ítems o indicadores de esa variable: para la encuesta se seleccionan ítems utilizando una escala de medida ordinal. Para cada variable se asignan algunos ítems con actitud positiva y otros con negativa.
- c. Determinación de las Puntuaciones dadas a las categorías de ítems: Las respuestas que los sujetos pueden entregar ante cada afirmación y sus puntajes.
- d. Aplicación de la escala provisoria a una muestra apropiada y cálculo de las puntuaciones escalares individuales.
- e. Análisis de los ítems utilizados para eliminar los inadecuados: se define una hipótesis y se analizan los datos mediante métodos estadísticos.
- f. Categorización jerárquica de la escala.
- g. Cálculo de la confiabilidad y validez de la escala

La combinación de las variables determina los tipos de clima organizacional. (Pérez, 2014) indicó que pueden ser de tipo autoritario explotador, con sus subdivisiones en autoritario paternalista y autoritario participativo; y de tipo participativo con sus subdivisiones de sistema consultivo y de sistema participativo.

Las autoras consideran que tanto Litwin como Likert acoplaron bases sólidas para el estudio del clima organizacional al considerar variables esenciales como liderazgo y motivación, por lo tanto sus modelos son pertinentes y tienen vigencia hasta la actualidad.

(Caballero, 2013) menciona que entre los estudios del clima organizacional está el desarrollado por (Pritchard y Karasick, 1973) compuesto por once dimensiones:

1. Autonomía: Grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los inconvenientes.
2. Conflicto y cooperación: nivel de colaboración entre los trabajadores, el ejercicio de su trabajo y todo lo que engloba ese apoyo
3. Relaciones sociales: se refiere al tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

4. Estructura: cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración; ítem muy valorado, es la retribución con el que se reconoce económicamente a los trabajadores.
6. Rendimiento: relación entre la manera de cumplir una función y las competencias y habilidades requeridas.
7. Motivación: se apoya en incentivos en el desempeño del trabajo que se aplica a los empleados.
8. Estatus: la marcación de diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la relevancia que brinda la organización a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación: esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones, analiza la manera de delegar la empresa, la toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo: se basa en el tipo de acompañamiento de la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

(Toro, 2001) considerando al clima organizacional como variable independiente, sugirió medirlo con las siguientes dimensiones: relaciones Interpersonales, estilos de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, valores colectivos.

Con esta postura Toro se alejó de Litwin y Likert al no enfocar en todo su contexto a la motivación y al liderazgo, resaltando el trabajo en equipo como aspecto clave de análisis.

(Gomez, 2004) hizo mención al método IPAO), conocido como teoría de curvas o TRI (teorías de respuestas al ítem) donde se intenta medir rasgos y constructos no observables. Entre los aspectos que lo caracterizan está la posibilidad de predecir conducta ante un determinado test, cómo se relaciona el rendimiento y el conjunto de rasgos evaluados, la autonomía de la población objeto de estudio y la determinación de que las unidades básicas de análisis serán los ítems y no el test (Martinez, 1995).

Este método se asienta en funciones matemáticas que tratan de relacionar la probabilidad de una respuesta particular a un ítem con la actitud general del sujeto (Muñiz, 1997) citado por (Gómez C. , 2004).

El instrumento (IPAO) lo integran 40 ítems que abarcan 6 dimensiones, definidas:

**Percepción.-** nivel en que se distinguen los parámetros de acción precisos y confiables en la organización y la efectiva comunicación entre todos sus actores.

**Sistema de recompensa e incentivos:** grado con el que el trabajador percibe la organización, en cuanto a los beneficios en cantidad, calidad y equidad en retribución a su contribución.

**Toma de decisiones/autonomía:** manera como los empleados son considerados por la alta gerencia para la toma de decisiones y a la autonomía que se concede para realizar sus funciones.

**Liderazgo:** grado en el que los empleados reciben efectiva orientación de sus jefes en el ejercicio de

sus actividades.

**Interacción social.-** grado en que los trabajadores perciben las relaciones entre todos los miembros, así como el respeto mutuo, cooperación, metas, solidaridad, integración, entre otras

**Apertura organizacional:** nivel en el que el trabajador percibe que la organización promueve el desarrollo en sus colaboradores.

Este método pondera el nivel de percepción frente a ítems relacionados a estilos de dirección y de liderazgo.

Un modelo desarrollado por la Universidad de Rosario de Bogotá, Colombia, (Méndez, 2006) mide el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) con un instrumento que contiene 45 preguntas donde se plantean aspectos como la percepción sobre situaciones, actitudes y creencias frente a hechos, participación y frecuencia en eventos o situaciones que las personas identifican en las organizaciones, con una escala de siete intervalos de acuerdo con la intensidad de esa percepción.

(Gómez Y. , 2011) remembró el modelo de seis casillas de Weisbord valorándolas de la siguiente manera:

1. Propósitos: Se trata de una visión clara y compartida de la empresa con sus colaboradores para lograr el máximo apoyo.
2. Estructura: Variable que vislumbra la distribución de las responsabilidades y tareas dentro de la organización.
3. Recompensas: Se puede conocer el nivel de satisfacción de los empleados por las recompensas y reconocimientos recibidos por parte de la empresa.
4. Mecanismos auxiliares: Procesos de apoyo que la organización requiere para logro objetivos estratégicos.
5. Relaciones: Se refiere a cómo todos los niveles interactúan y cómo las decisiones son tomadas y comunicadas y cómo se relacionan todos los miembros de la organización.
6. Liderazgo: El liderazgo es el elemento clave que reúne a los otros elementos organizacionales, por ello es el centro del modelo.

Este modelo fue redefinido por (Santiago, 2016) aplicándolo al sector público, en el que no se incorporó el ítem de compensaciones, ya que consideró que las organizaciones públicas dependen de un presupuesto del estado y no producen ninguna riqueza tangible que permita un sistema de compensaciones a distribuirse entre los empleados, de lo cual se encuentran en pleno conocimiento al momento de asumir los cargos. (Figura 1)



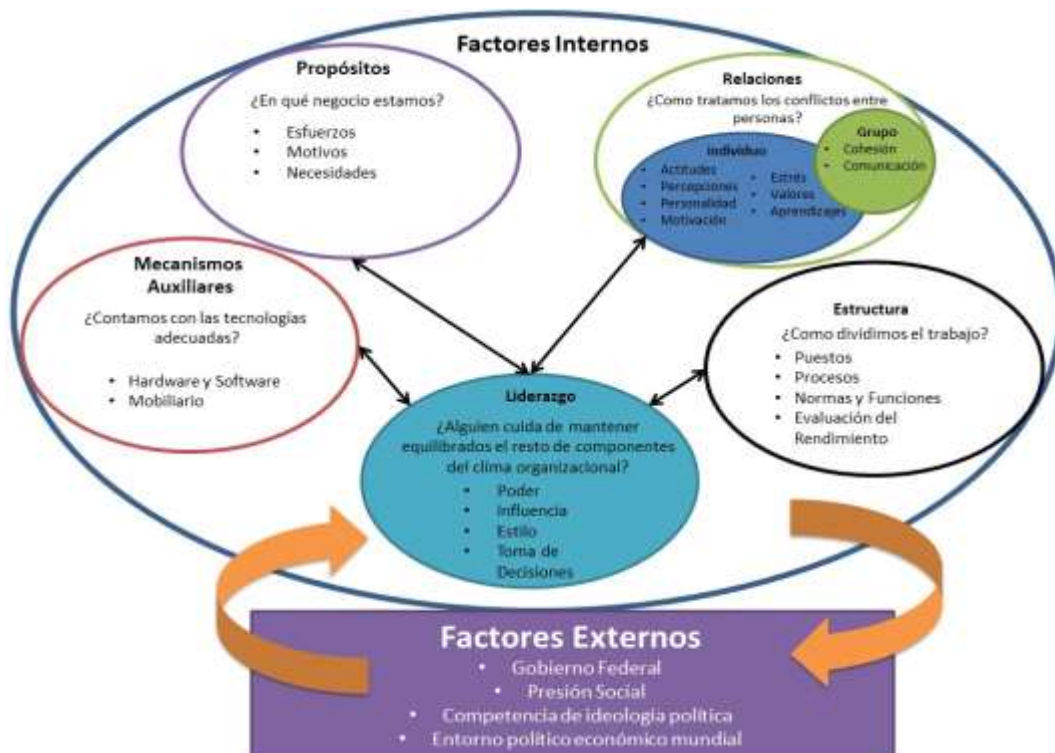


Figura No 1: Modelo propuesto por Santiago 2016, sobre la base de Modelo de seris casillas de Weisbord

Fuente: Santiago 2016

Si bien el modelo se enriqueció con ítems que fueron introducidos como dimensiones y variables enfocados al sector público, y fortalecieron el papel del liderazgo como principal aspecto al momento de analizar el ambiente laboral, las autoras consideran que en el sector público también es factible un sistema de compensaciones, que no necesariamente se asientan en distribución de recursos monetarios, pero pudieran ser intangibles que si alcanzan un alto grado de valor para los empleados en su desempeño

Por otra parte, es importante mencionar que (Caballero, 2013) consideró algunas de las dimensiones que se tienen en cuenta para el estudio del clima laboral son: motivación, liderazgo, reconocimiento, remuneraciones, autonomía individual, grado de estructura que impone el puesto, consideración, agradecimiento y apoyo, estructura, relaciones, proceso de control, igualdad, flexibilidad, responsabilidad, identidad, participación y otros.

### 3. EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS, CASO ECUADOR

Como se manifestó anteriormente estudios de clima organizacional se han aplicado indistintamente en el sector privado como en el sector público, a efectos más específicos de la presente investigación se direccionan los análisis realizados sobre este tema en la administración pública, la misma que 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 o contribuciones de la población que le permiten invertir recursos para satisfacer necesidades de la población.

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.

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) analizó que este sistema es denominado 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.

Características:

**-División del trabajo:** las responsabilidades se fragmentan en trabajos especializados

**-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

**- Formalización de las comunicaciones:** todas las comunicaciones deben ser por escrito y estar bien documentadas

**- 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 y su exagerada presencia rigidez.

No obstante, Weber agrega que las características del modelo burocrático, aplicadas correctamente se orientan a un trabajo coordinado, sin ambigüedades y altamente 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. Para Weber el modelo burocrático representa la etapa final en la despersonalización de las organizaciones.

Con las consideraciones expuestas, se ha procedido a realizar un estudio bibliográfico referente a análisis de clima organizacional realizados en la República del Ecuador. En este país su más alta jerarquía legal la tiene la Constitución de la República del Ecuador, y, en las: Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y Ley de Seguridad Social. En la Constitución de la República del Ecuador, se señala en el TÍTULO II DERECHOS, Sección Octava, Trabajo y Seguridad Social: *“El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.”* (Art. 33) (Constitución, 2008)

El Foro Económico Mundial en su publicación correspondiente al año 2016 al hacer referencia al Índice de Competitividad Global (*Global Competitiveness*, GCI), que mide cómo un país destina sus recursos y su capacidad para proveer a sus habitantes de un alto nivel de prosperidad, señala que Ecuador se encuentra ubicado en el puesto 76 de 140 países en su nivel de competitividad con un índice de 4.07. Para establecer dicho índice se considera-entre otros elementos- a la “eficiencia del mercado laboral”; se infiere que el país no muestra un nivel óptimo de gestión de talentos humanos.

En el Ecuador, se despertó el interés sobre clima organizacional desde el año 2000 (Ordoñez, 2001), no como campo de acción específico, sino sobre la base de los postulados 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.

## RESULTADOS

A continuación se presenta una tabla que resume los principales resultados del estudio bibliográfico

**Tabla No 1 Aspectos considerados para el clima organizacional por diferentes autores**

AUTOR	PRINCIPAL POSTULADO	DIMENSIONES/VARIABLES
Litwin 1968	Marcada influencia de liderazgo en motivación y percepción	Estructura, Responsabilidad (empowerment), Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad
Likert 1969	Comportamiento es determinado por percepción accionar administrativo	Métodos de mando, características fuerzas motivacionales, transmisión de información, procesos de influencia, procesos de toma de decisiones, proceso planificación, procesos de control, objetivos de rendimiento y perfeccionamiento
Toro 2001	Variable independiente, se enfoca en trabajo en equipo	Relaciones Interpersonales, estilos de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, valores colectivos.
Gómez 2004	Intenta medir rasgos no observables, se asienta en funciones matemáticas	Percepción, sistema de recompensa e incentivos, toma de decisiones, liderazgo, interacción social, apertura organizacional
Gómez 2011	Remembró modelo de seis casillas de Weisbord	Estructura, recompensa, mecanismos auxiliares, relaciones, liderazgo
Pritchard y Karasid, 1973	Jerarquiza el conocimiento de la organización y los niveles de percepción	Autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad, centralización, apoyo,
Caballero 2013	Pondera la estructura organizacional y las relaciones entre pares	Motivación, liderazgo, reconocimiento, remuneraciones, autonomía individual, grado de estructura que impone el puesto, consideración, agradecimiento y apoyo, estructura, relaciones, proceso de control, igualdad, flexibilidad, responsabilidad, identidad, participación
Brunet 2014	El estudio se relaciona con variables personales de los empleados	Tamaño, la estructura de las organizaciones y la administración de los recursos humanos, aptitudes, las actitudes, las motivaciones, satisfacción y la productividad,

Fuente. Elaboración a partir de la revisión bibliográfica.

Las acepciones indicadas son solo ejemplos de los múltiples criterios vertidos por pensadores y analistas del clima organizacional en el paso del tiempo, que se han adaptado a las circunstancias temporales, pero se visualiza un consenso en el hecho que el clima organizacional tiene efectos sobre los resultados individuales y corporativos debido a su impacto sobre los empleados.

La mayoría de los cuestionarios utilizados tienen dimensiones comunes como el nivel de liderazgo, autonomía individual, de estructura y obligaciones impuestas a los miembros, el tipo de recompensa o remuneración y el estímulo que recibe de sus superiores.

En otros casos se han enfocado a dos o tres dimensiones conforme al giro de la investigación, como ejemplo se indica resultados que mostró estudios de (Shahmoradi, M;Rezaee, Z; Darabian Sajad, 2016) en las que luego de aplicar métodos de correlación determinaron que existe una significativa relación entre clima organizacional, cultura organizacional, creatividad y satisfacción en el trabajo, recalcando que la atmósfera organizacional afecta la satisfacción o insatisfacción laboral, si los empleados tienen un positivo entendimiento del clima organizacional, ellos estarán satisfechos.

Revisando los estudios consumados en la República del Ecuador se constata que se han analizado 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) (Vaca, 2017)

En la siguiente tabla se sistematizan los estudios sobre clima organizacional llevados a cabo en Ecuador.

**Tabla No. 2 Estudios de clima organizacional realizados en Ecuador 2011-2017**

<b>TITULO INVESTIGACION</b>	<b>AUTOR/ES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>PRINCIPALES CONCLUSIONES</b>
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, Camaraderia	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 Lisette 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 a partir de la revisión bibliográfica.

Estos estudios han empleado para la medición del clima organizacional, en un alto porcentaje, como base los instrumentos que autores como Likert y Toro han puesto en consideración, se aplicaron encuestas con escalas de medición genéricas y en general, se llegaron a conclusiones como:

- Beneplácito en ciertos puestos de trabajo y de los sueldos percibidos
- Nivel medio de compromiso personal ante las organizaciones
- Facilidades en cuanto a herramientas de trabajo ya que disponen de dichos instrumentos.
- Inconformidad de trabajadores respecto a sus funciones toda vez que no se sienten motivados.
- La estabilidad laboral no se encuentra garantizada, con casos de personal que quedó cesante sin tener oportunidades de acceder a beneficios legales y sin oportunidades de demandar sus derechos, lo que genera clima de inestabilidad.
- Los mecanismos de control y seguimiento de cumplimiento de metas, marcados por tiempos y jerarquías que limitan autonomía en el trabajo de cada uno y es fuente de desmotivación y de un inadecuado clima organizacional.
- Los trabajadores perciben que existe discriminación entre personal de planta y contratado al momento de designar a los que reciben capacitación, generando inequidad a lo interno de las organizaciones y afectando el clima organizacional.
- Validaron la relación significativa entre clima organizacional y variables como motivación, satisfacción y desempeño laboral.

A efectos de contar con una mayor visión del ámbito de intervención de la investigación sobre clima organizacional en el sector público, se abordaron algunos trabajos originados en algunos países, (Segredo A, Garcia R, Cabrera P, 2015), (Fernández R, Cobos P, Figueroa M, 2015), (Bernal Idalina, Pedrozo N, Sánchez M, 2015), (Molina M et al, 2016), (Chiang V et al, 2010).

Los detalles se muestran en la tabla No. 3

**Tabla N. 3: EJEMPLOS DE ESTUDIOS CLIMA ORGANIZACIONAL EN ALGUNOS PAÍSES**

TITULO INVESTIGACION	AUTOR/ES	DIMENSIONES	METODOLOGIA	PRINCIPALES CONCLUSIONES
Evaluación del clima organizacional en un centro de rehabilitación y educación especial, Nayarit – México	Fernández Rogelio, Cobos Perla, Figueroa Maria, 2015	Pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia  en la dirección y valores colectivos	Observacional, transversal, descriptivo, se utilizó método de escala de clima organizacional	Trabajadores se sienten medianamente satisfechos lo que se relaciona con constantes cambios directivos, que deja como consecuencia la falta de seguimiento a sus procesos administrativos
Evaluación del clima organizacional en instituciones docentes de la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana	Segredo, A; García R, Cabrera P, 2015	Motivación, comunicación, relaciones, condiciones de trabajo,, liderazgo, participación, solución conflictos	Descriptiva, evaluativa	En el departamento de pediatría de la Facultad de Ciencias Médicas , todas las dimensiones clasifican como clima organizacional adecuado; mientras que en el área docente de la Facultad de Ciencias Médicas, clasifican como clima organizacional en riesgo las dimensiones: estructura organizacional y estilo de dirección
El clima organizacional y su relación con la calidad de servicios públicos de salud, México	Bernal I, Pedraza N, Sánchez M, 2015	Estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas  Conflicto e identidad	Investigación documental, exploración 83 investigaciones	Existe directa relación entre clima organizacional y calidad de servicios públicos
Gestión talento humano en salud pública, Colombia	Molia M et al, 2011	Condiciones laborales, motivación, satisfacción, reconocimiento, capacitación	Descriptivo, transversal	Limitaciones en la formación y capacitación y condiciones de trabajo deficientes..
Compromiso del trabajador hacia la organización y su relación con el clima organizacional, Chile	Chiang V et al 2010	Autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad, innovación	Estudio empírico transversal	Varones manifiestan mayores relaciones significativas pero menos profundas entre compromiso y clima organizacional



Fuente. Elaboración a partir de la revisión bibliográfica

Los modelos de medición expuestos, entre otros, consideran aspectos generales que también se aplican al sector privado, se destacan pocos elementos que manifiestan una especialización al sector público dada las características del mismo, variables como estabilidad, claridad de dirección, calidez, son muestra de ello; resultados indican la directa relación entre las variables y el clima organizacional.

Ámbitos como la personalidad, características bibliográficas y actitudes que determinan el comportamiento de las personas, no han sido tomados mayormente en cuenta en la aplicación de encuestas o cuestionarios y no llegan a conformar una lógica estructurada con conceptos, métodos, enfoques y herramientas.

## CONSIDERACIONES FINALES

Una de las principales similitudes en la definición del clima organizacional es la percepción que tienen los trabajadores de su entorno laboral. Muchos instrumentos se han planteado para medir el clima organizacional con diferentes grados de confiabilidad y validez, siendo los cuestionarios las herramientas más utilizadas. En algunas ocasiones los instrumentos tienen limitaciones para reflejar resultados con alto grado de confiabilidad ya que influye el tipo de instrumento, el número de ítems, la situación de la empresa o institución, el personal al cual se le aplicará, entre otros.

Con respecto al sector público, los estudios de clima organizacional se han alineado a las corrientes metodológicas en cuanto a las dimensiones y variables consideradas para el sector privado en su gran mayoría; se evidencian algunos estudios que han incluido variables que se identifican más con el accionar organizacional del sector público.

Los modelos de medición expuestos, siendo los que han servido de base para el diseño de instrumentos de medición específicos para cada caso, no llegan a conformar una lógica estructurada que integre conceptos, métodos, enfoques y herramientas, concebido como material de consulta para los estudios de clima laboral en las organizaciones.

De la revisión de la bibliografía no existe evidencia de que anteriormente se realizaron estudios con enfoque matemático que integre pasos que instruya cómo diseñar, hacer y retroalimentar los diagnósticos de clima permitiendo ser adaptados según particularidades de cada empresa que permita analizar el aspecto subjetivo de esta medición.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguado, R. (2005). *Clima Organizacional.Un acercamiento a su identificación*. Obtenido de [www.avantel.net/-rjaguab/identi.html](http://www.avantel.net/-rjaguab/identi.html).
- Alanis, L; Cruz, H;Orrante, D. (2015). Diagnóstico del Clima Laboral en una empresa PYMES del sector servicio. *Red Internacional de Investigadores de Competitividad-Memorias del IX Congreso*. Creative Commots.
- Alvarez, G. (1993). *El constructo clima organizacional:concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes*. Bogotá.
- 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.
- Barros Casas S y Paravic Kliin, T. (2006). Promoción de la Salud y un Entorno Laboral Saludable. *Latinoamericana de Enfermagen*, 136-141.
- Bernal Idalina, Pedrozo N, Sánchez M. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salu: diseño metodológico. *Revista estudios gerenciales* 31, 8-19.
- Briones. (1990). *Métodos y técnicas de investigación para las Ciencias Sociales*. Trillas.
- Brunet, L. (2014). *El clima de trabajo en las organizaciones,definición, diagnóstico y consecuencias*. Mexico : Trillas.
- Caballero, J. (2013). *El clima organizacional y la satisfacción laboral en la UEB Boyeros de la Empresa FICAV*. La Habana: Facultad de Economía.

- Castillo, L. &. (2011). *Caracterización psicométrica de un instrumento organizacional en el sector educativo universitario colombiano*. Bogotá: International Pshicological Research.
- Chiang V et al. (2010). Compromiso del trabajador hacia la organización y su relación con el clima organizacional. *Red de revistas científica, Panorama Socioeconómico Vol 28 número 40*, 90-100.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano en las Organizaciones*, Octava Edición. México: McGraw-Hill INTERAMERICANA EDITORIAL.
- Chiavenato, I (2009) *Comportamiento Organizacional*, II Edición, México, MacGraw Hill.
- Constitución. (2008). Asamblea Nacional Constituyente. Montecristi.
- Cortez, J., H, Z., Guajardo, J., & J.E.G& González, L. (2017). Evaluación del clima organizacional de la empresa compañía industria SA C.V. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 4.
- Delgado-Verde, M; Martin-de-Castro; Navas-López, J, E & Cruz-González (2013). (2013). Capital Social, Capital Intelectual e Innovación de producto. Evidencia empírica en sectores manufactureros intensivos en tecnología. *Innovar*, 93-110.
- Dessler, G. (1993). *Organización y Administración*. Mexico: Prentice Hall Interamericana.
- Fernández R, Cobos P, Figueroa M. (2015). Evaluación del Clima Organizacional en centros de rehabilitación y educación especial. *Revista Cubana de Salud Pública* 41(4), 593-602.
- Forehand G, G. (1964). *Environmetnal variations in studies of organizational climate*.
- Garcia, M. (2003). *Del Clima Organizacional a la Cultura Organizacional*. Cali: Asociación Colombiana de Facultades de Administración.
- 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*.
- Gómez, Y. (2011). *Diagnóstico del clima organizacional en un área de la Administración Local de Auditoría Fiscal de Veracruz*. Veracruz.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del Clima Organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad.
- González, M. (2014). *Modelo de Gestión de Talento Humano para el Instituto Universitario de Tecnología del Estado Bolívar*. La Habana: Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas.
- Lewin, R., & Lippit R, W. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates* *Journal Of Social Psychology*.
- Likert, R. (1969). *El factor humano en la empresa*. Bilbao: Deusto.
- Litwin, S. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard: Harvard Business School.
- 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, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia, el IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Facultad de Administración.
- Molina M et al. (2016). Gestión del Talento Humano en salud pública, un análisis a cinco ciudades de Colombia. *Revista Gerencia Política de Salud* 15(30), 108-125.
- Muñiz, F. (1997). *Introducción a la teoría de respuesta al ítem*. Madrid: Pirámide.
- Naranjo, A. (2015). *Motivación y estabilidad laboral en los trabajadores de la empresa MADERALT de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Noriega, V. &. (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores. *Revista Cubana Salud Pública*, 116-122.
- 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*.
- Pérez, Y. (2014). *Clima Organizacional en el ámbito empresarial cubano*. La Habana: Facultad Economía.
- Pritchard y Karasick. (1973). *The effects of Organizational climate managerial job performance and job satisfaction*.
- 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.
- Robbins, S. y. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Santiago, C. (2016). *Estudio de caso para desarrollar un modelo que estudie las variables de clima laboral dentro de la Subsecretaría de Planeación de la Secretaría de Finanzas del estado de Puebla*. Puebla: Universidad Iberoamericana Puebla.
- Segredo A, García R, Cabrera P. (2015). Evaluación del clima organizacional en instituciones docentes de la Universidad de Ciencias Médicas de la Habana. *Revista Cubana de Salud Pública* 41(4), 532-542.
- Segredo, A. (2013). Clima Organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 385.393.
- Shahmoradi, M;Rezaee, Z; Darabian Sajad. (2016). The relationship between Organizational Climate Organizational culture and creativity with job satisfaction of Librarians in Ahwaz Public Libraries . *Research Journal of Psychology and Educational Sciences* Vol. 2 (4), 94-101.
- Souto,L; García.I. (2015). Indicadores intangibles con base en la teoría de los subconjuntos borrosos para evaluar la gestión de los recursos humanos. *Cofin Habana*.
- Toro, F. (2001). *El clima organizacional:perfil de empresas colombianas*. Medellín: Cincel 159.
- 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.