



**TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA**

MDTH-OL-2014-A-2016-000

# **Incidencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los servidores judiciales y administrativos de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santo Domingo de los Tsáchilas**

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al  
título de:

**Magíster en Dirección del Talento Humano**

Por la estudiante:

**Cristina Isabel HERRERA INTRIAGO**

Bajo la dirección de:

**Edison Jair DUQUE OLIVA, PhD**

Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrado  
Guayaquil - Ecuador  
Febrero de 2017

## ***Incidencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los servidores judiciales y administrativos de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santo Domingo de los Tsáchilas***

"Organizational climate impact on the job Satisfaction of Judicial Servants and Administrative Institution Provincial of the Council Judiciary of Santo Domingo - Ecuador"

**Cristina Isabel HERRERA INTRIAGO<sup>1</sup>**  
**Edison Jair DUQUE OLIVA<sup>2</sup>**

### Resumen

Los nuevos retos que tienen que asumir las organizaciones sean estas públicas o privadas en la actualidad, implican un mejoramiento continuo en su productividad y calidad en la entrega de bienes y servicios, para lo cual se requiere contar con un recurso humano motivado y comprometido con la misión institucional. De ahí la preocupación de los directores de las organizaciones para implementar un ambiente laboral adecuado que permita al personal el desempeño óptimo en sus funciones, considerando que este éxito dependerá de la calidad del clima organizacional. El presente trabajo tiene como objetivo el análisis de la incidencia del clima organizacional en la satisfacción de los servidores judiciales y administrativos de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santo Domingo de los Tsáchilas, partiendo de los conceptos básicos del clima organizacional y de la revisión de los métodos de medición planteados por varios autores, utilizando el modelo de RENSIS LIKERT por ser uno de los más claros y útiles para la determinación de las conclusiones.

Palabras clave:

Clima organizacional, métodos de medición y análisis de impacto

### Abstract

The new challenges that have to take organizations whether public or private at present, involve continuous improvement in productivity and quality in the delivery of goods and services, which is required to have a motivated human resource and committed institutional mission. Hence the concern of the directors of organizations to implement an adequate working environment that allows staff to optimal performance in their duties, considering that this success depends on the quality of the organizational climate. This paper aims to analyze the impact of organizational climate on satisfaction of judicial and administrative officers of the Institution Provincial of the Council Judiciary of Santo Domingo de los Tsáchilas, starting from the basic concepts of organizational climate and review of measurement methods proposed by various authors, focusing on the model Rensis Likert analysis as one of the most clear and useful for the determination of the findings.

Key words

Organizational climate, Measurement Methods and Analyze the impact

Clasificación JEL  
JEL Classification

M31

<sup>1</sup> Abogada de la República del Ecuador, Universidad Espíritu Santo - Ecuador. E-mail [cherrerai@uees.edu.ec](mailto:cherrerai@uees.edu.ec).

<sup>2</sup> PhD en Marketing. Profesor Universidad Nacional de Colombia. Profesor Universidad Espíritu Santo. Ecuador.

## INTRODUCCIÓN

El diagnóstico organizacional en la actualidad juega un papel muy importante dentro de las organizaciones, puesto que determina en gran medida el adecuado funcionamiento de una entidad, independientemente de cual sea su finalidad social. En este contexto el trabajo pretende presentarse como una guía práctica para poder analizar de manera íntegra el clima organizacional y revelar a la vez la importancia que tiene este elemento como base y punto de partida para que las organizaciones puedan mejorar la satisfacción laboral de sus trabajadores y de esta manera alcanzar sus objetivos, también constituye un diagnóstico que permite identificar las fortalezas y debilidades para el posterior diseño de las estrategias más apropiadas para poder mitigar los riesgos.

El cambio generado en los últimos años por la implementación de un nuevo modelo económico y las políticas adoptadas por el actual gobierno del Ecuador, buscan mejorar de manera sustancial la calidad en la entrega de servicios públicos, a esto se suma la implementación de modelos de gestión en las distintas entidades y organismos del estado como uno de los pilares que permitan alcanzar este objetivo; en el caso de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santo Domingo de los Tsáchilas, con alrededor de 4 años de funcionamiento, ha realizado aportes valiosos como la dotación de infraestructura física y tecnológica, equipamiento de salas de audiencias, incremento del talento humano tanto en el área administrativa como en el área jurisdiccional, etc. Estos cambios buscan mejorar y modernizar el Sistema de Justicia, que sin lugar a dudas, se lo está logrando y de manera sustancial según lo demuestran las estadísticas de resolución de procesos judiciales; sin embargo existen aún deficiencias que deben corregirse.

El clima organizacional es por su importancia y características, un elemento del desempeño del personal clave para toda empresa competitiva que busca el mejoramiento continuo en productividad y en la satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes. Su estudio surge a partir del desarrollo empresarial en la década de los años sesenta y setenta marcada por el desarrollo industrial después de la segunda guerra mundial.

Esta tendencia tiene un sustento de control y monitoreo propios de cualquier empresa y en el caso de la institución objeto de estudio, que busca cumplir con su misión y visión institucional y ofrecer servicios de calidad mediante la utilización óptima de sus recursos, entre estos el

de mayor relevancia, el talento humano, para lograr estos objetivos se establecen una serie de criterios, entre estos el control de la gestión institucional que por su naturaleza delimitan el accionar del sector público.

Con este antecedente, es importante considerar aspectos que determinan la calidad de gestión como el control interno, centrandose parte del análisis a esta actividad pues por su importancia y por el ámbito de gestión de la institución (sector público), sirve como herramienta de medición del clima organizacional de la entidad, ya que mostrará el cumplimiento o no de la normativa legal en el área de la administración del talento humano.

Como complemento, también se consideran las principales teorías del clima organizacional sobre la problemática identificada, posteriormente se define una metodología de valoración de la información obtenida en las encuestas aplicadas a los servidores judiciales y administrativos de la Dirección Provincial.

El estudio enfatiza los resultados obtenidos a través de la aplicación de encuestas, lo cual permite analizar el comportamiento de ciertas variables, de manera específica el clima organizacional y la satisfacción laboral de manera de poder observar el nivel de incidencia que tiene la una (variable dependiente) sobre los cambios que se generan en la otra (variable independiente). La investigación busca lograr convencer al lector de la importancia que tiene en la actualidad el clima organizacional y su efecto directo en la productividad y gestión de las instituciones, la importancia que tienen el Talento Humano como recurso renovable ilimitado para lograr el éxito de cualquier organización.

Uno de los principales retos del nivel directivo de las empresas en el sector privado es el poder cubrir las expectativas de los potenciales clientes, en el sector público de igual manera el reto es aún mayor puesto que se trata de satisfacer las necesidades del ciudadano común con la utilización adecuado de los fondos públicos, por lo que el cuidado en el uso de estos fondos debe ser permanente, esto posibilitará que se detecten de manera oportuna posibles desviaciones o malos usos y posibilitará la elaboración de acciones correctivas.

## 1.- REVISIÓN DE LA LITERATURA

El clima organizacional como concepto general fue introducido por primera vez por Gellerman en la década de los sesenta, pese a esto su origen teórico no está tan claro para algunos

investigadores, por lo que en los últimos años más bien se ha tratado de definir metodologías para su valoración por parte de varios autores más que establecer una definición común - (Brunet, 2004). En general el ambiente organizacional se lo podría definir como la percepción que tiene un individuo sobre sus condiciones laborales que tiene en la organización en la que trabaja, lo cual sin duda afecta de manera directa en su motivación para el desempeño de sus funciones y por lo tanto también afecta el rendimiento o productividad que pueda mostrar.

Para Rodríguez (2002), el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas de los individuos que pertenecen a una organización respecto al ambiente físico y las relaciones interpersonales que se generan en su trabajo.

Chiavenato (2000), manifiesta que el clima organizacional se refiere al ambiente interno que se genera en los miembros de una organización, el cual influye de manera directa sobre su estado emocional y motivacional.

Para Likert (1968) el clima organizacional está determinado en una parte por el comportamiento administrativo y por las condiciones internas que ofrece la organización a sus miembros, además se ve influenciado por los valores, capacidades, conocimientos, expectativas de las personas, es decir que es la percepción la que determinará el comportamiento que un individuo pueda adoptar.

Méndez Álvarez (2006), considera que clima organizacional se refiere al ambiente de trabajo generado por la organización y que es percibido por los individuos de acuerdo a las condiciones en las que se encuentran, es entonces un proceso de interacción social en el que intervienen un conjunto de variables que orientan la actitud, creencia y percepción de los individuos y que en general dirige su comportamiento.

Para otros autores como Dessler (1979), en cambio no existe un consenso o acuerdo sobre la definición de clima organizacional, porque según lo que considera el autor, muchas de las definiciones consideran factores puramente objetivos como estructura, políticas, normas internas, tecnología, etc. y también considera factores muy subjetivos como el trato y la cordialidad.

## **2.- OBJETO Y ÁMBITO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Siendo un tema de gran importancia y actualidad constituye gran relevancia para el análisis que se realiza para cualquier entidad objeto de estudio, puesto que si se cuenta con las condiciones laborales adecuadas se obtendrán efectos

positivos como un ambiente agradable de trabajo, buena calidad en los bienes y servicios producidos y efectividad organizacional.

Por otra parte se debe considerar que el rol de las empresas no solamente delimita a la producción de bienes y servicios de calidad que ofrecen a sus usuarios, sino que también marca la pauta del desarrollo de un país, ello implica un mejoramiento continuo de procesos y un efectivo manejo de los recursos existentes. Según - Mariño (2002) estas condiciones involucran un enfoque evolutivo y revolucionario (innovación) y que de lo que se trata es de enfocarse en cómo se realiza el trabajo por las personas que lo hacen en unas áreas, departamentos o grupos de trabajo.

En este escenario se debe comprender la forma como los empleados y trabajadores de una institución conciben su ambiente laboral con fundamento en un diagnóstico que permita identificar las principales problemáticas de manera de identificar brechas e implementar un plan de acción.

Aspectos como la estructura organizacional y su administración, las reglas y normas, las políticas empresariales, la toma de decisiones, etc., constituyen variables causales; otro grupo de variables son las intervinientes como: las actitudes, las motivaciones, la comunicación; por último las variables finales son las dependientes que resultan de los efectos de las dos anteriores y que muestran los resultados finales obtenidos por la organización (eficacia organizacional). (Likert, 1989).

Respecto a los organismos públicos, se podría decir que el Estado como tal, no es solamente una expresión de normas y jerarquías, sino de las instituciones que lo componen e integran, es aquí entonces que estas características adquieren relevancia, es decir, la actitud de los funcionarios públicos en la gestión institucional. (Manual de Auditoría de Gestión, 2003)

A estas consideraciones es pertinente añadir el concepto de la gerencia pública, que indica que:

La Gerencia en la actualidad consiste en "dirigir una entidad, unidad operativa o programa de una manera eficiente, eficaz, efectiva, económica y transparente". La responsabilidad gerencial se define por el manejo de los recursos en función de su rentabilidad (en las actividades que les sea aplicable) el criterio de economía en su administración, procura del desarrollo organizacional de la institución, asegurar una positiva imagen institucional y preservar un impacto favorable en su ámbito de acción. (Manual de Auditoría, 2003, pág. 8)

Por otra parte, se considera como elemento indispensable el análisis e implementación del control interno cuya responsabilidad es de todos los miembros de la organización; su evaluación permitirá obtener un nivel de confianza sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales y reflejará el desempeño que mantiene el personal y su responsabilidad en el desempeño de su cargo.

El Control Interno es un conjunto de normas, acciones, mecanismos e instrumentos de control que en conjunto constituyen un medio para lograr un servicio de administración eficiente que apoya al logro de los objetivos, de manera particular permite:

- (a) Seguridad en la información financiera
- (b) Efectividad y eficiencia de las operaciones
- (c) Cumplimiento con las normas legales

El informe COSO del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comision (Comité de la Organización de Patrocinio de la Comisión de Marcas) sobre Control Interno, publicación editada en los Estados Unidos en 1992, de la versión en inglés, cuya relación del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand, presenta la siguiente definición:

El Control Interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos Institucionales. (C.G.E. Manual de Auditoria, 2003, pág. 34, 35)

De la definición anterior, en el manual se concluyen los siguientes aspectos:

1.- El control interno no es un fin sino un medio utilizado para el logro de los objetivos institucionales.

2.- El control interno se lleva a cabo por personas en cada nivel de la organización, que son quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control, por lo que .no se trata únicamente de manuales, políticas y otra normativa.

3.- El control interno no brinda seguridad total sino solamente puede aportar con un grado de seguridad razonable de que los objetivos planteados se están cumpliendo.

4.- El control interno procura la consecución de objetivos de diversa naturaleza. (Manual de Auditoria, 2003, pág. 34, 35)

La estructura de control interno en una entidad consiste en las políticas y procedimientos

establecidos por ésta, para proporcionar seguridad razonable de poder alcanzar los objetivos específicos de la entidad, entre los principales se indican los siguientes:

- a.- Salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la entidad.
- b. Promover la eficiencia del personal, minimizar los errores humanos y detectar rápidamente los que se produzcan.
- c. Dificultar la comisión de hechos irregulares y facilitar su descubrimiento si se produjeran.
- d. Garantizar la razonabilidad de la información contable y administrativa en general. (Manual de Auditoria, 2003, pág. 34, 35)

Por todo lo antes mencionado, es importante contar con una estrategia que permita a los administradores lograr el éxito, la misma que tiene que contener innovación, mentalidad para el cambio, creatividad y debe ser flexible al cambio.

De acuerdo con Cardoza (2016) existen 4 características que deben tener una organización para poder realizar un cambio positivo, tanto interno como externo y deben ser coherentes con la mentalidad del líder de la empresa, estas características son: propósito común, inteligencia colectiva, diversidad y líder con inteligencia social. A continuación el siguiente cuadro detalla el contenido de estas características:

**TABLA No. 1**

**CARACTERISTICAS DE LAS ORGANIZACIONES**

CARACTERISTICA	AUTOR
<b>Propósito común.-</b> Se refiere a un denominador común en conversaciones y motivaciones con todos los miembros de la organización, ese denominador común es la forma de generar equipos altamente colaborativos y que lleven a cambios culturales a nivel de la organización.	Cardoza (2016, P. 51)
<b>Inteligencia colectiva.-</b> Es necesario trabajar para que los equipos cambien y unan sus aportes individuales e incorpore cada una de sus perspectivas y poder generar una inteligencia colectiva, para ello es clave desarrollar un clima de seguridad psicológica en las personas, y medir los resultados del trabajo colectivo con el individual. Cuando se cuenta con estas condiciones las personas se sienten mucha más abiertas a innovar, proponer ideas y a lanzar su máximo potencial y creatividad.	Cardoza (2016, P. 51)
<b>Diversidad.-</b> Investigaciones científicas demuestran que la inteligencia de un grupo se relaciona de manera directa con una	Cardoza (2016, P. 51)



<p>mayor diversidad de género, hombres y mujeres trabajando juntos pueden lograr producir más innovaciones y cambios en las organizaciones,</p>	
<p><b>Líder con inteligencia social.</b>- La única manera de poder construir cambios organizativos es con personas motivadas y alineadas con el propósito que se quiere alcanzar, para ello es necesario un líder con habilidad más allá de la inteligencia emocional, llamada "inteligencia social" que es la capacidad de tener empatía, de entender a los demás, así como para persuadirlos para que se sientan motivados de seguir el propósito por el cual está trabajando la institución.</p>	<p>Cardoza (2016, P. 51)</p>

Estas definiciones permiten conocer características adicionales a considerar dentro del ámbito de análisis del clima organizacional ya que configuran o forman parte de este.

### 3.- ANÁLISIS DEL CONTEXTO DE ESTUDIO

Los cambios profundos que se vienen realizando en la justicia ecuatoriana a partir del mandato popular del 07 de mayo de 2011 para ofrecer un servicio de administración de justicia eficaz, marca un antes y un después en todos los aspectos de funcionamiento y control de la gestión institucional de los organismos que componen la Función Judicial; si a esto se suma el aporte del Plan Estratégico que contiene los objetivos, estrategias, indicadores, plazos, etc., como herramienta que oriente las acciones institucionales, demuestran el gran cambio que se está generado tanto en el área administrativa como en el desempeño jurisdiccional. La provincia de Santo Domingo no es la excepción, el Consejo de la Judicatura cuenta con una infraestructura física moderna que presta todas las facilidades para el desempeño de las actividades administrativas, cuenta con 7 judicaturas, (6 en Santo Domingo y 1 en La Concordia), además cuenta con mayor cantidad de personal que presta sus servicios en cada una de las dependencias judiciales, todos estos cambios se implementan en el marco de la formulación de nuevas políticas administrativas, económicas y de recursos humanos plasmados en un nuevo modelo de gestión institucional.

En este marco se considera que el clima organizacional es un factor fundamental para lograr un desempeño laboral eficiente y de calidad que se reflejaría en la satisfacción del usuario de los servicios de justicia, por lo que resulta importante el análisis de las condiciones laborales implementadas en la actualidad con la satisfacción laboral que mantienen las personas que trabajan en esta organización, lo que permitirá también identificar las principales fortalezas y debilidades y de esta manera poder

formular las conclusiones más acertadas posibles.

### 4.- MODELOS DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El diagnóstico organizacional constituye una herramienta efectiva para cualquier institución porque permite analizar las condiciones internas en las que se está desempeñando el recurso humano, constituye una herramienta efectiva que posibilita la identificación de problemas del funcionamiento interno.

El concepto de clima organizacional está influenciado por dos grandes escuelas del pensamiento, la escuela de la Gestalt y la escuela funcionalista.

#### Escuela de la Gestalt

Esta escuela indica que los individuos actúan y se comportan de acuerdo con su percepción del mundo que los rodea, destaca que existe un condicionamiento e influencia (criterios percibidos) de las personas sobre el entorno que los rodea, por lo que se comportan de acuerdo a como ellos ven al mundo. (Brunet, 2004)

#### Escuela Funcionalista

Para esta escuela el fundamento está en que el pensamiento y comportamiento de una persona depende del entorno que lo rodea, por lo que desempeña un factor importante el proceso de adaptación del individuo al medio que lo rodea. (Brunet, 2004)

Según Brunet James y Jones, han estudiado tres modos de investigación:

**Medida Múltiple de los atributos organizacionales.**- Se considera al clima organizacional como el grupo o conjunto de características de una organización, se puede analizar la relación entre el tamaño de la empresa y el rendimiento de sus miembros.

**Medida perceptiva de los atributos personales.**- Relaciona las actitudes y opiniones personales con la percepción del clima organizacional, donde más que enfocarse en las características de la organización, se relaciona al clima con los valores y necesidades de los individuos.

**Medida perceptiva de los atributos organizacionales.**- Este enfoque considera al clima organizacional como una perspectiva de las características y atributos de una organización, es decir que estas características interactúan sobre la personalidad de un individuo y producen o

generan en este una percepción o reacción positiva o negativa.

Este enfoque se considera que se origina como efecto de los procedimientos implementados en la organización que son características propias del estilo de gestión, de las políticas y procedimientos internos, estructura organizacional, entre otros.

En este contexto se considera relevante el aporte que realiza Rensis Likert (citado por Brunet, 2004) quien indica que la reacción de un individuo está en función de su percepción de las cosas, en este sentido se destacan ciertos factores que tienen relativa importancia para determinar la percepción de un individuo, siendo importante la tecnología, estructura organizacional, el salario, la posición jerárquica del individuo, entre otros.

Además indica que los resultados obtenidos por la organización influyen sobre la percepción del clima, por esta razón propuso también el análisis del sistema organizacional basado en un estudio de variables que componen las dimensiones y tipos de climas en las organizaciones, considerando las siguientes:

Variable del liderazgo	Sistema 1 (explotador)	Sistema 2 (autócrata)	Sistema 3 (participativo)	Sistema 4 (democrático)
Confianza en los subordinados	El líder no confía en los subordinados	El líder tiene confianza en los subordinados de la misma forma en que un amo en un sirviente	El líder tiene confianza en los subordinados, pero no completa, desea mantener el control en las decisiones	El líder confía plenamente en ellos
Sentimientos de libertad de los subordinados	No se sienten en libertad para discutir con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	No sienten verdadera libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	Sienten algo de libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	Sienten libertad completa para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo
Búsqueda del involucramiento de los subordinados por el superior	El líder rara vez pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo	Ocasionalmente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo	Frecuentemente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo	El líder pide siempre opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo, usándolas constructivamente

FUENTE: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/tipos de clima organizacional de likert.html>

**1.- Variables causales.-** También conocidas como independientes, comprende aspectos como la estructura administrativa, organizativas, reglas internas, niveles de competencia, entre otras., e indican la forma de evolución de la organización en un periodo de tiempo.

**2.- Variables intermedias.-** Constituyen los procesos organizacionales referentes a las condiciones internas en la institución, se consideran aspectos como: la comunicación, rendimiento, toma de decisiones, las actitudes, las motivaciones, compromiso, etc.

**3.- Variables finales.-** Son el resultados de las dos anteriores y básicamente muestran los resultados logrados por la organización, los mismos que se los podría obtener de estados de

pérdidas y ganancias, niveles de productividad, niveles de ventas, porcentajes de cumplimientos de metas en general.

La interacción de las variables descritas permite la determinación de varios tipos de climas: los autoritarios y los participativos.

**El clima autoritario explorador.-** Su característica es la falta de confianza de la administración en los empleados, la interacción entre estos es casi nula, el ambiente de trabajo se caracteriza por la presencia de amenazas, castigos, y en general un ambiente con poca comunicación entre trabajadores y la gerencia, donde esta última toma decisiones unilaterales y las impone en forma de directrices a los subordinados.

**El clima autoritario paternalista.-** Al contrario que el autoritario explorador, se este clima se caracteriza por la comunicación entre la dirección y los empleados, pese a realizar la toma de decisiones de manera unilateral existe espacios y temas en los cuales son los niveles inferiores los que deciden en ciertos temas, existe cierta creencia de desarrollarse en un ambiente estable y debidamente estructurado.

**El clima participativo consultivo.-** Existe mayor confianza entre subordinados y la dirección, existe un mayor nivel de descentralización y delegación para la toma de decisiones, existe niveles altos de responsabilidad y se adoptan estilos de trabajo con adecuado control.

**El clima de participación en grupo.-** Existe un gran nivel de comunicación y confianza de los subordinados en la administración, el personal se encuentra muy motivado y participa en la toma de decisiones, existe gran responsabilidad y las funciones son compartidas, contiene una estructura organizacional flexible y que se adapta a las necesidades institucionales.

Likert además indica que la dimensión del clima organizacional está compuesta por los siguientes aspectos:

## **5.- DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Según varios autores se determinan ciertas dimensiones en el clima organizacional, así se tiene el determinado por factores como la estructura organizacional, autonomía del trabajo, el personal, supervisión, ambiente estimulante y orientación en el empleado- (Waters, 1974).

En otros casos en cambio se consideran el tamaño de la estructura de la organización, la comunicación, el liderazgo gerencial, los objetivos institucionales- (Forehand, 1964).

Otros autores (Schnedider y Bartlett, 1968) consideran los aspectos que tienen que ver con el apoyo patronal, la estructura y políticas gerenciales, la implicación con nuevos integrantes, la autonomía de los empleados y la satisfacción laboral.

-Litwin y Stringer- (1968) consideran aspectos como estructura, remuneración, responsabilidad individual, toma de decisiones, tolerancia al conflicto y apoyo.

Por otro lado -Pritchard y Karasick- (1973) consideran la autonomía, la colaboración, relaciones sociales, apoyo, remuneración, motivación e innovación.

Entre otros, existen varios criterios que establecen ciertos aspectos a considerar, sin ser uno definitivo se cita además al siguiente:

**FIGURA No. 1**

**DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**



**Fuente:** <https://www.google.com/search?q=elementos+del+clima+organizacional&biw=1440&bih=789&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwivmczL4-zPAhUJGz4KHAsEDIYQsAQINw#imgrc=k5dWYzzgGTnhLM%3A>

**6.- PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO**

Para el análisis del estudio se procedió de la siguiente manera:

Previo inicio del trabajo se contó con la autorización del Sr. Director Provincial para la aplicación de la encuesta.

Se utiliza el instrumento de medición del clima organizacional que pertenece a Ortega, J.P. (2016), Anexo 02, en la Incidencia del Clima Organizacional en la Satisfacción Laboral de los empleados, con referencia a: Análisis para una Institución de Educación Superior (IES) en Ecuador. Tesis Doctoral no publicada, bajo la

dirección del profesor Jair Duque Oliva. Universidad del Rosario, Bogotá Colombia. Previo a ello, se obtuvo la autorización respectiva del Autor y del Director de la tesis.

**7.- ESCALAS CON LAS QUE SE MIDEN LAS VARIABLES**

Se consideran las preguntas cuyas opciones de respuestas son 7, siendo la más baja 1 y la más alta 7, con un nivel de confianza de 0,976 con el método de Alfa de Cronbach. Los resultados fueron obtenidos con la aplicación de una encuesta a los servidores judiciales del Consejo de la judicatura de Santo Domingo con un total de preguntas de 57 de tipo cerrado de opción múltiple y que fueron clasificadas en las siguientes dimensiones:

1. Propósitos u Objetivos
2. Relaciones entre los miembros
  - 2.1. Comunicación
  - 2.2. Trato interpersonal
  - 2.3. Manejo de los Conflictos
3. Estructura y Mecanismos de soporte de la Gestión
  - 3.1. Espacios infraestructura y lugar de trabajo
  - 3.2. Estructura, jerarquía y responsabilidad
4. Mecanismos de Apoyo
  - 4.1. Tecnologías de soporte y herramientas tecnológicas
  - 4.2. Procesos, procedimientos y funciones
5. Recompensas
6. El Liderazgo

**TABLA No. 2**

**PROPIEDADES PSICOMETRICAS DE LA ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

PROPIEDADES PSICOMETRICAS DE LA ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL						
ANÁLISIS DE FIABILIDAD POR DIMENSION	Kaiser-Meyer-Olkin	Chi-cuadrado aproximado	gl	Sig.	Alfa de Cronbach	N de elementos
PROPÓSITOS U OBJETIVOS	,923	2400,774	28	0,000	0,923	8
RELACIONES ENTRE MIEMBROS	,933	4881,398	91	0,000	0,945	14
LA ESTRUCTURA Y MECANISMOS DE SOPORTE DE LA GESTIÓN	,882	2032,331	36	0,000	0,883	9
MECANISMOS DE APOYO	,896	3477,720	55	0,000	0,924	11
RECOMPENSAS	,842	1383,191	15	0,000	0,879	6
EL LIDERAZGO	,914	1837,654	36	0,000	0,887	9
ESCALA TOTAL					0,976	57

**Fuente:** Ortega, J.P., *Análisis para una Institución de Educación Superior (IES) en Ecuador*. Tesis Doctoral no publicada,

**a. Procedimiento de recolección de información.-** La información se recopilará por



medio de encuestas con el diseño de preguntas de tipo cerrada y de opción múltiple, además se utilizará la observación como medio de complemento a la aplicación de las encuestas.

**Encuestas.-** Las que se dirigen a los servidores Administrativos y Judiciales del Consejo de la Judicatura de Santo Domingo de los Tsáchilas.

**Observación.-** Con el apoyo del instrumento respectivo, servirá además de medio de verificación de la información recopilada en las encuestas.

**b. Procedimientos de análisis de la información recopilada.-** La información recolectada por medio de encuestas y otras fuentes de información, será procesada, ordenada, clasificada, presentada y analizada en cuadros y gráficos estadísticos, los mismos que se mostrarán en cantidades y porcentajes los resultados obtenidos.

**8.- ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE ENCUESTAS**

La aplicación de la encuesta se realizó con la colaboración del personal administrativo y judicial del Consejo de la Judicatura de Santo Domingo de los Tsáchilas, el total de aplicaciones fue de 250 encuestas.

Se ha considerado las preguntas de rango del 1 al 7 siendo 1 la más baja (totalmente de desacuerdo) y 7 la más alta (totalmente de acuerdo), se han considerado los porcentajes de las respuestas positivas y negativas.

Para la interpretación se considera válida la siguiente escala de valoración del nivel de confianza y riesgo para el análisis de los resultados en cada dimensión:

**TABLA No. 3**

**VALORACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO**

VALORACIÓN	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
0 - 50	1 BAJO	3 ALTO
51 - 75	2 MEDIO	2 MEDIO
76 - 95	3 ALTO	1 BAJO

**FUENTE:** Manual de Auditoria Gubernamental, 2003

Con un nivel de confianza bajo, se consideraría que el nivel de aceptación al funcionamiento interno de la institución para los subordinados no es apropiado, y que se requeriría la modificación o cambio a la brevedad posible en los aspectos y dimensiones donde se ha identificado

mayoritariamente respuestas negativas por parte de los encuestados, complementariamente existiría un nivel de riesgo alto de que la institución pueda cumplir con los objetivos planteados.

Con un nivel de confianza medio, se consideraría que el nivel de aceptación al funcionamiento interno de la institución para los subordinados es aceptable y que existen posibilidades de cambio y mejora que se pueden y deben realizar en los aspectos y dimensiones identificados del clima organizacional que permita a los subordinados mejorar su desempeño; el nivel de riesgo es medio para la institución por lo que se dificulta el cumplimiento eficaz de los objetivos planteados.

Con un nivel de confianza alto, se consideraría que el nivel de aceptación a las funcionamiento interno de la institución para los subordinados es el adecuado, el cual permite un desempeño apropiado que potencia el rendimiento de los subordinados, sin embargo habría que analizar esos inconvenientes detectados en las respuestas negativas obtenidas de los encuestados para minimizar sus efectos y lograr un mínimo porcentaje de riesgo; el nivel de riesgo sería bajo y la institución contaría con buenas posibilidades para cumplir de manera eficaz con sus objetivos programados.

**ANÁLISIS DE RESULTADOS EN VARIABLES DEMOGRÁFICAS**

Los resultados de las variables demográficas del universo analizado (250 funcionarios) son los siguientes:

**TABLA No. 4 SEXO DE ENCUESTADOS**

Variables	Frecuencia Absoluta ni	Frecuencia Relativa FI	Frecuencia Absoluta Acumulada NI	Frecuencia Relativa Acumulada FI
Masculino	132	53%	1320	53%
Femenino	118	47%	2500	100%
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>	<b>100%</b>		

**Fuente:** Resultados de encuestas aplicadas a servidores judiciales

Del 100% de encuestados se observa que el 53% son hombres y el 47% son mujeres.

**TABLA No. 5 EDAD DE LOS ENCUESTADOS**

Intervalos de Edad	Frecuencia Absoluta ni	Frecuencia Relativa FI	Frecuencia Absoluta Acumulada NI	Frecuencia Relativa Acumulada FI
17 o menos	0	0%	0	0%
18-20	6	2%	6	2%
21-29	65	26%	71	28%
30-39	59	24%	130	52%
40-49	55	22%	185	74%
50-59	44	18%	229	92%
60 o más	21	8%	250	100%
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>	<b>100%</b>		

Fuente: Resultados de encuestas aplicadas a servidores judiciales

La tabla No. 2 muestra que el mayor número de funcionarios encuestados se encuentra en el rango de 21 a 29 años, esto es el 26%, le sigue el rango de 30 a 39 años con una representación del total correspondiente al 24%; el 22% de los encuestados se encuentra en el rango de 40 a 49 años; el 18% corresponde al rango de 50 a 59 años; el 8% corresponde al rango de mas de 60 años; y el restante 2% (6 funcionarios), se encuentran en el rango de edad entre los 18 y 20 años.

**TABLA No. 6 ESTADO CIVIL DE LOS ENCUESTADOS**

Estado civil	Frecuencia Absoluta ni	Frecuencia Relativa FI	Frecuencia Absoluta Acumulada NI	Frecuencia Relativa Acumulada FI
Casado/a	102	41%	102	41%
Viudo/a	6	2%	108	43%
Divorciado/a	19	8%	127	51%
Separado/a	27	11%	154	62%
Soltero/a	74	30%	228	91%
Unión Libre	22	9%	250	100%
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>	<b>100%</b>		

Fuente: Resultados de encuestas aplicadas a servidores judiciales

Se puede observar en la tabla No. 6 que el 41% de los encuestados indica estar casado/a; el 30% en cambio mantiene el estado civil de soltero; el 11% de los encuestados indica estar separado; el 8% restante indica mantener un estado civil de divorciado; un 9% manifestó estar en unión libre y el 2% restante indica estar viudo/a.

**TABLA No. 7 NIVEL ACADÉMICO DE LOS ENCUESTADOS**

Nivel académico	Frecuencia Absoluta ni	Frecuencia Relativa FI	Frecuencia Absoluta Acumulada NI	Frecuencia Relativa Acumulada FI
Primaria	0	0%	0	0%
Secundaria	4	2%	4	2%
Titulo Universitario	166	66%	170	68%
Diplomado Superior	19	8%	189	76%
Especialidad	12	5%	201	80%
Maestría	49	20%	250	100%
Doctorado	0	0%	250	100%
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>	<b>100%</b>		

Fuente: Resultados de encuestas aplicadas a servidores judiciales

Los resultados muestran que el 66% de los encuestados, esto es 166 funcionarios tienen título universitario; un 20% tiene estudios de maestría; un 8% cuenta con un diplomado; el 5% tiene especialidad; y solo 4 funcionarios cuentan con estudios secundarios, esto es el 2% del total. Es decir que el personal con el que se cuenta en la institución se encuentra preparado y tiene las condiciones académicas para cumplir de manera adecuada con sus funciones.

**TABLA No. 8 ÁREA DE TRABAJO DE LOS ENCUESTADOS**

Variables	Frecuencia Absoluta ni	Frecuencia Relativa FI	Frecuencia Absoluta Acumulada NI	Frecuencia Relativa Acumulada FI
Misional ( Jueces)	216	86%	216	86%
Administrativa	34	14%	250	100%
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>	<b>100%</b>		

Fuente: Resultados de encuestas aplicadas a servidores judiciales

El 86% de los encuestados indica pertenecer al área misional, esto es al área jurisdiccional, en esta área se tiene a jueces, secretarios y ayudantes judiciales dentro de las 7 judicaturas con las que cuenta la provincia.

El restante 14% indica que pertenece al área administrativa, esto es a las unidades provinciales de la Dirección Provincial, entre las cuales se cuenta con el área financiera, administrativa, de talento humano, de comunicación, de estadística, de control disciplinario, de gestión procesal y Coordinadores de Unidades Judiciales.

**TABLA No. 9 TIEMPO DE TRABAJO DE LOS ENCUESTADOS**

Tiempo de trabajo	Frecuencia Absoluta ni	Frecuencia Relativa FI	Frecuencia Absoluta Acumulada NI	Frecuencia Relativa Acumulada FI
0-6 meses	4	2%	4	2%
7-12 meses	8	3%	12	5%
1-3 años	148	59%	160	64%
4-7 años	89	36%	249	100%
8 años o mas	1	0%	250	100%
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>	<b>100%</b>		

**Fuente:** Resultados de encuestas aplicadas a servidores judiciales

Los resultados que se observan en la tabla No. 6 indican que el 59% del personal encuestado indica tener un tiempo de servicio de 1 a 3 años; el 36% indica que su tiempo de trabajo esta en el rango de 4 a 7 años; un 3% indicó que su tiempo se trabajo esta en el rango de 7 a 12 meses y solo el 2% indicó tener un tiempo de trabajo enre 0 y 4 meses.

Importante de mencionar es el hecho que en el caso de los jueces, la provincia cuenta en la actualidad con 47 jueces, los cuales tienen nombramiento definitivo, otra parte importante cuenta con nombramiento provisional (aproximadamente unos 130 funcionarios) y una minoría cuenta con contrato ocasional de servicios (aproximadamente 70 funcionarios), lo que revela cierta estabilidad laboral para los servidores encuestados.

**9.- RESULTADOS ALCANZADOS Y ANÁLISIS CUANTITATIVO**

Los resultados alcanzados por cada dimensión son los siguientes:

**1. Propósitos u Objetivos (CLOB)**

La dimensión de propósitos u objetivos se encuentra conformada por 8 preguntas: 1) Definición de objetivos y resultados; 2) Consideración de áreas para elaboración de presupuesto; 3) Objetivos esperados; 4) Evaluación para conseguir objetivos; 5) Posibilidad de negociar el presupuesto; 6) Misión de la organización; 7) Opinión de subalternos para elaboración de objetivos; y, 8) Comunicación de resultados alcanzados.

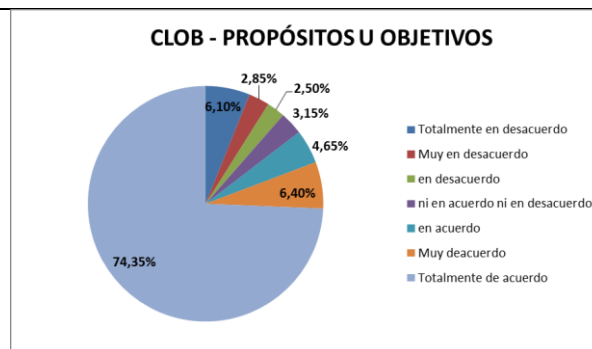


Figura 1. CLOB Propósitos u objetivos

Los resultados obtenidos en esta dimensión indican que en un 74,35% del personal encuestado muestra su total acuerdo a la definición de objetivos, establecimiento de presupuestos, evaluación de dificultades para el cumplimiento de objetivos; mientras que un 6,10% expresa estar totalmente en desacuerdo, un 2,85% dice estar muy en desacuerdo y un 2,50% indica estar en desacuerdo; y, un 3,15% no se manifestó ni de acuerdo ni en desacuerdo.

**2. Relaciones entre miembros**  
**2.1. Comunicación (CREC)**

En esta dimensión de Relación entre los miembros referente a la Comunicación se encuentra conformada por 5 preguntas: 1) Comunicación con el jefe inmediato; 2) Comunicación de directivas por parte del jefe inmediato; 3) Disponibilidad del jefe inmediato para escuchar a subalternos; 4) Nivel de confianza del jefe inmediato; 5) Promoción de comunicación.

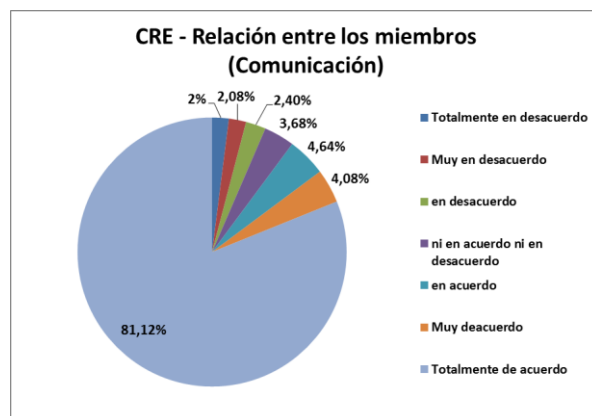


Figura 2. CREC Relación entre miembros (Comunicación)

Los resultados obtenidos en esta dimensión manifiestan que en un 81,12% de los encuestados muestra su total acuerdo a los niveles de comunicación y confianza que se mantienen con el jefe inmediato; mientras que solo un 6,48% expresa estar en desacuerdo, muy en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con los niveles de comunicación que mantiene con su

jefe inmediato; y, un 3,68% indicó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

## 2.2. Trato interpersonal (CRET)

En esta dimensión de Relación entre los miembros referente al Trato Interpersonal entre los miembros de la organización, se encuentra conformada por 5 preguntas: 1) Apoyo del jefe inmediato; 2) Conocimiento y cuidado del Jefe inmediato respecto del subalterno; 3) Respeto a la opinión de los subalternos; 4) Valoración a los subalternos; 5) Apoyo de las autoridades superiores.

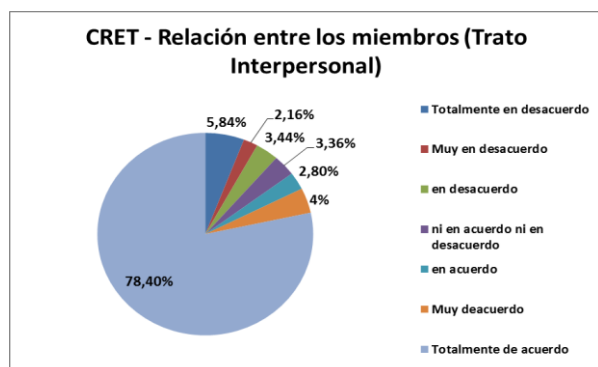


Figura 3. CRET Relación entre miembros (Trato Interpersonal)

Los resultados obtenidos en esta dimensión manifiestan que en un 78,40% de los encuestados muestra su total acuerdo hacia los niveles de trato interpersonal con su jefe inmediato y jefes superiores; mientras que 3,44% de los encuestados indicaron su desacuerdo en los niveles de trato que mantienen tanto con el jefe inmediato como con los jefes superiores; y, un 3,36% no se manifestó ni de acuerdo ni en desacuerdo

## 2.3. Manejo de Conflictos (CREM)

En esta dimensión de Relación entre los miembros referente al Manejo de conflictos, se encuentra conformada por 4 preguntas: 1) Manejo de conflictos del jefe inmediato; 2) Resolución de problemas por el diálogo; 3) Compañerismo entre subalternos; 4) Confianza entre compañeros sobre problemas.

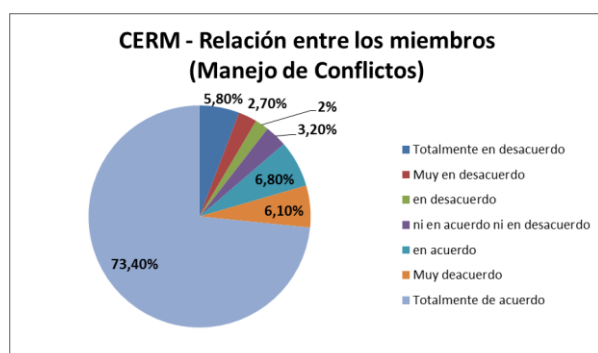


Figura 4. CREM Relación entre los miembros (Manejo de Conflictos)

Los resultados obtenidos en esta dimensión manifiestan que en un 73,40% de los encuestados muestra su total acuerdo hacia las formas de manejo de conflictos que se aplican en la organización y el nivel de compañerismo entre los subalternos; mientras que 10,50% de los encuestados indicaron su desacuerdo en la manera de manejo de conflictos y nivel de compañerismo en la organización; y, el 3,20% mantuvo un criterio indiferente.

## 3. Estructura y Mecanismos de soporte de la Gestión (CESES)

### 3.1. Espacios infraestructura y lugar de trabajo (CESES)

La dimensión de Estructura y Mecanismos de soporte de Gestión referente a espacios infraestructura y lugar de trabajo al Manejo de conflictos, se encuentra conformada por 4 preguntas: 1) Espacio físico; 2) El gusto por llegar a trabajar; 3) Comodidad de los puestos de trabajo; 4) Si se cuenta con todo lo necesario para realizar el trabajo.

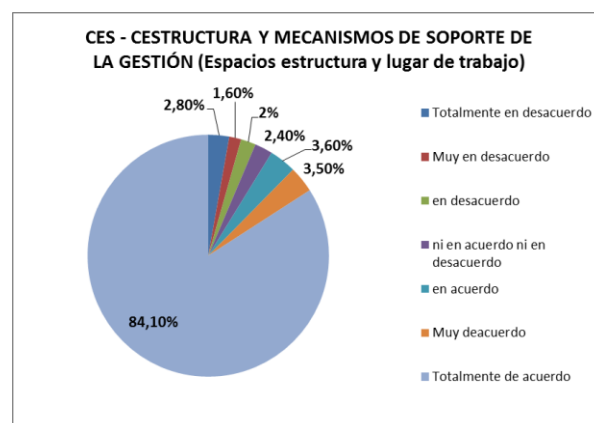


Figura 5. CESES Espacios infraestructura y lugar de trabajo

Los resultados obtenidos en esta dimensión manifiestan que en un 84,10% de los encuestados muestra su total acuerdo hacia los espacios de estructura y lugar de trabajo con los que cuenta la institución; mientras que 6,40% de los encuestados indicaron su desacuerdo sobre los espacios e infraestructura con los que cuenta la institución; y, el 2,40% mantuvo un criterio indiferente.

### 3.2. Estructura, jerarquía y responsabilidad (CESTR)

La dimensión de Estructura, jerarquía y responsabilidades en la organización, se encuentra conformada por 5 preguntas: 1) Adecuada estructura de niveles y argos en la institución; 2) Identificación de responsables de actividades y áreas por departamento; 3)



Identificación de responsables de actividades y áreas en la institución; 4) Estructura orgánica funcional y su contribución al cumplimiento de funciones; 5) Diferencias de las actividades y responsabilidades de los funcionarios por departamento.

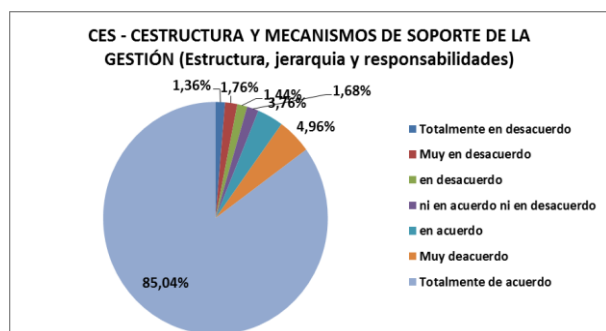


Figura 6. CESTR Estructura, jerarquía y responsabilidades

Los resultados obtenidos en esta dimensión manifiestan que en un 85,04% de los encuestados muestra su total acuerdo hacia la estructura, jerarquía y responsabilidades de los miembros de la organización; mientras el 4,56% expresa no estar en desacuerdo o estar muy en desacuerdo con la estructura y niveles de jerarquía establecidos en la organización; el 1,68% mantuvo un criterio neutral.

#### 4. Mecanismos de Apoyo

##### 4.1. Tecnologías de soporte y herramientas tecnológicas (CMAT)

La dimensión de Mecanismos de Apoyo referente a tecnologías de soporte y herramientas tecnológicas se encuentra conformada por 6 preguntas: 1) Capacitación al personal; 2) Efectividad de las capacitaciones para mejorar el trabajo 3) Atención a las solicitudes de capacitación; 4) Equipos y tecnología eficientes para el desarrollo del trabajo; 5) Tecnología adecuada que permita aprovechar el potencial del personal; 6) Organización y disponibilidad de capacitaciones para el entrenamiento del personal.

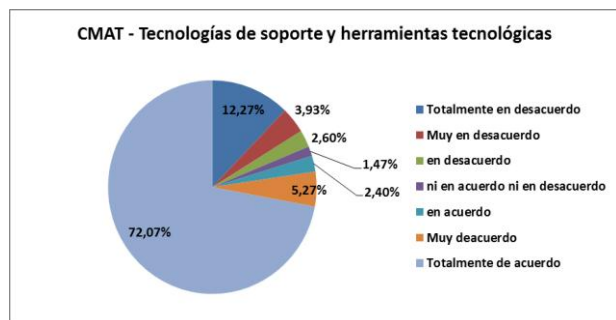


Figura 7. CMAT Tecnología de soporte y herramientas tecnológicas

Al realizar estas preguntas de esta dimensión a los encuestados, se obtuvo que el 72,07% de los encuestados muestra su total acuerdo hacia las

capacitaciones y entrenamientos hacia el personal y como este ha permitido mejorar en el desempeño de sus funciones, de igual forma están de acuerdo con los equipos tecnológicos con los que cuenta la organización y considera que existe disponibilidad en cuanto a jornadas de capacitación de su interés; mientras que el restante 18,80% indica en cambio no estar de acuerdo o estar muy en desacuerdo; y, el 1,47% mantuvo un criterio indiferente.

##### 4.2. Procesos, procedimientos y funciones (CMAP)

La dimensión de Mecanismos de Apoyo referente a los procesos, procedimientos y funciones se encuentra conformada por 5 preguntas: 1) Sobre la claridad de funciones y procedimientos en la institución; 2) Adecuados procedimientos que permiten realizar un trabajo adecuado; 3) Factibilidad de reemplazos rápidos y eficientes con los procedimientos internos; 4) Similitud en funciones de los subordinados; 5) Reemplazo de personal.

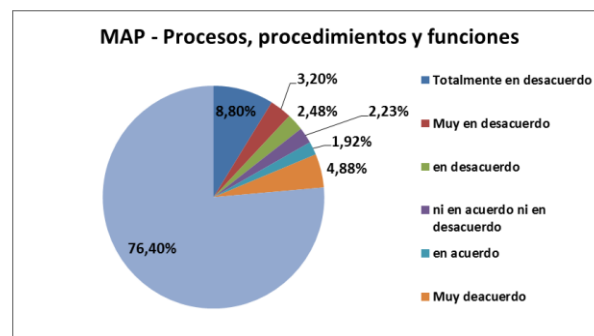


Figura 8. CMAP Procesos, procedimientos y funciones

Los resultados obtenidos en esta dimensión manifiestan que en un 76,40% de los encuestados muestra su total acuerdo hacia los procesos, procedimientos y funciones establecidos en la organización, tanto por regulación interna como por el cumplimiento de la normativa legal vigente que rige a nivel nacional para todas las Direcciones Provinciales del Consejo de la Judicatura; mientras que un 14,48% expresa no estar de acuerdo o estar muy en desacuerdo con los procedimientos establecidos pues no permiten mejorar el desempeño de su trabajo; y, el 2,23% indicó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, es decir una postura indiferente.

#### 5. Recompensas (CRCM)

La dimensión de Recompensas se encuentra conformada por 6 preguntas: 1) Oportunidades de crecimiento profesional en la institución; 2) Capacitación interna para ocupar cargos de mayor jerarquía en la institución; 3) Percepción del adecuado pago por la prestación de servicios;

4) Beneficios adicionales que recibe por el trabajo que realiza; 5) Reconocimiento por el trabajo realizado; 6) Reconocimiento por parte del jefe inmediato del trabajo realizado.

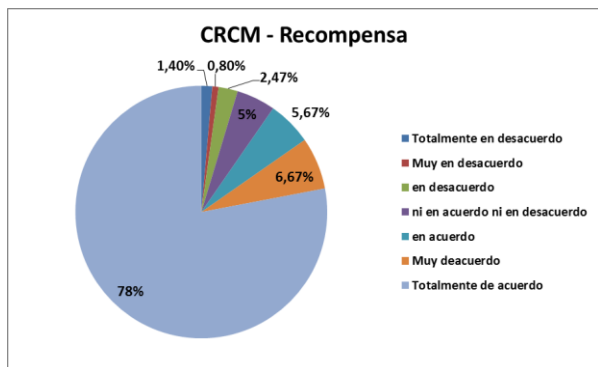


Figura 9. CRCM Recompensa

Los resultados obtenidos en esta dimensión manifiestan que en un 78% de los encuestados muestra su total acuerdo hacia las recompensas y políticas implementadas en la institución que les permiten mejorar su trabajo y sus oportunidades de crecimiento dentro de la organización; 4,67% expresa no estar de acuerdo o estar muy en desacuerdo con estas políticas y practicas al interior de la institución porque consideran que no le beneficia o no conviene a sus intereses particulares; y, el 5% restante indica mantener un criterio neutral.

### 6. El Liderazgo\_(CLID)

En la dimensión de Liderazgo se consideran 9 preguntas para su evaluación, las mismas que contienen los siguientes criterios: 1) Monitoreo de resultados en las dependencias judiciales por parte de las autoridades respectivas; 2) Innovación del trabajo; 3) Reuniones entre autoridades y subordinados; 4) Disponibilidad de recursos para el resto de dependencias para mejorar su desempeño laboral; 5) Trabajo en equipo; 6) Promoción para que los jefes directos tengan las decisiones sobre los subordinados; 7) Promoción de trabajo entre dependencias; 8) Credibilidad de las evaluaciones al personal; 9) Competencia y capacidad de jefes y supervisores para la ejecución de su trabajo.

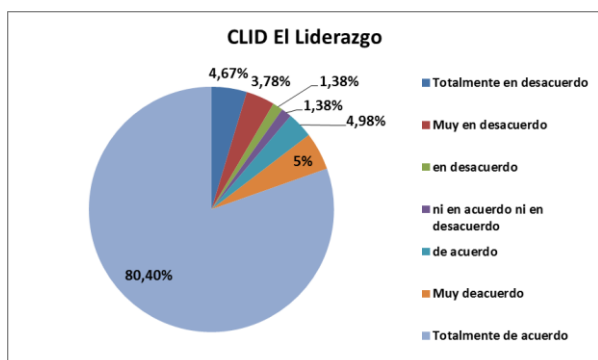


Figura 10. CLID El Liderazgo

Los resultados obtenidos en esta dimensión manifiestan que en un 80,40% de los encuestados muestra su total acuerdo hacia el liderazgo asumido por las autoridades y jefes inmediatos en cada una de las dependencias judiciales y administrativas en la organización, estos resultados se reflejan a nivel nacional con las estadísticas de despachos de causas y agilidad en el trámite judicial de los procesos judiciales en las diferentes judicaturas, esto acompañado de la implementación de nuevas normativas que buscar agilizar el servicio de Justicia tanto en materia penal como en materia no penal. Un 9,83% indica que no está de acuerdo o muy en desacuerdo con las actividades implementadas por parte de las autoridades provinciales; y, el restante 1,38% mantuvo un criterio indiferente.

### 7. Satisfacción laboral

La medición de la satisfacción laboral consideró preguntas relacionadas con la satisfacción de los encuestados en cuanto a los siguientes aspectos:

Me mantengo ocupado todo el tiempo; Tengo la oportunidad de trabajar solo sin supervisión; Puedo hacer diferentes cosas de vez en cuando; Tengo la oportunidad de ser "alguien" en la institución y en la sociedad; Me gusta la forma en que mi jefe directo maneja a los subalternos; Mi Jefe directo tiene las competencias para tomar las decisiones que debe tomar; Mi labor se ve como un empleo estable en esta organización; Puedo hacer cosas para otras personas; Tengo la oportunidad de decirle a la gente (compañeros o colaboradores) qué hacer; Hago actividades que hacen uso de mis habilidades; Las políticas de la institución se ponen en práctica fácilmente; Me siento a gusto con mi salario y la cantidad de trabajo que hago; Tengo posibilidades de avanzar; Tengo la libertad de usar mi propio juicio/criterio; Me dan la oportunidad de intentar mis propios métodos para realizar el trabajo; Me dan la oportunidad de intentar mis propios métodos para realizar el trabajo; Las condiciones laborales son adecuadas; Mis compañeros se llevan bien con los demás; Si reconoce cuando lo hago bien; Puedo sentir que he logrado cosas.

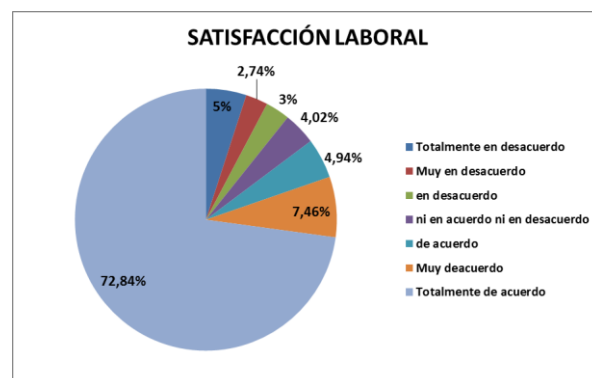


Figura 11. Satisfacción Laboral

Los resultados obtenidos indican que el 72,84% de los encuestados muestra su total acuerdo a las condiciones laborales que tienen la institución; el 7.46% indica estar muy de acuerdo; el 4.94% indica estar de acuerdo; el 4.02% se muestra indiferente, es decir ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 3% indica estar en desacuerdo; el 2.74% manifiesta estar muy en desacuerdo y solo en 5% indica estar en total desacuerdo.

Cabe indicar que estos porcentajes son el reflejo de la percepción de los encuestados a las condiciones en las que trabajan en la institución objeto del estudio y que sus respuestas están en relación directa con las preguntas que se incluyeron en esta sección como parte de la valoración de su satisfacción laboral.

## **10.- RESULTADOS DE ANÁLISIS CUALITATIVO**

Los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones permite concluir que las condiciones y factores que en la actualidad son aplicados por el Consejo de la Judicatura son apropiados para el desempeño del personal en cada una de sus dependencias, esta realidad se ve reflejada en la percepción que tienen sus miembros y que fue manifestada en las encuestas aplicadas, por lo tanto se establece un clima organizacional que permite que sus trabajadores tengan un mejor rendimiento y productividad dentro de cada una de sus funciones.

Pese a existir una cantidad de personas que se mostraron indiferentes a las preguntas planteadas (3,16% en promedio), este grupo constituye una minoría que no influye de manera significativa en los criterios manifestados y expresados por la gran mayoría de encuestados que indicaron estar totalmente de acuerdo en los diferentes aspectos evaluados (77,56% en promedio).

La aplicación de encuestas permite considerar variables del personal que permiten identificar entre los aspectos más relevantes: que del 100% de los encuestados, corresponde el 53% son hombres y el 47% son mujeres, de los cuales del 100%, el 86% labora en el área misional y el 14% restante labora en el área administrativa. El mayor porcentaje del personal, esto es el 26% de los funcionarios, se encuentran en una edad localizada en el rango de 20 a 29 años de edad, y del 100% del personal que labora en la institución, el 66% cuenta con título universitario.

## **11.- CONCLUSIONES**

Los resultados del estudio realizado permite determinar de manera clara la relación directa que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los funcionarios del

Consejo de la Judicatura de Santo Domingo de los Tsáchilas, las condiciones que mantiene esta institución son percibidas como positivas por los miembros de la organización según los criterios indicados en cada una de las dimensiones evaluadas y en el nivel de satisfacción de los empleados y trabajadores, lo cual se refleja en los niveles de producción y rendimiento que mantiene la entidad<sup>3</sup> tomando en consideración la alta carga laboral que tienen las Unidades Judiciales de la provincia.

En el marco del contraste teórico práctico, el trabajo permitió identificar la vinculación entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral con la obtención de resultados en cada una de las dimensiones abordadas tomando en cuenta los distintos criterios de los autores, así como de los factores comunes que cada uno identifica.

La limitación del trabajo se muestran en relación a las siguientes condiciones: la obtención de resultados en una fecha determinada, bajo las condiciones laborales y la percepción que mantienen los empleados y trabajadores a esa fecha, además de los factores que pueden ir variando o cambiando en el tiempo y que indican en la percepción de los trabajadores, estos factores se vinculan con la tecnología, cambios en la normativa legal, cambios en el estilo de la administración, etc. Otra limitante se refiere al hecho de que las respuestas obtenidas por los miembros de la entidad podrían no haber sido lo suficientemente sinceras sea por falta de importancia del personal sobre el tema tratado, por desconfianza o miedo a expresar su verdadera percepción.

La aplicación del instrumento utilizado para la recopilación de la información constituye un método práctico y confiable para la obtención de la información, mecanismo que puede utilizarse por la institución de manera periódica para medir el comportamiento de las variables y poder tomar las decisiones más adecuadas a los intereses institucionales con fundamento en los aspectos positivos y negativos encontrados.

El trabajo puede servir de base como referencia para la elaboración de trabajos similares por parte de estudiantes que se interesen en desarrollar temas relacionados con el clima organizacional que puedan ser aplicados en más instituciones que aún no cuentan con este estudio. Además el trabajo sirve como fundamento para el diseño de un indicador sobre la evolución del

---

<sup>3</sup> La tasa de resolución de causas es de 1,30; la tasa de pendencia es de 0,40; la tasa de congestión es de 1,40, resultados de la productividad alcanzada con fecha de corte al 31/12/2016, información proporcionada por el Consejo de la Judicatura

comportamiento del clima organizacional en el corto y mediano plazo, en este contexto posibilitaría el análisis y estudio de temas nuevos y/o complementarios alrededor del tema central.

El aporte que puede generar el presente estudio en las unidades de gestión del talento humano como medio de diagnóstico y seguimiento del clima organizacional para lograr un mejoramiento significativo en el rendimiento del personal, determina su importancia y la factibilidad de su implementación a cargo de los administradores del recurso humano, esto incluso como parte del cumplimiento de las disposiciones legales expresas que se deben cumplir.

El trabajo además vincula como parte del diagnóstico organizacional, el ámbito de control que deben llevar como parte de la gestión de las unidades de talento humano sobre el funcionamiento interno y que para el caso de la organización pública, debe cumplir de forma oportuna y diligente, es decir, con la correcta aplicación de normas y disposiciones legales vigentes.

Tratándose de una institución pública es función de la Unidad de Talento Humano el hacer cumplir toda la normativa legal ya establecida en distintas leyes, normas, reglamentos, etc. en los que ya se determinan factores como la planificación, el respeto a los demás, elaboración e implementación de indicadores de gestión, elaboración de planes de detección de necesidades de capacitación del personal, normativa que promueve el ascenso y promoción y el derecho a la capacitación que tienen todos los funcionarios como medio para el mejoramiento de las funciones, entre otras.

Es importante indicar que por medio de la visita de campo realizada, se observó que el personal evaluado se siente orgulloso de trabajar en esta institución y se sienten identificados con las políticas institucionales vigentes, lo cual fue un aspecto positivo para poder obtener la información y realizar el presente trabajo cuyas conclusiones permiten contar con un análisis confiable y real a la fecha de su aplicación.



## Referencias

- **Asamblea Constituyente (2008).** *Constitución Política de la República del Ecuador*. (1ra. Ed.). Monte Cristi, Ecuador.
- **Asamblea Nacional (2009).** *Código Orgánico de la Función Judicial*. (Suplemento del Registro Oficial No. 544). Quito, Ecuador.
- **Contraloría General del Estado, (2002).** *Normas de Control Interno para el Sector Público*, (Ed. Especial No. 6, Registro Oficial). Quito, Ecuador.
- **Congreso Nacional, (2002).** *Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado*, (Ley No. 73 RO/Sup. 595). Quito, Ecuador.
- **Consejo de la Judicatura, (2012).** *Plan Estratégico de la Función Judicial 2013 - 2019*. Quito, Ecuador.
- **Brunet, L. (2004).** *El clima de trabajo en las organizaciones*. (3ra. Ed.). México D.F., México.: Trillas.
- **Cardoza, M. (2016).** Cuatro claves para cambiar el entorno de su organización, *Revista Gestión* No. 266, 51.
- **Chávez, J. (2014).** Justicia, participación ciudadana y control social, *Revista Justicia para Todos*, 22, 25.
- **Chiavenato, L. (2000),** *Administración de Recursos Humanos*, (5ta. Ed.). Bogotá, Colombia.: McGraw Hill.
- **Dessler, G. (1979).** *Organización y Administración*. (3ra. Ed.). México, D.F., México.: Prentice Hall Interamericana.
- **Fierro, L. (2015).** ¿Cómo enfrentar las diez plagas del Ecuador? Elementos para un programa de recuperación económica, *Revista Gestión*, 34.
- **Forehand G.A. & Gilmer B. (1964).** *Environmental Variation in studies of organizational behavior. Psychological Bulletin* (1ra. Ed.). Wilmington, EEUU.: Adison-Wesley Iberoamericana.
- **Guizar, R. (2008).** *Desarrollo Organizacional* (3ra. Ed.). México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- **Jalk, G. (2014)** La Justicia para beneficio del bien común, *Revista Justicia para Todos*, 51.
- **Likert, R. (1968),** *The human organization*, (1ra. Ed.). Nueva York, EEUU.: MC Graw Hill.
- **Litwin, G. H. & Stringer, R. A. (1966).** *The influence of organizational climate*. (1ra. Ed.). Boston, Harvard University Press. EEUU.: MC Graw Hill.
- **Litwin, G. H. & Stringer. (1968).** *Motivation and organizational climate*. (1ra. Ed.). Boston, Harvard University Graduate School of Business Administration, EEUU.: MC Graw Hill.
- **Mariño, L. (2002).** *Los administradores de la nueva generación* (4ta. Ed.). México D.F., México: Thompson.
- **Méndez, Álvarez, (2006).** *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. (1ra. Ed.). Bogotá, Colombia. Centro editorial Rosarista.
- **Pritchard, R.P. & Karasick, B.W. (1973).** *The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction», Organizational behavior and human performance*. (1ra. Ed.). Nueva York, EEUU.: MC Graw Hill.
- **Ramírez, C. (2014)** **Decisiones judiciales de calidad**, *Revista Justicia para Todos*, 87.
- **Rodríguez, J. (2002),** *Administración de pequeñas y medianas empresas*, (5ta. Ed.). México D.F., México: Thompson.
- **Stringer, R. (2002).** *Leadership and organizational climate*. (2da. Ed.). Boston, EEUU.: Prentice Hall.
- **Waters, L. & Roach, D. (1974)** *Organizational climate dimensions and job-related attitudes*. (1ra. Ed.). Nueva York, EEUU.: MC Graw Hill.
- **Ortega, J.P. (2016),** *Análisis para una Institución de Educación Superior (IES) en Ecuador*. Tesis Doctoral no publicada, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.

- **Plan Estratégico de la Función Judicial.** (s.f.). Recuperado el 23 de mayo de 2015, Consejo de la Judicatura [en línea] disponible en: [www.funcionjudicial.gob.ec](http://www.funcionjudicial.gob.ec) [Consulta: 2015-05-23]
- **Términos Jurídicos.** (s.f.). Recuperado el 30 de junio de 2015, Disponible en <https://www.google.com/search?q=DEFINICION+DE+TERMINOS+JURIDICOS&ie=utf-8&oe=utf-8> [Consulta: 2015-06-30]
- **Resoluciones del Pleno del Consejo de la Judicatura.** (s.f.). Recuperado el 30 de junio de 2015, Disponible en <http://www.funcionjudicial.gob.ec/index.php/es/resoluciones-del-pleno.html> [Consulta: 2015-06-30]
- **Definición de clima organizacional.** (s.f.). Recuperado el 25 de mayo de 2015, Disponible en <https://gestionio.wikispaces.com/file/view/ikert.pdf> [Consulta: 2015-05-23]
- **Definición de clima organizacional.** (s.f.). Recuperado el 23 de mayo de 2015, Disponible en [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/tipos\\_de\\_clima\\_organizacion\\_de\\_likert.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/tipos_de_clima_organizacion_de_likert.html) [Consulta: 2015-05-23]
- **Paramo, P. (2004) Tres Enfoques Teóricos relacionados con el Clima Organizacional.** Recuperado el 22 de abril de 2016. Disponible en <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/3719/132252.pdf?sequence=1> [Consulta: 2016-04-22]
- **Incidencia del clima organizacional en la satisfacción laboral.** (s.f.). Recuperado el 02 de diciembre de 2015. Disponible en <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf> [Consulta: 2015-12-02]
- **López U. (2013) Clima Organizacional.** (s.f.). Recuperado el 02 de diciembre de 2015, Disponible en <http://www.uttt.edu.mx/catalogouniversitario/imagenes/galeria/131a.pdf> [Consulta: 2015-12-02]
- **Teoría de Likert.** (s.f.). Recuperado el 10 de diciembre de 2015, disponible en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/Teorias%20que%20sustentan%20el%20Clima%20Organizacional.htm>
- **Investigaciones sobre la incidencia del clima organizacional.** (s.f.). Recuperado el 10 de diciembre de 2015, Disponible en [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/human/alvarez\\_v\\_s/cap3.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/human/alvarez_v_s/cap3.htm) [Consulta: 2015-12-10]
- **El clima organizacional y la satisfacción laboral.** (s.f.). Recuperado el 10 de diciembre de 2015, Disponible en <http://www.eumed.net/ce/2010b/tstr.htm> [Consulta: 2015-12-10]
- **Universidad de las Américas, Puebla México, Investigaciones sobre la incidencia del clima organizacional.** (s.f.). Recuperado el 10 de diciembre de 2015, Disponible en [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/meza\\_b\\_fd/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/meza_b_fd/capitulo2.pdf) [Consulta: 2015-12-10]
- **Clima organizacional.** (s.f.). Recuperado el 10 de diciembre de 2015, Disponible en <http://revistalenguaje.univalle.edu.co/index.php/cuadernosadmin/article/view/695/2526> [Consulta: 2015-12-10]
- **Teoría de Likert.** (s.f.) Recuperado el 10 de diciembre de 2015, de [http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/polilibros/P\\_proceso/ADMINISTRACION\\_II\\_TRANSPORT\\_Eva\\_Cruz\\_Maldonado/Polilibro/Unidad%204/4.3.htm](http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/polilibros/P_proceso/ADMINISTRACION_II_TRANSPORT_Eva_Cruz_Maldonado/Polilibro/Unidad%204/4.3.htm)
- **Reseña Historia del Consejo de la Judicatura.** (s.f.). Recuperado el 15 de julio de 2015, disponible en [http://www.funcionjudicial-santodomingo.gob.ec/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=190](http://www.funcionjudicial-santodomingo.gob.ec/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=190) [Consulta: 2015-07-15]
- **Modelo teórico de clima organizacional.** (s.f.). Recuperado el 25 de noviembre 2015, disponible en <http://www.eumed.net/ce/2010b/> [Consulta: 2015-11-25]