



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

Sede Santo Domingo

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:

INGENIERO DE EMPRESAS

**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL
DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE SANTO DOMINGO. 2016.”**

Estudiante:

CHRISTOPHER JOHAN RODAS FIGUEROA

Director del Trabajo de Titulación:

ING. JAIME MERIZALDE PAREDES

Santo Domingo - Ecuador

Agosto, 2016

“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE SANTO DOMINGO. 2016.”

Ing. Jaime Merizalde Paredes
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

APROBADO

Ing. Jacinto Vera Intriago, MBA.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ing. Ángel Castelo Rivas, MDE.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Lic. Milton Jurado Castro, MBA
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Santo Domingo.....de.....del 2016.

Autor: RODAS FIGUEROA CHRISTOPHER JOHAN

Institución: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

Título del Trabajo de titulación: EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE SANTO DOMINGO. 2016.

Fecha: AGOSTO, 2016

El contenido del presente trabajo, está bajo la responsabilidad del autor el mismo que no ha sido plagiado.



CHRISTOPHER JOHAN RODAS FIGUEROA
C.I. 1716094865

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Sede Santo Domingo

INFORME DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Santo Domingo, dedel 2016

Ingeniero
Patricio Pérez Hidalgo, Mge
COORDINADOR DE LA CARRERA
INGENIERÍA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

Informo que el trabajo de titulación realizado por el Señor: **CHRISTOPHER JOHAN RODAS FIGUEROA**, cuyo título es “**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE SANTO DOMINGO. 2016.**”, ha sido elaborado bajo mi supervisión y revisado en todas sus partes, el mismo que no ha sido plagiado por lo cual autorizo su respectiva presentación.

Particular que informo para fines pertinentes.



Ing. Jaime Merizalde.
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN



FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO
TRABAJO DE TITULACIÓN

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1716094865
APELLIDO Y NOMBRES:	Rodas Figueroa Christopher Johan
DIRECCIÓN:	Urb. Mutualista Benalcazar
EMAIL:	christopher_ro@hotmail.com
TELÉFONO FIJO:	023-754872
TELÉFONO MOVIL:	0994497854

DATOS DE LA OBRA			
TÍTULO:	“El Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral del Área Administrativa de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santo Domingo, 2016”		
AUTOR O AUTORES:	Christopher Johan Rodas Figueroa		
FECHA DE ENTREGA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN:	Agosto, 2016		
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN:	Ing. Jaime Merizalde Paredes.		
PROGRAMA	PREGRADO	<input checked="" type="checkbox"/>	POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniero de Empresas		
RESUMEN:	<p>Este trabajo de titulación tiene como objetivo determinar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del área administrativa de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santo Domingo, para de esta forma identificar las falencias y generar propuestas correctivas que aporten al mejoramiento de la satisfacción y desempeño laboral de los colaboradores de esta Dirección Provincial.</p> <p>Se ha realizado este trabajo a través de procedimientos metodológicos como la investigación exploratoria y descriptiva mediante la investigación de campo debido a la necesidad de recabar información en el lugar de los hechos y en tiempo presente, esta información más un conjunto de técnicas y herramientas son las que nos ayudaran a identificar las principales debilidades en relación al clima organizacional y el desempeño laboral en la Dirección Provincial.</p> <p>Se demuestra la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral para esta organización, y entre los principales resultados tenemos que se evidencian determinadas falencias en el clima organizacional, algunas que deben ser atendidas de forma urgente.</p> <p>Las dimensiones que evidencian mayores tendencias desfavorables en el clima organizacional y que pueden incidir en forma negativa en el desempeño laboral son las de: conflicto y cooperación, relaciones sociales, motivación y centralización en la toma de decisiones.</p>		



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

	<p>El análisis de correlación entre el clima organizacional desfavorable y el bajo desempeño laboral establece la existencia de una relación directa entre las dos variables. Es decir mientras el clima sea desfavorable se presume que el desempeño disminuye. Es importante destacar que dicha tendencia de incidencia se considera débil, debido a que el clima es solo un factor incidente de la variación de desempeño.</p>
PALABRAS CLAVES:	Desempeño laboral, incidencia, falencias
ABSTRACT:	<p>This qualification work aims to determine the organizational climate and its impact in the work performance of the administrative area of the Provincial Directorate of the Judiciary Council of Santo Domingo, to identify the shortcomings and generate corrective proposals that contribute to the improvement of the satisfaction and work performance of employees of this Provincial Directorate.</p> <p>This work has been carried out through methodological procedures as exploratory and descriptive research through field research due to the need to collect information on the place of the facts and in present time; this information plus a set of techniques and tools are going to help to identify the main weaknesses in relation to organizational environment and the labor performance in the Provincial Directorate.</p> <p>It is demonstrated the relation between the organizational environment and the labor performance for this organization, and among the main results, there are certain shortcomings in the organizational environment, which must be addressed on an urgent basis.</p> <p>The dimensions that demonstrate higher unfavorable tendencies in the organizational environment and that may impact negatively on the labor performance are those of: conflict and cooperation, social relations, motivation and centralization in decision-making.</p> <p>The interrelation analysis between the unfavorable organizational environment and the low labor performance establishes the existence of a direct relationship between the two variables. That is to say, while the environment is unfavorable, it is presumed that the labor performance decreases. It is important to emphasize that the tendency of incidence is considered weak, since the environment is only one incidental factor of the performance variation.</p>
KEYWORDS	Labor performance, incidence, shortcomings

Se autoriza la publicación de este Trabajo de Titulación en el Repositorio Digital de la Institución.

f: _____

CHRISTOPHER JOHAN RODAS FIGUEROA
C.I. 1716094865



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **RODAS FIGUEROA CHRISTOPHER JOHAN**, CI. **1716094865** autor del Trabajo de Titulación titulado: **“El Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral del Área Administrativa de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santo Domingo. 2016.”**, previo a la obtención del título de **Ingeniero de Empresas** en la Universidad Tecnológica Equinoccial Sede Santo Domingo.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las Instituciones de Educación Superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la BIBLIOTECA de la Universidad Tecnológica Equinoccial a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Santo Domingo, 05 de agosto de 2016

f: 
CHRISTOPHER JOHAN RODAS FIGUEROA
C.I. 1716094865



Santo Domingo, 12 de enero del 2016.

CARTA DE AUTORIZACIÓN

Yo, **MARCELO VINIVIO TORRES PAZ** con cédula de identidad N.- **1102823448** en calidad de Director Provincial del Consejo de la Judicatura de Santo Domingo de los Tsáchilas, autorizo a **CHRISTOPHER JOHAN RODAS FIGUEROA**, realizar la investigación para la elaboración de su trabajo de titulación **“El Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral del Área Administrativa de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santo Domingo. 2016.”** basada en la información proporcionada por esta Dirección.

Atentamente,

Dr. Marcelo Torres Paz



DIRECTOR PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA
SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación en primer lugar se lo dedico a Dios, quien siempre ha sido mi guía en cada paso, me dado la fortaleza en los momentos más difíciles para seguir adelante mostrándome que a pesar de las adversidades del camino Él siempre está para darme una mano y superar cada obstáculo.

A mis padres y hermana, que sin ellos nada de esto sería posible, su paciencia, amor y sobre todo su apoyo incondicional hacen que este logro sea dedicado para ellos, quienes me han formado como persona y cada cosa buena que hay en mí se los debo todo a ellos.

Y a todas las personas que fueron parte de este proceso mi eterno agradecimiento por ayudarme a culminar este logro.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar me gustaría agradecer a la Universidad Tecnológica Equinoccial por darme la oportunidad de estudiar en tan prestigiosa institución y por hacer realidad esta meta de ser un profesional.

Al Dr. Marcelo Torres Paz Director Provincial del Consejo de la Judicatura de Santo Domingo de los Tsáchilas y a todo el personal de dicha Dirección Provincial, quienes me brindaron toda la ayuda y apertura para realizar este trabajo.

A mi director de Trabajo de Titulación quien fue parte fundamental de este proceso por su guía, apoyo y conocimientos, a mis evaluadores, a mis profesores siempre estaré agradecido por cada enseñanza y lección que me hayan dado.

A todos ustedes solo puedo decirles gracias siempre serán parte de un logro importante en mi vida y por ello toda mi gratitud para ustedes.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Sustentación y aprobación del tribunal	ii
Responsabilidad del autor	iii
Informe del director del trabajo de titulación.....	iv
Formulario de registro bibliográfico	v
Declaración y autorización.....	vii
Carta de autorización.....	viii
Dedicatoria.....	ix
Agradecimiento	x
Índice de contenido	xi
Índice de tablas.....	xiv
Índice de figuras	xvi
Índice de anexos.....	xviii

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

1.1.	El problema de investigación.....	1
1.1.1.	Problema a investigar.....	1
1.1.2.	Objeto del estudio teórico	1
1.1.3.	Objeto del estudio práctico	1
1.1.4.	Planteamiento del Problema.....	1
1.1.5.	Formulación del Problema.....	4
1.1.6.	Sistematización del Problema	4
1.1.7.	Objetivo General	4
1.1.8.	Objetivos Específicos.....	4
1.1.9.	Justificación de la investigación	5
1.2.	Marco referencial	6
1.2.1.	Marco teórico	6
1.2.1.1.	El Talento Humano	6
1.2.1.2.	Clima organizacional	9

1.2.1.3.	Desempeño laboral.....	16
1.3.	Marco Conceptual	20

CAPÍTULO 2

MÉTODO

2.1.	Metodología general	22
2.1.1.	Nivel de estudio de investigación	22
2.1.2.	Modalidad de la investigación	23
2.1.3.	Métodos.....	23
2.1.4.	Población de estudio	24
2.1.5.	Técnicas e Instrumentos de investigación.....	24
2.1.6.	Procesamiento de datos.....	25
2.2.	Metodología específica	25
2.2.1.	Metodología de recursos humanos.....	25

CAPÍTULO 3

RESULTADOS

3.1.	Generalidades de la organización	27
3.2.	Tabulación y análisis de cuestionario de clima organizacional	30
3.3.	Matriz de resumen de resultados – Cuestionario del clima organizacional	50
3.4.	Análisis técnico por dimensiones del clima organizacional	51
3.4.1.	Dimensión Autonomía	51
3.4.2.	Dimensión Conflicto y cooperación	52
3.4.3.	Dimensión Relaciones sociales.....	53
3.4.4.	Dimensión Estructura.....	54
3.4.5.	Dimensión Rendimiento (remuneración).....	55
3.4.6.	Dimensión Motivación.....	56
3.4.7.	Dimensión Estatus	57
3.4.8.	Dimensión flexibilidad e innovación	58
3.4.9.	Dimensión Centralización en la toma de decisiones.....	59
3.4.10.	Dimensión Apoyo	60

3.5.	Dimensiones de mayor tendencia desfavorable, según resultados de diagnóstico	61
3.6.	Análisis del clima organizacional general	61
3.7.	Resultados evaluaciones de desempeño laboral.....	62
3.8.	Análisis de correlación clima desfavorable versus bajo nivel de desempeño.....	64
3.9.	Propuesta de mejoramiento de clima organizacional para el área administrativa de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santo Domingo.....	66
3.9.1.	Finalidad de la propuesta	66
3.9.2.	Esquema del plan de mejora de clima organizacional	66
3.9.3.	Operacionalización de estrategias propuestas.....	67
3.9.3.1.	Operacionalización estrategia 1 – Conflicto y cooperación.....	67
3.9.3.2.	Operacionalización estrategia 2 – Conflicto y cooperación.....	68
3.9.3.3.	Operacionalización estrategia 3 – Relaciones Sociales	68
3.9.3.4.	Operacionalización estrategia 4 – Relaciones Sociales	69
3.9.3.5.	Operacionalización estrategia 5 – Motivación.....	70
3.9.3.6.	Operacionalización estrategia 6 – Motivación.....	71
3.9.3.7.	Operacionalización estrategia 7 – Centralización en la toma de decisiones.....	72
3.9.3.8.	Operacionalización estrategia 8 – Centralización en la toma de decisiones.....	73
3.9.3.9.	Operacionalización estrategia 9 – Apoyo	74
3.9.3.10.	Operacionalización estrategia 10 – Apoyo	75
3.9.4.	Presupuesto estimado	76

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN

4.1.	Conclusiones	77
4.2.	Recomendaciones	78
	Referencias bibliográficas	79
	Anexos.....	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1.	Facilidad de tomar decisiones	30
Tabla 3.2.	Confianza en el trabajo	31
Tabla 3.3.	Fomento de la cooperación y trabajo en equipo	32
Tabla 3.4.	Amabilidad y consideración	33
Tabla 3.5.	Comunicación entre compañeros	34
Tabla 3.6.	Facilidad de integración	35
Tabla 3.7.	Funciones acordes a conocimientos	36
Tabla 3.8.	Respeto a los niveles jerárquicos	37
Tabla 3.9.	Remuneración Justa	38
Tabla 3.10.	Incrementos de sueldos	39
Tabla 3.11.	Participación en capacitaciones gratuitas.....	40
Tabla 3.12.	Mecanismos de premiación por rendimiento.....	41
Tabla 3.13.	Trato igualitario al personal	42
Tabla 3.14.	Importancia de las opiniones y sugerencias	43
Tabla 3.15.	Facilidad de emisión de permisos por calamidad doméstica	44
Tabla 3.16.	Disposición de tecnología para desarrollo de funciones.....	45
Tabla 3.17.	Socialización de decisiones de la autoridad.....	46
Tabla 3.18.	Participación en las decisiones de planificación.....	47
Tabla 3.19.	Respaldo del jefe inmediato.....	48
Tabla 3.20.	Preocupación de autoridades por la estabilidad laboral del colaborador	49
Tabla 3.21.	Matriz de resultados – Cuestionario del clima organizacional	50
Tabla 3.22.	Factores promediales: Dimensión Autonomía.....	51
Tabla 3.23.	Factores promediales: Dimensión Conflicto y cooperación	52
Tabla 3.24.	Factores promediales: Dimensión Relaciones sociales.....	53
Tabla 3.25.	Factores promediales: Dimensión Estructura	54
Tabla 3.26.	Factores promediales: Dimensión Rendimiento (remuneración).....	55
Tabla 3.27.	Factores promediales: Dimensión Motivación	56
Tabla 3.28.	Factores promediales: Dimensión Estatus	57
Tabla 3.29.	Factores promediales: Dimensión flexibilidad e innovación	58
Tabla 3.30.	Factores promediales: Dimensión Centralización en la toma de decisiones	59
Tabla 3.31.	Factores promediales: Apoyo	60

Tabla 3.32.	Dimensiones del clima que requieren retroalimentación.....	61
Tabla 3.33.	Clima organizacional general del área administrativa.....	61
Tabla 3.34.	Resultados evaluaciones de desempeño laboral.....	63
Tabla 3.35.	Personal con desempeño inferior a 92 Puntos.	64
Tabla 3.36.	Correlación Pearson	65
Tabla 3.37.	Plan de mejoramiento de clima organizacional – DPCJ STD	66
Tabla 3.38.	Estrategia 1 – Conflicto y cooperación.....	67
Tabla 3.39.	Estrategia 2 – Conflicto y cooperación.....	68
Tabla 3.40.	Estrategia 3 – Relaciones sociales	69
Tabla 3.41.	Estrategia 4 – Relaciones laborales.....	70
Tabla 3.42.	Estrategia 5 - Motivación.....	71
Tabla 3.43.	Estrategia 6 - Motivación.....	72
Tabla 3.44.	Centralización en la toma de decisiones	73
Tabla 3.45.	Centralización en la toma de decisiones	74
Tabla 3.46.	Estrategia 9 - Apoyo	75
Tabla 3.47.	Estrategia 10 - Apoyo	76
Tabla 3.48.	Presupuesto estimado de plan de mejoramiento de clima organizacional	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Factores del clima organizacional.....	11
Figura 1.2. Características del clima organizacional.....	12
Figura 1.3. Elementos del clima organizacional	13
Figura 1.4. Teoría del clima	14
Figura 1.5. Dimensiones del clima organizacional	14
Figura 1.6. Dimensiones del clima organizacional - Likert	15
Figura 1.7. Dimensiones del clima organizacional - Pritchard y Karasick	16
Figura 1.8. Características del desempeño laboral	18
Figura 3.1. Histología Consejo de la Judicatura – Ecuador	27
Figura 3.2. Ubicación de la Organización	28
Figura 3.3. Organigrama Dirección Provincial Consejo de Judicatura Santo Domingo.....	29
Figura 3.4. Facilidad de tomar decisiones	30
Figura 3.5. Confianza en el trabajo	31
Figura 3.6. Fomento de la cooperación y trabajo en equipo	32
Figura 3.7. Amabilidad y consideración	33
Figura 3.8. Comunicación entre compañeros	34
Figura 3.9. Facilidad de integración	35
Figura 3.10. Funciones acordes a conocimientos.....	36
Figura 3.11. Respeto a los niveles jerárquicos	37
Figura 3.12. Remuneración Justa	38
Figura 3.13. Incrementos de sueldos	39
Figura 3.14. Participación en capacitaciones gratuitas.....	40
Figura 3.15. Mecanismos de premiación por rendimiento.....	41
Figura 3.16. Trato igualitario al personal	42
Figura 3.17. Importancia de las opiniones y sugerencias.....	43
Figura 3.18. Facilidad de emisión de permisos por calamidad doméstica	44
Figura 3.19. Disposición de tecnología para desarrollo de funciones.....	45
Figura 3.20. Socialización de decisiones de la autoridad.....	46
Figura 3.21. Participación en las decisiones de planificación.....	47
Figura 3.22. Respaldo del jefe inmediato.....	48
Figura 3.23. Preocupación de autoridades por la estabilidad laboral del colaborador	49

Figura 3.24. Tendencia: Dimensión Autonomía	51
Figura 3.25. Tendencia: Dimensión Conflicto y cooperación.....	52
Figura 3.26. Tendencia: Dimensión Relaciones sociales	53
Figura 3.27. Tendencia: Dimensión Estructura.....	54
Figura 3.28. Tendencia: Dimensión Rendimiento (remuneración).....	55
Figura 3.29. Tendencia: Dimensión Motivación.....	56
Figura 3.30. Tendencia: Dimensión Estatus.....	57
Figura 3.31. Tendencia: Dimensión flexibilidad e innovación	58
Figura 3.32. Tendencia: Dimensión Centralización en la toma de decisiones.....	59
Figura 3.33. Tendencia: Dimensión Apoyo	60
Figura 3.34. Clima organizacional total	62

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A.	Formato encuesta desarrollada.....	83
Anexo B.	Desglose costo por estrategias	84
Anexo C.	Modelo evaluación de desempeño	85

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1. El problema de investigación

1.1.1. Problema a investigar

Los factores que inciden en el bajo nivel de clima organizacional y sus repercusiones en el desempeño laboral del personal administrativo de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santo Domingo, para en base a dichos parámetros investigados y analizados establecer una propuesta de mejoramiento.

1.1.2. Objeto del estudio teórico

Para llevar a efecto el trabajo de investigación es necesario hacer uso de herramientas de análisis de clima organizacional suscritas por diferentes autores en las áreas de la administración del talento humano, tales como escalas de Likert, dimensiones para medición del clima, mecanismos de mejoramiento, compendio que será expuesto en el respectivo marco teórico.

1.1.3. Objeto del estudio práctico

El estudio se efectuará en el área administrativa de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santo Domingo, y se enfocará en el diagnóstico y mejoramiento del clima organizacional de dicha dependencia.

1.1.4. Planteamiento del Problema

La Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura es el organismo de gobierno, administración, vigilancia y disciplina de la función judicial, instaurada en la ciudad de Santo Domingo desde el año 2011.

En base a un análisis observacional se establece que el problema central de la siguiente investigación, es un bajo nivel de clima organizacional del personal del área administrativa de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura, motivo por el cual se plantea indagar las causas y efectos incidentes y sus repercusiones en el desempeño laboral.

Entre los factores más relevantes que inciden en un bajo nivel del clima organizacional del área administrativa de la institución en mención son: Inestabilidad laboral, la falta de planes de mejoramiento de clima, la carencia de integración del personal, las deficientes vías de comunicación, la perspectiva de progreso o realización personal de los colaboradores, falta de mecanismos de motivación, la designación de puestos sin considerar los conocimientos del empleado. Estos parámetros causan insatisfacción laboral pudiendo incidir directamente en el rendimiento o desempeño de dicho personal.

En el área administrativa de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santo Domingo de los Tsáchilas actualmente existen 43 colaboradores, contratados bajo la modalidad de servidores públicos. Debido a que dicha dependencia se instituye de un número considerable de empleados es usual identificar en ciertas circunstancias ambientes tensos en el área de trabajo.

Las autoridades de dicha institución se han despreocupado por el análisis y mejoramiento del clima organizacional tanto a nivel institucional como en específico al área administrativa. Es decir hasta la fecha no se han desarrollado diagnósticos e implementado estrategias correctivas de clima organizacional en dicha entidad.

Se ha podido visualizar que dentro del área administrativa existe personal con dificultades para interrelacionarse y generar espacios abiertos de comunicación entre todos los compañeros de trabajo. Es decir se crean ciertos grupos cerrados de afinidad y no dan espacio a la integración a nivel general. Esto influye en el desarrollo de trabajo en equipo.

De igual manera se identifica inconformidad de algunos empleados administrativos puesto que las funciones desarrolladas y el nivel de conocimientos de cada colaborador no guardan relación con la remuneración recibida.

En el ámbito de líneas jerárquicas, los directivos de la institución muestran rigurosidad en los canales de comunicación, por cuanto no se relacionan directamente con los colaboradores. Esta situación puede ocasionar un bajo nivel de confianza entre subordinado y superior.

Desde la perspectiva de la estabilidad laboral se establece que quienes integran el área administrativa únicamente disponen de nombramientos provisionales (4 años) y contratos fijos (2 años) es decir no han firmado un documento contractual de trabajo definitivo, esta tendencia puede incidir en el rendimiento laboral puesto que dichos colaboradores sienten incertidumbre respecto a conservar sus empleos, a esto se suma la falta de predisposición de la alta directiva para promover los concursos de méritos y oposición para generar los nombramientos definitivos.

Otro aspecto importante es la falta de motivación al personal administrativo, es decir no se han estipulado actividades o formas de reconocimiento para los empleados de mayor rendimiento laboral. La falta de estas iniciativas por parte de los directores disminuye la predisposición para desarrollar eficientemente las funciones encomendadas e incide en la satisfacción laboral de los colaboradores.

Al no desarrollar un análisis técnico de la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de área administrativa de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santo Domingo, no se podrá identificar las falencias que afectan directamente el ambiente de trabajo y el rendimiento funcional de los colaboradores. En este sentido si no se proponen estrategias correctivas los empleados de dicha dependencia podría demostrar desmotivación, bajo nivel de cooperación grupal, insatisfacción laboral y rendimiento no adecuado en las actividades del puesto de trabajo asignado.

En base a dichos aspectos incidentes es importante y necesario establecer un estudio de clima organizacional en el área administrativa de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santo Domingo, para en base a dichos lineamientos indagados proponer estrategias de mejoramiento, direccionadas al desarrollo de la satisfacción laboral y a potenciar el nivel de desempeño de los colaboradores.

1.1.5. Formulación del Problema

¿Cómo incide el inadecuado clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santo Domingo?

1.1.6. Sistematización del Problema

- ¿Cuál es el clima organizacional actual del personal que labora en el área administrativa de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santo Domingo?
- ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral del personal administrativo de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santo Domingo?
- ¿Qué efectos tendría un bajo nivel de clima organizacional en el desempeño laboral del área administrativa de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santo Domingo?
- ¿Qué mecanismos estratégicos se deben proponer para mejorar el clima organizacional del área administrativa de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santo Domingo?

1.1.7. Objetivo General

Determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santo Domingo.

1.1.8. Objetivos Específicos

- Elaborar un diagnóstico sobre la situación actual del clima organizacional de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santo Domingo, que permita establecer los principales factores que pueden incidir en un bajo nivel de clima organizacional
- Medir el nivel de desempeño laboral actual del personal administrativo de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santo Domingo

- Identificar los efectos del bajo nivel de clima organizacional en el desempeño laboral del área administrativa de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santo Domingo.
- Proponer estrategias que permitan mejorar el clima organizacional que incidan mejorar el desempeño laboral en el área administrativa de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santo Domingo, que incida en un mayor desempeño laboral de dichos colaboradores.

1.1.9. Justificación de la investigación

El desarrollo del personal es fundamental para alcanzar los objetivos básicos de las empresas sean estas privadas o estatales, desde dicho contexto la aplicación de mecanismo de análisis, diagnóstico y mejoramiento de la satisfacción laboral de los colaboradores es prioritaria y fundamental.

El presente estudio se justifica en la medida en que el estudio de clima organizacional y propuesta de estrategias correctivas aportará al mejoramiento de la satisfacción y desempeño laboral de los colaboradores del área administrativa de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santo Domingo.

- **Impacto teórico**

Para profundizar el estudio es conveniente citar y utilizar las teorías de las dimensiones para elaboración de cuestionarios técnicos de aplicación establecidos por Pritchard y Karasick, quienes consideran 10 ítems de evaluación en el diagnóstico del clima organizacional. Además se hace referencia a los postulados propuestos por Likert para la utilización de escalas de medición y ponderación.

- **Implicancia práctica**

La finalidad a nivel práctico del trabajo de investigación es aportar al mejoramiento del clima organizacional de la institución en base a la propuesta de estrategias estipuladas con la

finalidad de disminuir los factores desfavorables encontrados en el diagnóstico, además fortalecer los conocimientos del investigador en relación al tema de estudio.

- **Impacto metodológico**

Para efectuar el estudio de clima organizacional es indispensable hacer uso de lineamientos metodológicos y aplicación de técnicas de investigación, con el propósito de establecer un procedimiento técnico para la forma de recolección y tratamiento de la información.

Es importante destacar que la propuesta de estrategias para el área administrativa de la institución puede utilizarse como guía metodológica para la aplicación en otras unidades de dicha entidad.

1.2. Marco referencial

1.2.1. Marco teórico

1.2.1.1. El Talento Humano

El talento humano es la mezcla de facultades intelectuales, conocimientos, aptitudes que generan valor al personal de la empresa ideando la sostenibilidad y la competitividad de toda la organización para lo cual (Ascencio, 2015) dice; El talento humano hoy en día es considerado como uno de los ejes más importantes de una empresa y su administración es una tarea muy compleja debido a que se debe medir muchos factores fundamentales para lograr tener los resultados esperados; es el recurso humano lo que permite que las empresas innoven, se reinventen y puedan competir en un siglo donde la competitividad y productividad son factores importantes.

El talento humano representa una perspectiva fundamental en el desarrollo de una organización debido a que los colaboradores son responsables de cada una de las actividades efectuadas para el funcionamiento general de la empresa, tomando como factor primario los conocimientos y aptitudes de dichos colaboradores; sin embargo según Idalberto Chiavenato (2012, p.7) establece que el talento humano está conformado por las personas y las

organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito.

Las personas son consideradas recursos a partir de que aparecen en la empresa como elementos de trabajo, donde utilizan y transforman otros recursos. Dentro de una entidad existen varios tipos de recursos: los administrativos, financieros, materiales, de mercadotecnia, entre otros; pero los Recursos Humanos se convierten en los más complejos e importantes porque todos los demás exigen obligatoriamente la presencia de este para su procesamiento. (Herrera, 2011).

El talento humano es mejor optimizado cuando en la empresa u organización se efectúan mecanismos técnicos de operación y asignación de actividades esenciales, en base a los requerimientos y la distribución de áreas específicas.

Los autores mencionados Mejía, Bravo, Castillo y Serrano (2013) identifican al talento humano como todos los programas de formación que buscan mejorar el rendimiento, levantar la moral y aumentar el potencial de los empleados que hacen parte de una organización.

a) Administración del talento humano

La administración del talento humano competen todas las actividades en las que influyen o son influidas las personas relacionadas con la organización laboral. En términos más específicos, a nivel de la gestión organizacional, la ATH comprende como objeto a todas las acciones directivas y decisiones que implican la relación entre los empleados y la organización laboral. (Santos, 2010)

Se puede establecer que la administración del talento humano se sustenta en el conjunto de procesos ordenados que intervienen en el desarrollo de actividades en la organización con el fin de mejorar el desempeño óptimo de los colaboradores en la empresa.

García, Sánchez (2008) definen la administración del talento humano como: “la actividad estratégica de apoyo y soporte a la dirección, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objetivo de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar el personal requerido para generar y potencializar, al management, la cultura organizacional y el

capital social, donde se equilibran los diferentes intereses que convergen en la organización para lograr los objetivos de manera efectiva.

Desde el contexto analizado la administración del talento humano comprende un grupo de elementos interrelacionados, establecidos por la organización que benefician a los colaboradores para el buen funcionamiento de sus actividades. Rodríguez Cruz,(2013) Menciona que: La gestión del talento humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro

b) Los procesos involucrados en la Administración del Talento Humano

Jericó (2008), establece que el esquema de Administración de Talento Humano, contiene tres procesos:

- **Captación.**

Las organizaciones siempre están buscando nuevas personas para integrar a sus cuadros, ya sea para sustituir empleados que se desvinculan de la misma o por la ampliación de la plantilla en época de crecimiento y expansión. Las actividades de “captación”, hacen referencia al reclutamiento y selección que utiliza la organización y donde tradicionalmente se buscaba que el aspirante cubriera los conocimientos inherentes al puesto como objetivo principal. Sin embargo, actualmente, el reclutamiento y selección ha incorporado nuevos tópicos para la búsqueda de ciertas competencias, como son rasgos personales, hábitos de desempeño laboral, características y habilidades específicas del individuo que permitan asegurar el buen desempeño en el puesto y aumenten el valor económico que produce el mismo con respecto a su función laboral.

- **Conservación.**

Dentro de las actividades de “conservación” de talento, se requiere un sistema de conservación que no esté basado únicamente en las recompensas monetarias o en el posible

“status quo” que pueda adquirir el individuo. Se busca que todo el sistema sea generador de vínculos más profundos entre la empresa y el trabajador, como son la capacitación continua, el compromiso, la preocupación auténtica de ambas partes, el bienestar social y familiar del trabajador, etc.

El proceso de capacitación nos permite desarrollar las capacidades, competencias, habilidades y conocimientos con los que llegan los nuevos empleados. Asimismo, nos permite identificar el grado de capacitación continua que un individuo requiere, a fin de mantener un desempeño eficaz, o bien para ajustarse a las nuevas maneras de trabajar.

- **Desarrollo**

Finalmente, la actividad de “desarrollar”, promueve la utilización de la evaluación del desempeño, como un instrumento que proporcione un indicador de desempeño objetivo. Mediante el cual se detecten fortalezas, deficiencias y áreas de oportunidad del trabajador y al mismo tiempo, sirva de guía para encaminar el desarrollo de todo el potencial del trabajador. Los resultados de la evaluación del desempeño alimentan o son entradas para otros subsistemas como son: Análisis y descripción de puestos, Remuneraciones y beneficios, Desarrollo de Panes de sucesión y Formación.

1.2.1.2. Clima organizacional

El clima organizacional se instituye en base a un conjunto de percepciones que tienen los colaboradores con respecto al entorno de la organización, que inciden de manera directa a la productividad de la empresa.

El clima organizacional son los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización. (Robbins y Coulter, 2010)

El clima organizacional denota el ambiente en el cual los trabajadores desempeñan actividades cotidianas, la relación entre compañeros de trabajo; estos elementos logran influir en el rendimiento de los cada uno de los miembros de la empresa.

El clima organizacional en la actualidad es de interés para casi todas las empresas familiares, por su influencia en los procesos organizacionales y psicológicos como la comunicación, la toma de decisiones, la solución de problemas, el aprendizaje, la motivación y, por ende, su influencia en la eficiencia de la organización y en la satisfacción de sus miembros.(Peña, 2013)

El clima organizacional se enfoca en la medición del grado de satisfacción del personal mediante la detección de aspectos que ayudan a instaurar un ambiente laboral favorable para toda la organización.

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

a) Importancia del clima organizacional

Filion, Cisneros y Mejía-Morelos (2011) establecen que “cada organización incluye un sistema inmunitario. Es importante que el dirigente dé el ejemplo y comunique la buena nueva: ¡las innovaciones son bien recibidas aquí y son deseables!”. En otras palabras es necesario que el gerente tome la iniciativa para crear un ambiente agradable y confiable a cada uno de sus trabajadores, brindándoles la confianza para opinar sin miedo a equivocarse, por medio de una comunicación efectiva.

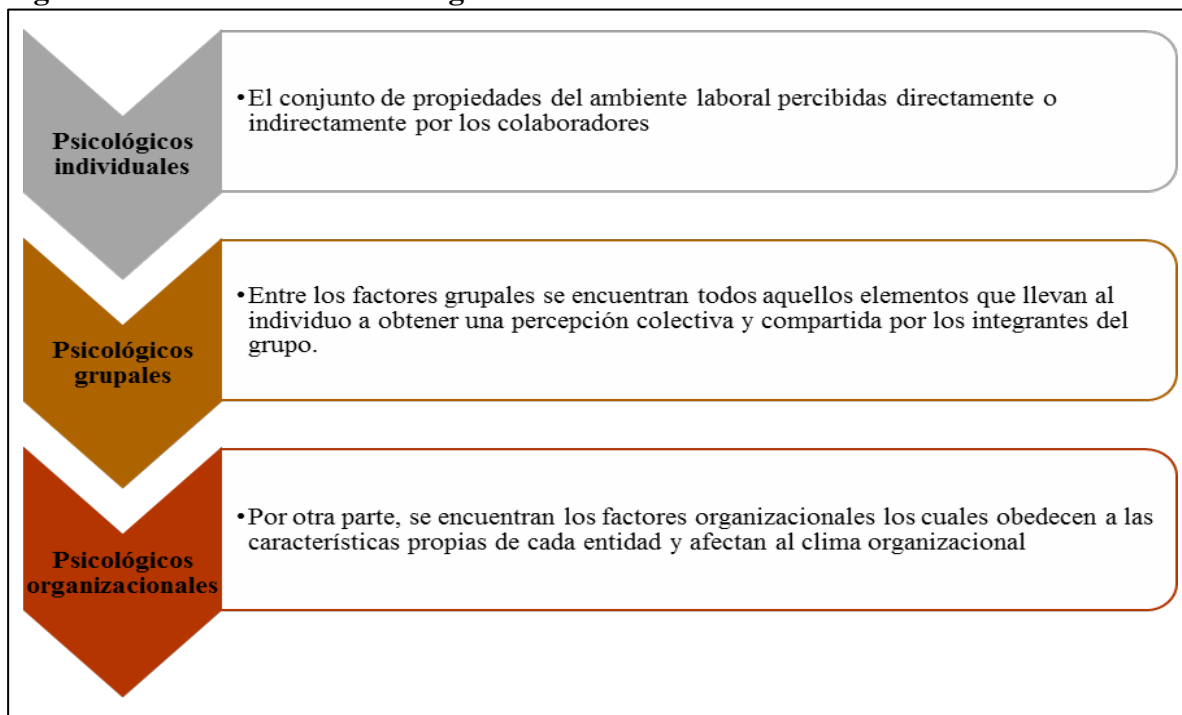
Chiavenato (2009) menciona que el clima organizacional dentro de una organización, expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de tal manera que se puede describir con la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influyen en su conducta, este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes.

b) Factores del clima organizacional

Los factores del clima organizacional permiten establecer las pautas para entender la manera en que el entorno y la percepción intrínseca del empleado crean un ambiente laboral, favorable o desfavorable.

Ucros (2011) establece que son diversos los factores que pueden determinar el clima organizacional, es decir, el ambiente en el cual las personas reflejan las percepciones del contexto en donde laboran e interactúan con los distintos miembros de la empresa. Sin embargo, no existe un consenso generalmente aceptado sobre los factores que deben ser considerados en la medición y explicación del mencionado clima y dichos factores pueden clasificarse en “psicológicos individuales, grupales y organizacionales:

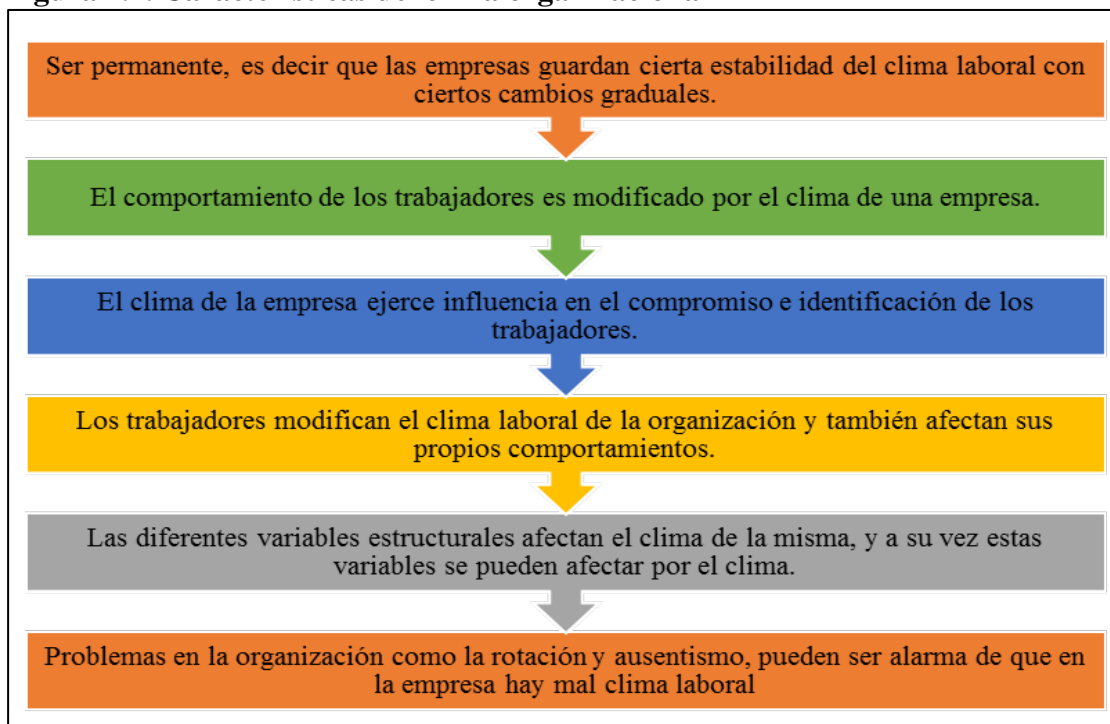
Figura 1.1. Factores del clima organizacional



Fuente: Ucros, M. (2011). Factores del Clima Organizacional, Universidad de la Costa Caribe Colombiana.
Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

c) Características del clima organizacional

García e Ibarra (2012) citando a (Rodríguez, 2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

Figura 1.2. Características del clima organizacional

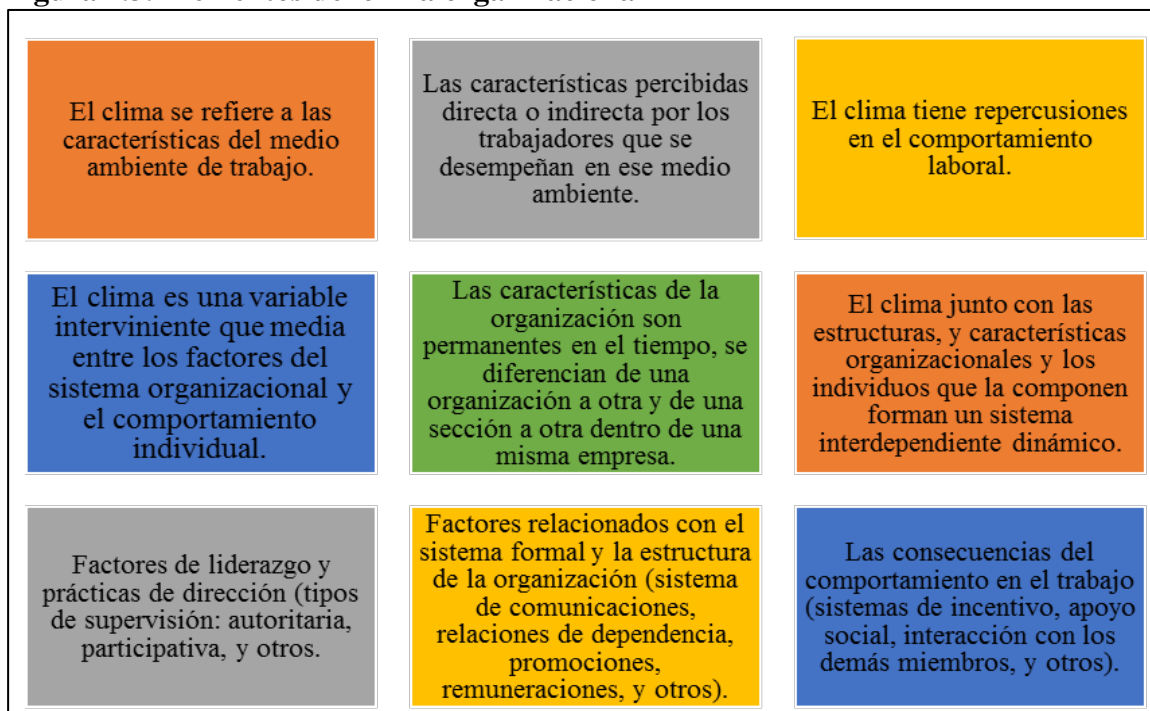
Fuente: García e Ibarra (2012)

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Se puede sugerir además que una característica del clima organizacional es la facilidad con que este puede cambiar en el entorno laboral, ya sea desde la perspectiva desfavorable o en el mejor de los casos beneficiosa para la empresa. Es decir cualquier factor por mínimo que sea puede desencadenar un bajo nivel de clima organizacional.

d) Elementos del clima organizacional

Martínez (2008) refiere que el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.). En el clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

Figura 1.3. Elementos del clima organizacional

Fuente: Martínez (2008)

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

e) Funciones del Clima organizacional

En la base del funcionamiento organizacional García (2011) establece las siguientes funciones del clima organizacional:

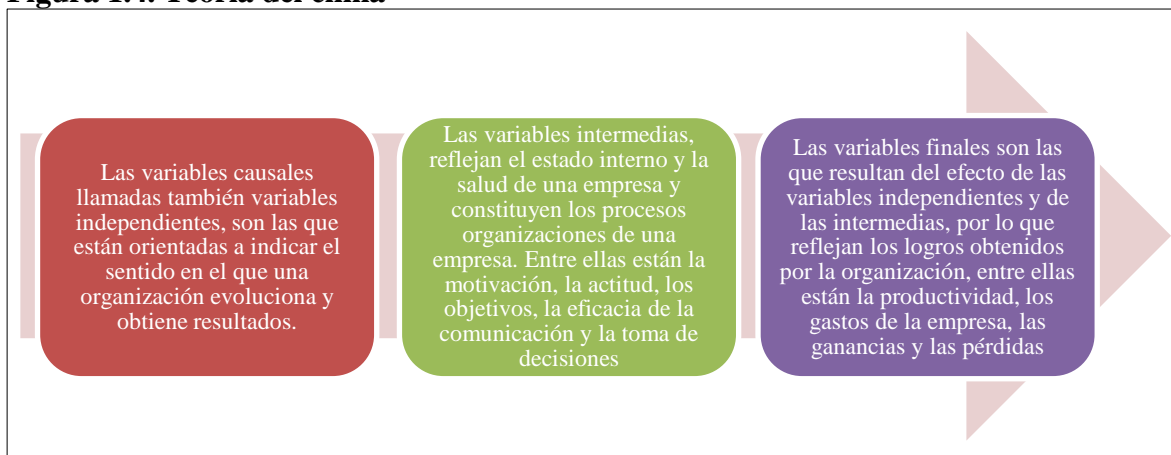
- Define límites
- Genera un sentido de identidad para los miembros
- Facilita el compromiso
- Permite mantener la estabilidad y unidad de la organización
- Define pautas y normas
- Controla y guía los comportamientos de las personas que participan en ella.

f) Teoría del Clima Organizacional

Según Peña, Díaz y Carrillo (2015) una de las teorías que nos ayuda a interpretar el clima organizacional del personal de la empresa objeto de estudio es la Teoría de los Sistemas de Likert, la cual menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos

perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción. Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima:

Figura 1.4. Teoría del clima



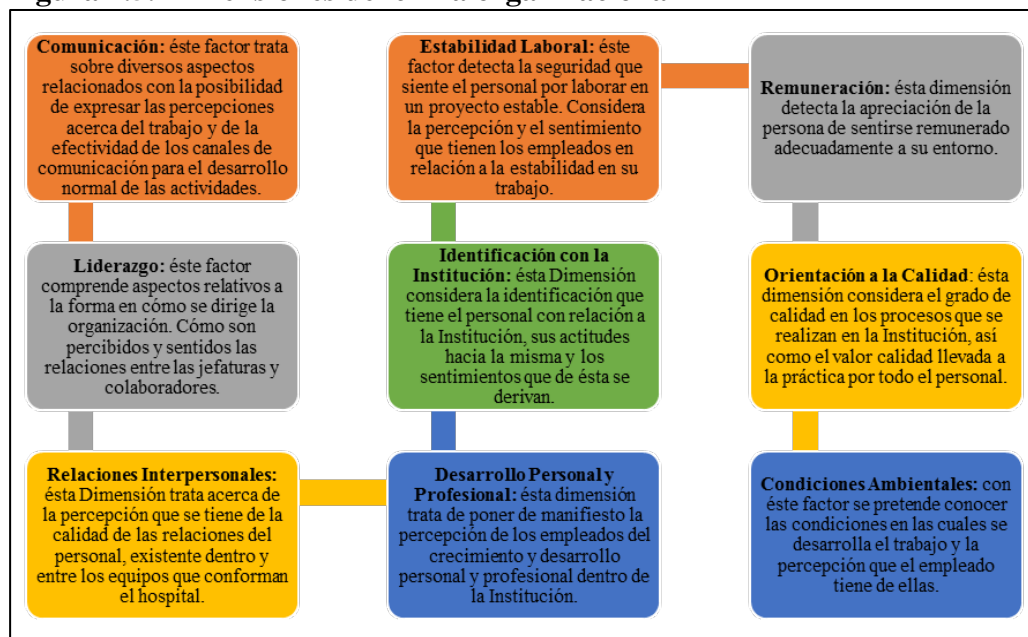
Fuente: Peña, Díaz y Carrillo (2015). Revista internacional administración y finanzas.

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

g) Dimensiones del clima organizacional

Según Mejía (2010) existen varias dimensiones que influyen en el Clima Laboral:

Figura 1.5. Dimensiones del clima organizacional



Fuente: Mejía, M. (2010). Manual para realizar Diagnostico del Clima Laboral

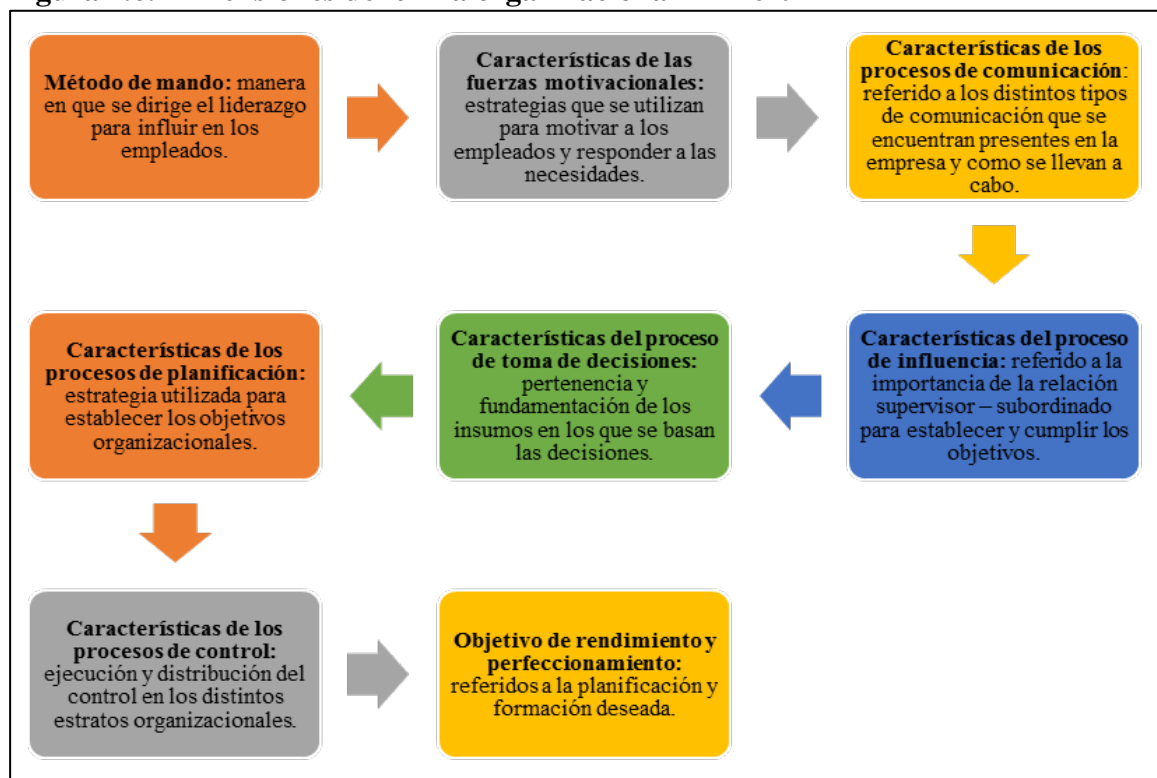
Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Por su parte Del Castillo Triana (2011) puntualiza: Para realizar el diagnóstico del clima laboral debe emplearse un cuestionario que estará formado generalmente por cinco ó seis dimensiones o ítems del Clima Laboral y que deben adaptarse a las particularidades de la empresa en estudio (Del Castillo Triana, 2011).

Los ítems que con mayor frecuencia son estudiados cuando se investiga el clima laboral según esta autora son: condiciones de trabajo, satisfacción laboral, estimulación, liderazgo, comunicación y participación en la toma de decisiones. Afirma que cada ítem lleva implícito el estudio de diferentes variable que lo conforma.

Rensis Likert citado en (Brunett, 2011), establece el siguiente cuestionario para medición del clima organizacional:

Figura 1.6. Dimensiones del clima organizacional - Likert



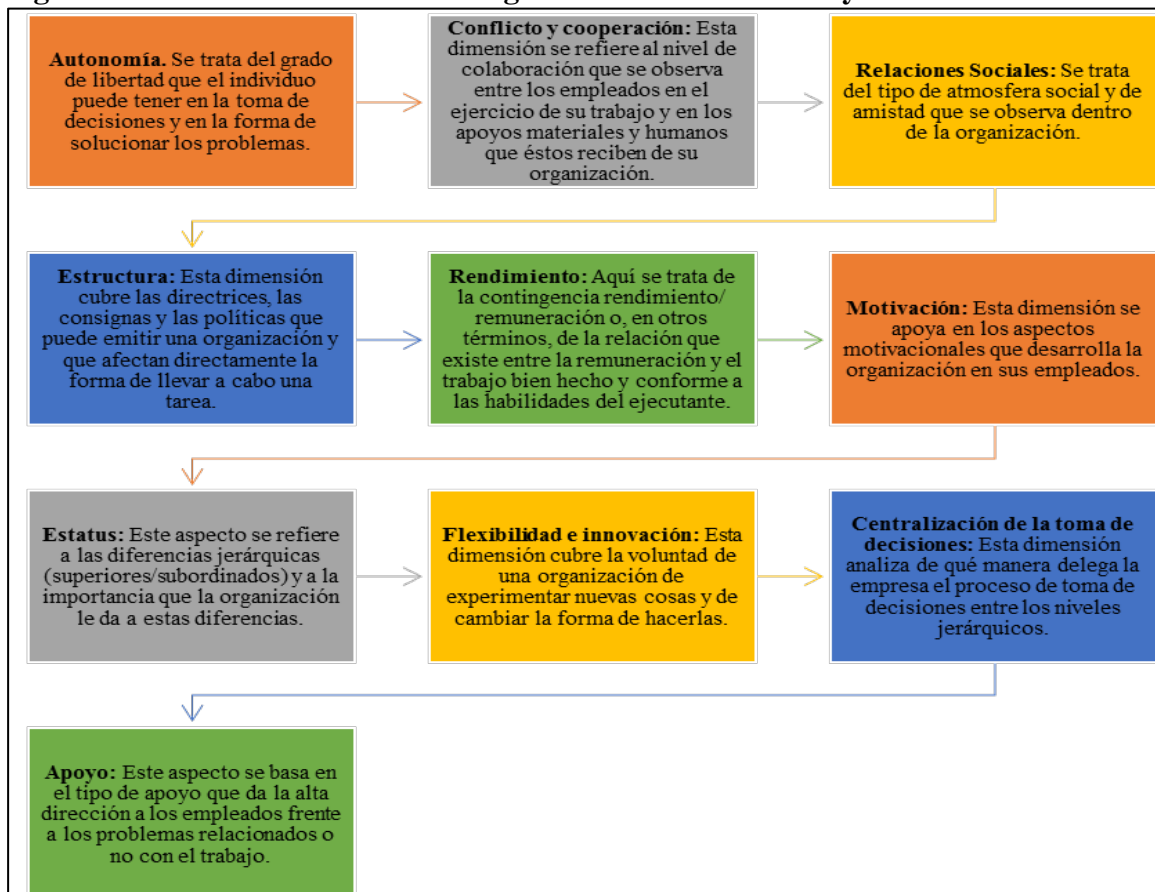
Fuente: Brunett (2011)

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Según Caballero Perdomo (2008) “entre los numerosos cuestionarios existentes para estudiar el clima están: el diseñado por Pritchard y Karasick basado en diez dimensiones:

autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, rendimiento, motivación, status, centralización de la toma de decisiones y flexibilidad de innovación.

Figura 1.7. Dimensiones del clima organizacional - Pritchard y Karasick



Fuente: Caballero Perdomo (2008)

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Con base en el análisis de las dimensiones se puede establecer y estructurar los cuestionarios de medición del clima organizacional. La aplicación del cuestionario dependerá de los requerimientos de la empresa.

1.2.1.3. Desempeño laboral

El desempeño laboral está asociado al vínculo existente entre los medios que se utilizan para obtener algo y el resultado que se logra finalmente. De este modo, puede relacionarse el rendimiento con el beneficio o con el provecho laboral, por su parte, es lo que está vinculado con el trabajo la actividad que implica un esfuerzo físico y/o mental y que se desarrolla a cambio de una contraprestación económica (Díaz, 2010, p. 93).

El desempeño laboral es el rendimiento cuantitativo y la manera de actuar del colaborador al momento de realizar sus funciones y tareas asignadas lo cual permite demostrar si está apto para ejercer dicho cargo.

Según Fundibeq (2013), se definen como: un conjunto de experiencias, saberes, valores, información percepciones e ideas que crean determinada estructura mental en el sujeto para evaluar o incorporar nuevas ideas, saberes y experiencia.

El desempeño también se interpreta como el grado de eficiencia laboral que manifiesta el trabajador al momento de desarrollar sus funciones demostrando sus capacidades y habilidades que exige su cargo, con el fin de alcanzar las metas dentro de la empresa en un tiempo determinado.

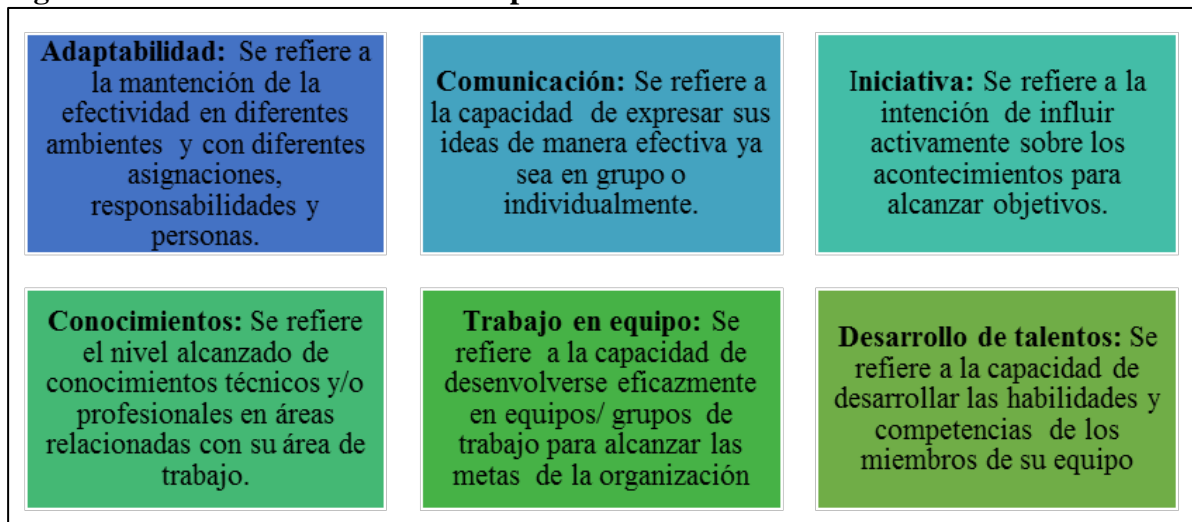
a) Importancia del desempeño

La importancia de reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan es función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas normas, visión y misión de la organización. (Romero, 2009)

Es una herramienta de vital importancia debido a que fortalece la necesidad de conocer los elementos que favorecen o dificultan las tareas que diariamente desarrollan cada uno de los colaboradores en la organización.

b) Características del desempeño laboral

Según Flores Javier (2008 pág. 89) Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo, a continuación se describen cada una de ellas:

Figura 1.8. Características del desempeño laboral

Fuente: Flores Javier (2008)

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

c) Factores que influyen en el desempeño laboral.

Los factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales consideramos los siguientes: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador. (Quintero, 2008, p.39)

- **Satisfacción del trabajo**

La satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento; estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

- **Autoestima.**

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades.

- **Trabajo en equipo**

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.

- **Capacitación del trabajador**

El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos, El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.

El eficiente desempeño laboral depende no solo del desenvolvimiento del empleado, sino también de la predisposición y mecanismos que emplee la alta gerencia para potenciar el rendimiento de sus empleados.

d) Habilidades del desempeño laboral

Según Robbins y De Cenzo (2008), establecen las distintas habilidades del desempeño laboral:

- **Habilidades Profesionales**

Son las distintas cualidades y destreza que se pone de manifiesto al realizar las tareas, algunas de las habilidades del profesional son movilizar innovaciones y cambio, manejo de personas y tareas, comunicación y autogestión.

- **Habilidades Técnicas**

Se refiere al uso de materiales, instrumentos, tecnologías, las habilidades técnicas son las herramientas, procedimientos y técnicas que son únicas para su situación especializada.

- **Habilidades Conceptuales**

Se refieren a la capacidad de obtener, razonar e interpretar la información y establecer relaciones entre ella, constituyen su habilidad mental para coordinar una gran variedad de intereses y actividades. Significa tener la capacidad para el pensamiento abstracto, analizar mucha información y establecer conexiones entre los datos.

- **Habilidades Administrativas**

Se refiere a las habilidades para engranar todos los aspectos de la vida escolar, tales como planificar, organizar las actividades, entre otras, como administrador, el gerente planifica, dirige y controla las tareas de la gente, en la operación. Su campo de acción es la operación, pero acciona a través de las persona.

e) **Evaluación del desempeño laboral**

Una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales, permitiendo la valoración de la actuación y de los resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo (Chiavenato, 2012, p. 135).

El trabajador a través de la evaluación de su desempeño, conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios, cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, sus fortalezas y debilidades; cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (Blanco, 2013, p. 196)

1.3. Marco Conceptual

- **Clima organizacional**

Orbegoso (2010) lo define como: “las percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de ésta y las personas” (p.353).

- **Desempeño laboral**

Robbins, Stephen, Coulter (2013) definen que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales.

- **Área administrativa**

El área administrativa tiene como función principal llevar a cabo la planificación estratégica de la empresa (definir misión, visión, políticas, analizar la situación de la empresa y establecer objetivos, estrategias y técnicas para conseguir las metas). (Reyes, 2007)

- **Consejo de la Judicatura**

Es un órgano jurisdiccional, sin perjuicio de otros órganos con iguales potestades reconocidos en la Constitución, son los encargados de administrar justicia y hacer ejecutar lo juzgado. (Código orgánico de la Función Judicial, 2016)

CAPÍTULO 2

MÉTODO

2.1. Metodología general

2.1.1. Nivel de estudio de investigación

- **Investigación Exploratoria**

Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura revelo que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio. (Pita Fernández, S. 2009, p.101).

Se utilizará para indagar y desarrollar el análisis y diagnóstico del clima organizacional, en base a la implementación de encuestas, las mismas que estarán diseñadas en base a las dimensiones establecidas por Pritchard y Karasick: Autonomía, Conflicto y cooperación, Relaciones Sociales, Estructura, Rendimiento. (Remuneración), Motivación, Estatus, Flexibilidad e innovación, Centralización de la toma de decisiones, Apoyo.

- **Investigación Descriptiva**

Los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren. Aunque, desde luego, pueden integrar las mediciones de cada uno de dichas variables para decir como es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés (Pita Fernández, S. 2009, p.107).

Se utilizará para describir los factores que intervienen en el clima organizacional del personal del área administrativa de la institución. Además ayudará a establecer el procedimiento sistemático para el diseño de estrategias correctivas. Esto se logrará mediante el desarrollo de análisis observacional e indagación de campo.

2.1.2. Modalidad de la investigación

Para el desarrollo de la investigación se empleara investigación de campo, debido a la necesidad de recabar información en el lugar de los hechos y en tiempo presente.

2.1.3. Métodos

- **Inductivo**

El método inductivo se vincula con aquellos procedimientos que van de lo simple a lo compuesto, es decir, de las partes al todo. Se caracterizan porque incluyen una síntesis. Consisten en la recopilación de varios datos y la observación de suficientes hechos referidos a un problema en particular para describir sus analogías y diferencias. (Palella y Martins 2010, p. 80)

Se aplicará debido a la necesidad de identificar la percepción individual de cada colaborador del área administrativa en relación al clima organizacional existente en la institución y la manera en que este afecta el desempeño de dicho empleado, información que servirá para establecer el diagnostico general e incorporar estrategias de mejoramiento. La aplicación de dicho método dependerá del desarrollo técnico de encuestas personales de medición del clima y los resultados obtenidos de las evaluaciones de rendimiento.

- **Analítico**

Según Abad, P. (2009, p. 94) Se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado.

Se utilizará para interpretar los resultados obtenidos en el proceso de recolección y tratamiento de la información mediante la concreción de enunciados de criticidad técnica, de la misma forma permitirá establecer las conclusiones y recomendaciones resultantes del trabajo de investigación.

- **Estadístico**

La finalidad de la estadística es utilizar datos obtenidos en una muestra de sujetos para realizar inferencias válidas para una población más amplia de individuos de características similares. (Abad.P, 2009)

Este método servirá para establecer la población de estudio, además ayudará en el proceso de tabulación, cálculo de promedios porcentuales y elaboración de graficas de proporción estadísticas.

2.1.4. Población de estudio

La población está estructurada por un total de 37 colaboradores, quienes conforman el área administrativa de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santo Domingo.

2.1.5. Técnicas e Instrumentos de investigación

- **Encuestas.**

Obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador mediante el uso de un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos quienes, en forma anónima, las responden por escrito”. (Palella y Martins, 2010, p.123)

Se aplicará encuestas al personal administrativo de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santo Domingo., con el propósito de medir el nivel de clima organizacional en la unidad de dicha entidad.

- **Evaluaciones de desempeño**

La evaluación de desempeño es un proceso destinado fundamentalmente a determinar y comunicar a los servidores la forma en que desempeñan su trabajo y en principio elaborar planes de mejoramiento, vía acciones de mejor impacto. (Bravo, 2007)

Se analizará las evaluaciones ponderadas de desempeño del personal administrativo de la institución, del último periodo laboral, con la finalidad de establecer en términos generales el rendimiento y su relación con el clima organizacional.

2.1.6. Procesamiento de datos.

Para el tratamiento de la información se hará uso de Microsoft Excel, en donde se establecerán los datos recabados del proceso de investigación, permitiendo la estructuración de tablas numéricas – porcentuales y gráficas. De la misma forma la transcripción resumida del trabajo se efectuará en Microsoft Word y la presentación pertinente en PowerPoint.

2.2. Metodología específica

2.2.1. Metodología de recursos humanos

Para elaborar el análisis y diagnóstico del clima organizacional es conveniente establecer el siguiente procedimiento:

Se procede a elaborar el cuestionario o formulación de interrogantes en base a las dimensiones estipuladas por el autor Pritchard y Karasick. Por cada dimensión se plantean dos preguntas para efectuar al personal administrativo de la institución, es decir el cuestionario estará estructurado por 20 interrogantes.

- Autonomía.
- Conflicto y cooperación
- Relaciones Sociales
- Estructura
- Rendimiento. (Remuneración).
- Motivación.
- Estatus.
- Flexibilidad e innovación.
- Centralización de la toma de decisiones.
- Apoyo.

- Dichas encuestas deben estar diseñadas con respuestas de opción a escala de Likert, ponderadas del 1 al 5. (Visualizar Anexo A.)

1. MDS Muy en desacuerdo
2. DS Desacuerdo
3. I Indeciso
4. DA De acuerdo
5. MDA Muy de acuerdo

Con base en la tabulación técnica y análisis de proporciones porcentuales se obtendrá en forma general las tendencias del clima organizacional en la institución y los principales factores que inciden en dicha variable de estudio.

Con dichos lineamientos se efectuará una matriz de los principales factores que inciden desfavorablemente en el clima organizacional y los efectos en el desempeño laboral de los colaboradores.

Posteriormente se diseñarán estrategias que contribuyan al mejoramiento del clima organizacional. Tomando como modelo las mismas dimensiones antes analizadas. (Una estrategia por cada dimensión). Además se estimara el presupuesto de inducción de dichos mecanismos correctivos.

CAPÍTULO 3

RESULTADOS

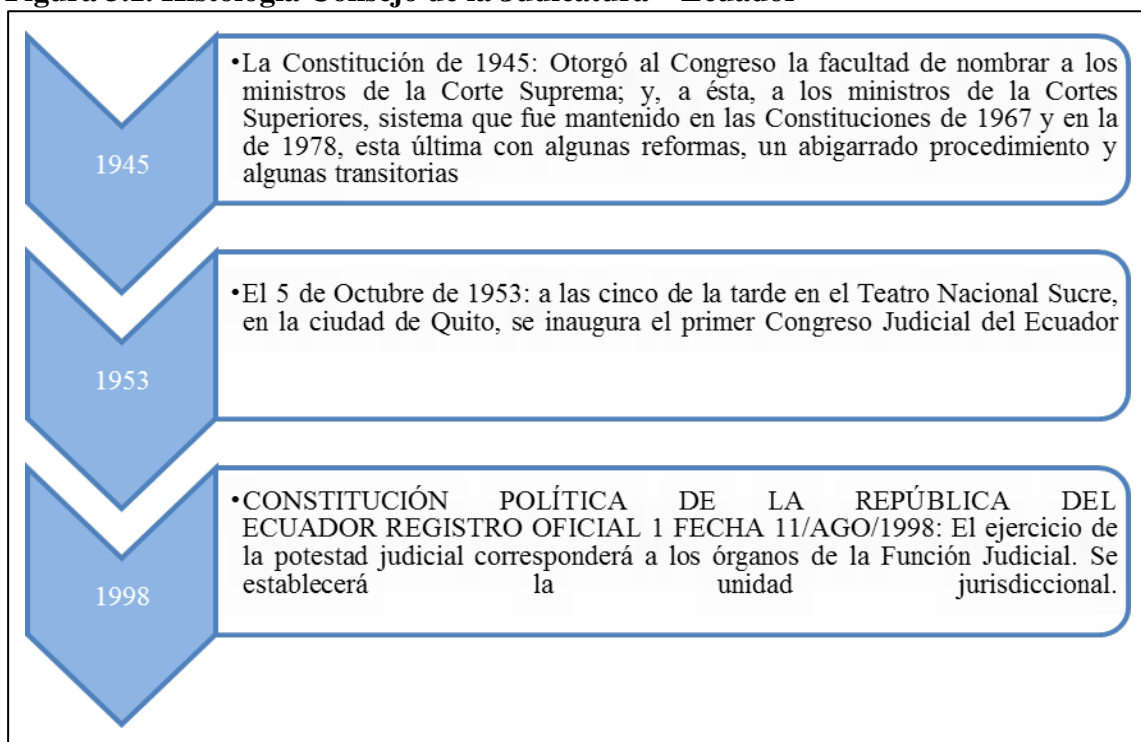
3.1. Generalidades de la organización

a) Historia de la Organización.

El Consejo de la Judicatura, tuvo su inicio en diciembre de 1998. El objetivo de su conformación, el ámbito de sus atribuciones y el desarrollo de sus actividades se explica en síntesis a continuación.

El Consejo de la Judicatura en sus inicios, fue el órgano de gobierno, administrativo y disciplinario de la Función Judicial, tuvo personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera. Su sede está en Quito, y ejerce sus atribuciones en todo el territorio nacional, de acuerdo con la Constitución, la ley y los reglamentos respectivos.

Figura 3.1. Histología Consejo de la Judicatura – Ecuador



Fuente: Investigación documental

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Con la provincialización de Santo Domingo el 6 de noviembre del 2007, se dio apertura a la creación de los organismos gubernamentales de incidencia provincial, como resultado el 19 de Enero del 2011 se crea la dirección provincial del consejo de la Judicatura.

b) Ubicación geográfica.

La dirección Provincial del Consejo de la Judicatura dispone de dos espacios físicos para el desarrollo de sus funciones: Av. Quito 1202 y Río Toachi (Palacio de Justicia) y Avenida Abraham Calazacón y Río Toachi (Complejo Judicial)

Figura 3.2. Ubicación de la Organización

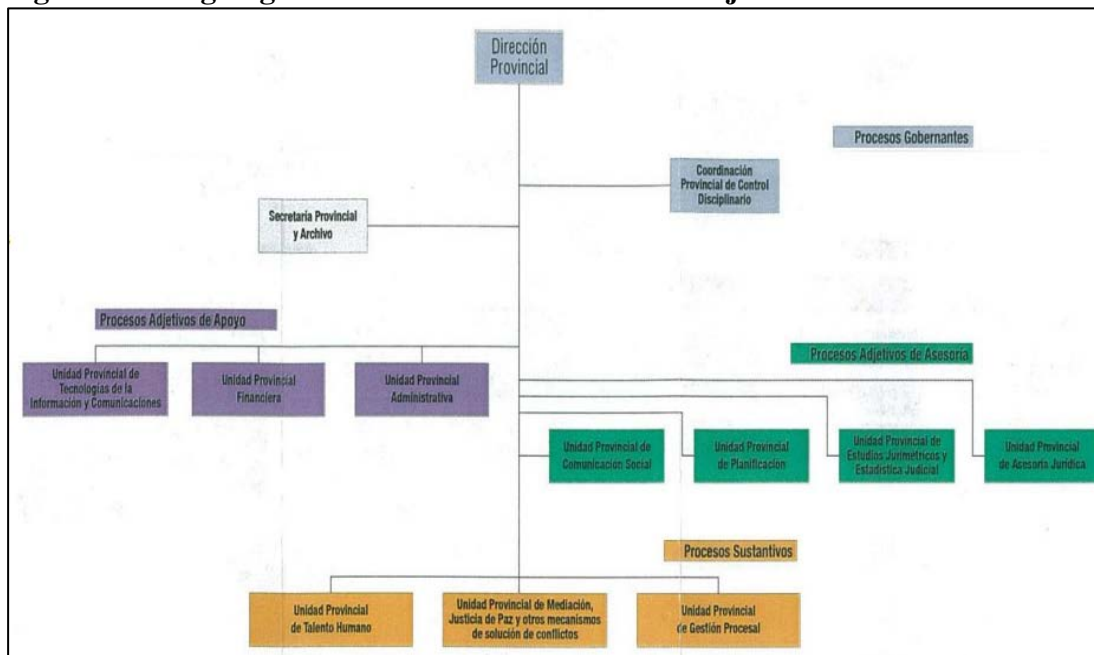


Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

c) Organigrama.

Figura 3.3. Organigrama Dirección Provincial Consejo de Judicatura Santo Domingo



Fuente: Investigación de campo - Dirección Provincial Consejo de Judicatura Santo Domingo
Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

d) Principales servicios que ofrece la institución.

Por mandato legal, la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santo Domingo de los Tsáchilas, administra los recursos humanos, financieros, administrativos e informáticos de la institución para dar a la ciudadanía un trato eficiente, ágil y sin dilaciones. Entre las funciones de la Dirección Provincial, se incluyen la supervisión del funcionamiento de las Judicaturas y demás dependencias, autorización para la adquisición de bienes, contratación de obras y prestación de servicios, recepción de escritos en ventanillas, el ingreso de demandas en las sala de sorteos, información sobre el estado de las causas de todas las Judicaturas, se verifica el buen uso de los bienes de la institución, los de control administrativo y vigila la realización de inventarios anuales en el Distrito.

Entre los principales servicios que ofrece la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura en Santo Domingo se establecen:

- Consulta de causas
- Agenda de Audiencias
- Gestión de Audiencias
- Citaciones
- Pensiones Alimenticias
- Consulta de Sorteos
- Centros de Mediación
- Consulta de Peritos
- Sorteo de Peritos

3.2. Tabulación y análisis de cuestionario de clima organizacional

PREGUNTA 1. ¿En la función que usted desempeña, tiene la facultad de tomar decisiones?

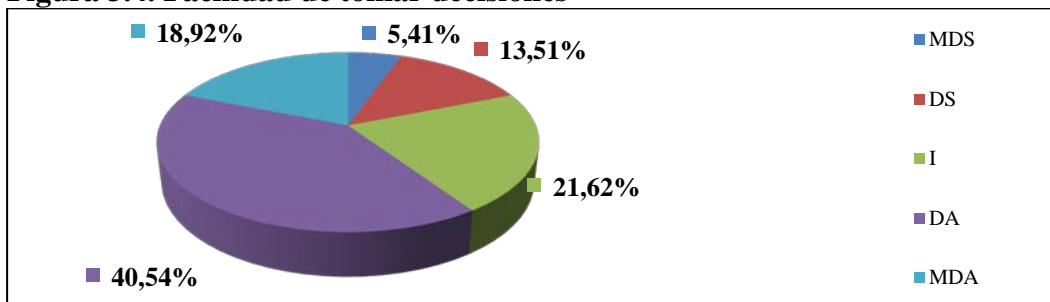
Tabla 3.1. Facilidad de tomar decisiones

Opciones	Cantidad	Porcentaje
MDS	2	5,41%
DS	5	13,51%
I	8	21,62%
DA	15	40,54%
MDA	7	18,92%
TOTAL	37	100,00%

Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Figura 3.4. Facilidad de tomar decisiones



Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Análisis

Según los resultados en la interrogante planteada se establece que la mayoría del personal dispone de la facultad de tomar decisiones en el puesto de trabajo, $(DA - 40,54\%) + (MDA - 18,92\%) = (59,56\% > 50\%)$, favoreciendo notablemente al desarrollo de la iniciativa de decisión de los colaboradores del área administrativa de la institución.

PREGUNTA 2. ¿Sus superiores demuestran confianza en su trabajo?

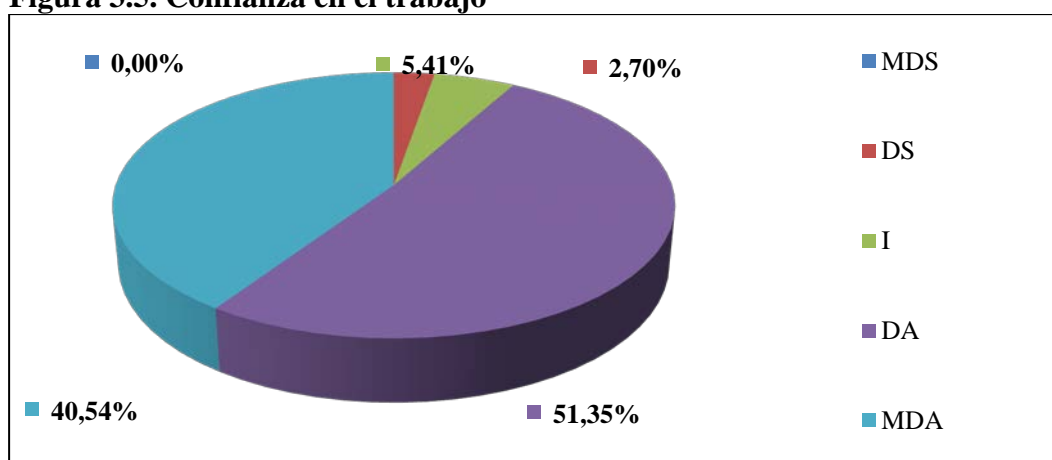
Tabla 3.2. Confianza en el trabajo

Opciones	Cantidad	Porcentaje
MDS	0	0,00%
DS	1	2,70%
I	2	5,41%
DA	19	51,35%
MDA	15	40,54%
TOTAL	37	100,00%

Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Figura 3.5. Confianza en el trabajo



Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Análisis

El personal administrativo establece una tendencia favorable respecto a la demostración de confianza por parte de los superiores de la institución. $(DA - 51,35\%) + (MDA - 40,54\%) = (91,89\% > 50\%)$. Esto significa que se han implementado los lineamientos necesarios para lograr una interrelación óptima entre superiores y subordinados.

PREGUNTA 3. ¿En el área administrativa de la judicatura SD se promueve la cooperación y el trabajo en equipo?

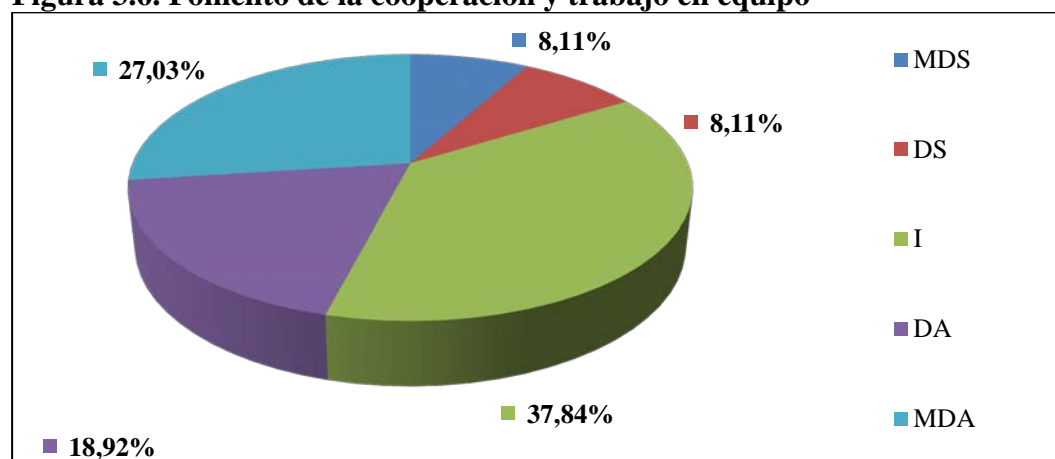
Tabla 3.3. Fomento de la cooperación y trabajo en equipo

Opciones	Cantidad	Porcentaje
MDS	3	8,11%
DS	3	8,11%
I	14	37,84%
DA	7	18,92%
MDA	10	27,03%
TOTAL	37	100,00%

Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Figura 3.6. Fomento de la cooperación y trabajo en equipo



Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Análisis

En esta interrogante se visualiza una tendencia mayor en la opción que determina indecisión por parte del colaborador. $(I - 37,84\%) + (MDS - 8,11\%) + (DS - 8,11\%) = (54,06\% > 50\%)$, este tipo de respuesta se considera desfavorable desde la perspectiva del clima organizacional, debido a que se interpreta que un número considerable de personal no se siente seguro de su percepción en relación a la cooperación y trabajo de equipo en la institución y otro segmento se muestra en total desacuerdo.

PREGUNTA 4. ¿Todos los compañeros de trabajo son amables y considerados con usted?

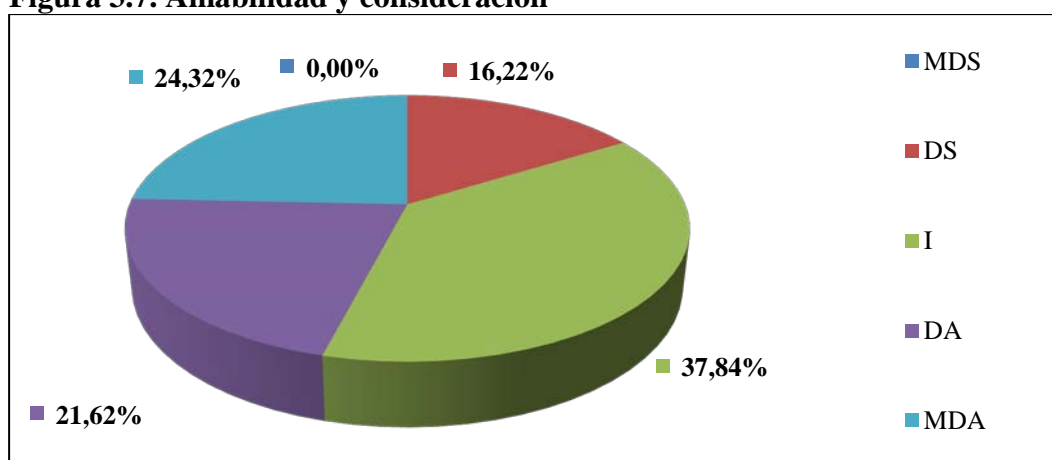
Tabla 3.4. Amabilidad y consideración

Opciones	Cantidad	Porcentaje
MDS	0	0,00%
DS	6	16,22%
I	14	37,84%
DA	8	21,62%
MDA	9	24,32%
TOTAL	37	100,00%

Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Figura 3.7. Amabilidad y consideración



Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Análisis

La mayoría del personal administrativo encuestado se muestra indeciso respecto a emitir una respuesta favorable sobre la amabilidad y consideración entre compañeros, $(I - 37,84\%) + (DS - 16,22\%) = (54,06\% > 50\%)$. Con base a dicho resultado se establece la necesidad de afianzar mecanismos que mejoren el buen trato, la amabilidad y consideración entre compañeros de trabajo.

PREGUNTA 5. ¿Existe comunicación abierta entre compañeros de trabajo?

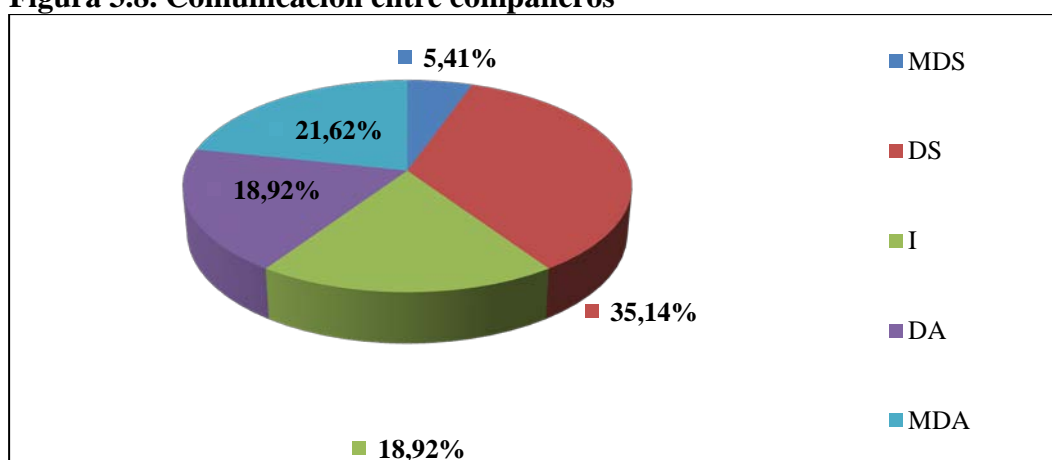
Tabla 3.5. Comunicación entre compañeros

Opciones	Cantidad	Porcentaje
MDS	2	5,41%
DS	13	35,14%
I	7	18,92%
DA	7	18,92%
MDA	8	21,62%
TOTAL	37	100,00%

Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Figura 3.8. Comunicación entre compañeros



Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Análisis

Los colaboradores del área administrativa en su mayoría concuerdan en que la comunicación entre compañeros de trabajo no es la apropiada o en efecto el grupo encuestado se muestra indeciso ante dicho planteamiento. $(DS - 35,14\%) + (I - 18,92\%) = (54,06\% > 50\%)$. Se establece la necesidad de mejorar los procesos de interrelación y comunicación entre los colaboradores.

PREGUNTA 6. ¿Todos los compañeros de trabajo se integran con facilidad?

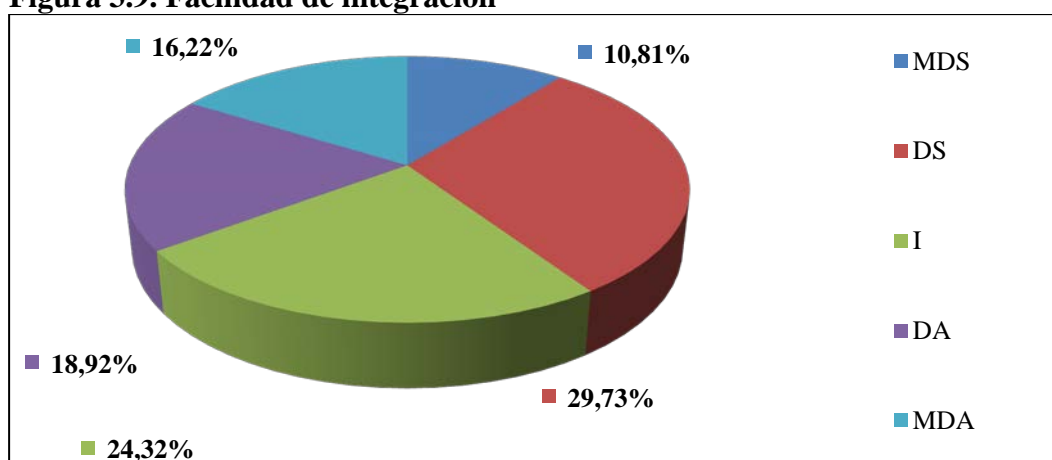
Tabla 3.6. Facilidad de integración

Opciones	Cantidad	Porcentaje
MDS	4	10,81%
DS	11	29,73%
I	9	24,32%
DA	7	18,92%
MDA	6	16,22%
TOTAL	37	100,00%

Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Figura 3.9. Facilidad de integración



Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Análisis

Según el resultado de dicha interrogante la mayor tendencia de respuesta es para la opción desfavorable e indeciso (DS – 29,73%) + (I - 24,32%) = (54,05% > 50%). Es decir no se establece un proceso de integración eficiente entre compañeros de trabajo, puesto que la mayoría de colaboradores se muestran inconformes o indecisos.

PREGUNTA 7. ¿Las funciones que desarrolla están acordes a sus conocimientos y perfil?

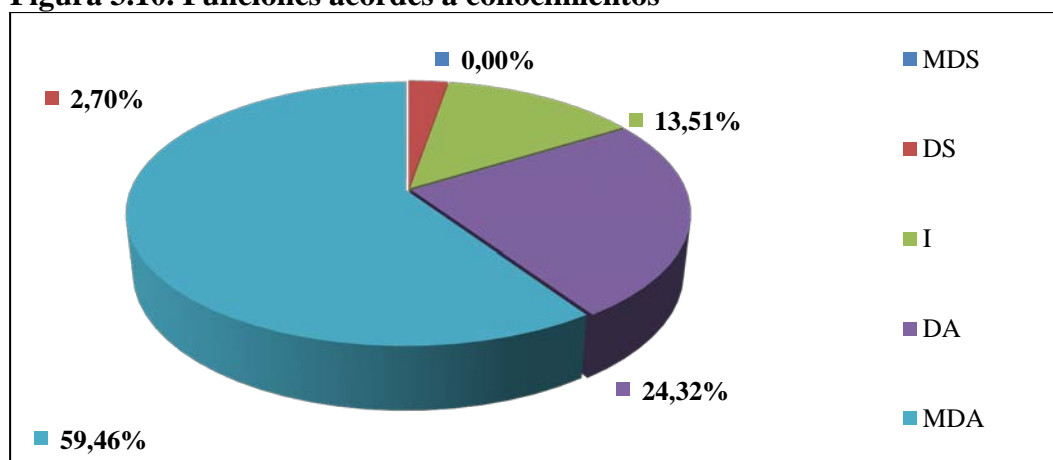
Tabla 3.7. Funciones acordes a conocimientos

Opciones	Cantidad	Porcentaje
MDS	0	0,00%
DS	1	2,70%
I	5	13,51%
DA	9	24,32%
MDA	22	59,46%
TOTAL	37	100,00%

Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Figura 3.10. Funciones acordes a conocimientos



Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Análisis

Según los resultados la mayoría de colaboradores del área administrativa están se muestran satisfechos con la designación de las funciones que desarrollan actualmente. (MDA – 59,46%) + (DA – 24,32%) = (83,78% > 50%). Esto se justifica debido a que la institución desarrolla procesos técnicos de selección de personal, considerando el perfil y conocimientos de cada cargo vacante.

PREGUNTA 8. ¿Se respetan los niveles jerárquicos en la institución?

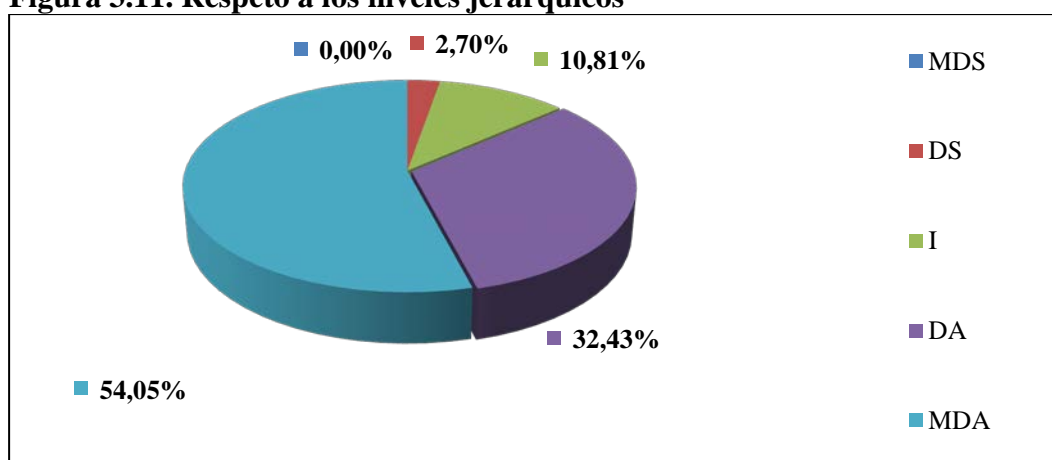
Tabla 3.8. Respeto a los niveles jerárquicos

Opciones	Cantidad	Porcentaje
MDS	0	0,00%
DS	1	2,70%
I	4	10,81%
DA	12	32,43%
MDA	20	54,05%
TOTAL	37	100,00%

Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Figura 3.11. Respeto a los niveles jerárquicos



Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Análisis

La mayoría de colaboradores encuestados están totalmente de acuerdo en que en la institución se respetan los niveles jerárquicos establecidos. (MDA – 54,05%) + (DA – 32,43%) = (86,48% > 50%). Es decir dentro de la institución se emplea un eficiente sistema jerárquico, el cual se acata de acuerdo a las normativas estipuladas.

PREGUNTA 9. ¿Según su criterio, recibe una justa remuneración por las labores desempeñadas?

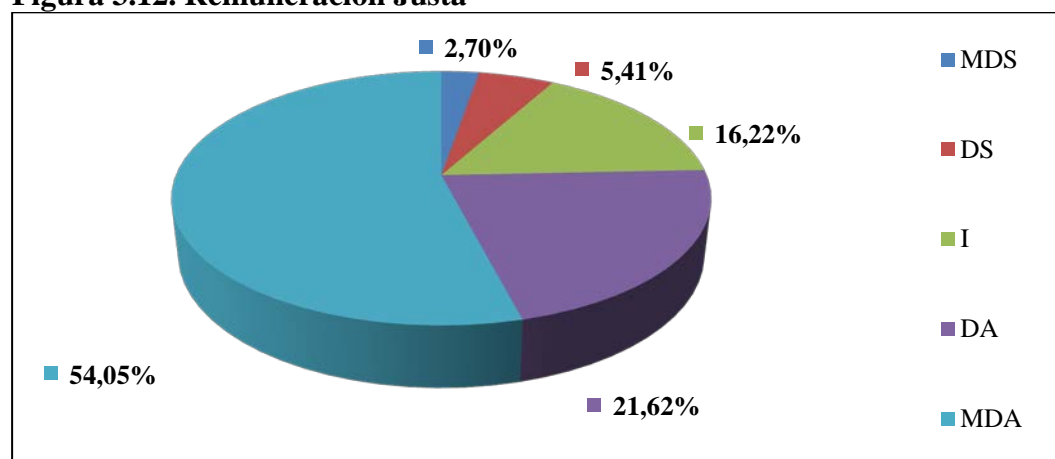
Tabla 3.9. Remuneración Justa

Opciones	Cantidad	Porcentaje
MDS	1	2,70%
DS	2	5,41%
I	6	16,22%
DA	8	21,62%
MDA	20	54,05%
TOTAL	37	100,00%

Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Figura 3.12. Remuneración Justa



Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Análisis

La mayoría del personal administrativo encuestado se muestra satisfecho con la remuneración recibida por el desarrollo de las labores efectuadas. (MDA – 54,05%) + (DA - 21,62%) = (75,67% > 50%). Esta tendencia puede incidir positivamente en el desempeño de los colaboradores.

PREGUNTA 10. ¿Ha recibido incremento de sueldos en los últimos años?

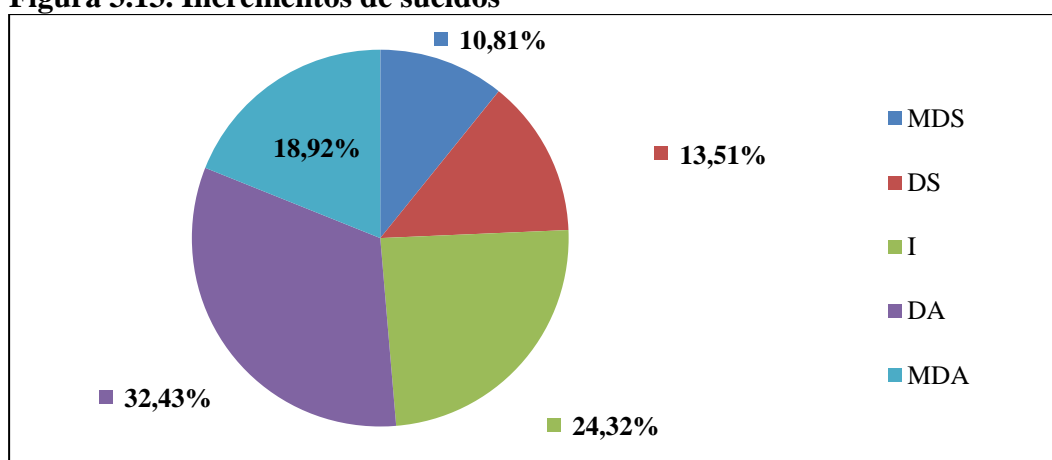
Tabla 3.10. Incrementos de sueldos

Opciones	Cantidad	Porcentaje
MDS	4	10,81%
DS	5	13,51%
I	9	24,32%
DA	12	32,43%
MDA	7	18,92%
TOTAL	37	100,00%

Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Figura 3.13. Incrementos de sueldos



Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Análisis

La percepción de los colaboradores se encuentra casi equiparada entre la tendencia favorable y desfavorable. El personal administrativo manifiesta haber recibido en los últimos años incrementos de sueldos, por lo cual se muestran de acuerdo ante dicho planteamiento. (DA - 32,43%) + (MDA - 18,92%) = (51,35% > 50%).

PREGUNTA 11. ¿Ha recibido capacitaciones gratuitas que le permitan incrementar sus conocimientos?

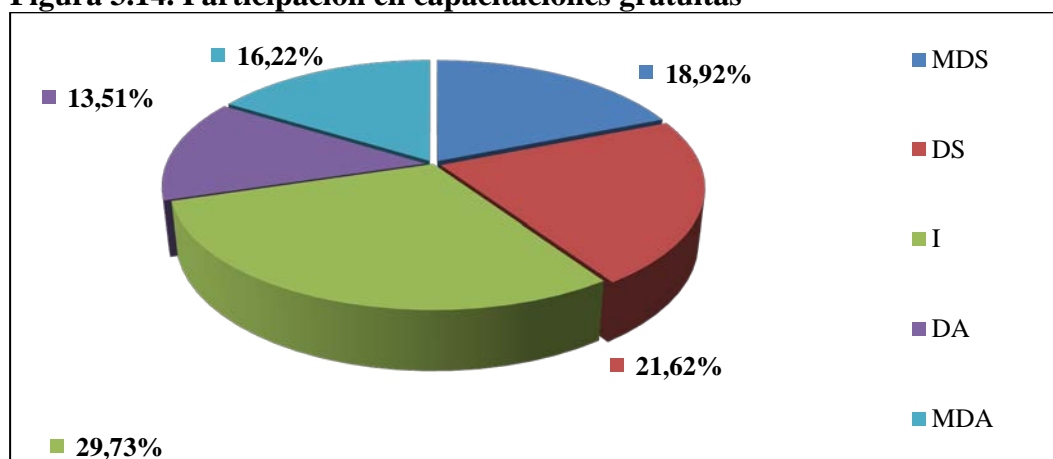
Tabla 3.11. Participación en capacitaciones gratuitas

Opciones	Cantidad	Porcentaje
MDS	7	18,92%
DS	8	21,62%
I	11	29,73%
DA	5	13,51%
MDA	6	16,22%
TOTAL	37	100,00%

Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Figura 3.14. Participación en capacitaciones gratuitas



Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Análisis

En relación al desarrollo de capacitaciones gratuitas para el personal administrativo, la mayoría de colaboradores se sienten indecisos o en desacuerdo respecto a dicha prioridad (I – 29,73%) + (DS – 21,62%) + (MDS - 18,92%) = (70,27% > 50%), lo que implica que no se han elaborado con regularidad procesos de adiestramiento del personal en lo que respecta al mejoramiento de conocimientos del puesto de trabajo.

PREGUNTA 12. ¿La institución premia al colaborador con mayor rendimiento laboral?

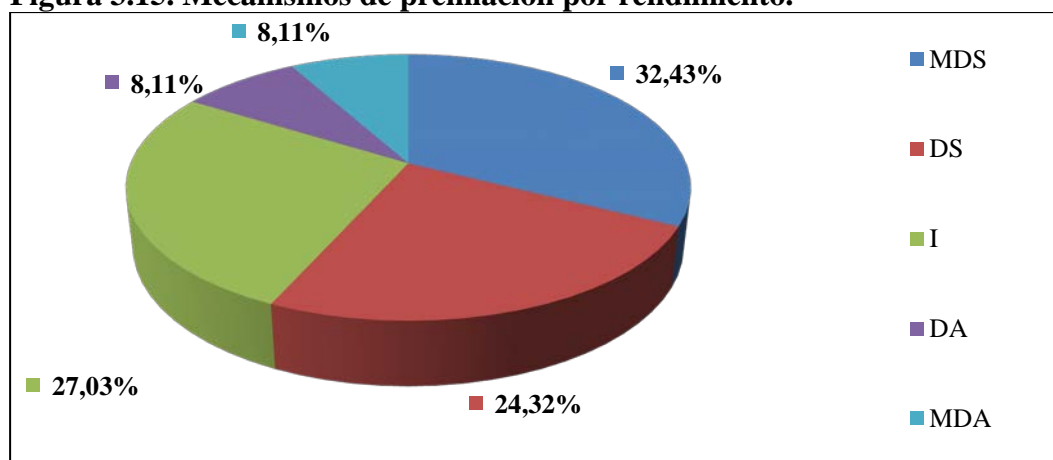
Tabla 3.12. Mecanismos de premiación por rendimiento.

Opciones	Cantidad	Porcentaje
MDS	12	32,43%
DS	9	24,32%
I	10	27,03%
DA	3	8,11%
MDA	3	8,11%
TOTAL	37	100,00%

Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Figura 3.15. Mecanismos de premiación por rendimiento.



Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Análisis

La mayoría del personal administrativo de la institución se muestra inconforme con el bajo nivel de atención que las autoridades prestan a los procesos de incentivos por rendimiento laboral, coincidiendo que generalmente no se premia el esfuerzo del personal. (MDS – 32,43%) + (DS – 24,32%) + (I – 27,03%) = (83,78% > 50%). Esta tendencia desfavorable puede afectar la satisfacción laboral e incidir directamente en el rendimiento de los colaboradores.

PREGUNTA 13. ¿El director del área administrativa trata por igual a todos sus colaboradores?

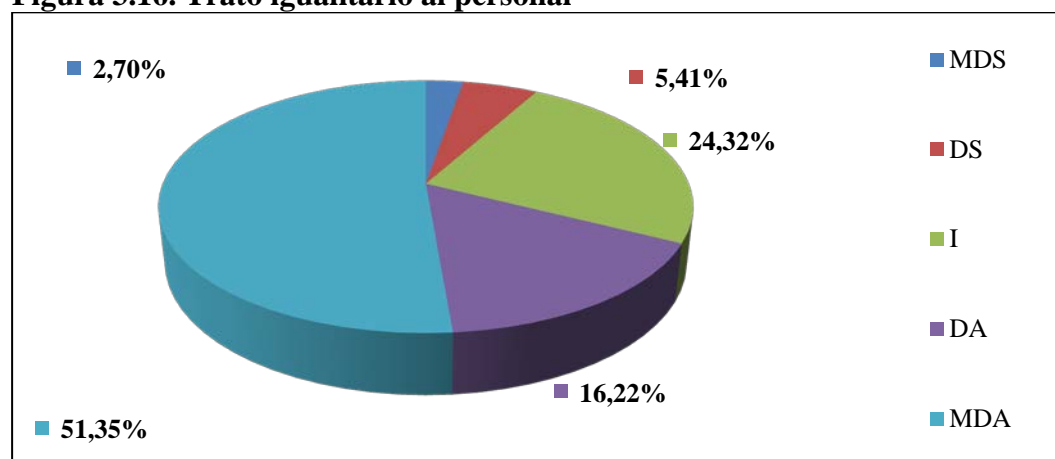
Tabla 3.13. Trato igualitario al personal

Opciones	Cantidad	Porcentaje
MDS	1	2,70%
DS	2	5,41%
I	9	24,32%
DA	6	16,22%
MDA	19	51,35%
TOTAL	37	100,00%

Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Figura 3.16. Trato igualitario al personal



Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Análisis

Los resultados de esta interrogante establecen que el personal del área administrativa en su mayoría está de acuerdo en que el trato de las autoridades para con los subordinados es igualitario. (MDA – 51,35%) + (DA – 16,22%) = (67,57% > 50%). Esta percepción es favorece al clima organizacional.

PREGUNTA 14. ¿Siempre sus opiniones y sugerencias son consideradas de importancia?

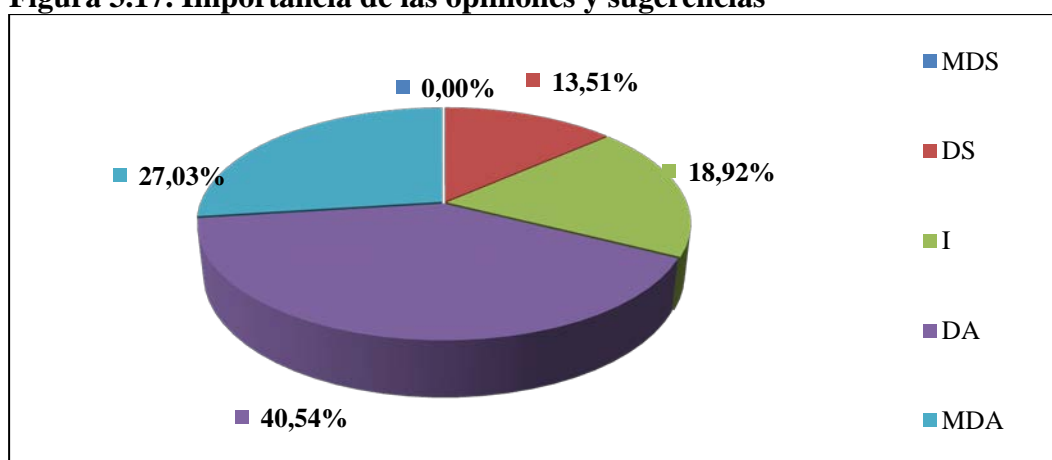
Tabla 3.14. Importancia de las opiniones y sugerencias

Opciones	Cantidad	Porcentaje
MDS	0	0,00%
DS	5	13,51%
I	7	18,92%
DA	15	40,54%
MDA	10	27,03%
TOTAL	37	100,00%

Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Figura 3.17. Importancia de las opiniones y sugerencias



Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Análisis

La mayoría de colaboradores del área administrativa están de acuerdo en que las opiniones y sugerencias generalmente son consideradas de importancia para el superior y compañeros de trabajo. $(DA - 40,54\%) + (MDA - 27,03\%) = (67,57\% > 50\%)$. Esta percepción ayuda a fortalecer el clima organizacional desde el contexto del fortalecimiento del estatus laboral.

PREGUNTA 15. ¿Su jefe inmediato le facilita la emisión de permisos ante calamidades domésticas?

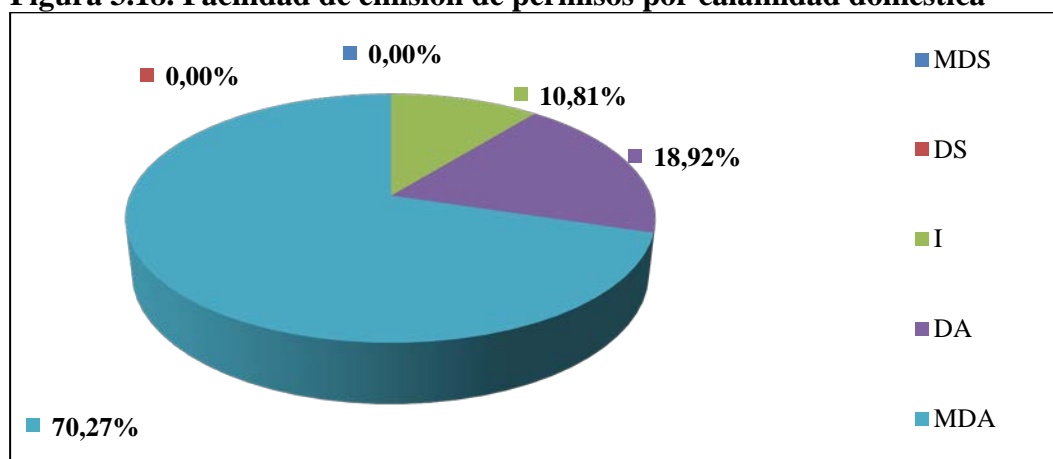
Tabla 3.15. Facilidad de emisión de permisos por calamidad doméstica

Opciones	Cantidad	Porcentaje
MDS	0	0,00%
DS	0	0,00%
I	4	10,81%
DA	7	18,92%
MDA	26	70,27%
TOTAL	37	100,00%

Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Figura 3.18. Facilidad de emisión de permisos por calamidad doméstica



Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Análisis

Según los resultados obtenidos de la tabulación de la interrogante planteada se identifica que la mayoría de colaboradores tienen la facilidad de obtener permisos laborales, por calamidad doméstica, siempre y cuando estos sean justificados. (MDA – 70,27%) + (DA - 18,92%) = (89,19% > 50%).

PREGUNTA 16 ¿La institución dispone de tecnología que facilite el desarrollo de sus funciones?

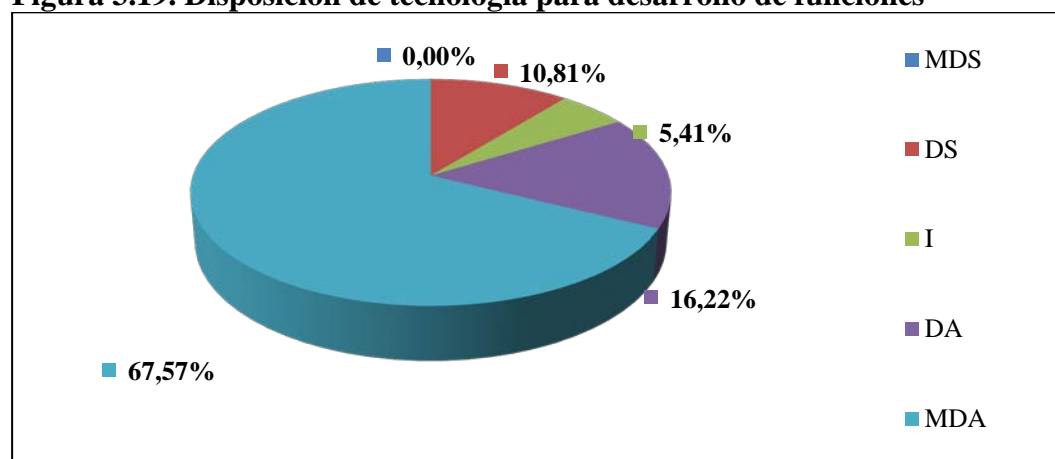
Tabla 3.16. Disposición de tecnología para desarrollo de funciones

Opciones	Cantidad	Porcentaje
MDS	0	0,00%
DS	4	10,81%
I	2	5,41%
DA	6	16,22%
MDA	25	67,57%
TOTAL	37	100,00%

Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Figura 3.19. Disposición de tecnología para desarrollo de funciones



Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Análisis

Los colaboradores del área administrativa de la institución establecen estar totalmente de acuerdo en que la institución dispone de los lineamientos y requerimientos tecnológicos para efectuar con eficiencia las actividades propias del puesto de trabajo. (MDA – 67,57%) + (DA - 16,22%) = (83,79% > 50%). Esto se justifica debido a que la entidad se financia con recursos del estado, por cuanto la inversión en tecnología es una de las prioridades del gobierno central, logrando así el mejoramiento de los procesos y eficiencia del personal.

PREGUNTA 17. ¿Las decisiones de la dirección administrativa se socializan siempre por escrito?

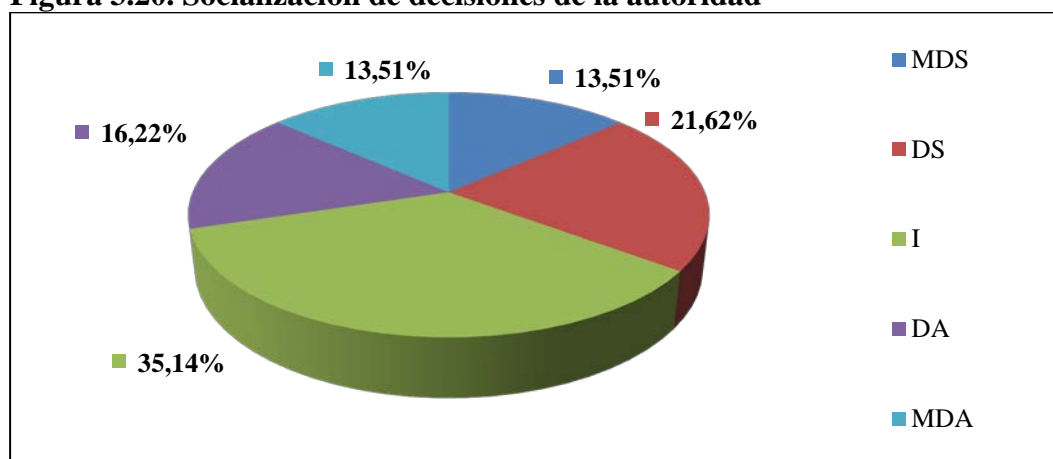
Tabla 3.17. Socialización de decisiones de la autoridad

Opciones	Cantidad	Porcentaje
MDS	5	13,51%
DS	8	21,62%
I	13	35,14%
DA	6	16,22%
MDA	5	13,51%
TOTAL	37	100,00%

Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Figura 3.20. Socialización de decisiones de la autoridad



Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Análisis

El personal administrativo en su mayoría se muestra en indeciso al ratificar que las decisiones de las autoridades o director de la unidad siempre se socializan por escrito, de igual manera se identifica desacuerdo puesto que los colaboradores no son informados adecuadamente. $(I - 35,14\%) + (DS - 21,62\%) = (56,76\% > 50\%)$. Esta tendencia puede implicar una descoordinación de la fluidez de la información y perjudicar el desenvolvimiento de las funciones de los colaboradores, causando molestias a los mismos e incidiendo en un clima desfavorable.

PREGUNTA 18. ¿Se siente participe de las decisiones de planificación del área administrativa?

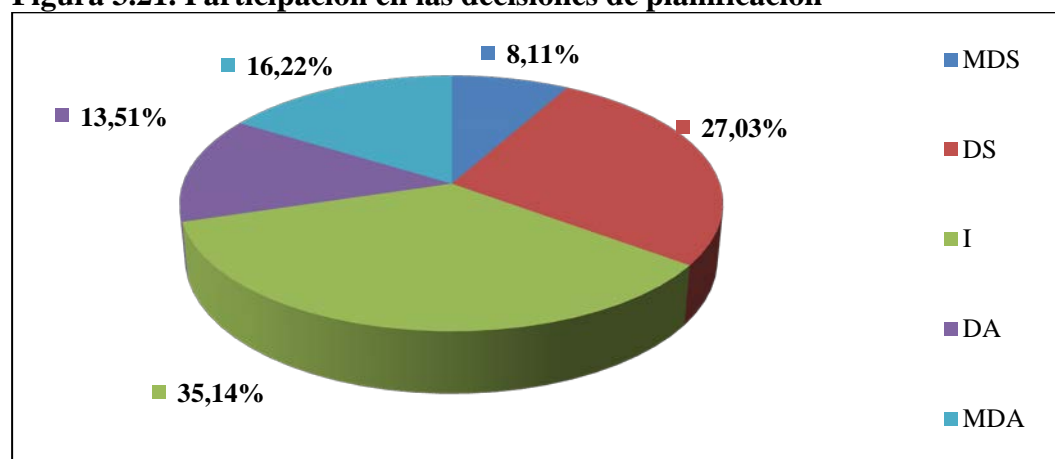
Tabla 3.18. Participación en las decisiones de planificación

Opciones	Cantidad	Porcentaje
MDS	3	8,11%
DS	10	27,03%
I	13	35,14%
DA	5	13,51%
MDA	6	16,22%
TOTAL	37	100,00%

Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Figura 3.21. Participación en las decisiones de planificación



Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Análisis

El personal administrativo encuestado expresa su indecisión y desacuerdo respecto al sentirse participe de las decisiones en el proceso de planificación del área. $(I - 35,14\%) + (DS - 27,03\%) = (62,17\% > 50\%)$. Esto significa que algunos colaboradores se sienten excluidos en el proceso de planificación de la gestión administrativa, pudiendo incidir en un clima desfavorable.

PREGUNTA 19. ¿Se siente respaldado por su jefe inmediato?

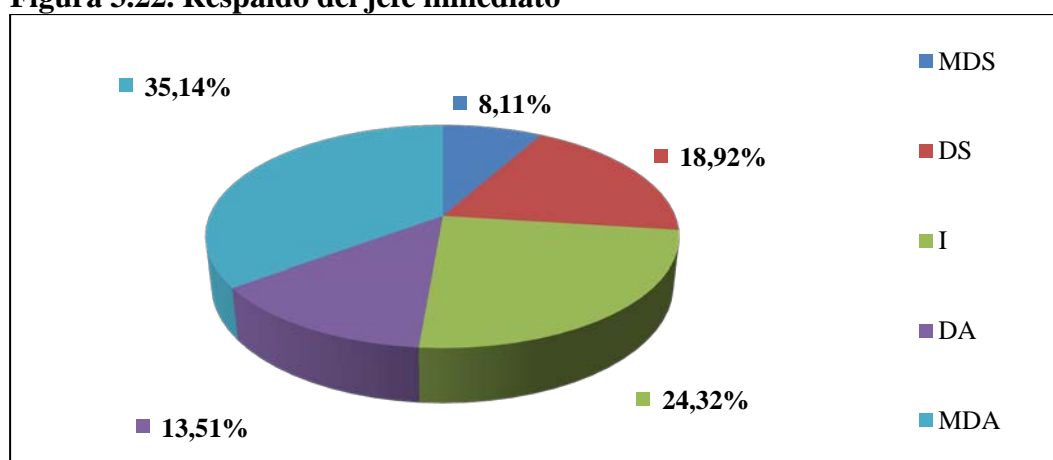
Tabla 3.19. Respaldo del jefe inmediato

Opciones	Cantidad	Porcentaje
MDS	3	8,11%
DS	7	18,92%
I	9	24,32%
DA	5	13,51%
MDA	13	35,14%
TOTAL	37	100,00%

Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Figura 3.22. Respaldo del jefe inmediato



Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Análisis

Los resultados de esta interrogante identifican una división casi proporcional ante las tendencias favorables y desfavorables, $(I - 24,32\%) + (DS - 18,92\%) + (MDS - 8,11\%) = (51,35\% > 50\%)$. La percepción de los colaboradores en relación al respaldo de los superiores se inclina levemente hacia una tendencia desfavorable.

PREGUNTA 20 ¿Considera que las autoridades de la institución se preocupan por su estabilidad laboral?

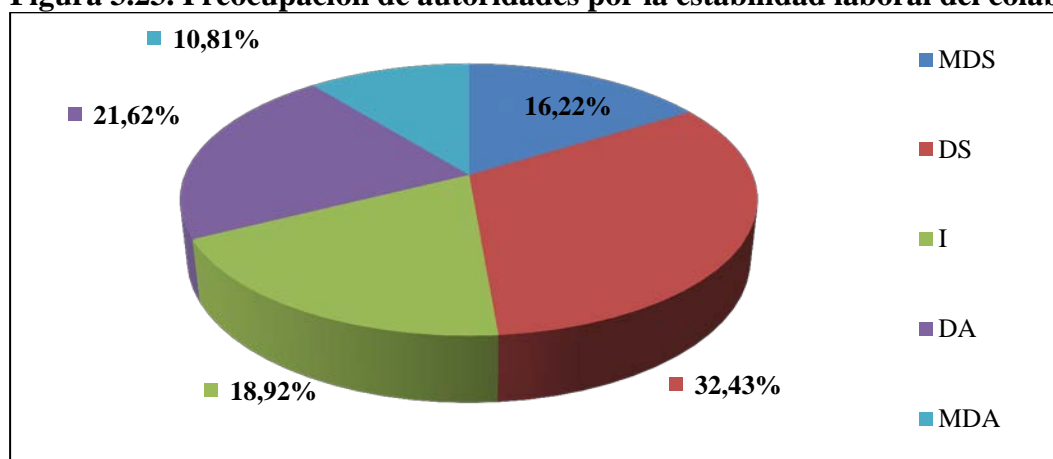
Tabla 3.20. Preocupación de autoridades por la estabilidad laboral del colaborador

Opciones	Cantidad	Porcentaje
MDS	6	16,22%
DS	12	32,43%
I	7	18,92%
DA	8	21,62%
MDA	4	10,81%
TOTAL	37	100,00%

Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Figura 3.23. Preocupación de autoridades por la estabilidad laboral del colaborador



Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Análisis

El personal administrativo encuestado muestra desacuerdo por la falta de predisposiciones de las autoridades por generar oportunidades enfocadas en la estabilidad laboral del empleado. (MDS – 16,22%) + (DS – 32,43%) + (I – 18,92%) = (67,57% > 50%). Como se puede observar se incluye también el indicador de indecisión. Esta tendencia puede incidir directamente en el desempeño de los colaboradores, creando incertidumbre y por consiguiente un clima desfavorable.

3.3. Matriz de resumen de resultados – Cuestionario del clima organizacional

Tabla 3.21. Matriz de resultados – Cuestionario del clima organizacional

Dimensiones	N° INTERR.	Preguntas	Resultados						Resultados (Porcentaje)											
			MDS	DS	I	DA	MDA	TOTAL	TMDS	DS	N	DA	TMDA	TOTAL %						
1	Autonomía	1	¿En la función que usted desempeña, tiene la facultad de tomar decisiones?						2	5	8	15	7	37	5,41%	13,51%	21,62%	40,54%	18,92%	100,00%
		2	¿Sus superiores demuestran confianza en su trabajo?						0	1	2	19	15	37	0,00%	2,70%	5,41%	51,35%	40,54%	100,00%
2	Conflicto y cooperación	3	¿En el área administrativa de la judicatura SD se promueve la cooperación y el trabajo en equipo?						3	3	14	7	10	37	8,11%	8,11%	37,84%	18,92%	27,03%	100,00%
		4	¿Todos los compañeros de trabajo son amables y considerados con usted?						0	6	14	8	9	37	0,00%	16,22%	37,84%	21,62%	24,32%	100,00%
3	Relaciones sociales	5	¿Existe comunicación abierta entre compañeros de trabajo?						2	13	7	7	8	37	5,41%	35,14%	18,92%	18,92%	21,62%	100,00%
		6	¿Todos los compañeros de trabajo se integran con facilidad?						4	11	9	7	6	37	10,81%	29,73%	24,32%	18,92%	16,22%	100,00%
4	Estructura	7	¿Las funciones que desarrolla están acordes a sus conocimientos y perfil?						0	1	5	9	22	37	0,00%	2,70%	13,51%	24,32%	59,46%	100,00%
		8	¿Se respetan los niveles jerárquicos en la institución?						0	1	4	12	20	37	0,00%	2,70%	10,81%	32,43%	54,05%	100,00%
5	Rendimiento (Remuneración)	9	¿Según su criterio, recibe una justa remuneración por las labores desempeñadas?						1	2	6	8	20	37	2,70%	5,41%	16,22%	21,62%	54,05%	100,00%
		10	¿Ha recibido incremento de sueldos en los últimos años?						4	5	9	12	7	37	10,81%	13,51%	24,32%	32,43%	18,92%	100,00%
6	Motivación	11	¿Ha recibido capacitaciones gratuitas que le permitan incrementar sus conocimientos?						7	8	11	5	6	37	18,92%	21,62%	29,73%	13,51%	16,22%	100,00%
		12	¿La institución premia al colaborador con mayor rendimiento laboral?						12	9	10	3	3	37	32,43%	24,32%	27,03%	8,11%	8,11%	100,00%
7	Estatus	13	¿El director del área administrativa trata por igual a todos sus colaboradores?						1	2	9	6	19	37	2,70%	5,41%	24,32%	16,22%	51,35%	100,00%
		14	¿Siempre sus opiniones y sugerencias son consideradas de importancia?						0	5	7	15	10	37	0,00%	13,51%	18,92%	40,54%	27,03%	100,00%
8	Flexibilidad e innovación	15	¿Su jefe inmediato le facilita la emisión de permisos ante calamidades domésticas?						0	0	4	7	26	37	0,00%	0,00%	10,81%	18,92%	70,27%	100,00%
		16	¿La institución dispone de tecnología que facilite el desarrollo de sus funciones?						0	4	2	6	25	37	0,00%	10,81%	5,41%	16,22%	67,57%	100,00%
9	Centralización de la toma de decisiones	17	¿Las decisiones de la dirección administrativa se socializan siempre por escrito?						5	8	13	6	5	37	13,51%	21,62%	35,14%	16,22%	13,51%	100,00%
		18	¿Se siente participe de las decisiones de planificación del área administrativa?						3	10	13	5	6	37	8,11%	27,03%	35,14%	13,51%	16,22%	100,00%
10	Apoyo	19	¿Se siente respaldado por su jefe inmediato?						3	7	9	5	13	37	8,11%	18,92%	24,32%	13,51%	35,14%	100,00%
		20	¿Considera que las autoridades de la institución se preocupan por su estabilidad laboral?						6	12	7	8	4	37	16,22%	32,43%	18,92%	21,62%	10,81%	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

3.4. Análisis técnico por dimensiones del clima organizacional

3.4.1. Dimensión Autonomía

Tabla 3.22. Factores promediales: Dimensión Autonomía

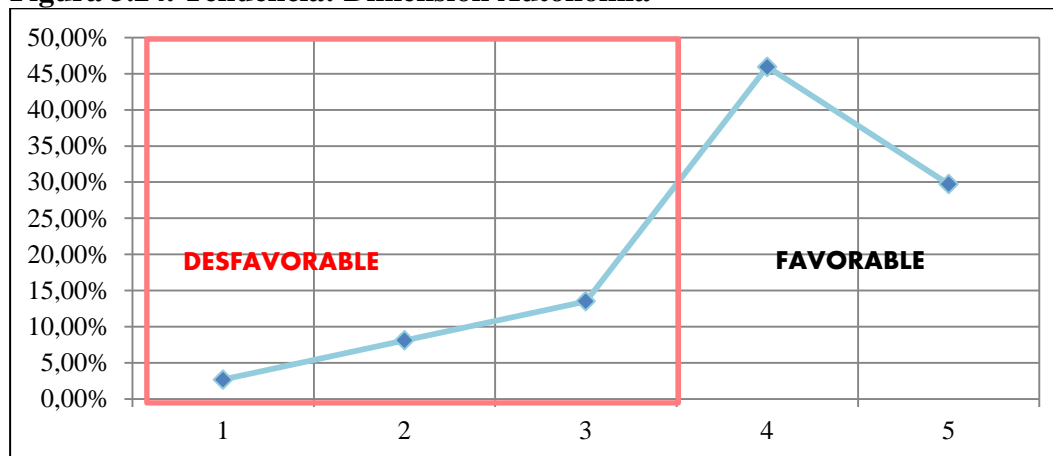
DIMENSIÓN	PREGUNTA	PREGUNTAS	RESULTADOS					
			MDS	DS	I	DA	MDA	T
1 Autonomía	1	¿En la función que usted desempeña, tiene la facultad de tomar decisiones?	2	5	8	15	7	37
	2	¿Sus superiores demuestran confianza en su trabajo?	0	1	2	19	15	37
FACTOR PROMEDIAL			1	3	5	17	11	37

Dimensión N° 1	Opción	Factor Promedial	% F. Promedial
AUTONOMÍA	1 MDS (MUY EN DESACUERDO)	1	2,70%
	2 DS (DESACUERDO)	3	8,11%
	3 I (INDECISO)	5	13,51%
	4 DA (DE ACUERDO)	17	45,95%
	5 MDA (MUY DE ACUERDO)	11	29,73%
TOTAL		37	100,00%

Fuente: Cuestionario Pritchard y Karasick

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Figura 3.24. Tendencia: Dimensión Autonomía



Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Análisis Técnico: Proporción de factores promediales = (DA – 45,95%) + (MDA - 29,73%) = (75,68% > 50% FAVORABLE). La gráfica establece que los factores promediales de la dimensión Autonomía muestran una tendencia favorable, por cuanto no requiere de retroalimentación inmediata.

3.4.2. Dimensión Conflicto y cooperación

Tabla 3.23. Factores promediales: Dimensión Conflicto y cooperación

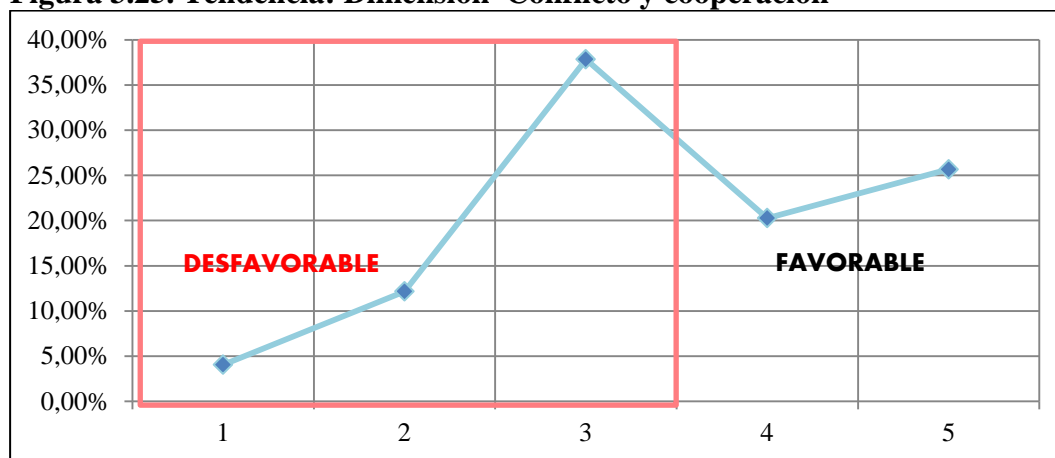
DIMENSIÓN	PREGUNTA	PREGUNTAS	RESULTADO					
			MDS	DS	I	DA	MDA	T
2	3	¿En el área administrativa de la judicatura SD se promueve la cooperación y el trabajo en equipo?	3	3	14	7	10	37
	4	¿Todos los compañeros de trabajo son amables y considerados con usted?	0	6	14	8	9	37
FACTOR PROMEDIAL			2	5	14	8	10	37

Dimensión N° 2	Opción	Factor Promedial	% F. Promedial
CONFLICTO Y COOPERACIÓN	1 MDS (MUY EN DESACUERDO)	2	4,05%
	2 DS (DESACUERDO)	5	12,16%
	3 I (INDECISO)	14	37,84%
	4 DA (DE ACUERDO)	8	20,27%
	5 MDA (MUY DE ACUERDO)	10	25,68%
TOTAL		37	100,00%

Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Figura 3.25. Tendencia: Dimensión Conflicto y cooperación



Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Análisis técnico: Proporción de factores promediales = (MDS – 4,05%) + (DS – 12,19%) + (I – 37,84%) = (54,08% > 50% **DESFAVORABLE**). La gráfica establece que los factores promediales de la dimensión Conflicto y cooperación muestran una tendencia desfavorable, por cuanto se requiere de retroalimentación inmediata.

3.4.3. Dimensión Relaciones sociales

Tabla 3.24. Factores promediales: Dimensión Relaciones sociales

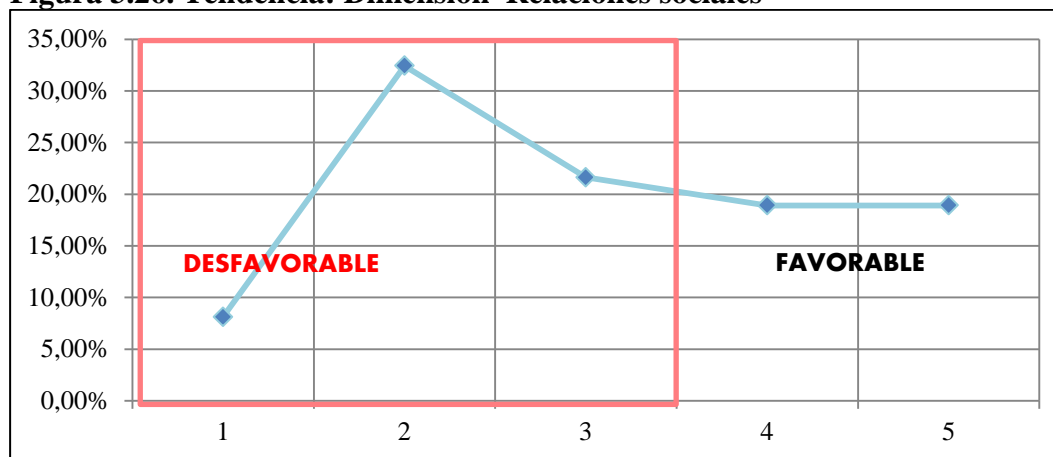
DIMENSIÓN	PREGUNTA	PREGUNTAS	RESULTADO					
			MDS	DS	I	DA	MDA	T
3 Relaciones sociales	5	¿Existe comunicación abierta entre compañeros de trabajo?	2	13	7	7	8	37
	6	¿Todos los compañeros de trabajo se integran con facilidad?	4	11	9	7	6	37
FACTOR PROMEDIAL			3	12	8	7	7	37

Dimensión N° 3	Opción	Factor Promedial	% F Promedial
RELACIONES SOCIALES	1 MDS (MUY EN DESACUERDO)	3	8,11%
	2 DS (DESACUERDO)	12	32,43%
	3 I (INDECISO)	8	21,62%
	4 DA (DE ACUERDO)	7	18,92%
	5 MDA (MUY DE ACUERDO)	7	18,92%
TOTAL		37	100,00%

Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Figura 3.26. Tendencia: Dimensión Relaciones sociales



Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Análisis técnico: Proporción de factores promediales = (MDS - 8,11%) + (DS - 32,43%) + (I - 21,62%) = (62,16% > 50% **DESFAVORABLE**). La gráfica establece que los factores promediales de la dimensión Relaciones sociales muestran una tendencia desfavorable, por cuanto se requiere de retroalimentación inmediata.

3.4.4. Dimensión Estructura

Tabla 3.25. Factores promediales: Dimensión Estructura

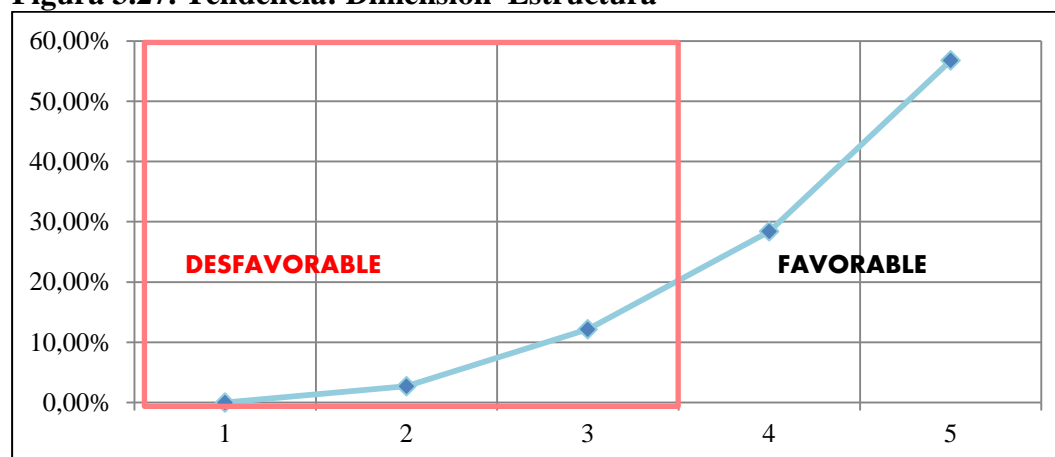
DIMENSIÓN	PREGUNTA	PREGUNTAS	RESULTADO					
			MDS	DS	I	DA	MDA	T
4 Estructura	7	¿Las funciones que desarrolla están acordes a sus conocimientos y perfil?	0	1	5	9	22	37
	8	¿Se respetan los niveles jerárquicos en la institución?	0	1	4	12	20	37
FACTOR PROMEDIAL			0	1	5	11	21	37

Dimensión N° 4	Opción	Factor Promedial	% F Promedial
ESTRUCTURA	1 MDS (MUY EN DESACUERDO)	0	0,00%
	2 DS (DESACUERDO)	1	2,70%
	3 I (INDECISO)	5	12,16%
	4 DA (DE ACUERDO)	11	28,38%
	5 MDA (MUY DE ACUERDO)	21	56,76%
TOTAL		37	100,00%

Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Figura 3.27. Tendencia: Dimensión Estructura



Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Análisis técnico: Proporción de factores promediales = (DA - 28,38%) + (MDA - 56,76%) = (85,14% > 50% FAVORABLE). La gráfica establece que los factores promediales de la dimensión Estructura muestran una tendencia favorable, por cuanto no se requiere de retroalimentación inmediata.

3.4.5. Dimensión Rendimiento (remuneración)

Tabla 3.26. Factores promediales: Dimensión Rendimiento (remuneración)

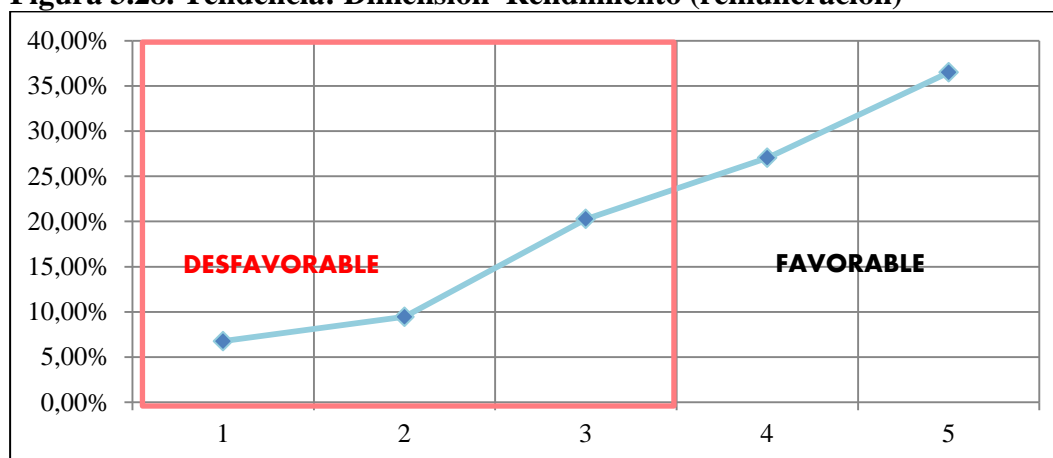
DIMENSIÓN	PREGUNTA	PREGUNTAS	RESULTADO					
			MDS	DS	I	DA	MDA	T
5 Rendimiento (Remuneración)	9	¿Según su criterio, recibe una justa remuneración por las labores desempeñadas?	1	2	6	8	20	37
	10	¿Ha recibido incremento de sueldos en los últimos años?	4	5	9	12	7	37
FACTOR PROMEDIAL			3	4	8	10	14	37

Dimensión N° 5	Opción	Factor Promedial	% F Promedial
RENDIMIENTO (REMUNERACIÓN)	1 MDS (MUY EN DESACUERDO)	3	6,76%
	2 DS (DESACUERDO)	4	9,46%
	3 I (INDECISO)	8	20,27%
	4 DA (DE ACUERDO)	10	27,03%
	5 MDA (MUY DE ACUERDO)	14	36,49%
TOTAL		37	100,00%

Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Figura 3.28. Tendencia: Dimensión Rendimiento (remuneración)



Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Análisis técnico: Proporción de factores promediales = (DA - 27,03%) + (MDA - 36,49%) = (63,52% > 50% FAVORABLE). La gráfica establece que los factores promediales de la dimensión Rendimiento (remuneración) muestran una tendencia favorable, por cuanto no se requiere de retroalimentación inmediata.

3.4.6. Dimensión Motivación

Tabla 3.27. Factores promediales: Dimensión Motivación

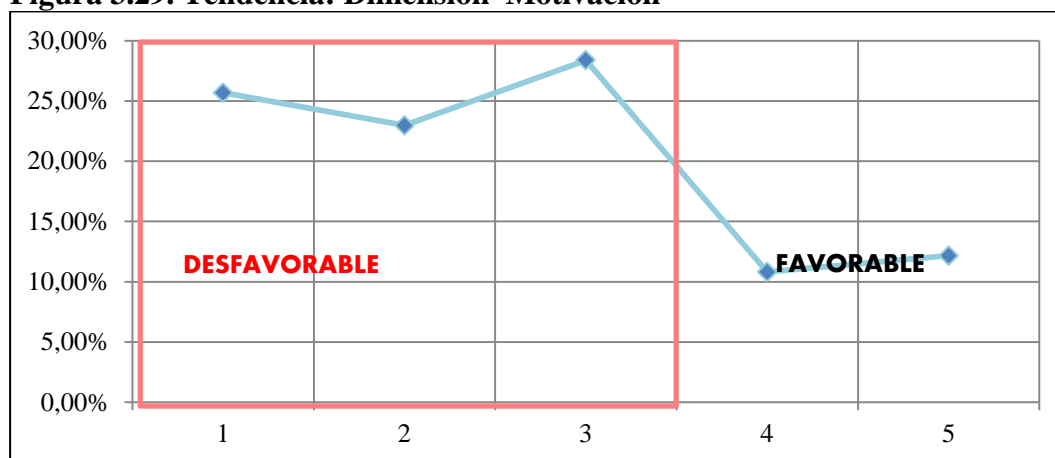
DIMENSIÓN	PREGUNTA	PREGUNTAS	RESULTADO					
			MDS	DS	I	DA	MDA	T
6 Motivación	11	¿Ha recibido capacitaciones gratuitas que le permitan incrementar sus conocimientos?	7	8	11	5	6	37
	12	¿La institución premia al colaborador con mayor rendimiento laboral?	12	9	10	3	3	37
FACTOR PROMEDIAL			10	9	11	4	5	37

Dimensión N° 6	Opción	Factor Promedial	% F Promedial
MOTIVACIÓN	1 MDS (MUY EN DESACUERDO)	10	25,68%
	2 DS (DESACUERDO)	9	22,97%
	3 I (INDECISO)	11	28,38%
	4 DA (DE ACUERDO)	4	10,81%
	5 MDA (MUY DE ACUERDO)	5	12,16%
TOTAL		37	100,00%

Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Figura 3.29. Tendencia: Dimensión Motivación



Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Análisis técnico: Proporción de factores promediales = (MDS - 25,68%) + (DS - 22,97%) + (I - 28,38%) = (77,07% > 50% **DESFAVORABLE**). La gráfica establece que los factores promediales de la dimensión Motivación muestra una tendencia desfavorable, por cuanto se requiere de retroalimentación inmediata.

3.4.7. Dimensión Estatus

Tabla 3.28. Factores promediales: Dimensión Estatus

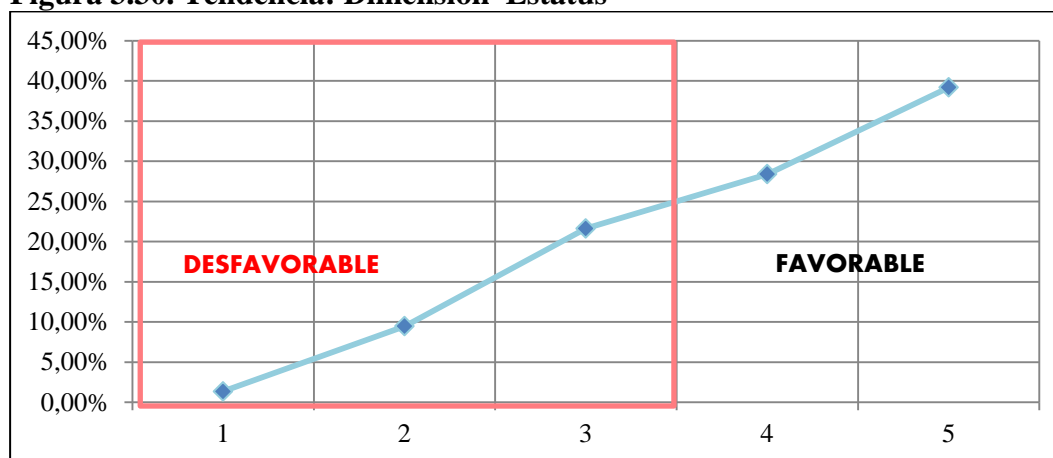
DIMENSIÓN	PREGUNTA	PREGUNTAS	RESULTADO						
			MDS	DS	I	DA	MDA	T	
7	Estatus	13	¿El director del área administrativa trata por igual a todos sus colaboradores?	1	2	9	6	19	37
		14	¿Siempre sus opiniones y sugerencias son consideradas de importancia?	0	5	7	15	10	37
FACTOR PROMEDIAL				1	4	8	11	15	37

Dimensión N° 7	Opción	Factor Promedial	% F Promedial
ESTÁTUS	1 MDS (MUY EN DESACUERDO)	1	1,35%
	2 DS (DESACUERDO)	4	9,46%
	3 I (INDECISO)	8	21,62%
	4 DA (DE ACUERDO)	11	28,38%
	5 MDA (MUY DE ACUERDO)	15	39,19%
TOTAL		37	100,00%

Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Figura 3.30. Tendencia: Dimensión Estatus



Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Análisis técnico: Proporción de factores promediales = (DA - 28,38%) + (MDA - 39,19%) = (67,57% > 50% FAVORABLE). La gráfica establece que los factores promediales de la dimensión estatus muestran una tendencia favorable, por cuanto no se requiere de retroalimentación inmediata.

3.4.8. Dimensión flexibilidad e innovación

Tabla 3.29. Factores promediales: Dimensión flexibilidad e innovación

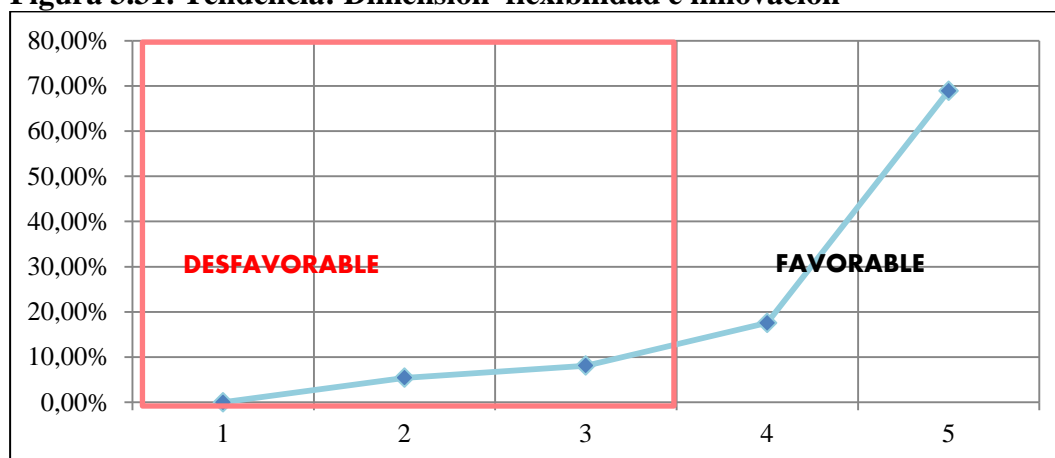
DIMENSIÓN	PREGUNTA	PREGUNTAS	RESULTADO					
			MDS	DS	I	DA	MDA	T
8 Flexibilidad e innovación	15	¿Su jefe inmediato le facilita la emisión de permisos ante calamidades domésticas?	0	0	4	7	26	37
	16	¿La institución dispone de tecnología que facilite el desarrollo de sus funciones?	0	4	2	6	25	37
FACTOR PROMEDIAL			0	2	3	7	26	37

Dimensión N° 8	Opción	Factor Promedial	% F Promedial
FLEXIBILIDAD E INNOVACIÓN	1 MDS (MUY EN DESACUERDO)	0	0,00%
	2 DS (DESACUERDO)	2	5,41%
	3 I (INDECISO)	3	8,11%
	4 DA (DE ACUERDO)	7	17,57%
	5 MDA (MUY DE ACUERDO)	26	68,92%
TOTAL		37	100,00%

Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Figura 3.31. Tendencia: Dimensión flexibilidad e innovación



Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Análisis técnico: Proporción de factores promediales = (DA - 17,57%) + (MDA - 68,92%) = (86,49% > 50% FAVORABLE). La gráfica establece que los factores promediales de la dimensión flexibilidad e innovación muestran una tendencia favorable, por cuanto no se requiere de retroalimentación inmediata.

3.4.9. Dimensión Centralización en la toma de decisiones

Tabla 3.30. Factores promediales: Dimensión Centralización en la toma de decisiones

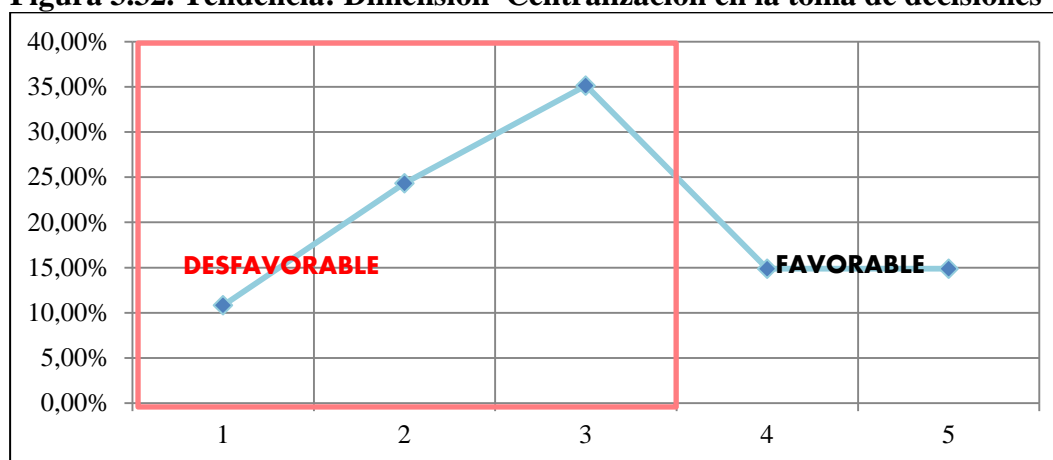
DIMENSIÓN	PREGUNTA	PREGUNTAS	RESULTADO					
			MDS	DS	I	DA	MDA	T
Centralización 9 de la toma de decisiones	17	¿Las decisiones de la dirección administrativa se socializan siempre por escrito?	5	8	13	6	5	37
	18	¿Se siente participe de las decisiones de planificación del área administrativa?	3	10	13	5	6	37
FACTOR PROMEDIAL			4	9	13	6	6	37

Dimensión N° 9	Opción	Factor Promedial	% F Promedial
CENTRALIZACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES	1 MDS (MUY EN DESACUERDO)	4	10,81%
	2 DS (DESACUERDO)	9	24,32%
	3 I (INDECISO)	13	35,14%
	4 DA (DE ACUERDO)	6	14,86%
	5 MDA (MUY DE ACUERDO)	6	14,86%
TOTAL		37	100,00%

Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Figura 3.32. Tendencia: Dimensión Centralización en la toma de decisiones



Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Análisis técnico: Proporción de factores promediales = (MDS - 10,81%) + (DS - 24,32%) + (I - 35,14%) = (70,27% > 50% DESFAVORABLE). La gráfica establece que los factores promediales de la dimensión Centralización en la toma de decisiones muestra una tendencia desfavorable, por cuanto se requiere de retroalimentación inmediata.

3.4.10. Dimensión Apoyo

Tabla 3.31. Factores promediales: Apoyo

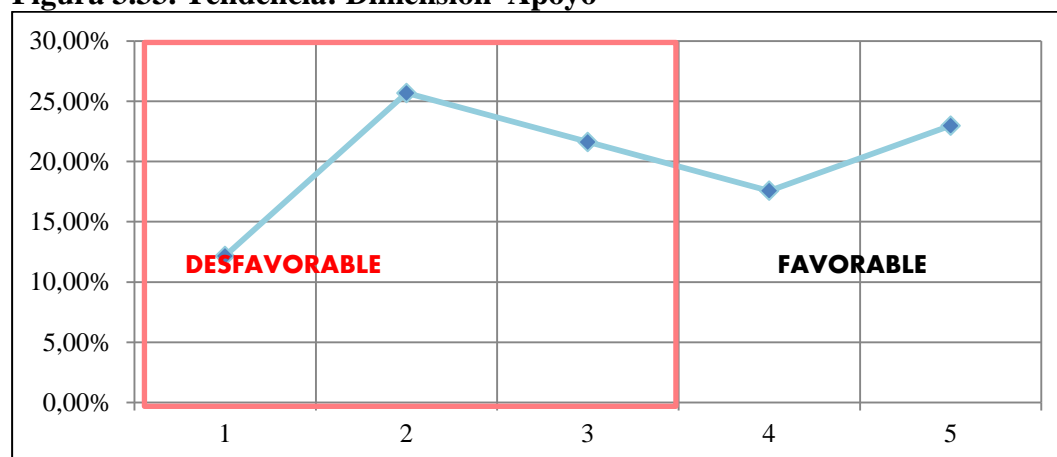
DIMENSIÓN	PREGUNTA	PREGUNTAS	RESULTADO					
			MDS	DS	I	DA	MDA	T
10	Apoyo	19 ¿Se siente respaldado por su jefe inmediato?	3	7	9	5	13	37
		20 ¿Considera que las autoridades de la institución se preocupan por su estabilidad laboral?	6	12	7	8	4	37
FACTOR PROMEDIAL			5	10	8	7	9	37

Dimensión N° 10	Opción	Factor Promedial	% F Promedial
APOYO	1 MDS (MUY EN DESACUERDO)	5	12,16%
	2 DS (DESACUERDO)	10	25,68%
	3 I (INDECISO)	8	21,62%
	4 DA (DE ACUERDO)	7	17,57%
	5 MDA (MUY DE ACUERDO)	9	22,97%
TOTAL		37	100,00%

Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Figura 3.33. Tendencia: Dimensión Apoyo



Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Análisis técnico: Proporción de factores promediales = (MDS - 12,16%) + (DS - 25,68%) + (I - 21,62%) = (59,46% > 50% **DESFAVORABLE**). La gráfica establece que los factores promediales de la dimensión apoyo muestra una tendencia desfavorable, por cuanto se requiere de retroalimentación inmediata.

3.5. Dimensiones de mayor tendencia desfavorable, según resultados de diagnóstico

Con base a los resultados obtenidos en el estudio pertinente, se procede a identificar las dimensiones del clima organizacional que requieren retroalimentación:

Tabla 3.32. Dimensiones del clima que requieren retroalimentación

Nº	DIMENSIONES CON MAYOR TENDENCIA DESFAVORABLE
1	Conflicto y cooperación
2	Relaciones sociales
3	Motivación
4	Centralización en la toma de decisiones
5	Apoyo

Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

3.6. Análisis del clima organizacional general

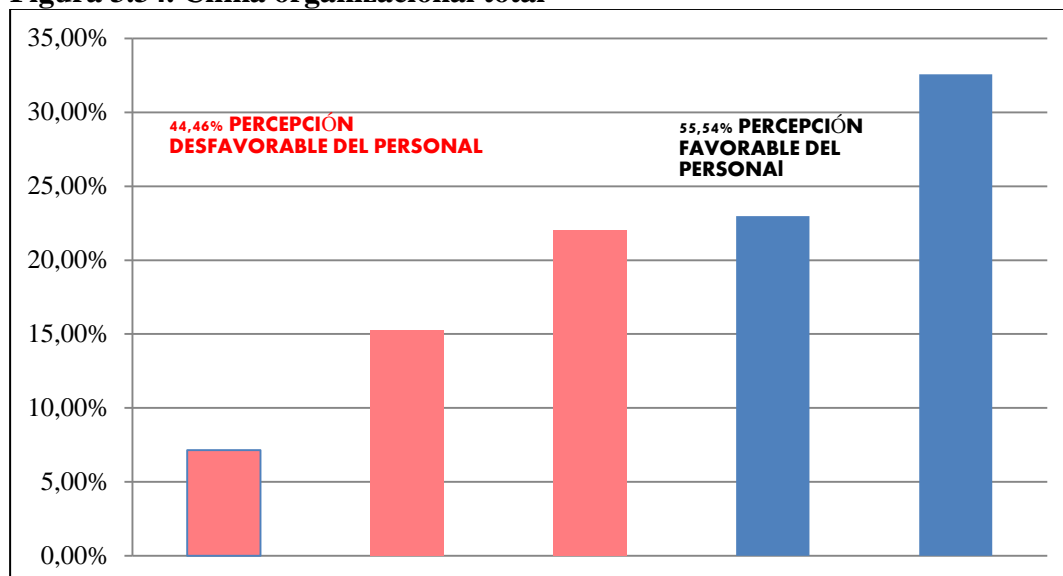
Para determinar cuantitativamente el clima organizacional general del área administrativa de la institución, es conveniente establecer la tendencia global estimada resultado de los porcentajes promediales para cada opción establecida.

Tabla 3.33. Clima organizacional general del área administrativa

Nº	PORCENTAJE PROMEDIAL				
	DIMENSIONES				
DIMENSIONES	MDS	DS	I	DA	MDA
Autonomía	2,70%	8,11%	13,51%	45,95%	29,73%
Conflicto y cooperación	4,05%	12,16%	37,84%	20,27%	25,68%
Relaciones sociales	8,11%	32,43%	21,62%	18,92%	18,92%
Estructura	0,00%	2,70%	12,16%	28,38%	56,76%
Rendimiento (Remuneración)	6,76%	9,46%	20,27%	27,03%	36,49%
Motivación	25,68%	22,97%	28,38%	10,81%	12,16%
Estátus	1,35%	9,46%	21,62%	28,38%	39,19%
Flexibilidad e innovación	0,00%	5,41%	8,11%	17,57%	68,92%
Centralización en la toma de decisiones	10,81%	24,32%	35,14%	14,86%	14,86%
Apoyo	12,16%	25,68%	21,62%	17,57%	22,97%
PROMEDIO GENERAL CLIMA	7,16%	15,27%	22,03%	22,97%	32,57%
TENDENCIA GLOBAL ESTIMADA PORCENTUAL		44,46%		55,54%	
TENDENCIA GLOBAL ESTIMADA NÚMERICA		4,446		5,554	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Figura 3.34. Clima organizacional total

Fuente: Investigación de campo – Cuestionario de clima organizacional

Elaborado por: Christopher Rodas

Como se puede observar a nivel de tendencias proporcionales el clima organizacional general es favorable en un 55,54%, el 44,46% se considera desfavorable. Esto se complementa con la necesidad de incorporar estrategias de mejoramiento para las dimensiones que presentan necesidades de retroalimentación según el estudio realizado: (Conflicto y cooperación, Relaciones sociales, Motivación, Centralización en la toma de decisiones y Apoyo).

3.7. Resultados evaluaciones de desempeño laboral

Se considera el resultado total obtenido por cada colaborador del área administrativa, emitido por la unidad evaluadora de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santo Domingo, con la finalidad de calcular el promedio de rendimiento de dicha dependencia.

Las calificaciones se estiman sobre 100 puntos, desglosada según los parámetros de evaluación estipulados: Metas por cargo (60%), construcción del cargo a la misión de la dirección (5%), Aplicación de conocimientos para el desempeño (5%), Presentismo laboral (5%), Conocimiento teórico (10%), Competencia institucional (10%), Competencia específica del cargo (5%). (Visualizar Anexo 3)

Tabla 3.34. Resultados evaluaciones de desempeño laboral

Nº	Detalle	Calificación / 100
1	Álvarez Bazurto Cesar Vinicio	95,25
2	Andrade Moreno Jenny Evelin	96,56
3	Armijos Álvarez Natalla Estefanía	90,93
4	Artega Hidalgo Marcia	91,48
5	Ayala Andrade Viviana	80,68
6	Cadena Sarmiento Marian	97,75
7	Castelo Tumaille Byron	92,12
8	Cedeño Bravo Nely	85,37
9	Cedeño Ruiz Silvia Karina	59,42
10	Cevallos Áreas Mariuxi	92,32
11	Cumbicus Tipas Mayra Alejandra	92,9
12	Diez Sunta Diana Alexandra	99,18
13	Engracia Díaz Jenny Janeth	90,95
14	Herrera Intriago Cristina	93,27
15	Jiménez Verdesoto Cristian Fabián	88,14
16	León Cueva José	99,33
17	Macías Díaz Bélgica	90,92
18	Montalván Montalván Fredy Mauricio	97,95
19	Moreira Rubiano Ronald Roberth	78,82
20	Oña Garcés Mercedes Beatriz	96,3
21	Orozco Triviño Jorge	95,67
22	Pancho Ledesma Kymberly Rubita	96,53
23	Pardo Ludeña José	97,57
24	Paredes Olalles Marjorie Karina	96,44
25	Rivadeneira Moreira Aura	88,93
26	Rodas Figueroa Christopher Johan	93,75
27	Solórzano Neirajavier Emiliano	91,79
28	Solórzano Heredia Roxana	97,19
29	Travez German Marisol	95,69
30	Vaca Villota Marcela Alexandra	88,94
31	Valencia Peñaloza Paola Elizabeth	94,57
32	Valenzuela Litar Do Wilson Hernán	99,35
33	Velasco Gaibor Carmen Isabel	90,72
34	Vera Peralta Teófilo	88,76
35	Vera Puebla Guadalupe	98,47
36	Yáñez Paliz Byron Efraín	94,1
37	Yugsi Cunalata Diana Lucia	91,43
Desempeño promedial del área administrativa (/ 100)		92,15
Desempeño promedial del área administrativa (/ 10)		9,215

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Christopher Rodas

En promedio el nivel de desempeño laboral cuantificado, según la información emitida por la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santo Domingo es de 92,15 / 100 Puntos.

3.8. Análisis de correlación clima desfavorable versus bajo nivel de desempeño

Para establecer la relación entre el clima organizacional desfavorable y el bajo desempeño de los colaboradores, se desglosan las calificaciones de rendimiento consideradas de menor puntuación del personal (< 92 Puntos) Visualizar Anexo 2.

En este caso se establecen 12 colaboradores con un bajo nivel de calificación en relación a los demás, es decir alcanzan una puntuación menor a 92 Puntos:

Tabla 3.35. Personal con desempeño inferior a 92 Puntos.

Nº	Detalle	Desempeño menor a 92 puntos / 100	Tendencia clima desfavorable
1	Armijos Álvarez Natalla Estefanía	90,93	44,46
2	Ayala Andrade Viviana	80,68	44,46
3	Cedeño Bravo Nely	85,37	44,46
4	Cedeño Ruiz Silvia Karina	59,42	44,46
5	Jiménez Verdesoto Cristian Fabián	88,14	44,46
6	Macías Díaz Bélgica	90,92	44,46
7	Moreira Rubiano Ronald Roberth	78,82	44,46
8	Rivadeneira Moreira Aura	88,93	44,46
9	Solórzano Neirajavier Emiliano	91,79	44,46
10	Vaca Villota Marcela Alexandra	88,94	44,46
11	Velasco Gaibor Carmen Isabel	90,72	44,46
12	Vera Peralta Teófilo	88,76	44,46
Desempeño promedial del área administrativa (/100)		85,29	
Desempeño promedial del área administrativa (/10)		8,529	

Fuente: Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santo Domingo (Anexo 2)

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Es importante determinar el parámetro de correlación entre los factores puntuados de desempeño menores a 92 Puntos y la tendencia de clima organizacional desfavorable

El coeficiente de correlación de Pearson, se aplica para variables cuantitativas, con escala mínima de intervalo, es un índice que mide el grado de covariación entre distintas elementos relacionadas linealmente:

$$r_{xy} = \frac{\sum Z_x Z_y}{N}$$

Es importante destacar que el desarrollo matemático de la fórmula se efectuó en hoja de cálculo de manera directa, con la finalidad de garantizar la correcta aplicación de la misma.

Tabla 3.36. Correlación Pearson

Detalle	Desempeño menor a 92 puntos / 100	Tendencia clima desfavorable
Desempeño menor a 92 puntos / 100	1	
Tendencia clima desfavorable	9,49666E-16	1

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

El resultado de correlación está expresado en notación científica (9,49666E-16).

Se puede visualizar según el indicador de correlación que existe una interacción directa entre la tendencia del clima laboral desfavorable y el bajo desempeño laboral ($0 < r < 1$), existe una correlación positiva. Esto significa que mientras el clima sea desfavorable afectará a la disminución del desempeño.

Se ratifica además que la correlación es débil (factor resultante con aproximación mínima a 1), debido a que el bajo desempeño laboral depende de diversos factores tanto exógenos como de carácter interno, por cuanto la incidencia del clima únicamente representa un factor incidente. (9,49666E-16) = (0,0000000000000000949666 – POSITIVO APROXIMADO A CERO).

Con base a los datos analizados se establece que el clima laboral desfavorable incide en el bajo desempeño del colaborador, aunque levemente.

3.9. Propuesta de mejoramiento de clima organizacional para el área administrativa de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santo Domingo.

3.9.1. Finalidad de la propuesta

Proponer estrategias de mejoramiento que fortalezcan las dimensiones del clima organizacional con tendencias desfavorables, las mismas que han sido identificadas con base al diagnóstico efectuado en el área administrativa de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santo Domingo.

3.9.2. Esquema del plan de mejora de clima organizacional

Tabla 3.37. Plan de mejoramiento de clima organizacional – DPCJ STD

Dimensiones que requieren retroalimentación		Factor clave de mejora	Nº	Estrategias
1	Conflicto y cooperación	Cooperación y el trabajo de equipo	1	Crear comisiones de trabajo ocasionales para actividades específicas suscitadas eventualmente en el área administrativa
		Amabilidad y consideración	2	Implementar políticas internas enfocadas en el buen trato y consideración entre compañeros de trabajo
2	Relaciones sociales	Comunicación	3	Emitir charlas de desarrollo comunicacional
		Integración	4	Organizar eventos de integración extralaborales por fechas especiales.
3	Motivación	Capacitación	5	Implementar programas de capacitación encaminados al mejoramiento del desempeño laboral
		Premio al rendimiento	6	Crear la designación del empleado del año, para el colaborador con mayor rendimiento laboral.
4	Centralización en la toma de decisiones	Socialización de decisiones de autoridades	7	Socializar las decisiones autorizadas por los superiores por medio de correos electrónicos o interfaz organizacional.
		Participación del personal en la planificación de la gestión administrativa	8	Desarrollar círculos de calidad, en donde participen todos los miembros del área administrativa
5	Apoyo	Respaldo del superior	9	Emitir comunicados por escrito dando a conocer el respaldo al colaborador, cuando este se encuentre en conflicto laboral y personal.
		Preocupación del superior por la estabilidad laboral del subordinado	10	Gestionar la emisión de nombramientos provisionales y permanentes para el área administrativa, mediante los cuales se otorgue prioridad a los colaboradores que están bajo contrato desempeñando el mismo cargo.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

3.9.3. Operacionalización de estrategias propuestas

3.9.3.1. Operacionalización estrategia 1 – Conflicto y cooperación

Objetivo: Mejorar el trabajo en equipo y la cooperación en el ámbito laboral entre los miembros del área administrativa de la institución.

Meta: Para el año 2017 se pretende disponer de colaboradores con facilidad y predisposición para desarrollar actividades laborales en equipo.

Estrategia: Crear comisiones de trabajo ocasionales para actividades específicas suscitadas eventualmente en el área administrativa.

Actividades Esenciales

- Emitir un documento autorizado para la designación de grupos de trabajo, en donde se establezca el nombre del colaborador participante, actividad a efectuar y el tiempo del cual se dispone.
- Solicitar a la comisión o grupo pertinente un informe de cumplimiento de actividades efectuadas por el grupo de trabajo
- Entrevistar a los colaboradores en forma individual sobre la experiencia y perspectivas del trabajo grupal efectuado.

Tabla 3.38. Estrategia 1 – Conflicto y cooperación

Responsable directo	Recursos requeridos		Periodo de ejecución estimado	Verificador	Costo estimado (anexo 2)
	Materiales	Tecnológicos			
Director administrativo	Hojas membretadas	Equipo de cómputo			
Director administrativo	Hojas membretadas	Equipo de cómputo	Conforme el requerimiento de la institución	Informe de actividad grupal	7,50
Analista de talento humano					

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

3.9.3.2. Operacionalización estrategia 2 – Conflicto y cooperación

Objetivo: Fomentar un ambiente de respeto y consideración entre compañeros de trabajo del área administrativa.

Meta: Para el año 2017 lograr que todos los colaboradores del área administrativa de la institución prioricen la amabilidad y consideración con el prójimo.

Estrategia: Implementar políticas internas enfocadas en el buen trato y consideración entre compañeros de trabajo.

Actividades Esenciales

- Diseñar políticas departamentales internas que promuevan el respeto y consideración entre compañeros
- Socializar por medio de correos electrónicos la inducción de las políticas planteadas

Tabla 3.39. Estrategia 2 – Conflicto y cooperación

Responsable directo	Recursos requeridos		Periodo de ejecución estimado	Verificador	Costo estimado (anexo 2)
	Materiales	Tecnológicos			
Analista de talento humano	Hojas membretadas	Equipo de cómputo	MES DE ENERO DEL 2017	Eficiencia de la aplicabilidad de las políticas	1,50
Analista de talento humano		Equipo de cómputo			

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

3.9.3.3. Operacionalización estrategia 3 – Relaciones Sociales

Objetivo: Mejorar los procesos de comunicación entre quienes conforman el área administrativa de la institución.

Meta: Para el año 2017 disponer de un alto nivel de comunicación, como herramienta fundamental para garantizar el desarrollo de la información organizacional.

Estrategia: Emitir charlas de desarrollo comunicacional.

Actividades Esenciales

- Planificar y autorizar las charlas sobre la importancia del proceso comunicativo en la organización.
- Designar al profesional competente para la emisión de charla, de preferencia psicólogo organizacional.
- Llevar a efecto la charla de desarrollo comunicacional, con una duración máxima de 2 horas laborables.
- Evaluar el proceso de ejecución y su impacto en los colaboradores del área administrativa de la institución.

Tabla 3.40. Estrategia 3 – Relaciones sociales

Responsable directo	Recursos requeridos		Periodo de ejecución estimado	Verificador	Costo estimado (anexo 2)
	Materiales	Tecnológicos			
Director administrativo	Hojas membretadas	Equipo de cómputo	MES DE FEBRERO DEL 2017	Resultado promedio de fichas de evaluación	153,30
Analista de talento humano					
Psicólogo organizacional	Folletos ilustrativos	Equipo audiovisual			
Analista de talento humano	Fichas de evaluación				

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

3.9.3.4. Operacionalización estrategia 4 – Relaciones Sociales

Objetivo: Fortalecer los lazos de amistad e integración entre el personal del área administrativa

Meta: Para el año 2017 disminuir notablemente la conformación de grupos cerrados y excluyentes para con los demás compañeros de trabajo.

Estrategia: Organizar eventos de integración extra laborales por fechas especiales.

Actividades Esenciales

- Desarrollar un campeonato de indor - futbol entre los colaboradores del área administrativa.
- Efectuar una cena por festividad navideña, si es posible fomentar la realización de intercambio de regalos.

Tabla 3.41. Estrategia 4 – Relaciones laborales

Responsable directo	Recursos requeridos		Periodo de ejecución estimado	Verificador	Costo estimado (anexo 2)
	Materiales	Tecnológicos			
Comisión designada	Trofeos - medallas	Equipo de amplificación	MES DE JULIO DEL 2017	Informe de actividad de la comisión	317,25
Comisión designada	logística de servicio de restaurante		MES DE DICIEMBRE DEL 2017		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

3.9.3.5. Operacionalización estrategia 5 – Motivación

Objetivo: Motivar al personal mediante la emisión de programas de formación individual y adiestramiento laboral.

Meta: en el año 2017 lograr que los colaboradores tengan un alto sentido de pertenencia institucional, mejoren su desempeño y conocimientos.

Estrategia: Implementar programas de capacitación encaminados al mejoramiento del desempeño laboral.

Actividades Esenciales

- Planificar y autorizar una capacitación anual sobre el mejoramiento del nivel de gestión de procesos administrativos
- Contratar los servicios de un capacitador especializado en el área administrativa, para que emita el adiestramiento pertinente, considerando un tiempo máximo de 8 horas.
- Desarrollar la capacitación según la planificación efectuada

- Evaluar cuantitativamente los conocimientos adquiridos en el proceso de capacitación.

Tabla 3.42. Estrategia 5 - Motivación

Responsable directo	Recursos requeridos		Periodo de ejecución estimado	Verificador	Costo estimado (anexo 2)
	Materiales	Tecnológicos			
Director administrativo	Hojas membretadas	Equipo de cómputo			
Analista de talento humano					
Capacitador designado	Hojas membretadas - carpetas - esferos	Equipo audiovisual	MES DE MARZO DEL 2017	Promedio de calificación fichas de evaluación	309,70
Capacitador designado	Fichas de evaluación				

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

3.9.3.6. Operacionalización estrategia 6 – Motivación

Objetivo: Motivar al personal del área administrativa fomentando al mejoramiento del desempeño laboral.

Meta: Para el año 2017 por medio de la motivación organizacional lograr un mejor desempeño laboral del personal.

Estrategia: Crear la designación del empleado del año, para el colaborador con mayor rendimiento laboral.

Actividades esenciales

- Identificar cual es el colaborador con mayor nivel de desempeño, según las evaluaciones efectuadas en periodos anuales.
- Notificar al colaborador de mayor rendimiento laboral su designación como empleado del año del área administrativa.
- Publicar o socializar en la institución la designación del empleado del año.
- Emitir una placa simbólica de reconocimiento para el colaborador de mayor desempeño del área administrativa.

Tabla 3.43. Estrategia 6 - Motivación

Responsable directo	Recursos requeridos		Periodo de ejecución estimado	Verificador	Costo estimado (anexo 2)
	Materiales	Tecnológicos			
Analista de talento humano	Fichas de evaluación de desempeño	Equipo de Cómputo	MES DE DICIEMBRE DEL 2017	Informe de actividades	28,75
Analista de talento humano	Hoja membretada				
Analista de talento humano		Equipo de Cómputo			
Director administrativo	Placa				

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

3.9.3.7. Operacionalización estrategia 7 – Centralización en la toma de decisiones

Objetivo: Mejorar los mecanismos de emisión de las decisiones por parte de las autoridades para el personal de la organización.

Meta: Para el año 2017 lograr que todos los miembros del área administrativa conozcan en forma inmediata las decisiones de los superiores.

Estrategia: Socializar las decisiones autorizadas por los superiores por medio de correos electrónicos o interfaz organizacional.

Actividades Esenciales

- Emitir por medio de correos electrónicos las decisiones o disposiciones establecidas para los colaboradores del área administrativa
- Designar espacios estratégicos de información documental, en donde se publiquen las principales decisiones de la autoridad pertinente
- Crear una línea de socialización directa entre el director administrativo del área y sus colaboradores por medio de la utilización de líneas de interfaz.

Tabla 3.44. Centralización en la toma de decisiones

Responsable directo	Recursos requeridos		Periodo de ejecución estimado	Verificador	Costo estimado (anexo 2)
	Materiales	Tecnológicos			
Director administrativo		Equipo de cómputo	Conforme el requerimiento de la institución	Colaboradores informados	35,00
Analista de talento humano	Cartelera informativa				
Técnico de sistema		Equipo de cómputo			

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

3.9.3.8. Operacionalización estrategia 8 – Centralización en la toma de decisiones

Objetivo: Establecer la participación de los colaboradores en la planificación del área administrativa de la organización.

Meta: Para el año 2017 lograr que el desarrollo de la planificación del trabajo se efectúe con la participación de los miembros de la organización.

Estrategia: Desarrollar círculos de calidad, en donde participen todos los miembros del área administrativa

Actividades Esenciales

- Organizar reuniones de trabajo en donde participen todos los miembros del área administrativa, con la finalidad de recabar propuestas que fortalezcan la planificación de la gestión administrativa
- Seleccionar las propuestas más importantes e incluirlas en el proceso de planificación de la gestión administrativa.
- Dar a conocer al colaborador por medio de correo electrónico que sus propuestas en el proceso de planeación han sido consideradas para su aplicación.

Tabla 3.45. Centralización en la toma de decisiones

Responsable directo	Recursos requeridos		Periodo de ejecución estimado	Verificador	Costo estimado (anexo 2)
	Materiales	Tecnológicos			
Analista de talento humano	Hojas membretadas - carpetas - esferos	Equipo audiovisual	MES DE ENERO DEL 2017	Propuestas aplicables de gestión administrativa	29,70
Director administrativo	Hoja membretada	Equipo de cómputo			
Analista de talento humano		Equipo de Cómputo			

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

3.9.3.9. Operacionalización estrategia 9 – Apoyo

Objetivo: Crear en los colaboradores una percepción de respaldo permanente a nivel organizacional.

Meta: Para el año 2017 lograr que los colaboradores se sientan totalmente respaldados por sus autoridades, generando satisfacción laboral.

Estrategia: Emitir comunicados por escrito dando a conocer el respaldo al colaborador, cuando este se encuentre en conflicto laboral y personal.

Actividades Esenciales

- Enviar un comunicado de respaldo al colaborador que se encuentre con inconvenientes sean estos laborales o personales.
- Demostrar preocupación por los colaboradores hayan sido agobiados con alguna calamidad doméstica.

Tabla 3.46. Estrategia 9 - Apoyo

Responsable directo	Recursos requeridos		Periodo de ejecución estimado	Verificador	Costo estimado (anexo 2)
	Materiales	Tecnológicos			
Director administrativo	Hojas membretadas	Equipo de cómputo	Conforme el requerimiento de la institución	Colaboradores respaldados	3,00
Director administrativo					

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

3.9.3.10. Operacionalización estrategia 10 – Apoyo

Objetivo: Buscar la estabilidad laboral de los miembros del área administrativa de la institución, para mejorar la satisfacción laboral de los mismos.

Meta: Para el año 2017 Lograr que un mínimo de dos colaboradores bajo contrato dispongan de nombramientos provisionales.

Estrategia: Gestionar la emisión de nombramientos provisionales y permanentes para el área administrativa, mediante los cuales se otorgue prioridad a los colaboradores que están bajo contrato desempeñando el mismo cargo

Actividades Esenciales

- Solicitar mediante el estudio técnico correspondiente la inducción de nombramientos provisionales (4 años) y permanentes para los colaboradores a contrato.
- Dar a conocer al personal administrativo las vacantes para concursos de méritos y oposición para nombramientos provisionales y definitivos
- Considerar una mayor puntuación meritocrática por experiencia para los colaboradores que ya desarrollan laboran en el puesto de trabajo y que aspiran el nombramiento en mención.

Tabla 3.47. Estrategia 10 - Apoyo

Responsable directo	Recursos requeridos		Periodo de ejecución estimado	Verificador	Costo estimado (anexo 2)
	Materiales	Tecnológicos			
Director administrativo	Hojas membretadas - copias	Equipo de cómputo	Conforme el requerimiento de la institución	Personal administrativo con nombramiento provisional - permanente	11,50
Analista de talento humano	Reglamentos	Equipo de cómputo			
Comisión evaluadora	Hojas membretadas	Equipo de cómputo			

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

3.9.4. Presupuesto estimado

Tabla 3.48. Presupuesto estimado de plan de mejoramiento de clima organizacional

Dimensiones que requieren retroalimentación	Nº	Estrategias	Costo Estimado
1 Conflicto y cooperación	1	Crear comisiones de trabajo ocasionales para actividades específicas suscitadas eventualmente en el área administrativa	7,50
	2	Implementar políticas internas enfocadas en el buen trato y consideración entre compañeros de trabajo	1,50
2 Relaciones sociales	3	Emitir charlas de desarrollo comunicacional	153,30
	4	Organizar eventos de integración extralaborales por fechas especiales.	317,25
3 Motivación	5	Implementar programas de capacitación encaminados al mejoramiento del desempeño laboral	309,70
	6	Crear la designación del empleado del año, para el colaborador con mayor rendimiento laboral.	28,75
4 Centralización en la toma de decisiones	7	Socializar las decisiones autorizadas por los superiores por medio de correos electrónicos o interfaz organizacional.	35,00
	8	Desarrollar círculos de calidad, en donde participen todos los miembros del área administrativa	29,70
5 Apoyo	9	Emitir comunicados por escrito dando a conocer el respaldo al colaborador, cuando este se encuentre en conflicto laboral y personal.	3,00
	10	Gestionar la emisión de nombramientos provisionales y permanentes para el área administrativa, mediante los cuales se otorgue prioridad a los colaboradores que están bajo contrato desempeñando el mismo cargo.	11,50
TOTAL			897,20

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN

4.1. Conclusiones

- Se aplicó el cuestionario de medición del clima organizacional del autor Pritchard y Karasick con un total de 10 dimensiones de análisis, obteniendo como resultado que los parámetros de retroalimentación (Conflicto y cooperación, Relaciones sociales, Motivación, Centralización en la toma de decisiones), de igual manera se cuantifico mediante factores promediales el clima organizacional general, obteniendo como resultado una tendencia de 44,46% para desfavorable y un 55,54% favorable.
- Las evaluaciones de desempeño de los 37 colaboradores emitidas por la comisión evaluadora de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santo Domingo, permiten identificar un parámetro promedio de rendimiento de 92,15 PUNTOS / 100. Se determina además de 12 empleados disponen de una puntuación inferior a 92 PUNTOS.
- El análisis de correlación entre el clima organizacional desfavorable y el bajo desempeño laboral establece la existencia de una relación directa entre las dos variables $9,49666E-16 = (0,000000000000000949666)$. Es decir mientras el clima sea desfavorable se presume que el desempeño disminuye. Es importante destacar que dicha tendencia de incidencia se considera débil, debido a que el clima es solo un factor incidente de la variación de desempeño.
- Con base al diagnóstico se propone un plan de mejoramiento tomando en consideración la necesidad de retroalimentar las dimensiones con mayores tendencias desfavorables (Conflicto y cooperación, Relaciones sociales, Motivación, Centralización en la toma de decisiones). Estimando un presupuesto requerido para dicha inducción de 897,20 dólares.

4.2. Recomendaciones

- Elaborar cada año un análisis de clima organizacional mediante la aplicación de cuestionarios técnicos de análisis de dimensiones, con la finalidad de conocer la percepción del cliente interno y establecer mecanismos que favorezcan la satisfacción laboral de los mismos.
- Retroalimentar permanentemente las dimensiones de clima organizacional que identifican tendencias desfavorables, mediante la inducción de estrategias tales como la creación de comisiones de trabajo de grupo, organización de eventos de integración, reconocimientos al desempeño, círculos de calidad, gestión de nombramientos para el personal entre otras, con el propósito de fortalecer el clima organizacional
- Establecer un registro histórico de los parámetros cuantitativos promediales de las evaluaciones de desempeño de los colaboradores del área administrativa, con la finalidad de concretar un seguimiento periódico de la tendencia del desempeño.
- Crear una filosofía de mejoramiento permanente del clima organizacional en el área administrativa, con la finalidad de incidir positivamente en el incremento de la satisfacción laboral y desempeño del colaborador.
- Aplicar la propuesta de mejoramiento de clima organizacional en el área administrativa de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santo Domingo, realizando un seguimiento técnico del proceso de inducción de las estrategias planteadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, B. y Venegas, C. (2010). Clima Organizacional en una Empresa Cervecera: Un Estudio Exploratorio. Revista IIPSI, Vol. 13. México. Facultad de Psicología Universidad del Papaloapan.
- Alles, M. A. (2011). Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.
- Amorós, E. (2007) Comportamiento organizacional. Primera edición. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo - USAT (Perú).
- Asencio Érica (2015). Importancia de la capacitación y el desarrollo del talento humano en Ecuador, Universidad tecnológica Ecotec.
- Behar, Daniel (2008) Metodología de la investigación. Primera edición. Editorial Shalom
- Blanch, J. (2010) Teoría de las relaciones laborales. Cataluña - España: Editorial UOC.
- Blanco, F. (2013). Control Integrado de Gestión. Madrid: APD Editores.
- Chiang, M. (2010). Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral. Madrid - España: R.B. Servicios Editoriales.
- Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones (9ª. ed.) México: Mc.Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2012). Administración de recursos humanos. El Capital humano de las organizaciones. 9a. ed. México: McGraw Hill.
- Del Castillo Triana, I. (2008). Material de Clase. Facultad de Economía, Universidad de la Habana
- Díaz, M. (2010). Predicción del Rendimiento Laboral a Partir de Indicadores de Motivación, Personalidad y Percepción de Factores Psicosociales. Madrid, Universidad de Complutense
- Filion, L., Cisneros, L. y Mejía, J. (2011). Administración de PYMES “Emprender, dirigir y desarrollar empresas”, primera edición, México: Pearson Educación.
- Finkowsky, Franklin (2009) Organización de empresas. Tercera edición. México: McGraw-Hill: McGraw-Hill.
- Fundibeq (2013). Gestión del Conocimiento. [Documento en Línea]. Disponible: http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/gestion_del_conocimiento.pdf

- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual, Cuadernos de Administración, volumen 42, Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal.
- García, M., Sánchez, K. y Zapata (2008). Perspectivas Teóricas para el estudio de la Gestión Humana. Una relación con el capital social, la cultura organizacional y el management. Cali, Colombia: Programa Editorial Universidad del Valle.
- Herrera Duran, M. (2011). "La Evolución del Desempeño en la Empresa Comercializadora, primera edición.
- Jerico, P. (2008). La nueva Gestión del Talento Construyendo Compromiso. Madrid, España: Prentice Hall.
- Marín, J.; Melgar, Castaño C. (2009) Teoría y técnica de desarrollo organizacional. Guatemala: Editorial OPS, OMS.
- Martínez, M. (2008).La Gestión Empresarial. España: Editorial Díaz de Santos.
- Mejía, M. (2010). Manual para realizar Diagnostico del Clima Laboral. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, Guatemala
- Navarro Dobao, Andrés (2012) Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa actual. Primera edición. España: Universidad Abat Oliva
- Palella, S. y Martins, F. (2010). Metodología de la Investigación Cuantitativa, tercera edición, Caracas
- Peña, (2013). Relación de Factores en la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de una Pequeña Empresa de la Industria Metal – Mecánica. Revista Internacional de Administración & Finanzas. Volumen 3.
- Peña, Díaz y Carrillo (2015). Revista internacional administración y finanzas. Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral, volumen 8, México
- Pérez Yalmará (2014). Clima organizacional en el ámbito empresarial Cubano, primera edición, La Habana: Emuned
- Quintero (2008) Revista Negotium: Clima organizacional y desempeño laboral de personal, Vol. 9. Universidad del Zulia
- Robbins, S. Coulter, M. (2010). Administración (10ª ed.). (L. Fernández & V. Alba, Trads). México: Pearson
- Santos, M. (2010). La Gestión de Competencias y su Impacto en la Mejora Continua del Desempeño Laboral, primera edición, Emuned.
- Sarmiento, I. (2011) Clima Laboral. Primera edición. México: Prentice-Hall.

- Souto Anido, L. (2013). Aplicación de herramientas de la teoría de los subconjuntos borrosos a los procesos de selección de personal. La Habana: Universidad de La Habana, Facultad de Economía
- Ucros, M. (2011). Factores del Clima Organizacional en las Universidades de la Costa Caribe Colombiana. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.redalyc.org/pdf/737/73719138007.pdf> [Consulta: 2014, Agosto 25]

ANEXOS

Anexo A. Formato encuesta desarrollada

DIMENSIONES		N°	PREGUNTAS	OPCIONES				
				1	2	3	4	5
				MDS	DS	I	DA	MDA
1	Autonomía	1	En la función que usted desempeña, tiene la facultad de tomar decisiones				X	
		2	Sus superiores demuestran confianza en su trabajo					X
2	Conflicto y cooperación	3	En el área administrativa de la judicatura de SD se promueve la cooperación y trabajo en equipo					X
		4	Todos los compañeros de trabajo son amables y considerados con usted					X
3	Relaciones Sociales	5	Existe comunicación abierta entre compañeros de trabajo					X
		6	Todos los compañeros de trabajo se integran con facilidad					X
4	Estructura	7	Las funciones que desarrolla están acordes a sus conocimientos y perfil				X	
		8	Se respeta los niveles jerárquicos en la Institución				X	
5	Rendimiento (remuneración)	9	Según su criterio recibe una justa remuneración por los labores que desempeña			X		
		10	Ha recibido incremento de sueldo en los últimos tres años	X				
6	Motivación	11	Ha recibido capacitaciones gratuitas que le permitan incrementar sus conocimientos	X				
		12	La institución premia al trabajador con mayor rendimiento laboral			X		
7	Estatus	13	El director del área administrativa trata por igual a todos sus colaboradores					X
		14	Siempre sus opiniones y sugerencias son consideradas de importancia					X
8	Flexibilidad e Innovación	15	Su jefe inmediato le facilita la emisión de permisos ante calamidades domésticas					X
		16	La institución dispone de tecnologías que facilitan en desarrollo de sus funciones					X
9	Centralización de la toma de decisiones	17	Las decisiones de la Dirección administrativa se socializan siempre por escrito					X
		18	se siente participe de las decisiones de planificación del área administrativa					X
10	Apoyo	19	Se siente respaldado por su jefe inmediato					X
		20	Considera que las autoridades de la institución se preocupan por su estabilidad laboral					X

ESCALAS				
1	2	3	4	5
MUY EN DESACUERDO	DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Anexo B. Desglose costo por estrategias

ESTRATEGIA 1			
Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Estimado
Hojas membretadas	50	0,15	7,5
ESTRATEGIA 2			
Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Estimado
Hojas membretadas	10	0,15	1,5
ESTRATEGIA 3			
Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Estimado
Psicólogo Organizacional (2 Horas)	1	100	100,00
Hojas membretadas	10	0,15	1,50
Folletos	37	1,15	42,55
Fichas de evaluación	37	0,25	9,25
TOTAL			153,30
ESTRATEGIA 4			
Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Estimado
Trofeos	3	12	36,00
Medallas	3	1,25	3,75
Cena (Logística servicio de restaurante)	37	7,5	277,50
TOTAL			317,25
ESTRATEGIA 5			
Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Estimado
Capacitador (8 horas) - 37 colaboradores	1	280	280,00
Hojas membretadas	50	0,15	7,50
Carpetas	37	0,25	9,25
Esferos	37	0,35	12,95
TOTAL			309,70
ESTRATEGIA 6			
Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Estimado
Fichas de evaluación	37	0,25	9,25
Hojas membretadas	10	0,15	1,50
Placa	1	18	18,00
TOTAL			28,75
ESTRATEGIA 7			
Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Estimado
Cartelera informativa	35	1	35,00
ESTRATEGIA 8			
Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Estimado
Hojas membretadas	50	0,15	7,50
Carpetas	37	0,25	9,25
Esferos	37	0,35	12,95
TOTAL			29,70
ESTRATEGIA 9			
Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Estimado
Hojas membretadas	20	0,15	3,00
ESTRATEGIA 10			
Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Estimado
Hojas membretadas	60	0,15	9,00
Copias de reglamentos	50	0,05	2,50
TOTAL			11,50

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Anexo C. Modelo evaluación de desempeño


**DIRECCIÓN NACIONAL DE TALENTO HUMANO
SUBDIRECCIÓN DE EVALUACIÓN**

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2015 SERVIDORES: ADMINISTRATIVOS						
NOMBRES DEL EVALUADO/A:	ALVAREZ BAZURTO CESAR VINICIO	CARGO CON EL QUE SE EVALÚA:	Técnico de Audiencia y Cámara			
CÉDULA:	1719333328	FECHA INGRESO:	16/04/14			
DIRECCIÓN:	Unidad Judicial	UNIDAD/ÁREA:	Unidad Judicial			
NOMBRES DEL JEFE INMEDIATO:	MONTALVAN MONTALVAN FREDY MAURICIO					
1. INDICADORES Y METAS POR CARGO (60%): Devienen de las actividades esenciales de cada cargo basados en el método HAY que valora los factores del saber (conocimientos), el pensar (competencias) y el hacer (responsabilidades).						
Nombre del Indicador	Descripción del indicador	Fórmula de Cálculo	Ingreso de Valores	Meta / Demérito	% Cumplimiento	Resultado Indicadores/ 60%
UI-35 # de Video audiencias fallidas	# de Video audiencias fallidas por responsabilidad del servidor	Numero de Video audiencias fallidas	0	-15,00%	100,00%	
UI-36 # de audiencias fallidas	# de audiencias fallidas	Numero de audiencias fallidas	0	-10,00%	100,00%	
UI-37 Numero de audiencias grabadas y subidas al repositorio	# de audiencias grabadas y subidas al repositorio	Numero de audiencias grabadas y subidas al repositorio/ Total de audiencias realizadas	372	100,00%	98,94%	59,79 / 60
			376			
2. CONTRIBUCIÓN DEL CARGO A LA MISIÓN DE LA DIRECCIÓN/ UNIDAD (5 %): Es la correlación del cargo con las atribuciones y responsabilidades de cada Dirección/ Subdirección/Unidad, para evaluar el nivel de contribución con el que las y los servidores judiciales administrativos aportan a través de su desempeño.						
Atribuciones y responsabilidades de la Dirección/ Subdirección/Unidad.			Calificación			
Asegurar servicios administrativos, tecnológicos, de mantenimiento y seguridad integral al Complejo y/o Unidad Judicial, optimizando recursos para la generación de condiciones adecuadas para su correcto			Alta Contribución	Resultado Contribución / 5%		
Convocar a las partes, buscar un advenimiento o conciliación en los casos que la ley lo permita, conocer las versiones y pruebas presentadas por las partes procesales, a fin de resolver los puntos			Mediana Contribución	4,17 / 5		
3. APLICACIÓN DE CONOCIMIENTO REFLEJADO EN SU DESEMPEÑO (5 %): Es la apreciación por parte del jefe inmediato evaluador sobre la aplicación de los mismos en el desempeño del cargo para determinar el cumplimiento del indicador cognitivo.						
Conocimientos reflejado en su desempeño			Calificación			
Conocimiento del programa SICERO			Domina (puede ser instructor interno)	Resultado Apreciación del Conocimiento / 5%		
Sistema SATJE			Conoce y aplica			
Programa del sistema policon			Domina (puede ser instructor interno)			
				5 / 5		
4. PRESENTISMO LABORAL (5 %): Cuantifica los días trabajados por las y los servidores judiciales administrativos del Consejo de la Judicatura en el periodo a evaluar, mientras mayor sea el total de días de trabajo, el funcionario evaluado obtendrá un puntaje más alto. Se excluyen los casos de: Vacaciones (se tomará en cuenta únicamente vacaciones planificadas y aprobadas mediante el Plan Anual); Licencias con y sin remuneraciones acorde a lo establecido en los artículos 27 y 28 de la Ley Orgánica de Servicio Público; Permisos por enfermedad debidamente justificados; y, Comisión de servicios por requerimiento institucional.						
Días Laborables del Periodo	Días no Laborados				Resultado Presentismo Laboral / 5%	
127	0				5 / 5	
5. CONOCIMIENTO TEÓRICO (10 %): Evaluación teórica basada en un banco de preguntas proporcionadas por cada Dirección						
Preguntas Contestadas	Aciertos	Errores	Resultado Conocimiento Teórico / 10%			

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Christopher Rodas, 2016

Anexo C-1. (Cont.)



DIRECCIÓN NACIONAL DE TALENTO HUMANO
SUBDIRECCIÓN DE EVALUACIÓN

30	27	3	9 / 10
6. COMPETENCIAS INSTITUCIONALES (10 %): Son competencias transversales para toda la organización, se diferencian por los niveles acorde al cargo.			
Competencia Evaluada	Nivel Requerido	Nivel Alcanzado	
Orientación de Servicio	Alto	Alto	
Orientación a los Resultados	Medio	Carece de la competencia	
Trabajo en Equipo	Medio	Bajo	
Conocimiento del Entorno Organizacional	Medio	Medio	
Aprendizaje Continuo	Medio	Medio	
Resultado Competencias Institucionales /10%		8,51 / 10	
7. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO (5 %): Describe los comportamientos observables y medibles como destrezas y habilidades que las y los servidores deben poseer para el logro de los objetivos y metas de la unidad.			
Competencia Evaluada	Nivel Requerido	Nivel Alcanzado	
Comprensión y Expresión Escrita	Alto	Alto	
Pensamiento Analítico	Medio	Bajo	
Organización de Sistemas	Medio	Medio	
Pensamiento Conceptual	Medio	Medio	
Pensamiento Crítico	Alto	Carece de la competencia	
Resultado Competencias Técnicas /5%		3,78 / 5	
RESULTADO GENERAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (100 %):			
Resultado Final /100%		95,25 / 100	EXCELENTE
YO ALVAREZ BAZURTO CESAR VINICIO		No. Cédula	1719333328
DECLARO HABER RECIBIDO LA RETROALIMENTACIÓN SOBRE ESTE PROCESO DE EVALUACIÓN, COMPROMETIENDO MIS ESFUERZOS A MEJORAR EN LO QUE CORRESPONDA.			
 FIRMA DEL EVALUADO	Si el formulario no lleva firma del servidor, indique el motivo <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Vacaciones <input type="checkbox"/> Enfermedad <input type="checkbox"/> Maternidad / Paternidad <input type="checkbox"/> Comisión de servicios <input type="checkbox"/> Se niega a firmar <input type="checkbox"/> Otro: 		
 FIRMA DEL EVALUADOR MONTALVAN MONTALVAN FREDY MAURICIO	 FIRMA DEL JEFE DEL EVALUADOR		

QUITO, miércoles, 09 de marzo de 2016

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Christopher Rodas, 2016