



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y  
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS  
II PROMOCIÓN

TESIS DE POSGRADO MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS

TEMA: “ESTUDIO DE CLIMA LABORAL EN LA CORTE  
PROVINCIAL DE JUSTICIA DE TUNGURAHUA”

AUTOR: MARIA CRISTINA BERRAZUETA GUTIÉRREZ

DIRECTOR: DOCTOR PATRICIO NOVILLO

SANGOLQUÍ, FEBRERO 2015

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE**

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y  
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

**CERTIFICADO**

**DR. PATRICIO NOVILLO  
DIRECTOR**

**ING. GALO VÁSQUEZ  
OPONENTE**

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado "ESTUDIO DE CLIMA LABORAL EN LA CORTE PROVINCIAL DE JUSTICIA DE TUNGURAGHUA", realizado por María Cristina Berrazueta Gutiérrez, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Debido a que el presente trabajo es una aplicación práctica que permitirá a la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, fortalecer su clima laboral y así aportar al cumplimiento de los objetivos institucionales, se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF).

Autorizan a María Cristina Berrazueta Gutiérrez, entregar el mismo a la Unidad de Gestión de Postgrados.

Sangolquí, marzo de 2015

  
**DR. PATRICIO NOVILLO  
DIRECTOR**

  
**ING. GALO VÁSQUEZ  
OPONENTE**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE**  
**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y**  
**TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**  
**MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS**  
**II PROMOCIÓN**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

María Cristina Berazueta Gutiérrez

**DECLARÓ QUE**

El proyecto de grado denominado "ESTUDIO DE CLIMA LABORAL EN LA CORTE PROVINCIAL DE JUSTICIA DE TUNGURAGHUA", ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en el pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecutivamente este trabajo es de mi autoría.

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

Sangolquí, marzo de 2015

  
María Cristina Berazueta Gutiérrez  
050283242-9

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE**

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y  
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

**MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS**

**II PROMOCIÓN**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, María Cristina Berrazueta Gutiérrez

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, la publicación en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo "ESTUDIO DE CLIMA LABORAL EN LA CORTE PROVINCIAL DE JUSTICIA DE TUNGURAHUA", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, marzo de 2015



María Cristina Berrazueta Gutiérrez

050293242-9

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco infinitamente a docentes, familiares, amigos y compañeros que aportaron para que este proyecto haya concluido con éxito, especialmente a mis papitos, quienes son mi mayor apoyo y están a mi lado en las buenas y en las malas, a mi hermano y Josy, quienes me acompañaron incondicionalmente con paciencia y amor en el transcurso de este proyecto.

Al Doctor Patricio Novillo, Docente Director de tesis y al Ingeniero Galito Vásquez, Docente Oponente, quienes con sus conocimientos, tiempo y paciencia, supieron guiarme para culminar mi tesis de posgrado y obtener mi tan esperado título de cuarto nivel.

## **GRACIAS**

M. Cristina Berrazueta G.

## DEDICATORIA

Dedico este proyecto profesional a Dios, quien es el ser divino que todos los días me llena de bendiciones, permitiéndome abrir los ojos cada mañana, tener a mi lado a mi familia y personas especiales que llenan mi vida de amor y felicidad, darme la salud, el trabajo y la oportunidad de mejorar personal y profesionalmente día a día.

Es en Él, que he puesto toda mi fe y esperanza y a quien dedico todo mi esfuerzo para el cumplimiento de mi proyecto de vida.

M. Cristina Berrazueta G.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG.</b>
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	iii
AUTORIZACIÓN	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiv
RESUMEN	xv
ABSTRACT	xvi
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>GENERALIDADES</b>	1
1.1 Investigaciones relacionadas al tema	5
1.2 Planteamiento del problema	9
1.3 Objetivos del estudio	12
1.3.1 Objetivo general	12
1.3.2 Objetivos específicos	13
1.4 Justificación	13
1.5 Formulación de la hipótesis	15
1.6 Dimensiones del clima organizacional	15
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	18
2.1 Teorías del clima organizacional	18
2.2 Marco conceptual, clima organizacional, su concepto e importancia	27

2.2.1 Objetivos de un clima organizacional adecuado	29
2.3 Marco legal	32
2.3.1 La administración pública	37
2.3.2 Alcance de la administración pública	38
2.3.3 La administración pública en el Ecuador	39
2.4 Situación actual del sistema de justicia	40
2.4.1 La Corte Provincial de Justicia de Tungurahua	42
CAPÍTULO III	
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	47
3.1 Tipo de investigación	47
3.2 Población y muestra	48
3.3 Instrumento para recolección de datos	49
3.4 Validación y confiabilidad	52
3.5 Análisis de información	53
3.6 Tabulación, representación gráfica e interpretación de resultados	53
CAPÍTULO IV	
DISEÑO DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA CORTE PROVINCIAL DE JUSTICIA DE TUNGURAHUA	108
4.1 Objetivos del plan de acción	108
4.1.1 Objetivo general	108
4.1.2 Objetivos específicos	109
4.2 Importancia del plan de acción	109
4.3 Plan de acción	109
4.3.1 Dimensión de presión	113
4.3.2 Dimensión de reconocimiento	117
4.3.3 Dimensión de capacitación y desarrollo	121
4.3.4 Presupuesto estimado para el plan de acción	126

4.4 Conclusiones	129
4.5 Recomendaciones	131
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	132
ANEXOS	134

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Investigaciones relacionadas al clima organizacional	6
Tabla 2	Predominios clima organizacional	29
Tabla 3	Género de la población encuestada	54
Tabla 4	Edad de la población encuestada	55
Tabla 5	Relación laboral de la población encuestada	57
Tabla 6	Antigüedad en el trabajo de la población encuestada	58
Tabla 7	Área de trabajo de la población encuestada	60
Tabla 8	Nivel de estudio de la población encuestada	62
Tabla 9	Estado civil de la población encuestada	63
Tabla 10	Dimensión de autonomía	65
Tabla 11	Dimensión de trabajo en equipo	67
Tabla 12	Dimensión de apoyo	69
Tabla 13	Dimensión de comunicación	71
Tabla 14	Dimensión de innovación	73
Tabla 15	Dimensión de percepción de la organización	75
Tabla 16	Dimensión de motivación intrínseca	77
Tabla 17	Dimensión de presión	79
Tabla 18	Dimensión de reconocimiento	81
Tabla 19	Dimensión de equidad	83
Tabla 20	Dimensión de sueldos y salarios	85
Tabla 21	Dimensión de promoción y carrera	87
Tabla 22	Dimensión de capacitación y desarrollo	89
Tabla 23	Dimensión ambiente físico y cultural	91
Tabla 24	Dimensión de visión	93
Tabla 25	Dimensión de satisfacción general	95
Tabla 26	Plan de acción	100
Tabla 27	Estrategias	102
Tabla 28	Diagrama de Pareto	106
Tabla 29	Plan de acción dimensión de presión	110

Tabla 30	Plan de acción dimensión de reconocimiento	111
Tabla 31	Plan de acción dimensión de capacitación	112
Tabla 32	Presupuesto estimado manifiestos informativos	114
Tabla 33	Presupuesto estimado desarrollo charlas sobre estrés	116
Tabla 34	Presupuesto estimado elaboración de afiches	117
Tabla 35	Presupuesto estimado dimensión de reconocimiento	120
Tabla 36	Presupuesto estimado dimensión de capacitación	123
Tabla 37	Presupuesto general estimado plan de acción	126
Tabla 38	Presupuesto y tiempo estimado para el plan de acción	127

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1	Organigrama del Consejo de la Judicatura	46
Figura 2	Género de la población encuestada	54
Figura 3	Edad de la población encuestada	56
Figura 4	Relación laboral de la población encuestada	57
Figura 5	Antigüedad en el trabajo de la población encuestada	59
Figura 6	Área de trabajo de la población encuestada	61
Figura 7	Nivel de estudio de la población encuestada	62
Figura 8	Estado civil de la población encuestada	63
Figura 9	Dimensión de autonomía	66
Figura 10	Dimensión de trabajo en equipo	68
Figura 11	Dimensión de apoyo	70
Figura 12	Dimensión de comunicación	72
Figura 13	Dimensión de innovación	74
Figura 14	Dimensión de percepción de la organización	76
Figura 15	Dimensión de motivación intrínseca	78
Figura 16	Dimensión de presión	80
Figura 17	Dimensión de reconocimiento	82
Figura 18	Dimensión de equidad	84
Figura 19	Dimensión de sueldos y salarios	86
Figura 20	Dimensión de promoción y carrera	88
Figura 21	Dimensión de capacitación y desarrollo	90
Figura 22	Dimensión ambiente físico y cultural	92
Figura 23	Dimensión de visión	94
Figura 24	Dimensión de satisfacción general	96
Figura 25	Plan de acción	100
Figura 26	Estrategias	102
Figura 27	Diagrama de Pareto	106
Figura 28	Políticas de atención	114

Figura 29	Pausas activas	117
Figura 30	Evaluación	119
Figura 31	Cuadro de honor	120
Figura 32	Diagrama de flujo	125
Figura 33	Motivación	128

## ÍNDICE DE ANEXOS

Encuesta

134

## RESUMEN

El clima organizacionales un elemento fundamental en las percepciones que el empleado tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Este enfoque tiene su importancia, en el sentido que el comportamiento de un trabajador no es el resultado de los factores organizacionales existentes, sino que se origina de las percepciones que tiene el trabajador de estos factores; sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga de su organización. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. En virtud de lo antes mencionado, nace la inquietud de realizar una investigación, cuya finalidad es la de destacar la importancia del clima organizacional como factor determinante de la eficacia de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua. Además se evaluó el clima organizacional imperante como premisa para enunciar y proyectar soluciones; con la finalidad de verificar la relación entre un clima organizacional de calidad y el cumplimiento de los objetivos de la institución. La estructura de la investigación se conforma de cuatro capítulos, en donde se abordan secuencialmente los temas para el cumplimiento del estudio, los antecedentes, objetivos generales y específicos que orientan la investigación y la metodología, así como también una revisión de la literatura sobre el tema de análisis, la conceptualización del clima organizacional, componentes, dimensiones y enfoques. Además el diseño metodológico, los resultados alcanzados a partir del análisis e interpretación de datos y finalmente el diseño del plan de acción.

### **PALABRAS CLAVES:**

- **CLIMA ORGANIZACIONAL**
- **PLAN DE ACCIÓN**
- **MOTIVACIÓN**
- **RECONOCIMIENTO**

## **ABSTRACT**

The organizational climate is a fundamental element in the perceptions an employee has about the structures and processes developing inside a working place. This approach has its importance because the behavior of a worker is not only the result of the organizational factors but it is originated on the perceptions the worker could have about those factors. Nevertheless, these perceptions highly depend in the activities, interactions, and other experiences every member has in the organization. Then, the organizational climate reflects the interaction among personal and organizational characteristics. Considering the above stated, this research was carried out in order to highlight the importance of the organizational climate as determinant in the Tungurahua Justice Court efficiency. The actual organizational climate was evaluated in order to enunciate and design solutions thus verifying the relation between organizational climate and the accomplishment of the institution objectives. The report has four chapters where the topics to do the research are sequentially presented: antecedents, general and specific objectives which orientated the research, the methodology, a review of the publications related to the theme, the organizational climate conceptualization, the components, the dimensions and approaches, the method design, the results and the analysis of data, and the design of the action plan.

### **KEYWORDS:**

- **ORGANIZATIONAL CLIMATE**
- **ACTION PLAN**
- **MOTIVATION**
- **RECOGNITION**

## **CAPÍTULO I**

### **GENERALIDADES**

Para el análisis del Clima Organizacional, se hace indispensable tener como punto de partida el estudio del término organización, en la medida que es un concepto importante para la presente investigación. Varios autores manifiestan que la palabra organización se deriva etimológicamente de la palabra griega “organon”, que significa instrumento. “Una organización es un concepto utilizado en diversas formas, como un sistema o patrón que guarda cualquier grupo de relaciones en cualquier clase de operación; como una empresa en sí misma; cooperación de dos o más personas; la conducta de los integrantes de un grupo; así como, la estructura intencional de papeles en una empresa formalmente organizada”(Harold Koontz, 1998).

Una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas. En otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

Cabe destacar que una organización sólo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr su misión. Las organizaciones funcionan mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos.

Así mismo, es fundamental que para que esas organizaciones puedan cumplir con los objetivos institucionales, cuenten con una red de recursos. Entre ellos deben incluirse los humanos, tecnológicos, financieros, etc., y los recursos intangibles.

Las organizaciones son de diversos tipos: las que son creadas para cubrir alguna necesidad social son denominadas organizaciones civiles. Los partidos políticos, los sindicatos, los clubes deportivos y las ONGs son organizaciones civiles. En cambio, las organizaciones que son creadas por el Estado para desarrollar tareas sociales son conocidas como organizaciones gubernamentales. Las mismas son dirigidas desde el gobierno y se financian con fondos públicos.

No obstante, también pueden realizarse otras muchas clasificaciones de organizaciones en base a otros diferentes criterios. De esta manera, podemos catalogarlas por su localización (local, regional, nacional o internacional), su propiedad (privada y pública), su tamaño (pequeña, mediana o grande) e incluso por su finalidad (con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro).

Por último, podemos referirnos al término organización de empresas, que hace referencia a la estructura organizativa del trabajo en el ámbito empresarial. Existen varios elementos que son claves en esta estructura, como la burocracia, la especialización del empleo, la departamentalización, la cadena de mando, la descentralización y la formalización.

Según Myers y Myers, los elementos básicos de una organización son:

- Tamaño, que depende del número de integrantes de la organización.
- Acciones interdependientes, representadas por las relaciones que se establecen entre sus integrantes, cuando trabajan juntos para lograr objetivos comunes.
- Ubicación en el espacio y tiempo. Toda organización se ubica en determinado lugar y espacio temporal, en el que los integrantes desarrollan sus acciones.
- Insumo de recursos del medio ambiente, representado por las cosas y materias primas, que están alrededor de las personas involucradas.

- Comunicación, que se establece entre los miembros de ella, para coordinar las actividades de extracción y/o transformación de los recursos en el proceso productivo.
- Producto, son los bienes o servicios que como resultado de las actividades desde la organización se integran al ambiente.

De los conceptos vertidos se puede formular un concepto más holístico que intentará englobar los diferentes aspectos mencionados: La organización es un sistema social abierto, constituido por un grupo de personas que realizan un conjunto de actividades, que consiste en procesar recursos materiales, tecnológicos, económicos, trabajo, energía e información, para producir bienes o servicios con valor agregado, el cual satisface alguna de las múltiples necesidades humanas y a través de dicha actividad lograr generar beneficios y utilidades económicas; todo esto se realiza manteniendo el equilibrio del sistema a nivel interno y con su entorno, similar a un organismo vivo.

Teniendo en cuenta lo antes expuesto, en la actualidad, aspectos cualitativos, simbolizados por la calidad de vida, o la calidad del empleo, han cobrado relevancia. “La calidad de vida, se centra en la calidad laboral, ya que la mayor parte de la vida, se desarrolla en este ámbito; este desarrollo determina en un ámbito dado, actividades que influyen en su entorno físico y en el ámbito social”.(Fernández Rocío, 1992)

El ambiente que lo influye, es el de la organización a la que pertenece, describiendo un ambiente y clima organizacional, conceptos desarrollados en el siglo XX. Sin embargo, la administración debe enfrentarse al movimiento generalizado a favor de mejores relaciones humanas; la filosofía de que “un trabajador contento es un trabajador productivo”, aún opera. En este sentido, la administración se apoyará en métodos que permitan conocer el elemento humano, definir comportamientos, actitudes, motivaciones que junto con la

personalidad del individuo, responderán de acuerdo a las influencias de su ambiente, a las necesidades empresariales. De acuerdo con (Brunet L, 2007), el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología industrial/organizacional por Gelleman en el año 1960.

El clima organizacional es un tema que se planteó en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones. Por tanto, el comportamiento organizacional, se apoya en actitudes, las cuales se siguen a menudo, determinando éxito o adecuación de la institución. Los directivos deben diagnosticar y comprender cómo ven las personas el clima de la organización, y con ello, tomar medidas pertinentes en beneficio de la institución y de los propios empleados.

Dado lo anterior, la descripción de una organización, es a través de su clima organizacional. No obstante, para que las organizaciones puedan alcanzar su cometido, es necesario definir los fines que se persiguen y la forma de cómo se pretende cumplir, además, se requiere de una combinación eficiente de recursos, elementos o medios que contribuyan a lograr el objetivo deseado.

El hecho de establecer las partes fundamentales de una organización, se sustenta en la teoría de sistemas, esta propone que una organización consta de cinco partes fundamentales:

- Núcleo Operativo: Engloba a los miembros que desarrollan el trabajo básico relacionado directamente con la producción. El núcleo operativo es el corazón de toda la organización pues son los encargados directos de la producción.
- Cúspide Estratégica: Es la encargada de asegurar que la organización cumpla su misión de una forma eficiente, desempeñando el rol más

importante en la dotación de dirección a la organización, haciendo las veces de cerebro del sistema.

- Mandos Intermedios: Tiene autoridad directa sobre los operarios y engloba los mecanismos de coordinación de la supervisión. La cúspide estratégica se une al mando operativo mediante la cadena de mandos intermedios.
- Estructura Tecnológica: Son las personas encargadas de diseñar el trabajo, planificarlo o formar a las personas que lo hacen. Se torna importante cuando puede utilizar sus técnicas analíticas para hacer el trabajo de los demás más eficientes.
- Personal de apoyo: Existe para proporcionar los servicios que ayudan en la misión básica de la organización.

Para el correcto funcionamiento de una organización es importante la forma en que se maneja la comunicación interna y la toma de decisiones en torno a la estructura y a las partes fundamentales de la organización. Los problemas más comunes ocurren cuando estos elementos básicos no son considerados y se los deja de lado o en su defecto, se los anula en la coordinación de las diversas actividades.

### **1.1 Investigaciones relacionadas al tema**

La necesidad de evaluar las dimensiones del clima organizacional, está precisamente, en la relación directa del clima con el desempeño de los trabajadores.

Existen varias investigaciones relacionadas al tema propuesto. En países como España, México se han desarrollado varias tesis doctorales y de maestría referentes a los componentes que lleva implícito el clima organizacional así como las dimensiones posibles para su evaluación y medición.

En julio del 2010, la Universidad Autónoma de Tamaulipas emitió una tesis presentada con el tema El clima organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas, la cual aborda el análisis del clima organizacional proponiendo recomendaciones que contribuyan a mejorar la percepción que los empleados de esta dirección; La consulta de la base de datos tesis doctorales, arroja diversos estudios de los cuales se citan algunos a continuación:

Tabla 1. Investigaciones relacionadas al clima organizacional

AUTOR	TEMA, UNIDAD DE ANÁLISIS	HERRAMIENTA UTILIZADA	DIMENSIONES MEDIDAS	RESULTADOS
<b>López Montiel, et. al (2003)</b>	Análisis del clima organizacional del Hospital Victoria Valdivia en Chile	Cuestionario de 71 indicadores en 14 dimensiones	Estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, administración del conflicto, identidad, estilo de supervisión, motivación laboral, oportunidad de desarrollo, comunicación, equipos y contribución de personas y material	Se concluye que el clima organizacional es regular dentro del hospital, no es lo suficientemente capaz de impulsar la mejora en la gestión pública hospitalaria. <b>Fuente: López Montiel, et. al (2003)</b>

Continúa →

<b>García I. (2006)</b>	La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo	Cuestionarios	Elaboración de un instrumento que permitiera medir el clima organizacional	Establecimiento de los componentes que deben tenerse en cuenta para medir el clima organizacional <b>Fuente: García I. (2006)</b>
-------------------------	---	---------------	--	--

<b>Aoiz Iriarte (1992)</b>	Estudio descriptivo del clima organizacional de la Policía Municipal de Barcelona, España.	Cuestionario con medidas subjetivas y objetivas	Establecimiento del presupuesto y que la rigidez de las normas y el carácter poco flexible de las mismas, influían de forma directa en la escasa predisposición del personal hacia la introducción de cambios.	Aspectos negativos que dificultan la pretendida modernización de la Administración Pública, postulada por organismos gubernamentales. <b>Fuente: Aoiz Iriarte (1992)</b>
<b>Chiang Vega (2003)</b>	Análisis entre las variables del CO y la satisfacción laboral de profesores y/o investigadores que trabajan en un departamento de la Universidad	Cuestionarios	Estructura, responsabilidad, recompensa, calidez, apoyo, identidad, estilo de supervisión, motivación laboral, comunicación, y contribución de personas.	Se obtuvieron correlaciones entre factores: antigüedad de los profesores; su pertenencia a Universidades públicas y privadas; grados de presión, mayor  Continúa →

Pontificia de  
Comillas,  
España.

o menor libertad  
de cátedra; la  
mayor o menor  
participación en  
las decisiones.

**Fuente:**  
**ChiangVega**  
**(2003)**

<p><b>El clima laboral como variable estratégica para contribuir al éxito de las organizaciones: estudio del caso de la Fundación Mariana de Jesús (Quito), 2004</b></p>	<p>Diagnóstico del Clima Laboral que permita determinar la influencia ambiental en la motivación de los trabajadores de la Fundación</p>	<p>Cuestionarios</p>	<p>Satisfacción laboral, motivación, estímulo vs respuesta, valores, actitudes, inteligencia emocional</p>	<p>Determinación de la Situación actual del clima laboral según una serie de factores definidos para este caso. <b>Fuente:</b> <b>Fundación Mariana de Jesús (2004)</b></p>
<p><b>Evaluación del clima laboral en el contexto de los procesos de reestructuración organizacional del grupo metro, sede Quito, período 2010</b></p>	<p>Diagnóstico del Clima Laboral</p>	<p>Cuestionarios</p>	<p>Compromiso de servicio de calidad, capacitación comunicación, estructura, organización, cooperación, identidad, condiciones de puesto, resolución de conflictos, condiciones de trabajo</p>	<p>Determinación de la Situación actual del clima laboral según una serie de factores definidos para este caso. <b>Fuente: Grupo Metro (2010)</b></p>

---

Los anteriores estudios sobre el clima organizacional, implican la percepción de la relación del liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales directivas, y la dirección organizacional, las cuales representan una interrelación directa en el desarrollo y funcionamiento de un correcto clima organizacional, situación que se corrobora con los resultados de la presente investigación.

Evidencian también que la novedad del tema está precisamente en constituir un estudio de caso, sin precedentes en la unidad de observación que se ha seleccionado para el desarrollo investigativo, además se debe reconocer que a pesar que en el ámbito internacional el tema ha sido bien tratado, aún es insuficiente su tratamiento en el país, menos aún, enfocado a la administración pública, haciéndose indispensable el fomentar estudios de este tipo.

## **1.2 Planteamiento del problema**

“Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual”(htt). Partiendo de la cita anterior, se debe destacar que el logro de esos objetivos comunes sólo pueden concretarse sí las personas que interactúan en las organizaciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización. Todo ello conforma lo que se conoce como cultura organizacional. Y mientras el personal esté identificado con su cultura organizacional y exista un personal motivado, se estará creando un óptimo clima organizacional. Es menester crear una propuesta que se refiera a modificar o crear un clima organizacional apropiado para los colaboradores de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, los cuales constituyen el patrimonio más valioso y generador de la productividad, cuya principal función

es brindar un servicio de calidad a la ciudadanía con respecto a necesidades judiciales.

La Función Judicial del Ecuador pasó por una etapa de transición que inició en agosto del 2011 y que se encontraba vigente hasta enero del 2013, esta transición de la justicia ecuatoriana que fue decidida en la consulta popular del mes de mayo del 2011 y apoyada por la Constitución aprobada en Montecristi en el 2008, está a cargo del Pleno del Consejo de la Judicatura de Transición conformado por tres vocales, apoyados en ejes estratégicos importantes, uno de los cuales corresponde al Eje de Talento Humano.

Dentro de la reestructuración de talento humano, el personal y las dependencias judiciales a nivel nacional, específicamente de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, se ha visto afectada con la salida de personal, por diferentes motivos: indemnización por renuncia voluntaria, acogimiento a los beneficios de la jubilación, cese de funciones, evaluaciones judiciales no aprobadas, entre otros. Es importante mencionar que la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua al momento cuenta con 126 colaboradores judiciales.

Paralelamente a este proceso, se ha venido implantando a nivel nacional y específicamente en la provincia de Tungurahua, unidades judiciales que iniciaron sus actividades bajo el nuevo modelo de gestión propuesto y aprobado por el Pleno del Consejo de la Judicatura de Transición y el Eje de Modelo de Gestión; este cambio ha generado resistencia y temor por parte de los funcionarios que han trabajado por muchos años bajo las mismas condiciones físicas, funcionales y de procesos y ven como una amenaza el funcionamiento de nuevos juzgados bajo nuevos esquemas y con nuevo personal; a sabiendas que en meses posteriores también serán transformados a unidades judiciales laborando bajo el nuevo modelo de gestión de la Función Judicial y relacionándose con personal nuevo que laborará bajo la modalidad de servicios ocasionales.

Por lo anteriormente expuesto, se hace fácil entender la situación de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua:

- No se cuenta con el desarrollo de Sistemas de Reclutamiento y Selección, Formación, Carrera y Promoción y Sistemas de Evaluación.
- No existe un subsistema de valoración de puestos técnicamente desarrollado y coherente.
- Esta carencia da origen a que los colaboradores dupliquen actividades.
- En la actualidad la gestión de talento humano en el sistema judicial, no cuenta con elementos teóricos y normativos homogéneos que garanticen una eficaz y eficiente administración del personal para incidir en el mejoramiento de los colaboradores.
- Carencias en la formación y práctica de los colaboradores.
- Resistencia al cambio por parte de los funcionarios judiciales, en este caso, en particular el nuevo Modelo de Gestión de la Función Judicial.
- Rotación del personal, el porcentaje registrado en la institución en el año 2012 fue de 4.46%, de acuerdo al trabajo de campo.
- Rotación del personal, el porcentaje registrado en la institución en el año 2013 fue de 5,3%, de acuerdo al trabajo de campo.
- Desmotivación de los colaboradores, debido a los cambios que se han aplicado al sector justicia del país, generando incertidumbre en el personal de la organización.
- Fuerte influencia del sector político en la institución, lo que genera inestabilidad en su direccionamiento, funcionamiento y proyección, especialmente por la no continuidad de sus colaboradores, tanto directivos como operativos.
- Falta de programas de formación y desarrollo de competencias, conocimientos técnicos y de comportamiento del colaborador, con el fin de adaptarlo a la cultura de la organización y el ejercicio de sus

funciones. Este desarrollo de competencias y conocimientos técnicos es un proceso sistemático, recursos humanos mediante acciones de formación, coaching, mentoring, los cuales deben facilitar las herramientas necesarias para superar las dificultades, y alcanzar los objetivos de la institución, del equipo y del propio colaborador, así como una mejor interacción y las relaciones entre los diferentes miembros del equipo humano.

- Desde hace años atrás la incorporación del personal a la Función Judicial se ha realizado mediante procesos empíricos sin manuales de funciones, perfiles y procesos aprobados, es por ello, que al no contar con procesos claros y detallados nunca ha existido un procedimiento adecuado de inducción y reducción del personal.
- Mala aplicación de la normativa legal vigente.

Es en este sentido, la finalidad de la presente investigación, es analizar y determinar las dimensiones del clima organizacional en la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua y así identificar debilidades que servirán para la toma de decisiones futuras, desarrollando la mejora continua, en la medida que se hace necesario que toda organización se preocupe por conocer las motivaciones, actitudes, el sentir de sus empleados, investigarlos, ya que del comportamiento de los individuos, dependerá el ambiente que se origine y por ende, los niveles de afectación a los objetivos y misión de la organización.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo fortalecer el clima laboral de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, en el año 2015?

### **1.3 Objetivos del estudio**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Realizar un estudio de clima laboral en la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

1. Identificar las dimensiones del clima organizacional sobre las cuales se realizará la investigación.
2. Realizar el marco teórico para fundamentar los conocimientos aplicados en el presente proyecto.
3. Determinar la metodología que se utilizará para el estudio de clima laboral en la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua.
4. Elaborar la propuesta para el mejoramiento del clima laboral en la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua.

### **1.4 Justificación**

La importancia que ha cobrado el talento humano dentro de las organizaciones de hoy, en aras de optimizar la actividad económica de cada una y maximizar la satisfacción del cliente con la prestación de un excelente servicio; han permitido que el personal que labora en ellas, gane más espacios de participación en la toma de decisiones para que los procesos del mejoramiento continuo como parte fundamental de la institución, aporten significativamente al logro organizacional y actúen como entes generadores de cambios positivos en las mismas. Por ello, es necesario conocer la relevancia que este fenómeno representa para la comprensión del comportamiento y funcionamiento de la organización y su relación con el logro de los objetivos.

En el momento actual de competitividad empresarial, la administración le atribuye gran importancia al clima organizacional, porque este comprende las características que identifican de manera plena a una organización, abarcando todo el ambiente laboral que incluye desde las percepciones de los empleados con respecto a la institución, hasta la influencia de la estructura organizacional en ellos.

Es una variable que media entre la estructura, procesos y objetivos de la empresa, por un lado, y las personas, sus actitudes, comportamientos y

desempeño en el trabajo, por otro. Se construye a partir de factores extraorganización (macroeconómicos, sociales) e intra organización (estructurales, individuales y psicosociales). Su poderoso influjo sobre la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, lo convierten en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional de las instituciones.

En el caso de las entidades del Estado, en las cuales laboran Servidores Públicos o en el caso de la presente investigación Funcionarios Judiciales que desempeñan diferentes tareas de manera coordinada para contribuir al cumplimiento de la misión de la entidad, para ello cuenta con directivos cuyas funciones son las de planeación, dirección y control de resultados; es necesario que dichas instituciones sean administradas de manera efectiva, aprovechando al máximo todos los recursos entregados para la satisfacción de la población. Teniendo en cuenta entonces, que el comportamiento de los trabajadores afecta directamente en su productividad, los administradores deberán enfocarse a un ambiente laboral positivo.

Lo antes expuesto, corrobora que el desempeño del empleado se orienta por sus percepciones acerca de sus características individuales y las condiciones laborales en las que se desarrolla, razón por la cual las entidades del Estado deben sustentarse en estudios de clima organizacional para tomar acciones que permitan intervenir en el ambiente percibido por sus servidores. Por ende, evaluar las fuentes de conflicto, de insatisfacción o de estrés que dan como resultado actitudes negativas por parte de los empleados hacia la institución, es una de las principales razones por las que se debe analizar y diagnosticar el clima de trabajo en cualquier organización.

## 1.5 Formulación de la hipótesis

¿El estudio de clima laboral podrá fortalecer la motivación de los funcionarios judiciales de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, en el año 2015?

## 1.6 Dimensiones del clima organizacional

### CLIMA ORGANIZACIONAL

Se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio. Tiene repercusiones en el comportamiento laboral. Es una variable que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

#### DIMENSIONES

#### INDICADORES

#### AUTONOMÍA

Percepción que tiene todo trabajador en relación a la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos, metas y prioridades de su trabajo.

1. Poder de decisión de cada empleado sobre la forma de ejecución de su trabajo
2. Elección de sus propias actividades de trabajo
3. Establecimiento de sus propios estándares de ejecución de su trabajo
4. Organización personal de su trabajo

#### TRABAJO EN EQUIPO

Percepción de estar juntos y compartir dentro del marco de la organización, incluida la voluntad de los miembros de proporcionar material de ayuda.

1. Divulgación de la información y el conocimiento entre los trabajadores
2. Contacto permanente entre colaboradores
3. Relaciones adecuadas entre trabajadores
4. Compromiso de cada trabajador con el cumplimiento eficiente de su trabajo

#### APOYO

Percepción de la tolerancia por parte de los superiores del comportamiento del empleado, incluida la voluntad de dejar que los miembros aprendan de sus errores sin tener miedo a represarías.

1. Motivación de los directivos hacia los empleados para su superación y formación constante
2. Proyecciones e imágenes de los directivos en los empleados
3. Respaldo, cuidado, respeto, distribución de carga laboral

Continúa



<u>DIMENSIONES</u>	<u>INDICADORES</u>
<b><u>PRESIÓN</u></b>	
<b>Percepción respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea, hace referencia a la carga de trabajo entregada a los trabajadores y el tiempo que les otorga para realizar sus actividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estrés por exigencia en el trabajo</li> <li>2. Falta de tiempo por parte de los trabajadores para cumplir con todo el trabajo</li> <li>3. Falta de tiempo de los trabajadores para sus asuntos extra laborales</li> <li>4. Falta de exigencia y rigor en el trabajo</li> </ol>
<b><u>RECONOCIMIENTO</u></b>	
<b>Percepción de que las contribuciones de los miembros a la organización son reconocidas.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reconocimiento de las fortalezas de cada trabajador por parte del jefe</li> <li>2. Reconocimiento a los trabajadores que tienen buen desempeño laboral</li> <li>3. Justicia y equidad por parte de las autoridades</li> </ol>
<b><u>EQUIDAD</u></b>	
<b>Percepción de que las prácticas de la organización son equitativas, en vez de arbitrarias y caprichosas.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trato justo con cada empleado por parte de los directivos</li> <li>2. Justicia por parte de los directivos, para la toma de decisiones.</li> <li>3. Diseño de los puestos de trabajo con previo análisis y planificación</li> </ol>
<b><u>INNOVACIÓN</u></b>	
<b>Percepción de que se potencia el cambio y la creatividad, incluido arriesgarse en áreas nuevas o en áreas en donde el miembro tiene poca o ninguna experiencia.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adopción de nuevos y mejores métodos para hacer el trabajo</li> <li>2. Desarrollo y búsqueda de nuevas ideas</li> <li>3. Apertura al cambio</li> <li>4. Apertura por parte de la directiva para la búsqueda de nuevas formas para realizar las actividades</li> </ol>
<b><u>PERCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</u></b>	
<b>Creencias, concepciones, criterios referentes a la organización que se han formado en cada trabajador, así como en el respeto, admiración y consideración que tengan sobre su lugar de trabajo.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de sentido de pertenencia con la organización</li> <li>2. Trabajo por necesidad</li> <li>3. Falta de identificación, sentido de orgullo y admiración por la institución</li> </ol>

Continúa



<u>DIMENSIONES</u>	<u>INDICADORES</u>
<b><u>SUELDOS Y SALARIOS</u></b>	
<p>La percepción que los empleados tienen de que están recibiendo una cantidad monetaria equitativa con sus aportaciones y la de sus compañeros, estos se sentirán motivados a trabajar arduamente para alcanzar las metas organizacionales.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Satisfacción con el salario recibido por su trabajo</li> <li>2. Satisfacción con las prestaciones que le brinda la organización</li> <li>3. Carencia de un sistema de sueldos y prestaciones que motive al trabajador</li> <li>4. Pago de horas extraordinarias y suplementarias</li> </ol>
<b><u>PROMOCIÓN Y CARRERA</u></b>	
<p>Percepción de los empleados sobre el ánimo y el apoyo por parte de la alta dirección para asumir riesgos, ser creativos, asumir nuevas áreas de trabajo</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existencia de políticas antiguas o inexistentes, referente en cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la institución</li> <li>2. Inexistencia de políticas de ascenso para los empleados y promociones</li> <li>3. Carencia de un sistema de capacitación y formación que le permita al trabajador ir ascendiendo en la institución</li> </ol>
<b><u>CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</u></b>	
<p>Percepción que tienen los trabajadores sobre los procesos de superación en la institución, si se encuentran ajustados a la misión y visión de la entidad, además si constituye prioridad de la organización.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carencia de un sistema de capacitación ajustado a la misión y objetivos de la institución</li> <li>2. Insuficientes recursos destinados por parte de la empresa para la capacitación del personal</li> <li>3. Carencia de un estudio-diagnóstico, que identifique las necesidades e intereses de capacitación de cada uno de los empleados</li> </ol>
<b><u>AMBIENTE FÍSICO Y CULTURAL</u></b>	
<p>Percepción de los trabajadores sobre su puesto de trabajo y equipamiento necesario para el desarrollo de sus funciones, así como lo referente a los niveles de seguridad, las dinámicas de relación entre directivos y empleados y los valores que se manifiestan</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Limpieza e higiene del puesto de trabajo</li> <li>2. Estado actual de los equipos, materiales utilizados para realizar el trabajo</li> <li>3. Sistemas de seguridad</li> <li>4. Abusos de poder</li> <li>5. Conductas discriminatorias</li> </ol>
<b><u>VISIÓN</u></b>	
<p>Percepción sobre los objetivos que encaminan la institución y su cumplimiento en todos los niveles</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Claridad en los objetivos institucionales</li> <li>2. Aceptación de los objetivos por departamento por parte de cada trabajador</li> <li>3. Percepción del cumplimiento real de los objetivos a nivel de unidades o departamentos</li> <li>4. Existencia de planificación y control</li> </ol>

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Teorías del clima organizacional

La teoría del clima organizacional de Likert, citada por (Brunet L., 2004), de los sistemas de organización, presenta una de las teorías organizacionales más completas, permitiendo visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, así como analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

Es decir, en esta definición se consideran tres variables para el estudio de clima organizacional: las variables causales definidas como variables independientes, orientadas a determinar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se encuentran la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia, actitudes y reglas.

Las variables intermedias reflejan el estado interno de la empresa, orientadas a medir aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Este tipo de variables tienen gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales; y las variables finales: son las variables dependientes, surgen como efecto de las variables causales e intermedias, además, se enfocan a establecer los resultados obtenidos por la organización, por ejemplo, la productividad, ganancia, pérdida y gastos de las instituciones o empresas.

Así mismo, otros autores como (Reichers, A.E. & Schneider, B., 1990), lo refieren como las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

(Álvarez G., 1992), concluye que el clima organizacional es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas.

(Toro F., 2001), teniendo en cuenta las formas cognoscitivas y comportamentales afirma que el comportamiento y reacciones del personal en el trabajo están fuertemente regulados por las percepciones individuales de la representación primaria de una realidad objetiva y que pese al carácter individual de las percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas.

Encontrar los aspectos compartidos es lo que permite aludir al concepto de clima organizacional. En consecuencia, el mismo Toro, lo define como un constructo complejo multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro, que puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermediaria y que siempre se refiere a la representación cognoscitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven.

Según Toro el clima organizacional para algunos investigadores, se maneja como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad. Para otros, se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones del trabajo y otras realidades equivalentes. Para un tercer grupo de analistas, se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual.

(Caligiore, L y Díaz J., 2003), define el clima organizacional como la forma en que un empleado percibe el ambiente que lo rodea. El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral. El clima es una variante interviniente que media entre los factores organizacionales y los individuales. Las características de la organización son relativamente estables en el tiempo, se diferencia de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una

misma organización, esto afecta el comportamiento y la percepción del individuo tanto dentro de la misma organización como en el cambio de una organización a otra.

Encontrar los aspectos compartidos es lo que permite aludir al concepto de clima organizacional. En consecuencia, el mismo Toro, lo define como un constructo complejo multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro, que puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermediaria y que siempre se refiere a la representación cognoscitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven.

El clima organizacional para algunos investigadores, se maneja como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad. Para otros, se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones del trabajo y otras realidades equivalentes. Para un tercer grupo de analistas, se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual.

De otro lado las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistemas de comunicación, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones). Otros son la consecuencia del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivos, apoyo social, interacción con los demás miembros).

Ya en la función pública se define el clima organizacional como “el conjunto de percepciones compartidas que los servidores públicos desarrollan

en relación con las características de la administración, tales como las políticas, prácticas y procedimientos, formales e informales, que la distinguen de otras entidades e influyen en su comportamiento.

La percepción se refiere a aquel proceso mediante el cual el ser humano organiza, interpreta y procesa diversos estímulos a fin de darle significado a su situación y su entorno. Supone conocimiento y está mediatizada por las experiencias de la persona, sus necesidades, motivaciones, deseos, expectativas y sistemas de valores, entre otros, pero se articula con el medio laboral en que se actúa. Así la percepción es el punto de unión entre las condiciones de la entidad y el comportamiento de los empleados o colaboradores. El conocer de un lado, las percepciones que un empleado tiene de su entorno laboral es un recurso valioso para comprender su comportamiento y de otro, establecer los agentes que influyen en esas percepciones, permitirá fijar las formas más adecuadas para optimizar el nivel de rendimiento y elevar la calidad de vida laboral del servidor público.

Por tanto, el clima organizacional es la percepción o representación que las personas derivan de las realidades laborales en las que están ubicadas. Se habla de una percepción o representación de las realidades del trabajo y no de la opinión de esas realidades ni de la actitud hacia ellas y mucho menos de la satisfacción o insatisfacción con ellas. Es una manera de ver la realidad, que es compartida por las personas de un grupo o una empresa.

A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos: se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. Tiene repercusiones en el comportamiento laboral. Es una variable que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección, área o departamento dentro de una misma empresa. El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Otro aspecto importante, es poder conocer los enfoques o modelos que se han propuesto del clima organizacional para determinar su naturaleza.

Según (Gómez, 2004), para determinar la naturaleza del clima organizacional se han propuesto tres enfoques: a) como un factor organizacional puramente objetivo; b) desde un punto de vista puramente subjetivo; y c) desde un enfoque o esquema integrador.

El factor organizacional puramente objetivo determina el clima desde un enfoque estructural, como un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

El enfoque subjetivo, tiene que ver con la opinión de los involucrados en la organización. Los autores que se categorizan en este enfoque afirman que un aspecto importante en cuanto a la percepción del ambiente interno de la organización es la percepción que el participante tiene sobre sus necesidades sociales si se están satisfaciendo y si está gozando del sentimiento de la labor cumplida.

El enfoque integrador, que tiene en cuenta tanto lo objetivo como lo subjetivo es el más reciente y sus autores observan el clima organizacional como una variable interpuesta entre una amplia gama de valores organizacionales como su estructura, sus estilos de liderazgo. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en

función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito.

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. Asimismo, lo más relevante de éste enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- a) Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización,
- b) Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos sobre los cuales debe dirigir sus inversiones
- c) Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones.

(Litwin, G.H. y Stinger, R.A. Jr., 1978), resaltan que el clima organizacional depende de nueve dimensiones:

1. Estructura: Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual: Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones: Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Calor: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados
6. Apoyo: Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
7. Estándares de desempeño: Es el énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas así como normas de desempeño.
8. Tolerancia al conflicto: Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

9. Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Pritchard y Karasick (1973), citado en (htt2), desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

1. Autonomía: Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Relaciones sociales: Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura: Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que pueden emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración: Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
6. Rendimiento: Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación: Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus: Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación: Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.

10. Centralización de la toma de decisiones: Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo: Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

## **2.2 Marco conceptual, clima organizacional, su concepto e importancia**

A todos los seres humanos les gustaría trabajar en una organización con un ambiente físico agradable, donde las relaciones entre las personas se basen en la confianza, donde los líderes sean facilitadores, donde el trato cordial sea moneda corriente, la compensación adecuada y donde existan altas posibilidades de desarrollo que colmen nuestras expectativas. Todas estas variables, y otras más, son las que perciben los individuos de una organización, que impactan en su comportamiento y que conforman lo que conocemos como clima organizacional.

Cada una de las organizaciones cuentan con sus propias características y propiedades a veces únicas y exclusivas, y la manera cómo se manifiesta el clima organizacional, el ambiente interno de las organizaciones, repercute en el comportamiento del individuo trabajador y por consiguiente, en la productividad de la empresa, la dependencia, la fábrica, cualquier organización.

La preocupación por el estudio de clima organizacional partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.

Por otro lado, el clima organizacional se ve influido por una multitud de variables. Y, además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones

internas y externas a ellos. Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y económicos que rodean la vida de cada individuo, intervienen en su consideración del clima organizacional de cualquier entidad.

Esos diversos aspectos, que se entrelazan en la vida de una persona, pueden hacer ver la misma situación en positivo o en negativo, que viene siendo la percepción, de los sujetos sobre su ambiente laboral. Los empleados, en muchas ocasiones no son plenamente objetivos, sino que sus opiniones están condicionadas por el cúmulo de todas esas circunstancias personales señaladas. Pero, aunque se tenga en cuenta todo eso, es posible efectuar una medición de clima organizacional. Ésta va reflejar lo que hay en la mente y en los sentimientos de los empleados que participen.

Se infiere que el clima organizacional es: El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas y definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Los predomios de la investigación del clima organizacional, mencionando los factores situacionales, individuales y la interacción persona situación, según Brunet (2007), son los siguientes:

## Predominios de la investigación del Clima Organizacional

Tabla 2. Predominios clima organizacional

Predominios	Descripción
<b>Factores Situacionales</b>	El clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales influyen en la conducta de la gente en las organizaciones. El clima se convierte en un sinónimo de ambiente organizacional
<b>Factores Individuales</b>	Son las definiciones del clima donde se le considera como un atributo del individuo, una estructura perceptual y cognitiva de la situación organizacional que los individuos viven de modo común. Los individuos forman su propia percepción de lo que les rodea y a partir de ello, estructuran sus actitudes.
<b>Interacción persona – situación</b>	El clima está considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definido como una serie de características que son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos) y que pueden ser deducidas según la forma en que la organización y/o sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad.

Fuente: Brunet (2007)

### 2.2.1 Objetivos de un clima organizacional adecuado

Hoy en día el clima organizacional es un tema de gran importancia para todas las organizaciones, ya que a través de su medición y análisis, se busca el

continuo mejoramiento del ambiente de trabajo que en ellas prevalece, para así incidir sobre la eficiencia de su operación y el aumento de su productividad.

Para las organizaciones resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este factor puede impactar significativamente sobre los resultados obtenidos de la gestión desarrollada, en estos términos, el clima organizacional puede hacer significativamente la diferencia respecto al nivel de su desempeño.

Para conocer y medir las características de los factores que inciden sobre el clima organizacional, se debe analizar al conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él, estas percepciones dependen en buena medida, de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro mantenga con la organización, de ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Como resultado de esta relación intrínseca entre la organización y el factor humano, se constituyen los factores y estructuras que definen las características del sistema organizacional, que determinan el clima organizacional de las instituciones, en función a las percepciones de sus miembros, y a su vez, estos comportamientos inciden en la organización, y por ende en su clima laboral.

Bajo estas premisas, la Corte de Provincial de Justicia de Tungurahua, convencida de la importancia que reviste lograr que sus colaboradores puedan desarrollar de manera óptima su función institucional encomendada, en un ambiente laboral propicio que permita la identidad y generación del sentimiento de pertenencia a la institución como un miembro valioso del equipo de trabajo y genere la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, sumó sus esfuerzos para el levantamiento de la encuesta de

clima organizacional de la Corte Provincial, a fin de conocer la perspectiva del ambiente laboral que prevalece en la institución, con el firme propósito de definir y establecer las acciones que permitan mejorar las condiciones donde se desenvuelve el personal, en el entendido de que el clima organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral, toda vez que para que un colaborador pueda trabajar bien, debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira a su alrededor y entender las condiciones y particularidades del ambiente laboral donde se encuentra.

Cabe indicar que en el presente documento, inicialmente se presentará de manera gráfica los aspectos más relevantes que permiten delinear las características socio-culturales de los funcionarios judiciales que participaron en la aplicación de la encuesta, así también se incluyen los resultados del análisis realizado sobre las sugerencias o comentarios vertidos por los participantes, respecto a distintos temas y/o aspectos abordados dentro de dicho cuestionario aplicado, con la intención de inducir con ello dentro de las distintas áreas de la institución involucradas, a la determinación e implementación de las acciones de mejora necesarias para fortalecer y/o mejorar el clima laboral que en ellas prevalece y así lograr con ello de manera sustancial, el mejoramiento del clima laboral al interior de dicha institución e incrementar la eficiencia y eficacia de sus funciones.

La presente investigación se sujetará a la concepción de clima organizacional como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados las cuales suponen una fuerza que influye en la conducta del empleado; a partir de ello, se determinará el nivel del clima laboral existente, en el caso de las entidades del Estado, son organizaciones sociales con un objetivo, en las cuales laboran personas que desempeñan diferentes tareas de manera coordinada para contribuir al cumplimiento de la misión de la entidad, las cuales en forma conjunta generan un ambiente que repercute de forma general.

Entre los objetivos más importantes de un adecuado clima organizacional, podemos destacar los siguientes:

- a) Impedir la fuga de talentos y personas de desempeño exitoso.
- b) Mejorar el desempeño laboral de los empleados.
- c) Incrementar la rentabilidad de la empresa u organización.
- d) Brindar un ambiente organizacional adecuado para los empleados de la organización.
- e) Mejora la interacción de los miembros de los equipos y la comunicación interna.
- f) Mejorar la percepción de los empleados con respecto a la organización a la que pertenecen.
- g) Contar con un personal con un alto grado de motivación y pertenencia.
- h) Evitar gastos innecesarios causados por la rotación de personal.
- i) Elevar la imagen de la institución al contar con clientes internos comprometidos.

### **2.3 Marco legal**

Actualmente se cuenta con cuatro instrumentos armónicos, que guían el camino hacia la garantía de los derechos ciudadanos y la justicia: La Nueva Carta Constitucional del Ecuador, el Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013, el Código Orgánico de la Función Judicial y la Agenda de Justicia y Derechos Humanos.

Más allá de ser documentos contruidos sobre las bases de las necesidades de reforma social e institucional proponen los ejes ideológicos, conceptuales y estratégicos para un cambio de rumbo de nuestro país hacia un modelo de vida que busca la equidad y la justicia en cinco dimensiones: la justicia social y económica, la justicia democrática participativa, la justicia intergeneracional e interpersonal, la justicia transnacional y la justicia como imparcialidad.

El proceso de elaboración de las normas jurídicas en el Ecuador ha sido totalmente disperso, incoherente, coyuntural y ha dirigido la atención a intereses políticos antes que a la búsqueda de la satisfacción de los derechos de las personas y al cumplimiento de las normas constitucionales y los derechos humanos reconocidos en instrumentos internacionales.

Desde un punto de vista político, el Ecuador se ha propuesto pasar desde una administración de Justicia apegada a un paradigma legalista hacia un sistema cuyo eje sea el reconocimiento de que la administración de justicia debe servir al ciudadano.

Los elementos de Ciudadanía del Consejo de la Judicatura son: la Constitución de la República del Ecuador, el Plan Nacional del Buen Vivir, el Código Orgánico de la Función Judicial y el Mandato Popular de mayo del 2011.

Estos elementos constituyen el marco legal y normativo, mandatorios, de largo plazo y estáticos, que rigen las funciones del Consejo de la Judicatura hacia el compromiso con su cumplimiento se deben dirigir las acciones de sus colaboradores en todos los niveles.

A continuación, se enunciará la normativa que mayor grado de pertinencia tiene en el funcionamiento del Sistema de Justicia ecuatoriano:

### **Constitución de la República del Ecuador**

La Constitución de la República determina las condiciones para el establecimiento de la administración de justicia como un sistema integral, marcando la importancia que su funcionamiento tiene en la cotidianidad de los ecuatorianos, al respecto:

El artículo 1 expresa que el Ecuador es un Estado Constitucional de derechos y justicia, social, democrático soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada. La soberanía radica en el pueblo, cuya

voluntad es el fundamento de la autoridad, y se ejerce a través de los órganos del poder público y de las formas de participación directa previstas en la Constitución.

Por su parte, el artículo 75 indica que toda persona tiene derecho al acceso gratuito a la justicia y a la tutela efectiva, imparcial y expedita de sus derechos e intereses, con sujeción a los principios de inmediación y celeridad; en ningún caso quedará en indefensión. El incumplimiento de las resoluciones judiciales será sancionado por la ley.

El artículo 76 refiere al debido proceso, como el aseguramiento de éste en todo proceso en el que se determinen derechos y obligaciones de cualquier orden, que incluirá algunas garantías básicas.

El artículo 82 de la Carta Magna afirma que el derecho a la Seguridad Jurídica se fundamenta en el respeto de la Constitución y en la existencia de normas jurídicas previas, claras públicas y aplicadas por las autoridades competentes.

Según el artículo 167, la potestad de administrar justicia, emana del pueblo y se ejerce por los órganos de la Función Judicial y por los demás órganos y funciones establecidas en la Constitución.

El artículo 172 define que las juezas y jueces administrarán justicia con sujeción a la Constitución, a los instrumentos internacionales de derechos y a la ley. Las servidoras y servidores judiciales, que incluyen a juezas y jueces, y los otros operadores de justicia, aplicarán el principio de la debida diligencia en los procesos de administración de justicia. Las juezas y jueces serán responsables por el perjuicio que se cause a las partes por retardo, negligencia, denegación de justicia o quebrantamiento de la ley.

El artículo 177 expresa que la Función Judicial se compone de órganos jurisdiccionales, órganos administrativos. Órganos auxiliares y órganos

autónomos. La ley determinará su estructura, funciones, atribuciones, competencias y todo lo necesario para la adecuada administración de justicia.

En el artículo 178 se define los órganos encargados de la administración de justicia, así: Los órganos jurisdiccionales, sin perjuicio de otros órganos con iguales potestades reconocidos en la Constitución, que son los encargados de administrar justicia, y serán los siguientes: 1. La Corte Nacional de Justicia. 2. Las cortes provinciales de justicia. 3. Los tribunales y juzgados que establezca la ley. 4. Los juzgados de paz. *El Consejo de la Judicatura es el órgano de gobierno, administración, vigilancia y disciplina de la Función Judicial.* La Función Judicial tendrá como órganos auxiliares el servicio notarial, los martilladores judiciales, los depositarios judiciales y los demás que determine la ley. La Defensoría Pública y la Fiscalía General del Estado son órganos autónomos de la Función Judicial. La ley determinará la organización, el ámbito de competencia, el funcionamiento de los órganos judiciales y todo lo necesario para la adecuada administración de justicia.

De este modo el Consejo de la Judicatura constituye un órgano fundamental para la organización y gestión administrativa de las funciones judiciales, que completa la función propiamente jurisdiccional que ejercen los diferentes órganos judiciales establecidos en el ordenamiento jurídico ecuatoriano.

### **Código Orgánico de la Función Judicial**

Los principios inspiradores del Código Orgánico de la Función Judicial, COFJ, son:

- Garantía de los derechos
- Limitación del poder estatal
- Realización de la justicia
- Acceso universal y no discriminatorio a la tutela de la justicia

- Separación de la gestión del sistema judicial, de la organización de la carrera judicial y del ejercicio de las potestades disciplinarias de los órganos que ejercen la función judicial, concentrándolo en el nuevo Consejo de la Judicatura
- Promover una carrera judicial en el que el ingreso, promoción y evaluación se haga en condiciones objetivas y exclusivamente por mérito.

A lo largo de su texto el Código Orgánico de la Función Judicial entrega al Consejo de la Judicatura facultades para asignar recurso humano, reforzar competencias territoriales, concentrar materias y, en general, una amplia y dispersa gama de facultades, en atención a las necesidades del servicio de administración de justicia.

Con el fin de garantizar el acceso a la justicia, el debido proceso, la independencia judicial y los demás principios establecidos en el COFJ expresa que: “dentro de los grandes lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo, los órganos de la Función Judicial, en el ámbito de sus competencias, deberán formular políticas administrativas que transformen la Función Judicial para brindar un servicio de calidad de acuerdo a las necesidades de las usuarias y usuarios; políticas económicas que permitan la gestión del presupuesto con el fin de optimizar los recursos de que se dispone y la planificación y programación oportuna de las inversiones en infraestructura física y de defensoría pública, fortalezcan la Escuela de la Función Judicial, y erradiquen la corrupción”.

Asimismo, el artículo 14 establece los principios de autonomía económica, financiera y administrativa que goza la Función Judicial, para lo cual el Estado tendrá la obligación de entregar los recursos suficientes para satisfacer las necesidades del servicio judicial que garantice la seguridad jurídica.

En materia jurídica, el artículo establece que el sistema procesal es un medio para la realización de la justicia. Las normas procesales consagrarán los principios de simplificación, uniformidad, eficacia, inmediación, oralidad, dispositivo, celeridad y economía procesal, y harán efectivas las garantías del debido proceso. No se sacrificará la justicia por la sola omisión de formalidades.

Por su parte, el artículo 254 determina que el Consejo de la Judicatura es el órgano único de gobierno, administración, vigilancia y disciplina de la Función Judicial, que comprende: órganos jurisdiccionales, órganos administrativos, órganos auxiliares y órganos autónomos. El Consejo de la Judicatura es un órgano instrumental para asegurar el correcto, eficiente y coordinado funcionamiento de los órganos jurisdiccionales, autónomos y auxiliares. En ningún caso el Consejo de la Judicatura se considerara jerárquicamente superior ni podrá atentar contra la independencia para ejercer las funciones específicas de las juezas y jueces, de las y los fiscales y de las defensoras y defensores públicos.

El artículo 256 del Código Orgánico de la Función Judicial establece que el Consejo de la Judicatura tendrá su sede en la ciudad de Quito y ejercerá su potestad administrativa en todo el territorio nacional en forma desconcentrada y descentralizada. (Plan Estratégico 2012-2015 Consejo de la Judicatura de Transición).

### **2.3.1 La administración pública**

La Administración Pública comprende el conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del estado y de otros entes públicos, con personalidad jurídica, ya sean de ámbito regional o local.

Por su función, la administración pública pone en contacto directo a la ciudadanía con el poder político, satisfaciendo los intereses públicos de forma inmediata, por contraste con los poderes legislativo y judicial, que lo hacen de forma mediata.

### 2.3.2 Alcance de la administración pública

Administración es conducción, es gobierno de los intereses o bienes, en especial de los públicos. La ciencia de administración, es el conjunto de reglas para administrar los negocios e instituciones; y más particularmente, para emplear los medios y recursos en la obtención de los fines de un estado.

Las normas administrativas consisten de todos aquellos principios, normas, reglamentos y leyes; que proporciona el marco legal adecuado para lo que es la gestión, conducción; o sea la administración de un organismo público o privado.

La Administración Pública; es por lo tanto, el sistema administrativo de un estado, de una ciudad, de una comuna o centro poblado; y que existe principalmente para dos cosas:

1. Prestar servicios públicos a la comunidad a quien se debe; y
2. Ejercitar controles públicos a las personas y la propiedad dentro de su dominio.

Con estos objetivos las normas y leyes que regulan la administración pública deben:

1. Establecer las agencias administrativas adecuadas; otorgándoles ciertos poderes, describiendo el alcance y límite de los mismos.
2. Proveer de los medios para hacer cumplir las decisiones administrativa hechas en el ejercicio de estos poderes; y
3. Proporcionarles un sistema que brinde seguridad contra acciones administrativas arbitrarias, discriminatorias o no autorizadas.

Los poderes o autoridades administrativas establecidas por las normas modernas son de cuatro tipos:

1. El Normativo: poder que tiene la capacidad de generar las normas generales o regulaciones.

2. El de Patente: poder que puede otorgar el uso, renovación y revocar licencias o permisos para ejercer actividades.
3. El Investigativo: poder que obtiene la testificación para producir información y datos para producir una regulación efectiva; y
4. El Ejecutivo: poder que emite ordenes administrativas para que sean ejecutadas por la comunidad.

### **2.3.3 La administración pública en el Ecuador**

El Ecuador en más de siglo y medio de historia turbulenta, ha alcanzado un progreso material y cultural de relativa importancia, lo que se ha evidenciado en la legislación social para el sector público. En 1923 se crea la Caja de Pensiones, para dar protección social en particular a los empleados públicos. En 1928 se promulgó la Ley Orgánica de Hacienda, para regular sus nombramientos, salarios, responsabilidad, de los servidores públicos.

En 1959 se publica la Ley de Carrera Administrativa que establece: la estabilidad de funcionarios públicos; su capacitación técnica; y su sistema de selección. En 1968, la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa establece: un sistema de administración del personal, basado en el mérito; igual oportunidad, sin discriminación para todos los ecuatorianos; y una carrera en la administración pública.

Posteriormente esta Ley ha sido reformada mediante otras leyes y decretos; llegando a estos días en los años 90; cuando el Estado inicia un proceso integral de transformación con su modernización.

Actualmente en los diferentes organismos públicos del estado están conformados por servidores públicos, de los cuales la mayoría son profesionales de nivel superior, que ejercen funciones directrices, de supervisión y de planificación.

Un estado moderno no puede existir si no dispone de una administración pública también moderna. Esta administración, por otro lado, tampoco puede existir si no es conducida por servidores públicos altamente capacitados y actualizados en las dos funciones básicas de un Estado: suministrar servicios y ejercer control de las personas y de la propiedad.

En casi todas las universidades del país se han establecido programas a nivel de licenciatura o de ingeniería como se hacen llamar; programas de capacitación en administración de empresas. La mayoría se han preocupado en formar gerentes para la empresa privada; pero la ESPOL si ha visto la necesidad de capacitar en administración pública a los funcionarios que ejercen actividades de dirección, decisión y planificación; y que se desempeñan como jefes de: obras públicas, salud, finanzas, recolección de impuestos. Esto es hasta cierto punto irónico, que el Ecuador sea el único país de América que sus universidades no tengan programas formales y continuos sobre administración pública.

## **2.4 Situación actual del sistema de justicia**

El Estado Ecuatoriano es responsable de garantizar un conjunto de bienes y servicios, a fin de que todas las personas puedan ejercer sus libertades en igualdad de condiciones, desde la educación, salud, seguridad, entre otros, hasta la justicia, etc.

Los conocimientos que los ciudadanos y ciudadanas tienen sobre los servidores públicos, están fundados en experiencias concretas que han tenido en su interacción con el Estado, es casi imposible dejar de acudir a las dependencias del Estado: sacar una cédula o una partida de nacimiento, renovar una licencia, solicitar un crédito, enviar un paquete o carta por correo son constantes en la vida de los ciudadanos y ciudadanas.

La descripción del Talento Humano de la Función Judicial registra la falta de elementos técnicos y normativos homogéneos, que garanticen una eficaz y eficiente administración que incida en los servicios de justicia y genere cultura

de calidad. El Código Orgánico de la Función Judicial da lugar a la necesidad de construir un Sistema Integral de Gestión de Talento Humano para la Función Judicial que genere un conjunto de procesos de calidad para proveer servicios de óptimos, pertinentes, oportunos, transparentes, eficientes y eficaces.

El Código Orgánico de la Función Judicial especifica que el sistema de las carreras de la Función Judicial, requieren de un análisis de los requerimientos existentes para satisfacer la demanda de servicios y de las condiciones institucionales en que se desempeñan los servidores judiciales. Sin embargo, la información existente no es totalmente actual ni homologada en relación a los perfiles y competencias sobre las condiciones y el desempeño de los servidores que no permiten establecer los reales requerimientos de las carreras judiciales. Se observan cuatro carencias significativas de información:

- Ausencia de información levantada sobre criterios homologados para establecer los perfiles, competencias y prácticas del funcionario judicial.
- Ausencia de metodologías, procedimientos y herramientas para la selección de los funcionarios judiciales, así como ausencia de un proceso de inducción que viabilice su incorporación basado en contrato psicológico que afiance el compromiso con la institución.
- Evidente debilidad en los procesos como la evaluación, capacitación y en una cultura organizacional, orientada a proveer un servicio de calidad articulada con la productividad, eficiencia y eficacia en el despacho de las causas.
- Inexistencia de un diseño socializado del Sistema de Carreras Judiciales que garantice el ingreso, profesionalización especializada, la evaluación, la promoción y un régimen disciplinario de los servidores de Justicia. (Plan Estratégico del Consejo de la Judicatura 2012-2015)

Con el objetivo de conseguir información que resultará valiosa para el estudio de clima organizacional en la Corte Provincial de Justicia de

Tungurahua, se realizó una entrevista con varios colaboradores, a fin de recabar las percepciones de clima en la institución.

#### **2.4.1 La Corte Provincial de Justicia de Tungurahua**

El 11 de septiembre de 1830, el Congreso Constituyente reunido en la ciudad de Riobamba, aprobó la Constitución del Estado del Ecuador en la República de Colombia, la misma que fue promulgada por General Juan José Flores. La Carta Fundamental dispone que la justicia sea administrada por una Alta Corte de Justicia, por Cortes de Apelación y por los demás Tribunales que establezca la Ley.

El mismo Congreso Constituyente, el **28 de septiembre de 1838**, expidió la Ley Reformatoria de Ley Orgánica del Poder Judicial, que fue promulgada en la misma fecha, estableciendo que la *Alta Corte de Justicia* debía residir en la ciudad de Quito, capital del Estado.

EL Congreso Constituyente del Ecuador, el **08 de noviembre de 1931**, aprobó una nueva Ley Reformatoria de la Ley Orgánica del Poder Judicial, que fue obtenida por el Presidente General Juan José Flores, el **16 de noviembre de 1831**; sin embargo, posteriormente, recibió el ejecútese de Juan Modesto Larrea, en **1832**. La convención reunida en Ambato, el **30 de julio de 1835**, bajo la presidencia de José Joaquín Olmedo, expidió una nueva Constitución de la República del Ecuador, la misma que fue promulgada por Vicente Rocafuerte, el **13 de agosto de 1835**.

En esta Constitución se establece que la justicia será administrada por una CORTE SUPREMA y por los demás Tribunales y Juzgados que la Ley establezca.

La Convención del Ecuador reunida en Ambato, el **12 de agosto de 1835**, bajo la presidencia del mismo José Joaquín Olmedo, aprobó la nueve Ley

Orgánica del Poder Judicial, la misma que fue promulgada por el Presidente Vicente Rocafuerte, el **20 de agosto de 1835**.

Si bien es verdad que el nombre definitivo de Corte Suprema de Justicia aparece por primera vez en la Constitución Política del **30 de julio de 1835** de Ambato, fue la Constitución Política del **11 de septiembre de 1830** de Riobamba, la que creó que el Primer Tribunal de Justicia del Estado Ecuatoriano, con el nombre de Alta Corte de Justicia.

La Corte Provincial de Justicia de Tungurahua fue creada con el objeto de Administrar Justicia en la provincia, conforme manda la Constitución Política del Estado Ecuatoriano, las Leyes y Reglamentos pertinentes. Está integrada por la Corte Superior de Justicia y las diferentes judicaturas tales como: juzgados y tribunales penales, juzgados civiles, tránsito, inquilinato, laboral, entre otras oficinas.

La Corte Superior de Justicia fu creada al Reformar la Ley Orgánica de la Función Judicial, Art 14, mediante Decreto del Congreso de la República el **15 de septiembre de 1921**, publicado en el Registro Oficial 006 del **20 de septiembre del mismo año** y que en su parte pertinente dice: “Habrá en la república 8 Cortes Superiores que residirán respectivamente en: ...Ambato...”. “La Corte Superior de Ambato, ejercerá su jurisdicción en la provincia de Tungurahua”.

Luego de la creación de la Corte Superior, la Corte Suprema de Justicia una vez que existe el financiamiento respectivo autorizó la creación de las diferentes judicaturas de la provincia, delegando los nombramientos de los jueces y funcionarios, a la Corte Superior, así: mediante Reforma a la Ley Orgánica de la Función Judicial el **2 de septiembre de 1974**, según Registro Oficial Número 636 del **11 de septiembre de 1974** y de **20 de diciembre del 1978**, Registro Oficial Número 735, se autoriza la creación de los Juzgados Penales.

“En cada provincia habrá el número de jueces de lo penal que determine la Corte Suprema. Residirán en la respectiva capital de la provincia o en el lugar que señale la Corte Suprema, la misma que fijará la jurisdicción territorial correspondiente”, siendo sus atribuciones: “Conocer de todas las causas penales de su jurisdicción”. De los Juzgados Civiles: “En cada provincia habrá el número de jueces de lo civil que determine la Corte Suprema. Los jueces de lo civil conocerán en primera instancia de las causas civiles o comerciales y en los cantones en donde no hubieren jueces del trabajo o inquilinato, o estos se hallaren impedidos de intervenir, también conocerán de los asuntos correspondientes a dichos jueces de conformidad con las reglas de subrogación, sin perjuicio de la competencia provincial del juez del trabajo”: de los Juzgados del Trabajo: “: La Corte Suprema, a pedido de las Cortes Superiores, establecerá los juzgados del trabajo que sean necesarios en la provincia respectiva. Además, determinará el lugar de residencia del Juez y su jurisdicción territorial.

Corresponde a los jueces del trabajo conocer y resolver, en primera instancia, los conflictos individuales provenientes de relaciones de trabajo que no se encuentren sometidos a la decisión de otra autoridad”: de los Jueces de Inquilinato: “La Corte Suprema, a pedido de las Cortes Superiores, establecerá los juzgados de inquilinato que sean necesarios en la respectiva provincia. Además determinará el lugar de residencia del juez y su jurisdicción territorial. Corresponde al juez de inquilinato conocer y resolver, en primera instancia, de las demandas y reclamaciones sometidas a su competencia de acuerdo a la Ley”: de los Juzgados de Tránsito: “La Corte Suprema, a pedido de las Cortes Superiores, establecerá los juzgados de tránsito que sean necesarios en la respectiva provincia. Además, determinará el lugar de residencia del Juez y su jurisdicción territorial. Corresponde a estos jueces el juzgamiento de las infracciones de tránsito de acuerdo con la Ley”.

El **18 de marzo de 1998** según Registro Oficial N° 279 el Plenario de las Comisiones Legislativas en ejercicio de sus facultades constitucionales y

legales expide la Ley Orgánica del Consejo Nacional de la Judicatura que en art. 1 del mencionado Registro Oficial dice: “El Consejo Nacional de la Judicatura es el órgano administrativo y disciplinario de la Función Judicial. Tiene personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera: su sede estará en la capital de la República y ejercerá sus atribuciones en todo el territorio nacional, de acuerdo con la Constitución, la Ley y los Reglamentos respectivos.

El **26 de marzo de 1999** según Registro Oficial N° 157 en el **TÍTULO III DE LA DESCENTRALIZACIÓN** Art. 21 dice: “Conforme establecen los artículos 206 y 207 de la Constitución Política de la República y el artículo 10 de la Ley Orgánica del Consejo Nacional de la Judicatura, en cada Distrito Judicial funcionara una Delegación del Consejo Nacional de la Judicatura, con el número de delegados y atribuciones que le asigne mediante resolución el Pleno.

### **Elementos que identifican la institución**

#### **a) Misión**

“Somos el órgano de gobierno, administración, vigilancia y disciplina de la Función Judicial, mediante la ejecución de las políticas para el mejoramiento y modernización del sistema judicial”.

#### **b) Visión**

“Garantizar el acceso a la justicia y a la tutela efectiva, imparcial y expedita de derechos con eficacia, integridad y transparencia asegurando el debido proceso y la seguridad jurídica”.

#### **c) Objetivos estratégicos del Consejo de la Judicatura**

- Promover las creaciones y reformas legales, sobre la base del mandato popular y con rendición de cuentas.
- Fortalecer la articulación y coordinación interinstitucionalidad para el uso eficiente de los recursos del Estado.

- Desarrollar talentos y facilitar recursos con equidad a través de la definición y ejecución de modelos de operación, gestión y control que garanticen oportunidad y transparencia.
- Construir y adecuar la infraestructura civil y tecnológica para brindar servicios de calidad con calidez.

#### d) Valores institucionales

- Ética y Transparencia
- Honestidad e Integridad
- Compromiso de servicio a la sociedad
- Lealtad a la Función Judicial
- Justicia y Equidad
- Comunicación efectiva
- Efectividad y Eficiencia
- Mejoramiento continuo

#### e) Organigrama institucional

La estructura actual de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Tungurahua es la siguiente:

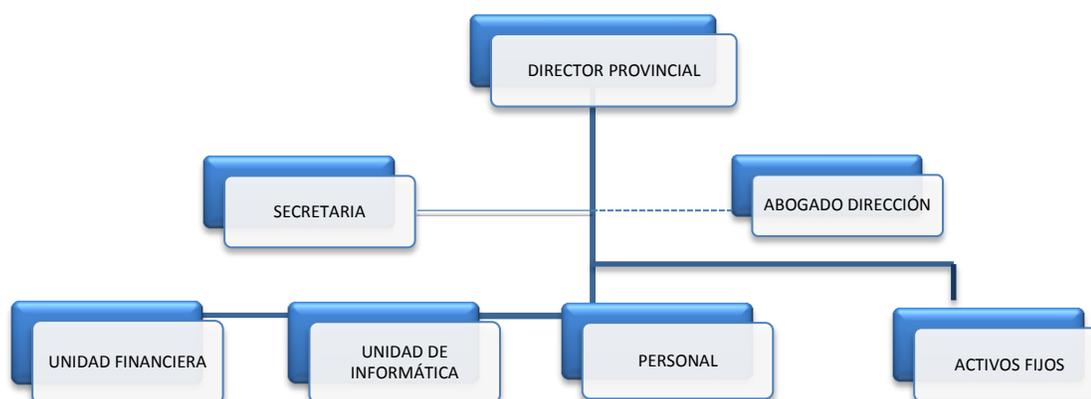


Figura 1. Organigrama del Consejo de la Judicatura de Tungurahua  
Fuente: Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 Tipo de investigación

La presente investigación está encaminada a resolver problemas prácticos a través de una propuesta. Por la naturaleza es una investigación de tipo cuanti-cualitativa y por los objetivos de la investigación, será un estudio exploratorio-explicativo.

Esta investigación es de tipo no experimental ya que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en la que solo se observa los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos, asimismo, se realiza un estudio transversal, debido a que se estudia el clima organizacional en un período específico del tiempo, no generalizando ni aplicando los datos presentados a situaciones futuras ni a otras áreas o direcciones de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua.

Por otra parte, el alcance de la investigación es explicativo en la medida que basándose en el estudio diagnóstico trata de buscar una solución viable que permita fortalecer el clima organizacional, de acuerdo a las características encontradas.

El estudio de caso como estrategia de investigación, tiene como principal objetivo estudiar en detalle una unidad de análisis específica, tomada de un universo poblacional donde en ocasiones, es necesario trabajar con muestras representativas de dicho universo.

Como elementos indispensables del diseño de investigación se tendrá como punto de partida la revisión bibliográfica acerca del tema, planteamiento y

formulación del problema, objetivos, interrogantes, matriz de variables, caracterización de la población y selección del grupo de estudio, elaboración de instrumentos, estudio de campo, procesamiento de datos, análisis de datos, conclusiones y recomendaciones.

Para poder precisar el trabajo de tesis se utilizaron los siguientes tipos de investigación:

**De campo:** Esta investigación se desarrolló en el lugar de los hechos, es decir, donde se presenta el problema, en las áreas de trabajo de la Corte. Entre las principales técnicas utilizadas en la investigación de campo se destacan la encuesta y la observación participante. De acuerdo al nivel de conocimiento que se adquiere sobre el problema, la investigación de campo se divide en exploratoria, descriptiva.

**Documental (bibliográfica):** Se realizó como parte de la investigación de campo. Fue utilizada básicamente para el tratamiento con fuentes de información tales como libros, periódicos, folletos, revistas, antologías, manuales referentes al clima organizacional, por lo que facilitó la elaboración del marco teórico y de la propuesta en cuestión.

### **3.2 Población y muestra**

Una vez realizado el diseño de investigación, afirmado la selección y especificidad del problema y los instrumentos para recopilar datos, se hace necesario seleccionar los elementos de la población en los cuales se recopilarán los datos para medir los indicadores de las variables. En este sentido, es indispensable definir la población en estudio.

Para realizar una investigación no necesariamente hay que estudiar la totalidad de una población, es suficiente con elegir una muestra representativa de la misma. Esta operación que es un aspecto auxiliar dentro del proceso general de investigación, es lo que se denomina método o técnica de muestreo.

La muestra designa la parte o elemento representativo de un conjunto, es una parte de una población objeto de investigación. Es elegida entonces, por determinados procedimientos y su estudio conduce a conclusiones que son extensivas a la totalidad de la población, con una significativa economía de gastos y con una mayor rapidez de ejecución.

La población universo de la presente investigación coincide con la muestra por no ser numerosa, es de 126 funcionarios judiciales, incluyendo directivos, que enriquecen la información obtenida por parte de los empleados.

### **3.3 Instrumento para la recolección de datos**

En las investigaciones de enfoque cuantitativo usan la recolección de datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico; en la presente investigación, se tiene como instrumento de medida la encuesta (Anexo 1), a través de ella se recopilan los datos y posteriormente se realiza un análisis numérico de los mismos.

La necesidad de utilizar métodos y técnicas de conocimiento e indagación que permitan conocer las necesidades de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, induce a la aplicación de una encuesta, ya que por medio de la información que este instrumento, se podrá más fiel y profesionalmente, diagnosticar y responder a las necesidades que nos refleje; una encuesta se realiza en función de un cuestionario, siendo este por tanto, el documento básico para obtener la información en la gran mayoría de las investigaciones y estudios de mercado.

Se utilizaron como instrumentos metodológicos necesarios para la recolección de datos en la mayoría de los funcionarios judiciales de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, en correspondencia con los indicadores de las variables de la investigación, la encuesta.

La encuesta es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa; es un instrumento de investigación que se utiliza, de modo preferente, en el desarrollo de una investigación en el campo de las ciencias sociales: es una técnica ampliamente aplicada en la investigación de carácter cualitativa, no obstante lo anterior, su construcción, aplicación y tabulación poseen un alto grado científico y objetivo.

Dicha encuesta consta de 16 dimensiones, se plantea la opción de respuesta múltiple para los ítems, considerando la escala tipo Likert, a través de cinco categorías:

1. Muy en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Neutral
4. De acuerdo
5. Muy de acuerdo

Esta escala es un tipo de instrumento de medición o recolección de datos que constituye una herramienta de la investigación social que permite medir las actitudes y consiste en un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías, es decir, cuenta con alternativas o puntos en la emisión de juicios.

Según Brunet (2007), los diferentes investigadores que han abordado la medida del clima mediante cuestionarios, no se han puesto de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que tienen que ser evaluadas a fin de tener una estimación lo más exacta posible del clima. La medición del clima plantea tantos problemas como su conceptualización. Los instrumentos de medición del clima han de responder a las consideraciones metodológicas que garantizan su fiabilidad y validez como instrumentos de medida.

Se utilizaron además, técnicas documentales (análisis de contenidos, lecturas científicas, fichaje, de redacción y estilo) y técnicas de campo (observación participante y encuestas) que ambas apuntaron a conseguir los objetivos del proyecto, la fundamentación del diagnóstico y la determinación de la necesidad de elaborar la propuesta.

Para el procesamiento de los datos (edición, codificación y tabulación) se utilizaron como se menciona con posterioridad, el análisis estadístico (estadísticas descriptivas) a fin de interpretar, sacar conclusiones orientadas a esclarecer el problema investigado.

La idea principal de cualquier estudio es lograr cierta información válida y confiable. El análisis de datos es la manipulación de hechos y números para lograr informaciones con esas características. Una vez que se han recopilado y codificado los datos, el investigador procede a analizarlos estadísticamente para poder presentar los resultados.

La edición de la información consistió en revisar los datos para detectar errores u omisiones, organizarlos de una manera clara y uniforme, eliminar respuestas contradictorias o erróneas y ordenarlas para facilitar su tabulación.

Se realizó al mismo tiempo que la codificación. Así como también la tabulación y los datos en gráficos estadísticos.

Los datos recogidos se transformaron siguiendo los siguientes procedimientos:

- Revisión crítica de la información recogida; es decir, limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente.
- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Tabulación o cuadros según variable de cada hipótesis

- Manejo de información (reajuste de cuadros con casillas vacías o con datos tan reducidos cuantitativamente que no influyen significativamente en los análisis)
- Estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

El análisis de estadísticas descriptiva para las variables tomadas individualmente incluyen la distribución de frecuencia, el cruzamiento de variables y el análisis cuantitativo y cualitativo de la información.

### **3.4 Validación y confiabilidad**

Según (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., 2004), se refiere validez al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. En este sentido, es importante señalar, que se revisó en la literatura, diversos estudios relacionados en donde se determinó que el constructo de clima organizacional, se ha analizado con determinadas dimensiones, que son las más recurrentes por los estudios para medir este fenómeno. Estas dimensiones refieren a: autonomía, trabajo en equipo, apoyo, comunicación, presión, reconocimiento, equidad, innovación, percepción de la organización, motivación intrínseca, sueldos y salarios, promoción y carrera, capacitación y desarrollo, ambiente físico y cultural, visión y satisfacción general.

Por citar un ejemplo de la validación del instrumento, el trabajo de investigación “Validación de un instrumento para medir el clima laboral en instituciones educativas”, realizado por Salaiza y Vega, analiza la validez y confiabilidad del instrumento que mide el clima laboral diseñado por el Dr. Ricardo Valenzuela González, el cual es utilizado en esta investigación; por lo anterior, el diseño del instrumento posee validez de contenido, puesto que es producto de considerar como referente instrumento previamente validado en otros estudios empíricos para medir el clima organizacional.

### **3.5 Análisis de información**

El análisis de la información consistió en buscar relación entre variables medidas y su interpretación, buscando profundizar su significado en base al marco teórico utilizado. Para el procesamiento de datos, se empleó la estadística descriptiva permitiendo utilizar métodos numéricos y gráficos, a fin de analizar el comportamiento, resumir, presentar la información contenida en un conjunto de datos. Los métodos numéricos y gráficos utilizados para el análisis de datos son las tablas de frecuencia.

### **3.6 Tabulación, representación gráfica e interpretaciones de los resultados**

Para el trabajo con la población y muestra mencionada con anterioridad, se utilizó la técnica de la encuesta, que se aplicó simultáneamente a los 126 funcionarios judiciales de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua. La información obtenida permitió interpretar y analizar holísticamente las variables de investigación y la problemática en sí misma.

Para un conocimiento mayor de la población encuestada, se analizaron algunas variables sociodemográficas que se representan a continuación:

Tabla 3. Género de la población encuestada

Sexo	SEXO			
	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Femenino	55	43,7	43,7	43,7
Masculino	71	56,3	56,3	100,0
Total	126	100,0	100,0	

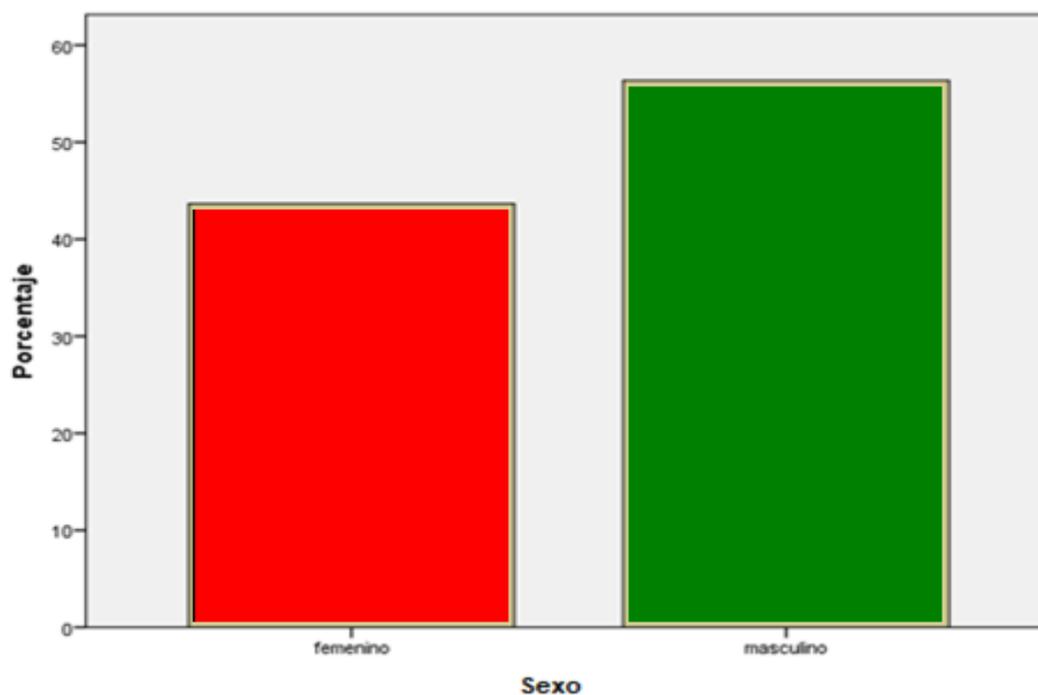


Figura 2. Género de la población encuestada

De 126 funcionarios judiciales encuestados en la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua en las diferentes áreas de trabajo, el 56,3% de los encuestados son de género masculino mientras que el 43,7 % son de género femenino, existiendo una equidad entre ambos géneros, al no ser representativa la diferencia entre ambos porcentajes.

Tabla 4. Edad de la población encuestada

Edad	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
22	2	1,6	1,6	1,6
24	1	0,8	0,8	2,4
25	4	3,2	3,2	5,6
26	3	2,4	2,4	7,9
27	5	4	4	11,9
28	7	5,6	5,6	17,5
29	2	1,6	1,6	19
30	9	7,1	7,1	26,2
31	4	3,2	3,2	29,4
32	4	3,2	3,2	32,5
33	5	4	4	36,5
34	3	2,4	2,4	38,9
35	4	3,2	3,2	42,1
36	4	3,2	3,2	45,2
37	3	2,4	2,4	47,6
38	3	2,4	2,4	50
39	1	0,8	0,8	50,8
40	4	3,2	3,2	54
41	4	3,2	3,2	57,1
42	4	3,2	3,2	60,3
43	2	1,6	1,6	61,9
44	5	4	4	65,9
45	2	1,6	1,6	67,5
46	5	4	4	71,4
47	2	1,6	1,6	73
48	7	5,6	5,6	78,6
49	1	0,8	0,8	79,4
50	3	2,4	2,4	81,7
51	2	1,6	1,6	83,3
52	3	2,4	2,4	85,7
53	2	1,6	1,6	87,3
54	4	3,2	3,2	90,5
55	2	1,6	1,6	92,1
56	2	1,6	1,6	93,7
57	1	0,8	0,8	94,4
58	2	1,6	1,6	96
59	1	0,8	0,8	96,8
60	2	1,6	1,6	98,4
63	1	0,8	0,8	99,2
72	1	0,8	0,8	100
Total	126	100	100	

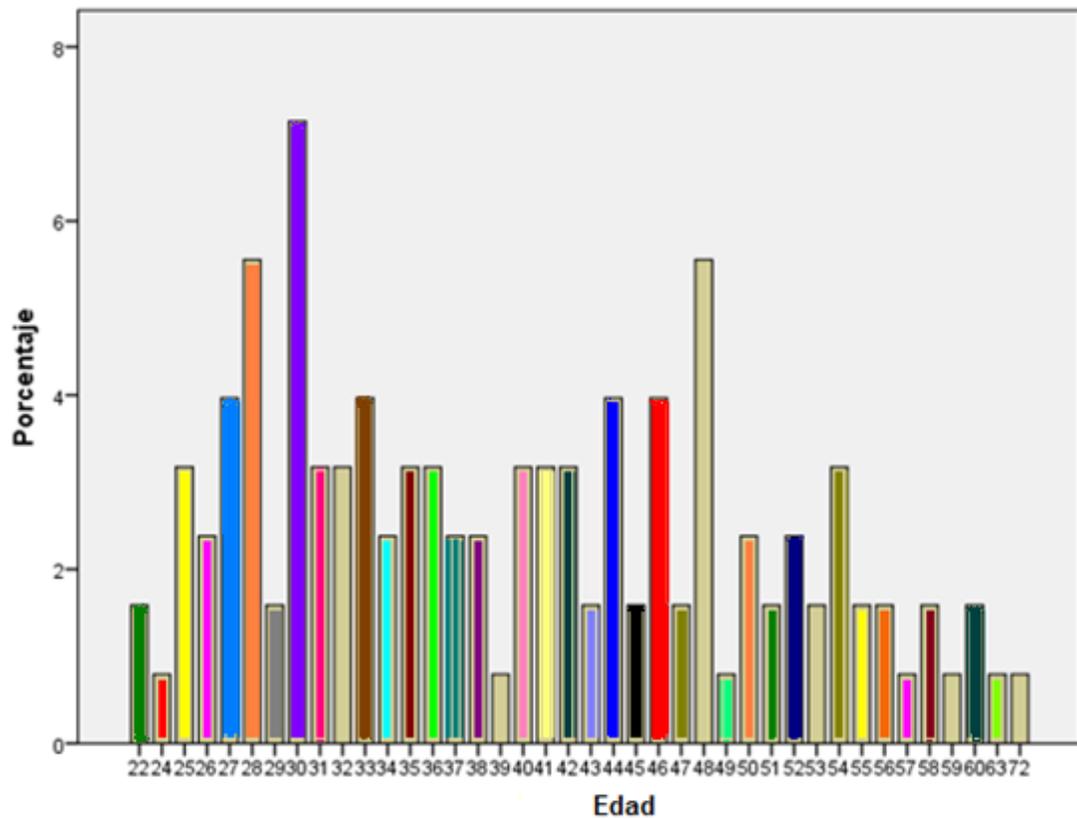


Figura 3. Edad de la población encuestada

De 126 funcionarios judiciales encuestados en la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, el 26, 3% corresponde a trabajadores de entre los 22 a 30 años de edad, el 28% corresponde a trabajadores de entre los 31 a 40 años de edad, el 28% corresponde a trabajadores entre los 41 a 50 años de edad, el 16,8% corresponden a trabajadores de entre los 51 a 60 años de edad, el 0,8% corresponde a trabajadores de 63 años de edad y el 0,8% corresponde a trabajadores de 73 años de edad.

Tabla 5. Relación laboral de la población encuestada

RELACION LABORAL				
Relación Laboral	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Contrato	65	51,6	51,6	51,6
Nombramiento	60	47,6	47,6	99,2
Otros	1	,8	,8	100,0
Total	126	100,0	100,0	

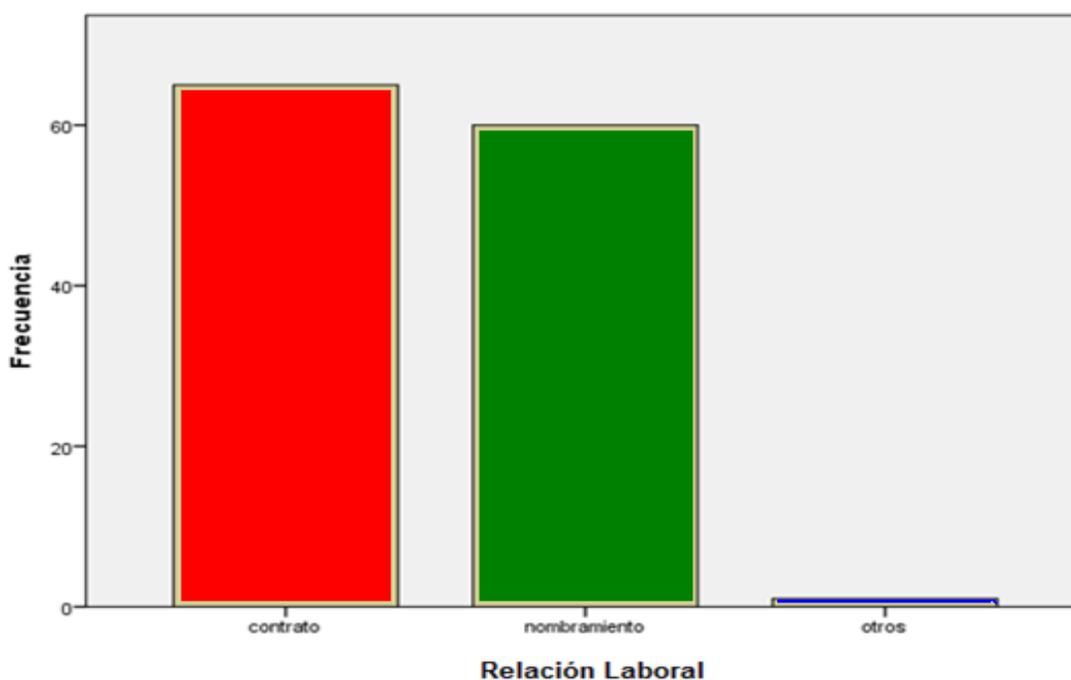


Figura 4. Relación laboral de la población encuestada

De 126 funcionarios judiciales encuestados en la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, se puede afirmar que el 51,6 % trabajan bajo relación laboral de contrato, el 47,6 % trabajan bajo relación laboral de nombramientos y el 0,8% bajo otra relación de dependencia, lo que permite afirmar que existe un equilibrio entre las personas que se encuentran bajo contrato y las que ya han obtenido su nombramiento.

Tabla 6. Antigüedad en el trabajo de la población encuestada

Años	ANTIGÜEDAD EN EL TRABAJO			
	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
1	68	54,0	54,0	54,0
2	2	1,6	1,6	55,6
3	10	7,9	7,9	63,5
4	3	2,4	2,4	65,9
5	2	1,6	1,6	67,5
7	2	1,6	1,6	69,0
8	1	,8	,8	69,8
9	2	1,6	1,6	71,4
10	2	1,6	1,6	73,0
14	2	1,6	1,6	74,6
15	4	3,2	3,2	77,8
16	3	2,4	2,4	80,2
17	6	4,8	4,8	84,9
18	1	,8	,8	85,7
19	1	,8	,8	86,5
20	1	,8	,8	87,3
21	1	,8	,8	88,1
22	5	4,0	4,0	92,1
23	2	1,6	1,6	93,7
24	2	1,6	1,6	95,2
26	1	,8	,8	96,0
27	1	,8	,8	96,8
28	1	,8	,8	97,6
31	1	,8	,8	98,4
33	1	,8	,8	99,2
35	1	,8	,8	100,0
Total	126	100,0	100,0	

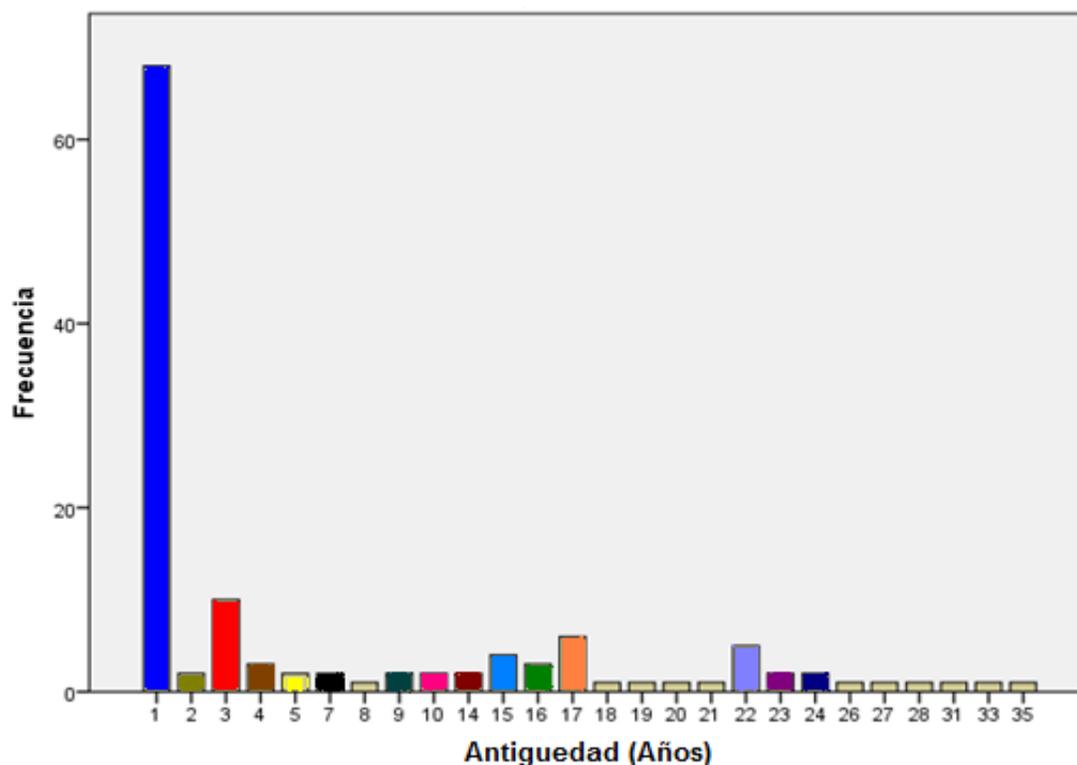


Figura 5. Antigüedad en el trabajo de la población encuestada

De 126 funcionarios judiciales encuestados en la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, se puede afirmar que el 54 % de los colaboradores tienen un tiempo de permanencia de un año, mientras que el 7,9 %, corresponde a un tiempo de tres años lo que permite afirmar que la institución ha estado en procesos de renovación de personal y puestos de trabajo, afectando la estabilidad laboral en la institución. No obstante, se reconoce que el talento humano realiza un buen trabajo y cumple responsablemente con sus obligaciones además de tener un conocimiento amplio del desempeño de la institución por lo que brindarles un ambiente laboral adecuado constituye prioridad para dicha entidad.

Tabla 7. Área de trabajo de la población encuestada

<b>ÁREA DE TRABAJO</b>				
<b>Área</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Administrativa	4	3,2	3,2	5,6
Biblioteca	1	,8	,8	4,0
Civil	42	33,3	33,3	37,3
Contravenciones	1	,8	,8	38,1
Financiera	1	,8	,8	38,9
Judicial	2	1,6	1,6	40,5
Laboral	2	1,6	1,6	42,1
Multicompetente	9	7,1	7,1	49,2
Niñez	24	19,0	19,0	68,3
Otros	1	,8	,8	69,0
Penal	36	28,6	28,6	97,6
Secretario	1	,8	,8	98,4
Tránsito	2	1,6	1,6	100,0
Total	126	100,0	100,0	

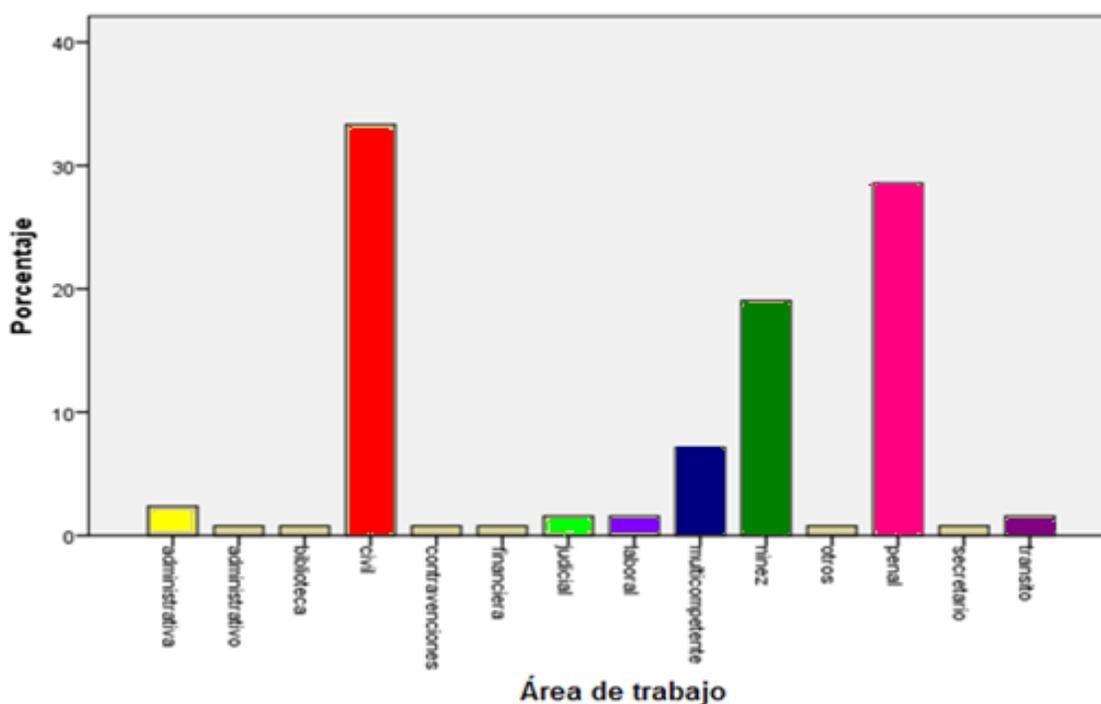


Figura 6. Área de trabajo de la población encuestada

De 126 funcionarios judiciales encuestados en la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, el 33,3 % de los colaboradores laboran en el área civil, el 28,6% de los colaboradores en el área de penal, así el 19% de los colaboradores laboran en el área de niñez y adolescencia; siendo estas áreas las más representativas dentro de la población encuestada. Ello demuestra la gran responsabilidad que tienen en su trabajo por lo que se hace necesario fomentar un clima laboral adecuado que permita el desempeño exitoso de las funciones considerando además, que la mayoría son jóvenes y no cuentan con muchos años de experiencia en la institución.

Tabla 8. Nivel de estudio de la población encuestada

NIVEL DE ESTUDIO				
Nivel de estudio	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Bachiller	1	,8	,8	,8
Tercer Nivel	89	70,6	70,6	29,4
Cuarto Nivel	36	28,6	28,6	100,0
Total	126	100,0	100,0	

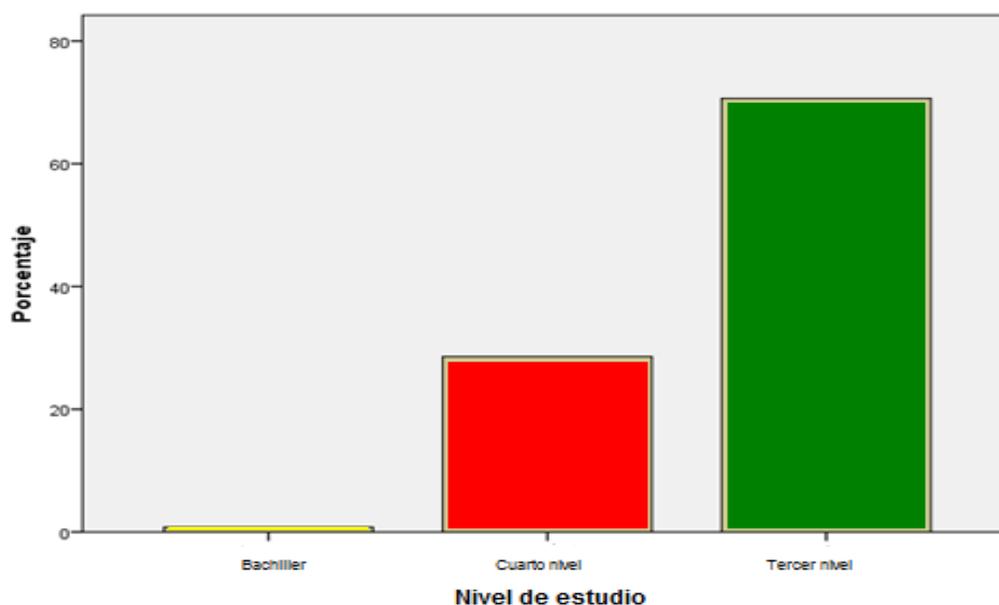


Figura 7. Nivel de estudio de la población encuestada

De 126 funcionarios judiciales encuestados en la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, el 28,6 % de los colaboradores posee título de cuarto nivel, el 70,6% de los colaboradores poseen título de tercer nivel y el 0,8% de los colaboradores son bachilleres, existiendo una tendencia a continuar capacitándose y formándose profesionalmente de acuerdo a los requerimientos y exigencias de sus funciones.

Tabla 9. Estado civil de la población encuestada

ESTADO CIVIL				
Estado civil	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Casada	32	25,4	25,4	25,4
Casado	51	40,5	40,5	65,9
Divorciada	5	4,0	4,0	69,8
Divorciado	6	4,8	4,8	74,6
Soltera	20	15,9	15,9	90,5
Soltero	10	7,9	7,9	98,4
Unión Libre	2	1,6	1,6	100,0
Total	126	100,0	100,0	

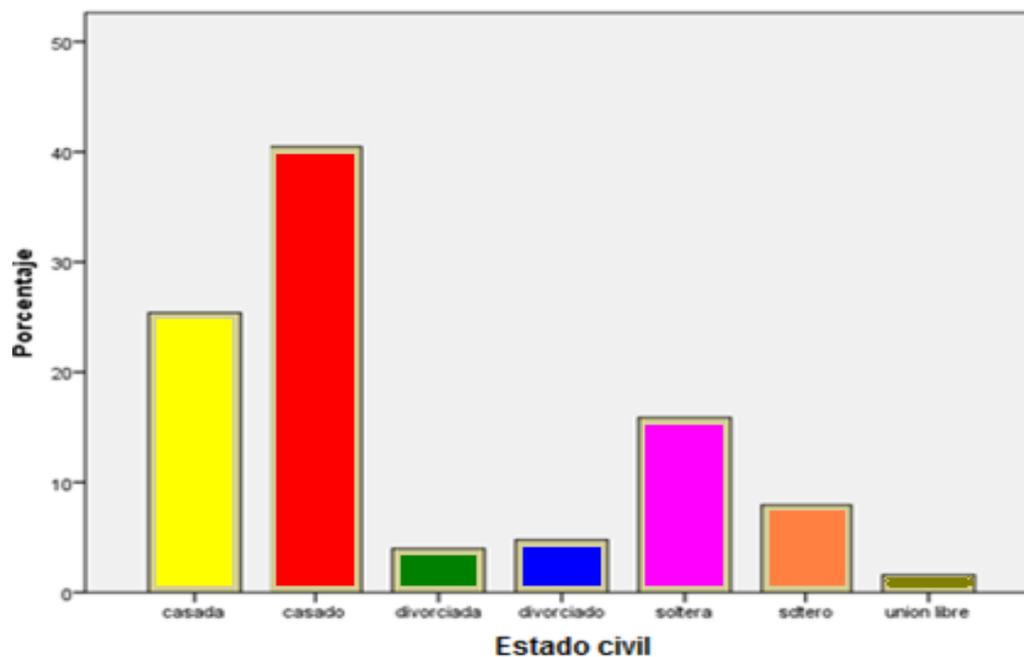


Figura 8. Estado civil de la población encuestada

De 126 funcionarios judiciales encuestados en la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, el 40,5 % de los colaboradores de sexo masculino son casados, el 25,4 % de las colaboradoras de sexo femenino son casadas, lo que permite afirmar, que a pesar de que en su mayoría la población encuestada es joven, ya se encuentra comprometida y con responsabilidades familiares, que pudieran

estar afectando su desempeño laboral y su dedicación total a su trabajo, pero de igual forma, también denota madurez intelectual y emocional.

De forma general, del análisis de las variables sociodemográficas, se desprende que el 56.3% de los funcionarios judiciales son de sexo masculino y el 43.7% son de sexo femenino, en cuanto a la relación laboral el 51,6% del personal, además que existe un aparente equilibrio, entre colaboradores a nombramiento y colaboradores a contrato considerando los siguientes porcentajes: nombramiento 47,6% y contratos 51,6%. Así como también, es importante mencionar el nivel de estudios de la población encuestada corresponde a: el 70,6% de los colaboradores posee título de tercer nivel mientras que el 28,6 % posee título de cuarto nivel, considerando que la mayoría son jóvenes en la medida que el 40,5 % de la población masculina encuestada y el 25,4% de la población femenina encuestada son de estado civil casados/as. Todos distribuidos mayormente entre tres áreas fundamentales: civil, penal y el área de la niñez y la adolescencia.

Sin dudas, la institución se encuentra en un proceso de cambio, de adopción de nuevos modelos de gestión, así como de renovación de puestos de trabajo, siendo indispensable el fomento de estrategias e iniciativas, que contribuyan a generar un adecuado ambiente de trabajo y buenas relaciones humanas considerando que la adaptabilidad al cambio en los seres humanos, siempre implica un proceso, el mismo que debe tener lineamientos concretos y herramientas adecuadas para alcanzar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Luego de analizadas las variables sociodemográficas, se tabularán y analizarán las dimensiones establecidas en la encuesta para determinar el clima organizacional en la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua.

## Ítem N° 1.- Dimensiones

Tabla 10. Dimensión de autonomía

CARÁCTERÍSTICAS	Muy Desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo	Total
a. Decido el modo en que ejecutaré mi trabajo	8	8	20	34	56	126
b. Propongo mis propias actividades de trabajo	10	10	25	38	43	126
c. Determino los estándares de ejecución de mi trabajo	6	16	13	40	51	126
d. Organizo mi trabajo como mejor me parece	10	11	12	31	62	126
<b>e. Creo que el trabajo que estoy realizando es totalmente trascendente</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>20</b>	<b>84</b>	<b>126</b>
<b>f. Me siento capaz para realizar las funciones que tengo a mi cargo</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>99</b>	<b>126</b>
g. Creo que muchos factores externos provocan que mi trabajo sea eficiente	17	15	29	27	38	126

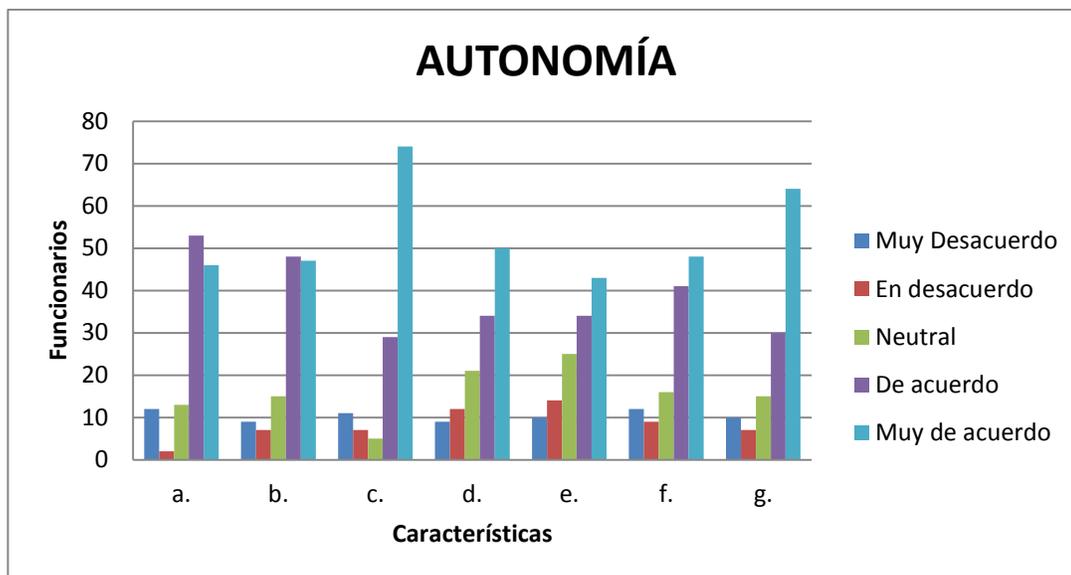


Figura 9. Dimensión de autonomía

### Interpretación

**e)** El 82,54% de los funcionarios judiciales de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, representa el porcentaje de colaboradores que consideran que el trabajo que están realizando es totalmente trascendente, el 12,7% representa el porcentaje de colaboradores que consideran que el trabajo que están realizando no es totalmente trascendente, mientras que el 4,76% representa al personal que no está de acuerdo ni en desacuerdo.

**f)** El 86,51% de los funcionarios judiciales de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, representa el porcentaje de colaboradores que se sienten capaces de realizar las funciones que tienen a su cargo, el 9,52% representa el porcentaje de colaboradores, que no se sienten capaces de realizar las funciones que tienen a su cargo, mientras que el 3,97% representa al personal que no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 11. Dimensión de trabajo en equipo

CARACTERÍSTICAS	Muy Desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo	Total
a. La mayoría de las veces en mi juzgado o unidad judicial compartimos la información más que guardarla para nosotros	8	9	9	25	75	126
b. En mi juzgado o unidad judicial nos mantenemos en contacto permanentemente	7	7	6	29	77	126
c. Propongo mis propias actividades de trabajo	9	9	21	46	41	126
<b>d. En mi trabajo todos nos llevamos muy bien</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>21</b>	<b>80</b>	<b>126</b>
e. Tengo confianza en mis compañeros de trabajo	8	7	12	34	65	126
<b>f. En esta institución todos tratamos de hacer bien nuestro trabajo</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>21</b>	<b>80</b>	<b>126</b>
g. Cuando hay fallas en mi área o juzgado reconocemos que nos equivocamos	7	7	10	51	51	126

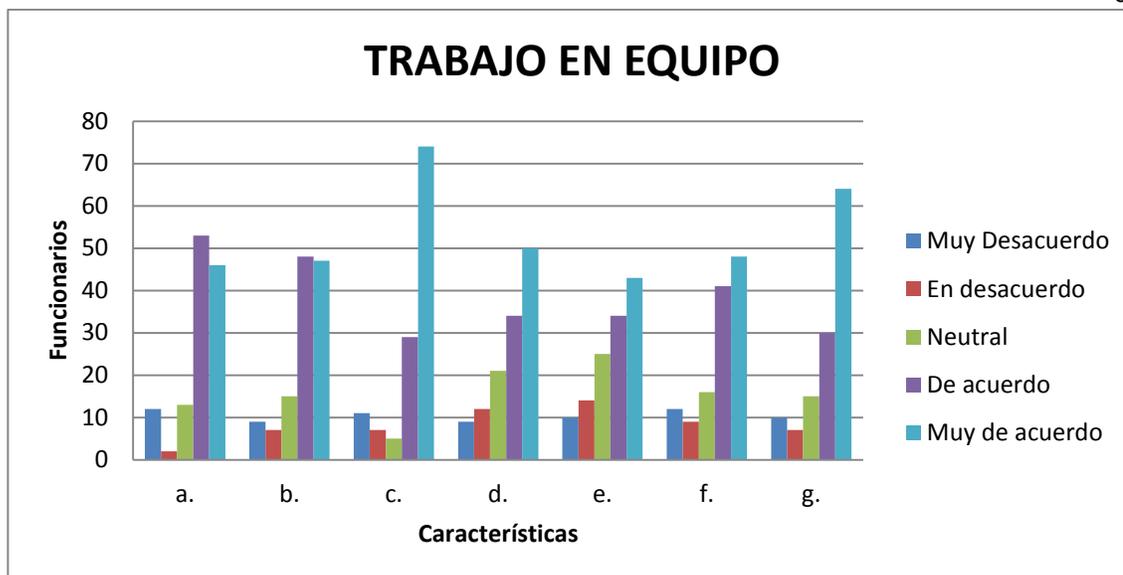


Figura10. Dimensión de trabajo en equipo

### Interpretación

**d)** El 80,16% de los funcionarios judiciales de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, representa el porcentaje de colaboradores que consideran que en su trabajo todos se llevan muy bien, el 12,7% representa el porcentaje de colaboradores que consideran, que en su trabajo no todos se llevan muy bien, mientras que el 7,14% representa al personal que no está de acuerdo ni en desacuerdo.

**f)** El 80.16% de los funcionarios judiciales de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, representa el porcentaje de colaboradores que consideran que en la institución todos tratan de hacer bien su trabajo, el 11,91% representa el porcentaje de colaboradores que consideran que en la institución no todos tratan de hacer bien su trabajo, mientras que el 7,94% representa al personal que no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 12. Dimensión de apoyo

CARACTERÍSTICAS	Muy Desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo	Total
a. Mi jefe me motiva a superarme cada día más	11	12	16	30	57	126
b. Mi jefe es para mí un ejemplo a seguir	13	11	17	30	55	126
c. Mi jefe logra que mis compañeros y yo trabajemos como un verdadero equipo	10	12	17	41	46	126
d. En esta institución los jefes cuidan a su personal	9	14	20	36	47	126
e. Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis errores	11	10	21	36	48	126
<b>f. Mi jefe me trata con respeto</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>28</b>	<b>74</b>	<b>126</b>
<b>g. Mi jefe me pone a hacer cosas propias del puesto que tengo</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	<b>30</b>	<b>64</b>	<b>126</b>

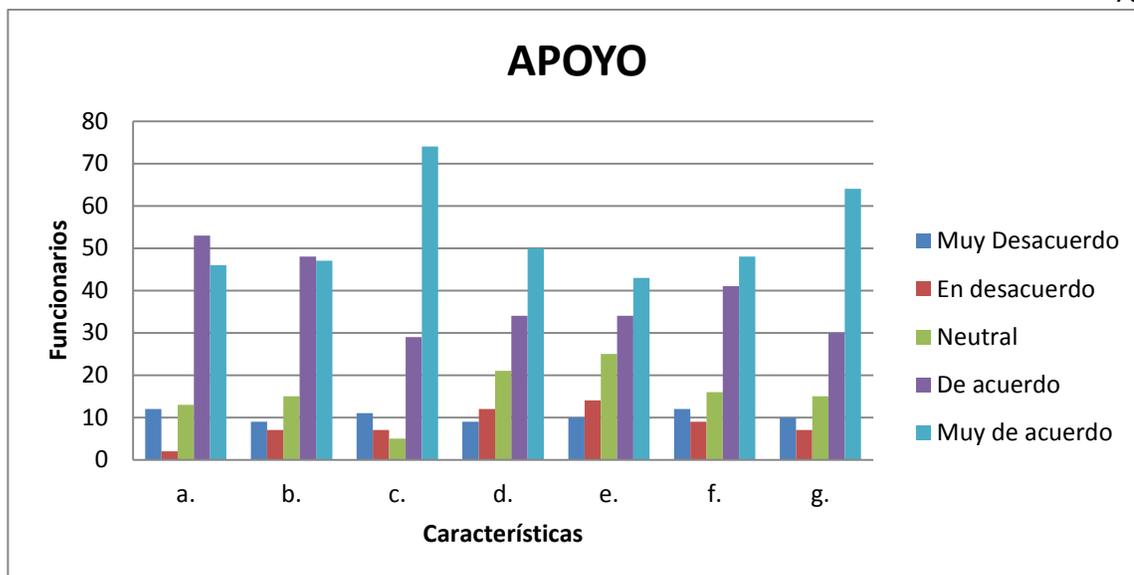


Figura 11. Dimensión de apoyo

### Interpretación

**f)** El 80,95% de los funcionarios judiciales de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, representa el porcentaje de colaboradores que consideran que su jefe los trata con respeto, el 11,91% representa el porcentaje de colaboradores que consideran que su jefe no los trata con respeto, mientras que el 7,14% representa al personal que no está de acuerdo ni en desacuerdo.

**g)** El 74,60% de los funcionarios judiciales de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, representa el porcentaje de colaboradores que consideran que su jefe le asigna funciones propias de su puesto, el 13,5% representa el porcentaje de colaboradores que consideran que su jefe no les asigna funciones propias de su puesto, mientras que el 11,90% representa al personal que no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 13. Dimensión de comunicación

CARACTERÍSTICAS	Muy Desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo	Total
a. En esta institución se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores y empleados	10	17	25	37	37	126
b. En esta institución hay buena comunicación entre todos	8	19	22	40	37	126
c. En esta institución contamos con la información necesaria para realizar nuestro trabajo	14	4	19	41	48	126
<b>d. Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>27</b>	<b>66</b>	<b>126</b>
<b>e. Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>36</b>	<b>51</b>	<b>126</b>

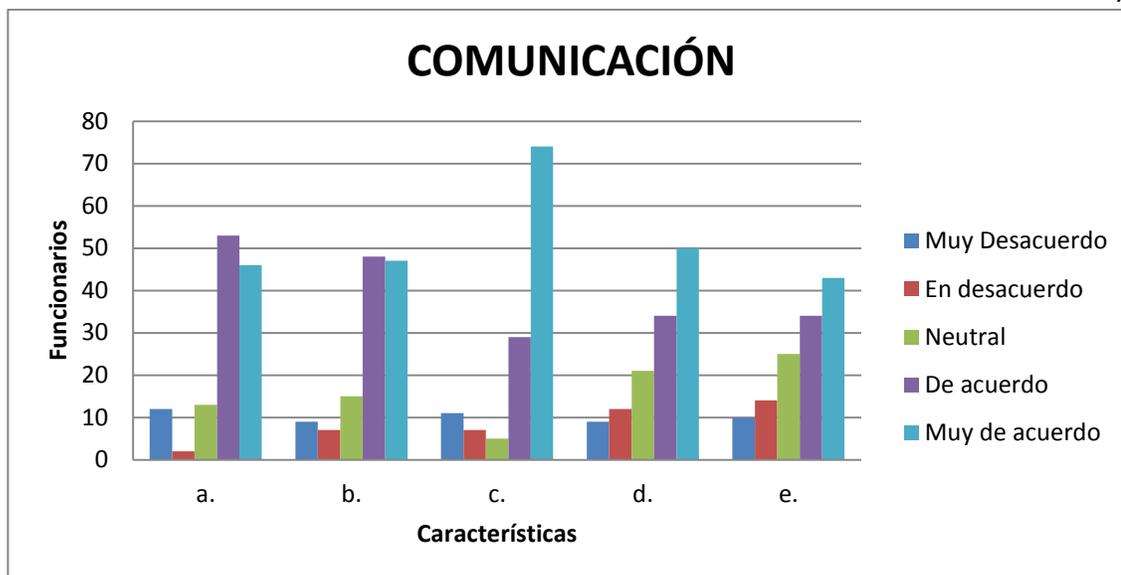


Figura 12. Dimensión de comunicación

### Interpretación

**d)** El 73,81% de los funcionarios judiciales de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, representa el porcentaje de colaboradores que consideran que su jefe es una persona con la que se puede hablar abiertamente, el 11,90% representa el porcentaje de colaboradores que consideran que su jefe no es una persona con la que se puede hablar abiertamente, mientras que el 14,29% representa al personal que no está de acuerdo ni en desacuerdo.

**e)** El 69,05% de los funcionarios judiciales de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, representa el porcentaje de colaboradores que consideran que su jefe cumple con los compromisos que adquiere con los funcionarios, el 15,08% representa el porcentaje de colaboradores que consideran que su jefe no cumple con los compromisos que adquiere con los funcionarios, mientras que el 15,87% representa al personal que no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 14. Dimensión de innovación

CARACTERÍSTICAS	Muy Desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo	Total
a. En mi juzgado o unidad judicial continuamente adoptamos nuevos y mejores métodos para hacer el trabajo	12	2	13	53	46	126
b. En mi juzgado o unidad judicial siempre estamos pensando y ocupándonos para desarrollar nuevas ideas	9	7	15	48	47	126
<b>c. En mi juzgado o unidad judicial todos estamos abiertos al cambio</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>29</b>	<b>74</b>	<b>126</b>
<b>d. Mi jefe me anima a mejorar las formas de hacer las tareas</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>21</b>	<b>34</b>	<b>50</b>	<b>126</b>
e. Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas	10	14	25	34	43	126
f. Mi jefe valora nuevas formas de hacer las cosas	12	9	16	41	48	126

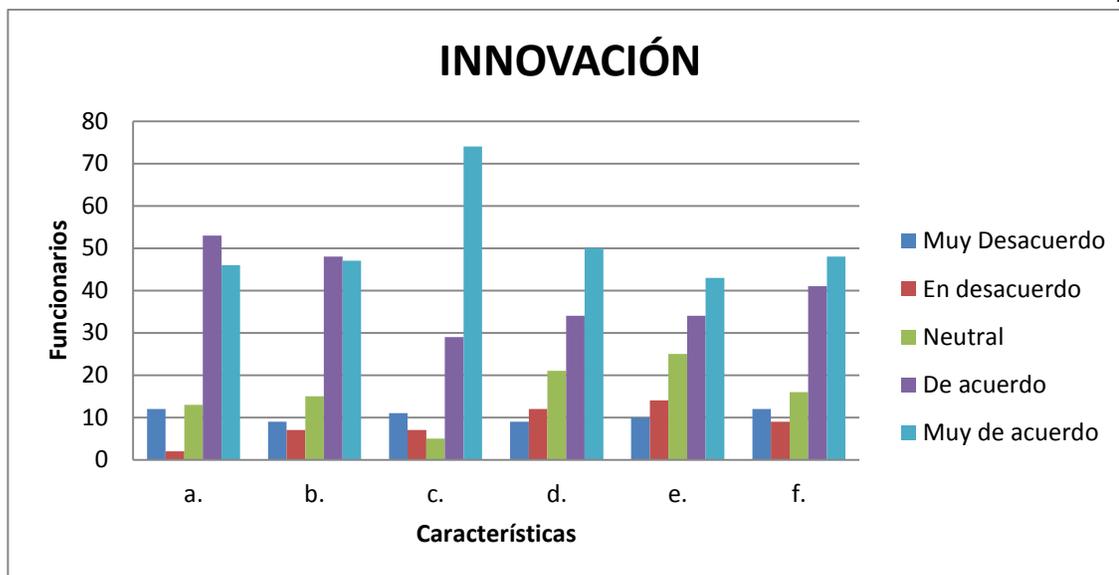


Figura 13. Dimensión de innovación

### Interpretación

**c)** El 81,74% de los funcionarios judiciales de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, representa el porcentaje de colaboradores que consideran que todos en su juzgado están abiertos al cambio, el 14,29% representa el porcentaje de colaboradores que consideran que no todos en su juzgado están abiertos al cambio, mientras que el 3,97% representa al personal que no está de acuerdo ni en desacuerdo.

**d)** El 66,67% de los funcionarios judiciales de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, representa el porcentaje de colaboradores que considera que su jefe los anima a mejorar las formas de hacer las tareas, el 16,66% representa el porcentaje de colaboradores que consideran que su jefe no los anima a mejorar las formas de hacer las tareas, mientras que el 16,67% representa al personal que no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 15. Dimensión de percepción de la organización

CARACTERÍSTICAS	Muy Desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo	Total
a. Si pudiera irme de esta institución a otro trabajo igual me iría	44	25	25	18	14	126
b. Trabajo en esta institución por necesidad, más no por gusto	73	27	11	10	5	126
c. Me da pena decir que trabajo en esta institución por la imagen negativa que ella tiene en la sociedad	82	20	17	0	0	126
d. Me siento muy apenado de trabajar en una institución que tiene muchos conflictos internos	90	33	1	2	0	126
<b>e. No me siento identificado con los valores de la institución</b>	<b>89</b>	<b>22</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>126</b>
<b>f. En general, no me siento orgulloso de trabajar en esta institución</b>	<b>89</b>	<b>18</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>126</b>

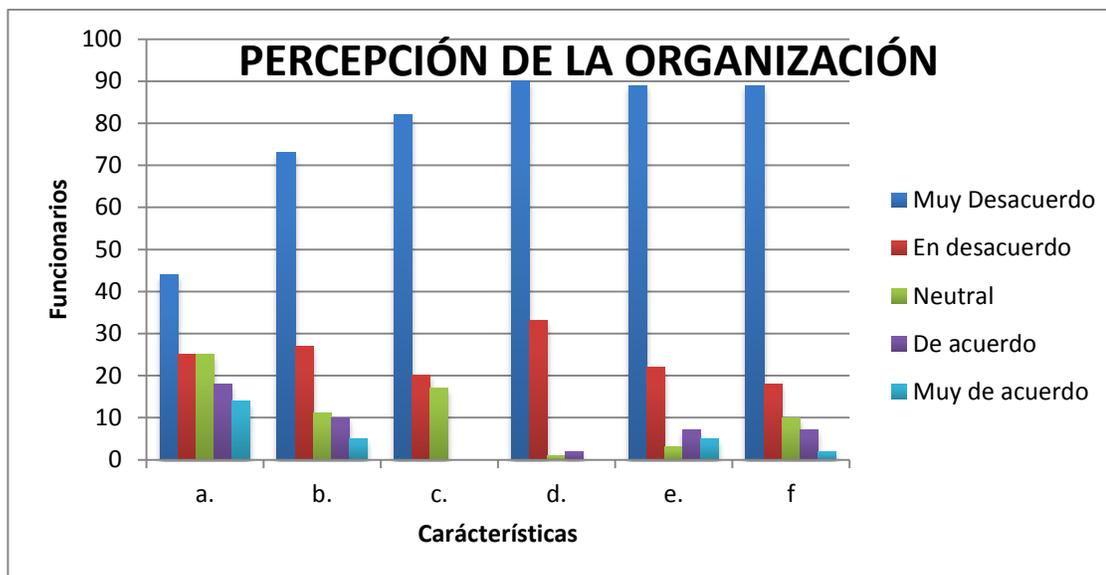


Figura 14. Dimensión de percepción de la organización

### Interpretación

**e)** El 88,09% de los funcionarios judiciales de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, representa el porcentaje de colaboradores que se sienten identificados con los valores de la institución, el 9,53% representa el porcentaje de colaboradores que no se sienten identificados con los valores de la institución, mientras que el 2,38% representa al personal que no está de acuerdo ni en desacuerdo con los valores de la institución.

**f)** El 84,92% de los funcionarios judiciales de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, representa el porcentaje de colaboradores que en general se sienten orgullosos de trabajar en la institución, el 7,15% representa el porcentaje de colaboradores que en general no se sienten orgullosos de trabajar en la institución, mientras que el 7,93% representa al personal que no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 16. Dimensión de motivación intrínseca

CARACTERÍSTICAS	Muy Desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo	Total
a. En la institución la mayoría de los trabajadores y empleados estamos muy comprometidos con nuestro trabajo	6	11	13	43	53	126
<b>b. Mi trabajo en esta institución es muy importante</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>18</b>	<b>89</b>	<b>126</b>
<b>c. Mi trabajo es interesante</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>97</b>	<b>126</b>
d. En la institución mis compañeros y yo hacemos nuestro mejor esfuerzo porque el trabajo salga bien	0	16	4	21	85	126
e. En la institución mis compañeros y yo nos sentimos bien de hacer nuestro trabajo	7	7	8	23	81	126
f. La comunicación oficial de los superiores a los funcionarios es clara	9	9	20	43	45	126

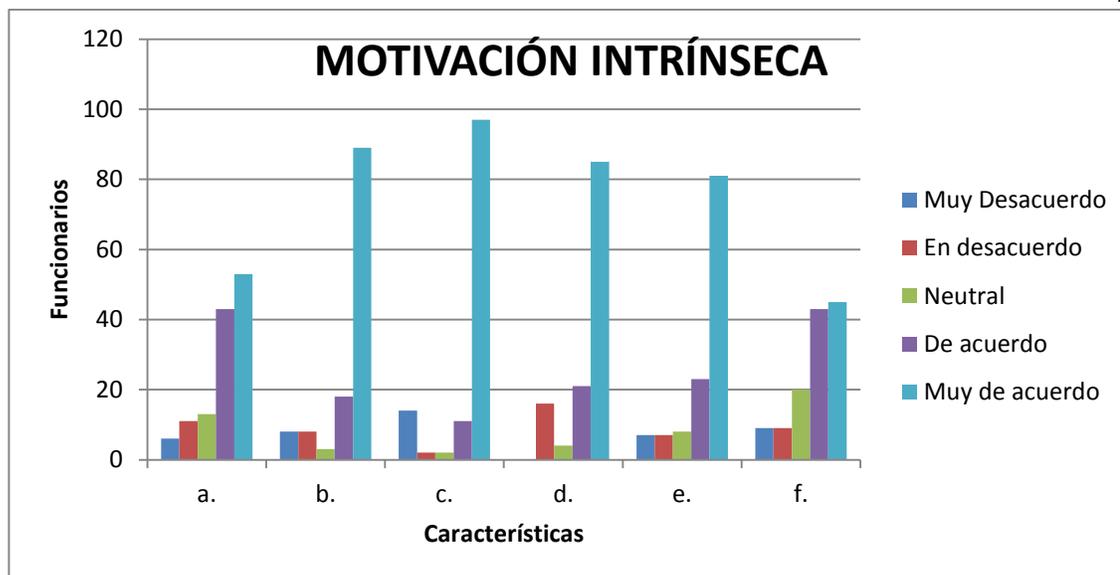


Figura 15. Dimensión de motivación intrínseca

### Interpretación

**b)** El 84,92% de los funcionarios judiciales de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, representa el porcentaje de colaboradores que consideran que su trabajo en la institución es muy importante, el 12,7% representa el porcentaje de colaboradores que consideran que su trabajo en la institución no es muy importante, mientras que el 2,38% representa al personal que no está de acuerdo ni en desacuerdo.

**c)** El 85,71% de los funcionarios de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, representa el porcentaje de colaboradores que consideran que su trabajo es interesante, el 12,7% representa el porcentaje de colaboradores que consideran que su trabajo no es interesante, mientras que el 1,59% representa al personal que no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 17. Dimensión de presión

CARACTERÍSTICAS	Muy Desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo	Total
<b>a. En casa a veces temo contestar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema de trabajo</b>	<b>72</b>	<b>22</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>126</b>
b. Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo	27	27	33	22	17	126
c. Mi institución es un lugar relajado para trabajar	19	11	30	40	26	126
d. Me siento como si nunca tuviese un día libre	42	34	26	7	17	126
e. Muchos de los funcionarios de mi institución en mi nivel sufren de un alto estrés debido a la exigencia del trabajo	25	29	46	17	9	126
<b>f. Me siento estresado y ansioso con las responsabilidades que tengo a mi cargo</b>	<b>42</b>	<b>34</b>	<b>27</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>126</b>

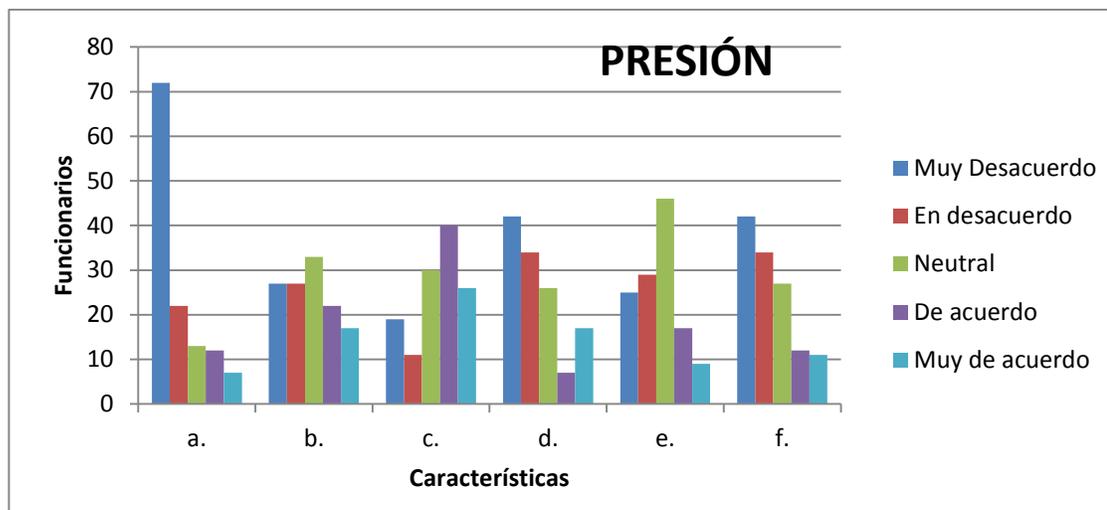


Figura 16. Dimensión de presión

### Interpretación

**a)** El 74,63% de los funcionarios judiciales de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, representa el porcentaje de colaboradores que no temen contestar el teléfono, fuera de la jornada laboral, porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema de trabajo, el 15,06% representa el porcentaje de colaboradores que temen en contestar el teléfono, fuera de la jornada laboral, porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema de trabajo, mientras que el 10,31% representa al personal que no está de acuerdo ni en desacuerdo.

**f)** El 60,31% de los funcionarios judiciales de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, representa el porcentaje de colaboradores que no se sienten estresados y ansiosos con las responsabilidades que tienen a su cargo, el 18,25% representa el porcentaje de colaboradores que si se sienten estresados y ansiosos con las responsabilidades que tienen a su cargo, mientras que el 21,44% representa al personal que no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 18. Dimensión de reconocimiento

CARACTERÍSTICAS	Muy Desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo	Total
a. Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar	19	17	32	34	24	126
b. La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error	35	32	29	14	16	126
c. Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución	11	15	30	37	33	126
d. Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer	11	23	51	32	9	126
<b>e. Mi jefe reconoce cuando hago un buen trabajo</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>25</b>	<b>45</b>	<b>33</b>	<b>126</b>
<b>f. Mi jefe me felicita cuando realizo bien mi trabajo</b>	<b>12</b>	<b>17</b>	<b>28</b>	<b>37</b>	<b>32</b>	<b>126</b>

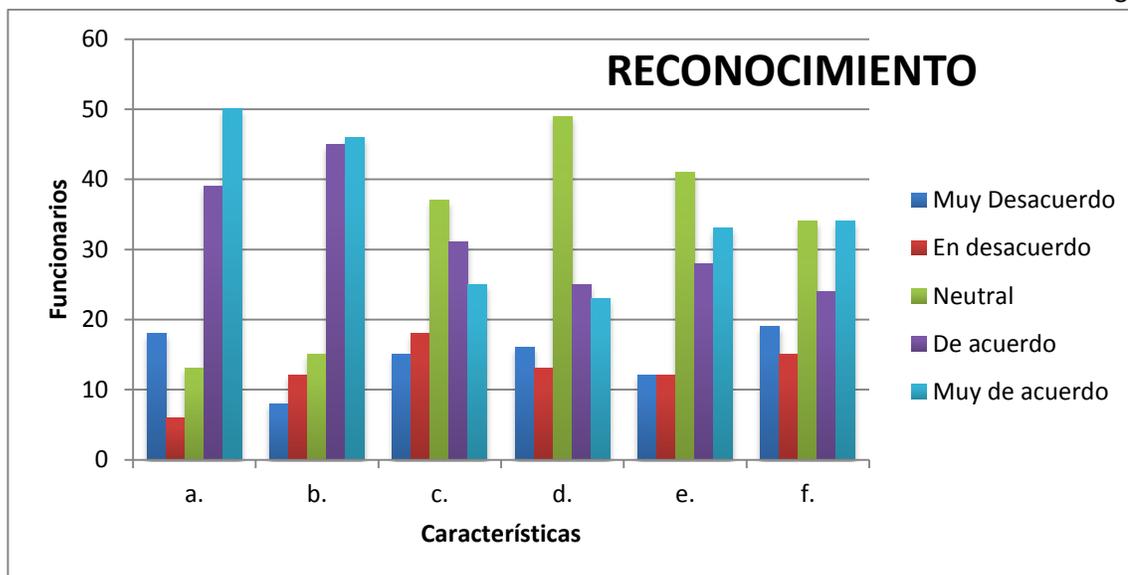


Figura 17. Dimensión de reconocimiento

### Interpretación

**e)** El 61,9% de los funcionarios judiciales de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, representa el porcentaje de colaboradores que consideran que su jefe reconoce cuando hacen un buen trabajo, el 18,26% representa el porcentaje de colaboradores que consideran que su jefe no reconoce cuando hacen un buen trabajo, mientras que el 19,84% representa al personal que no está de acuerdo ni en desacuerdo.

**f)** El 54,77% de los funcionarios judiciales de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, representa el porcentaje de colaboradores que consideran que su jefe los felicita cuando realizan un buen trabajo, el 23,01% representa el porcentaje de colaboradores que consideran que su jefe no los felicita cuando realizan un buen trabajo, mientras que el 22,22% representa al personal que no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 19. Dimensión de equidad

CARACTERÍSTICAS	Muy Desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo	Total
<b>a. Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>25</b>	<b>29</b>	<b>52</b>	<b>126</b>
b. Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables	10	9	23	44	40	126
c. Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos	19	15	55	27	10	126
d. Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece	16	13	56	29	12	126
e. Si es necesario, no me importa quedarme más tiempo en mi trabajo fuera del horario establecido	12	15	34	26	39	126
f. Los directivos tratan igual a todos los que trabajamos en esta institución	12	11	33	35	35	126
<b>g. Mi jefe no tiene favoritos</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>35</b>	<b>69</b>	<b>126</b>

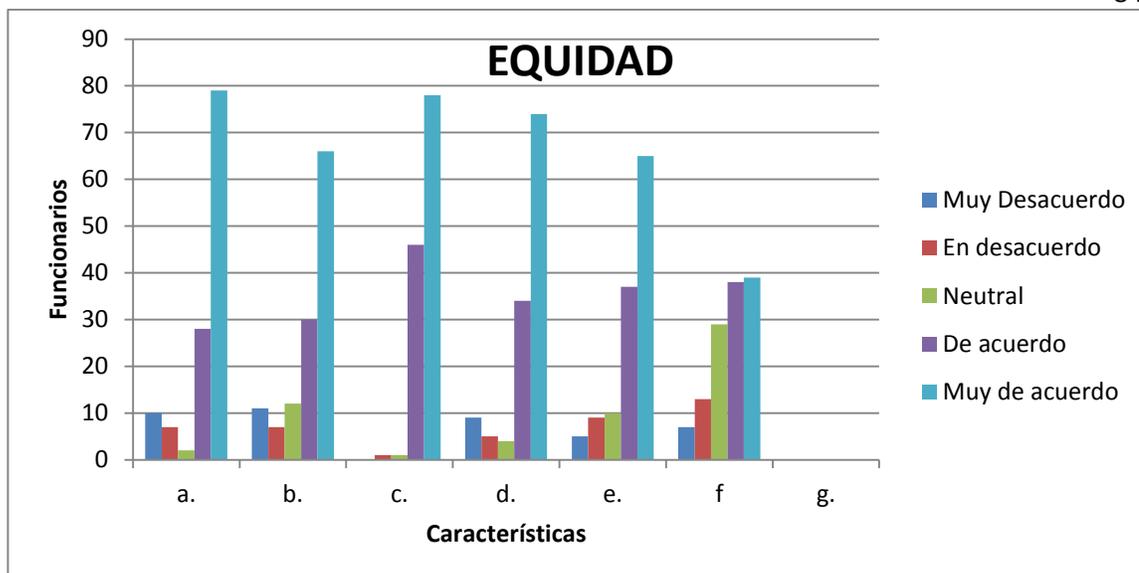


Figura 18. Dimensión de equidad

### Interpretación

**a)** El 64,28% de los funcionarios judiciales de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, representa el porcentaje de colaboradores que consideran que pueden contar con un trato justo por parte de su jefe, el 15,87% representa el porcentaje de colaboradores que consideran que no pueden contar con un trato justo por parte de su jefe, mientras que el 19,85% representa al personal que no está de acuerdo ni en desacuerdo.

**g)** El 82,54% de los funcionarios judiciales de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, representa el porcentaje de colaboradores que consideran que su jefe no tiene favoritos, el 13,49% representa el porcentaje de colaboradores que consideran que su jefe tiene favoritos, mientras que el 3,97% representa al personal que no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 20. Dimensión de sueldos y salarios

CARACTERÍSTICAS	Muy Desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo	Total
<b>a. En la institución me pagan un salario justo</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>21</b>	<b>40</b>	<b>41</b>	<b>126</b>
<b>b. Las prestaciones que se me brindan en esta institución son satisfactorias</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>19</b>	<b>41</b>	<b>46</b>	<b>126</b>
c. Las promociones y ascensos en mi institución se manejan de una manera justa	15	18	37	31	25	126
d. Los incrementos salariales normalmente son inferiores a los de la inflación en el país	16	13	49	25	23	126
e. No existen incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional	12	12	41	28	33	126
f. En general, no existe un sistema de sueldos y prestaciones que motive al trabajador a mejorar su productividad en la institución	19	15	34	24	34	126

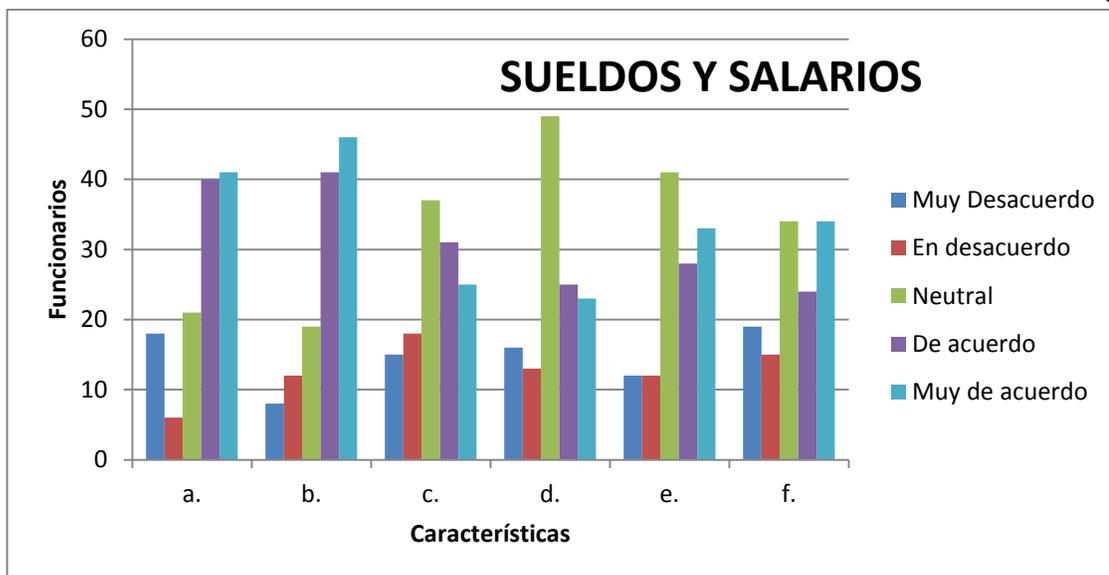


Figura 19. Dimensión de sueldos y salarios

### Interpretación

a) El 64,29% de los funcionarios judiciales de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, representa el porcentaje de colaboradores que consideran que en la institución se les paga un salario justo, el 22,05% representa el porcentaje de colaboradores que consideran que en la institución no se les paga un salario justo, mientras que el 16,67% representa al personal que no está de acuerdo ni en desacuerdo.

b) El 69,05% de los funcionarios judiciales de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, representa el porcentaje de colaboradores que consideran que las prestaciones que le brinda la institución son satisfactorias, el 15,87% representa el porcentaje de colaboradores que consideran que las prestaciones que le brinda la institución no son satisfactorias, mientras que el 15,08% representa al personal que no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 21. Dimensión de promoción y carrera

CARACTERÍSTICAS	Muy Desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo	Total
<b>a. No creo que me estén tomando en cuenta para promoverme</b>	<b>22</b>	<b>51</b>	<b>17</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>126</b>
b. Dado el tamaño de la institución hay muy pocas oportunidades de ser promovido	13	24	35	39	15	126
c.No existe una preparación adecuada del trabajador para que uno vaya ascendiendo en la institución	22	25	36	32	11	126
<b>d. No me veo con un futuro halagüeño dentro de esta institución</b>	<b>42</b>	<b>47</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>126</b>

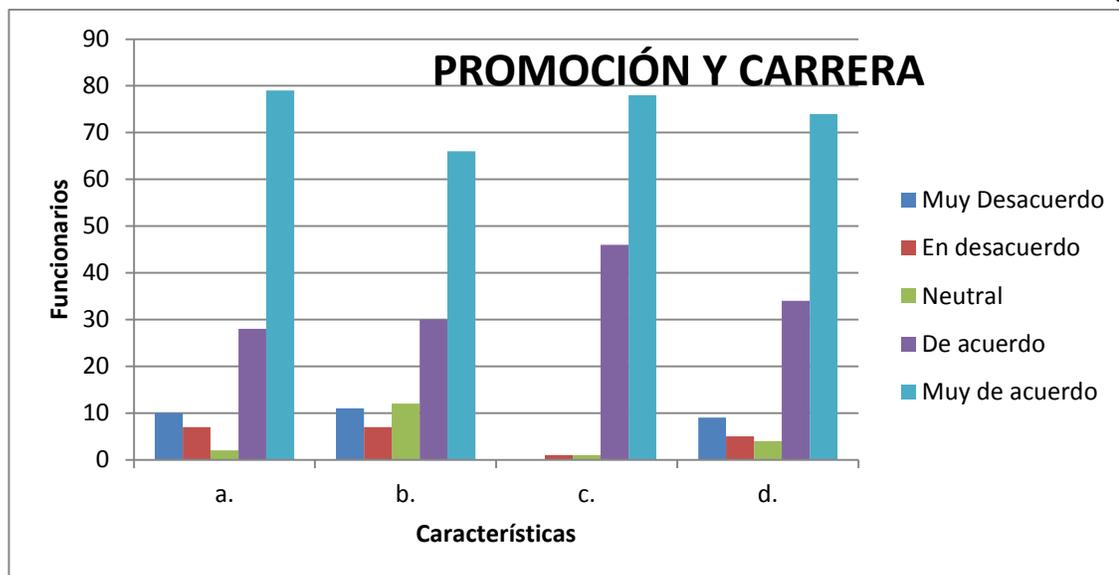


Figura 20. Dimensión de promoción y carrera

### Interpretación

a) El 57.93% de los funcionarios de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, representa el porcentaje de colaboradores que consideran que se les está tomando en cuenta, en el presente, para promoverlos, el 28,57% representa el porcentaje de colaboradores que consideran que no se les está tomando en cuenta, en el presente, para promoverlos, mientras que el 13,49% representa al personal que no está de acuerdo ni en desacuerdo.

d) El 70,63% de los funcionarios de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, representa el porcentaje de colaboradores que se ven con un futuro halagüeño en la institución, el 19,84% representa el porcentaje de colaboradores que no se ven con un futuro halagüeño en la institución, mientras que el 9,52% representa al personal que no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 22. Dimensión de capacitación y desarrollo

CARACTERÍSTICAS	Muy Desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo	Total
<b>a. La capacitación que la institución ofrece va de acuerdo con su misión y objetivos</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>34</b>	<b>39</b>	<b>126</b>
b. La institución nunca me ha preguntado mis intereses y necesidades de capacitación	23	24	34	24	21	126
<b>c. La capacitación que se ofrece al personal es obsoleta</b>	<b>38</b>	<b>42</b>	<b>21</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>126</b>
d. Mis responsabilidades de trabajo me impiden recibir la capacitación que yo requiero	27	32	29	25	13	126
e. La institución solo ofrece cursos de adiestramiento básico	31	34	27	21	13	126
f. La institución destina los recursos suficientes para capacitar a su personal	15	22	36	30	23	126

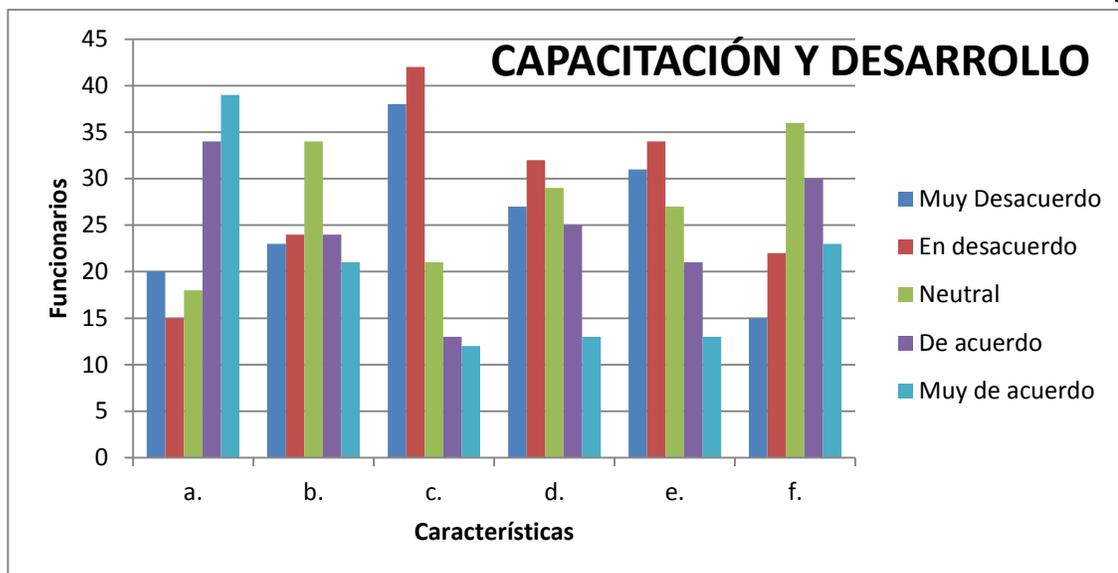


Figura 21. Dimensión de capacitación y desarrollo

### Interpretación

a) El 57,93% de los funcionarios de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, representa el porcentaje de colaboradores que consideran que la capacitación que la institución ofrece va de acuerdo con su misión y objetivos, el 30,77% representa el porcentaje de colaboradores que consideran que la capacitación que la institución ofrece no va de acuerdo con su misión y objetivos, mientras que el 14,29% representa al personal que no está de acuerdo ni en desacuerdo.

c) El 63,49% de los funcionarios de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, representa el porcentaje de colaboradores que consideran que la capacitación que la institución ofrece no es obsoleta, el 19,84% representa el porcentaje de colaboradores que consideran que la capacitación que la institución ofrece es obsoleta, mientras que el 16,67% representa al personal que no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 23. Dimensión ambiente físico y cultural

CARACTERÍSTICAS	Muy Desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo	Total
a. El espacio físico en que laboro siempre está limpio	13	13	12	44	44	126
b. Los medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son obsoletos y/o están en mal estado	45	33	18	16	14	126
c. No hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismo y otros accidentes ) en la institución	33	28	15	26	24	126
<b>d. Existen conductas discriminatorias hacia algunas personas</b>	<b>52</b>	<b>26</b>	<b>24</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>126</b>
e. Es frecuente escuchar quejas de abuso de poder de algunos directores	49	29	22	20	6	126
<b>f. Es frecuente escuchar quejas de acoso sexual</b>	<b>75</b>	<b>23</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>126</b>

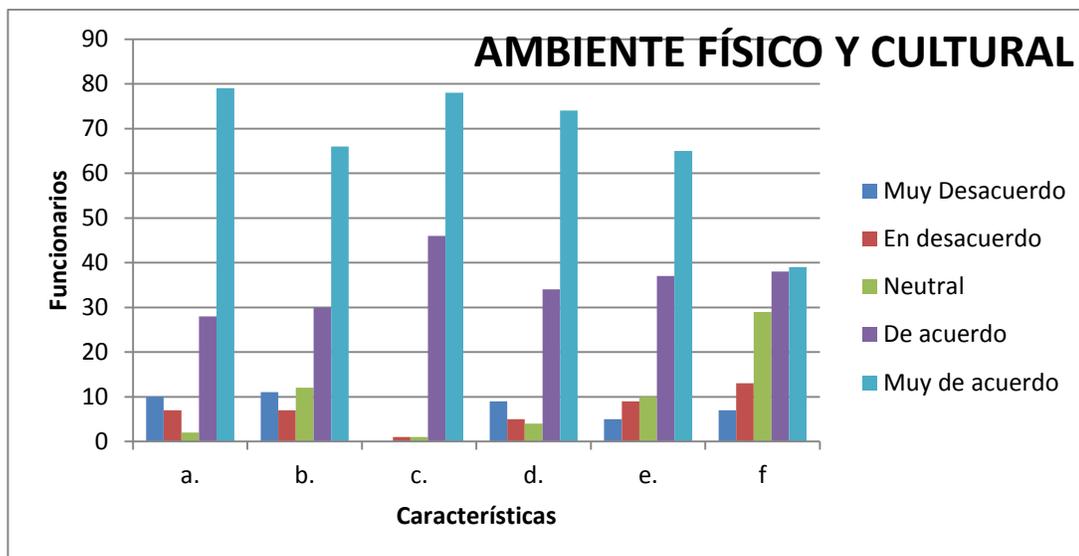


Figura 22. Dimensión ambiente físico y cultural

### Interpretación

**d)** El 61,9% de los funcionarios de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, representa el porcentaje de colaboradores que consideran que no existen conductas discriminatorias hacia las personas, el 19,05% representa el porcentaje de colaboradores que consideran que no existen conductas discriminatorias hacia las personas, mientras que el 19,05% representa al personal que no está de acuerdo ni en desacuerdo.

**f)** El 77,77% de los funcionarios de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, representa el porcentaje de colaboradores que consideran que no es frecuente escuchar quejas de abuso sexual en la institución, el 13,49% representa el porcentaje de colaboradores que consideran que si es frecuente escuchar quejas de abuso sexual en la institución, mientras que el 8,73% representa al personal que no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 24. Dimensión de visión

CARACTERÍSTICAS	Muy Desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo	Total
<b>a. Los objetivos de mi institución son claros</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>36</b>	<b>64</b>	<b>126</b>
<b>b. Estoy de acuerdo con los objetivos de mi institución</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>35</b>	<b>65</b>	<b>126</b>
c. Considero que los objetivos de mi institución pueden lograrse actualmente	7	11	8	40	60	126
d. Esta institución tiene un objetivo y camino definido que otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo	13	7	9	42	55	126
e. Sé muy bien lo que la institución espera de mí	14	8	7	38	59	126
f. Existe planeación en la institución	6	8	3	48	61	126

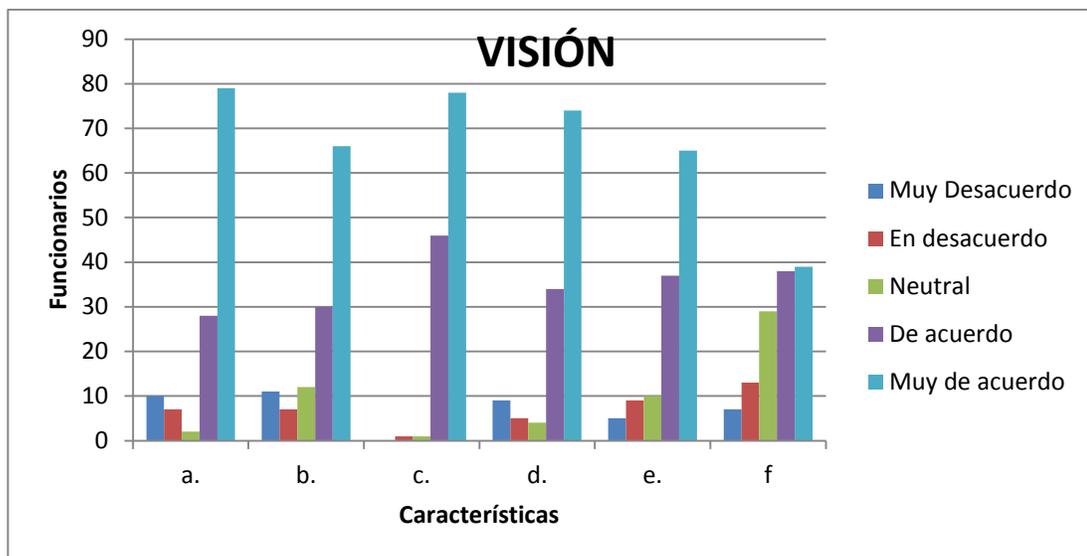


Figura 23. Dimensión de visión

### Interpretación

**a)** El 79,36% de los funcionarios de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, representa el porcentaje de colaboradores que consideran los objetivos de la institución son claros, el 14,29% representa el porcentaje de colaboradores que consideran que los objetivos de la institución no son claros, mientras que el 6,35% representa al personal que no está de acuerdo ni en desacuerdo.

**b)** El 79,37% de los funcionarios de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, representa el porcentaje de colaboradores que están de acuerdo con los objetivos de la institución, el 15,87% representa el porcentaje de colaboradores que no están de acuerdo con los objetivos de la institución, mientras que el 4,76% representa al personal que no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 25. Dimensión de satisfacción general

CARACTERÍSTICAS	Muy Desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo	Total
<b>a. Estoy satisfecho con mi trabajo</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>28</b>	<b>79</b>	<b>126</b>
b. Estoy satisfecho de la relación con mi jefe	11	7	12	30	66	126
c. Estoy satisfecho con los resultados de mi trabajo	0	1	1	46	78	126
<b>d. Estoy satisfecho con el desarrollo que tengo en la institución</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>34</b>	<b>74</b>	<b>126</b>
e. Estoy satisfecho de las relaciones con mis compañeros	5	9	10	37	65	126
f. Estoy satisfecho con la capacitación que recibo en la institución	7	13	29	38	39	126

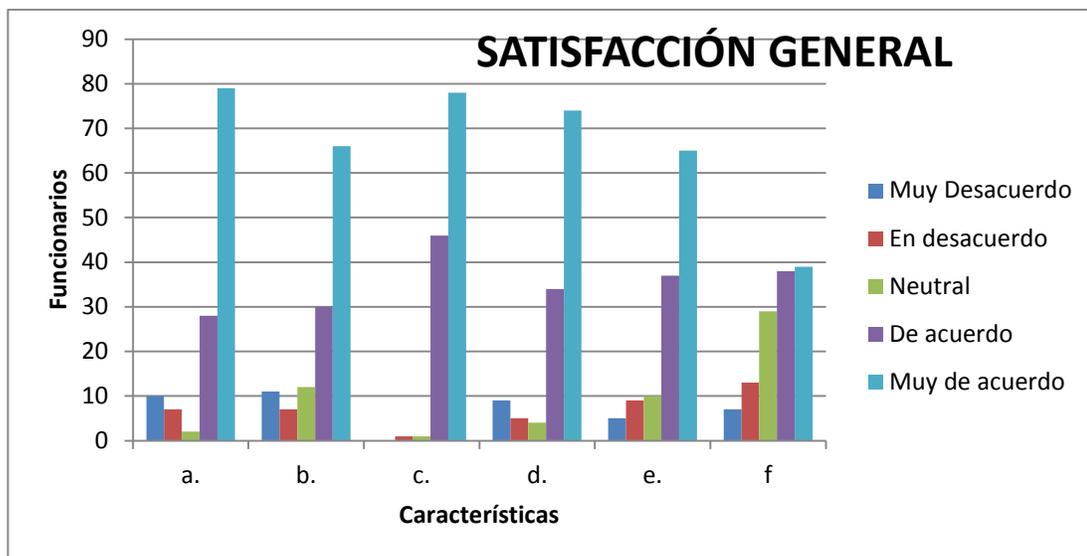


Figura 24. Dimensión de satisfacción general

### Interpretación

**a)** El 79,36% de los funcionarios de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, representa el porcentaje de colaboradores que consideran los objetivos de la institución son claros, el 14,29% representa el porcentaje de colaboradores que consideran que los objetivos de la institución no son claros, mientras que el 6,35% representa al personal que no está de acuerdo ni en desacuerdo.

**d)** El 85,72% de los funcionarios de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, representa el porcentaje de colaboradores que están satisfechos con el desarrollo que tienen en la institución, el 11,11% representa el porcentaje de colaboradores que no están satisfechos con el desarrollo que tienen en la institución, mientras que el 3,17% representa al personal que no está de acuerdo ni en desacuerdo.

En sentido general, las dimensiones con sus respectivos indicadores referentes a la variable de clima organizacional, fueron evaluadas por los funcionarios judiciales de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, de manera satisfactoria; por lo que se puede afirmar, que existe un clima organizacional favorable. No obstante, como se muestra en ítems posteriores, existen también criterios, donde se deben llevar a cabo acciones que fortalezcan el clima organizacional dentro de la institución, además de establecer sugerencias y posibles estrategias.

En cuanto a las dimensiones, que se necesitan fortalecer de acuerdo a los resultados arrojados, a través de la encuesta aplicada a los colaboradores de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, considerando la cantidad de respuestas neutras que se obtuvieron, se encuentran las siguientes:

- Presión
- Reconocimiento
- Sueldos y Salarios

Estos elementos servirán de base para el diseño del plan de acción que es el aporte fundamental de la presente investigación teniendo en cuenta también las sugerencias dadas por los funcionarios judiciales y las estrategias mencionadas en el instrumento de medición y que se detallan a continuación:

#### Ítem N° 2.- Sugerencias

¿Qué sugiere para mejorar el clima organizacional de su institución?

- Alimentación
- Cambio de funcionarios que no tratan bien al usuario
- Realizar cursos de capacitación gratuitos, al igual que seminarios en el exterior. Los cursos deben ser mayormente de relaciones humanas, sobre el desempeño de sus puestos de trabajo y cursos que permitan orientar a los clientes sobre los cambios en justicia.
- Charlas motivacionales

- Charlas de manejo de estrés
- Control desempeño laboral de los funcionarios
- Efectivizar la homologación salarial
- Mejorar políticas de recursos humanos
- Retornar a doble jornada
- Reuniones de integración
- Los funcionarios deben ser evaluados constantemente para conocer la calidad del trabajo que se brinda a los usuarios
- Comunicación directa con funcionarios, empleados, trabajadores así como la socialización y divulgación de las actividades, procesos, que se desarrollen en la institución
- Reconocimientos y Retroalimentación
- Mantener el trabajo en equipo y brindar estabilidad laboral
- Distribución organizada del trabajo; actividades de los funcionarios
- Incentivos para el personal como pago de horas extras y contrato de más personal
- Mejorar espacio físico
- Homologación salarial en la medida que se realice la reestructuración de cargos e igualdad en las remuneraciones
- Manual de Funciones
- Horario establecido para atención al personal
- Mejorar el trato al funcionario público con la socialización a los usuarios

### **Interpretación**

En la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, de los 126 funcionarios judiciales encuestados, la mayoría consideran necesario recibir capacitaciones en diferentes temáticas mayormente referente a relaciones humanas, desempeño de sus funciones por lo que han considerado pertinente además, el diseño de un manual de funciones dentro de la organización que sirva de base para la orientación y formación de sus funcionarios considerando que la

mayoría son nuevos en sus puestos de trabajo; es indispensable también, fomentar el trabajo en equipo, el reconocimiento al personal con incentivos, charlas de motivación y homologación salarial. Todo ello denota la importancia de fortalecer el clima organizacional ya que muchos encuestados sugirieron la necesidad de fomentar el compañerismo, el respeto entre compañeros, la solidaridad, la responsabilidad de todos y el trato ameno a los clientes.

Reconocen que se hace necesario preocuparse más por el talento humano que conforma la institución, saber de sus necesidades en la medida que no existen estudios anteriores, diagnósticos preliminares que permitan tener un levantamiento de los problemas, preocupaciones de los funcionarios por cada área de trabajo; siendo significativo la voluntad de los colaboradores de aprender, de asumir nuevos hábitos que beneficien su integridad y también los intereses de la institución.

## Ítem N° 3.- Plan de Acción

¿Considera necesario implementar un Plan de Acción para mejorar el clima organizacional de la Institución?

Tabla 26. Plan de Acción

PLAN DE ACCION				
¿Implementar		%	% válido	% acumulado
Plan de acción? Frecuencia				
No	11	8,7	8,7	
Si	115	91,3	91,3	100,0
Total	126	100,0	100,0	

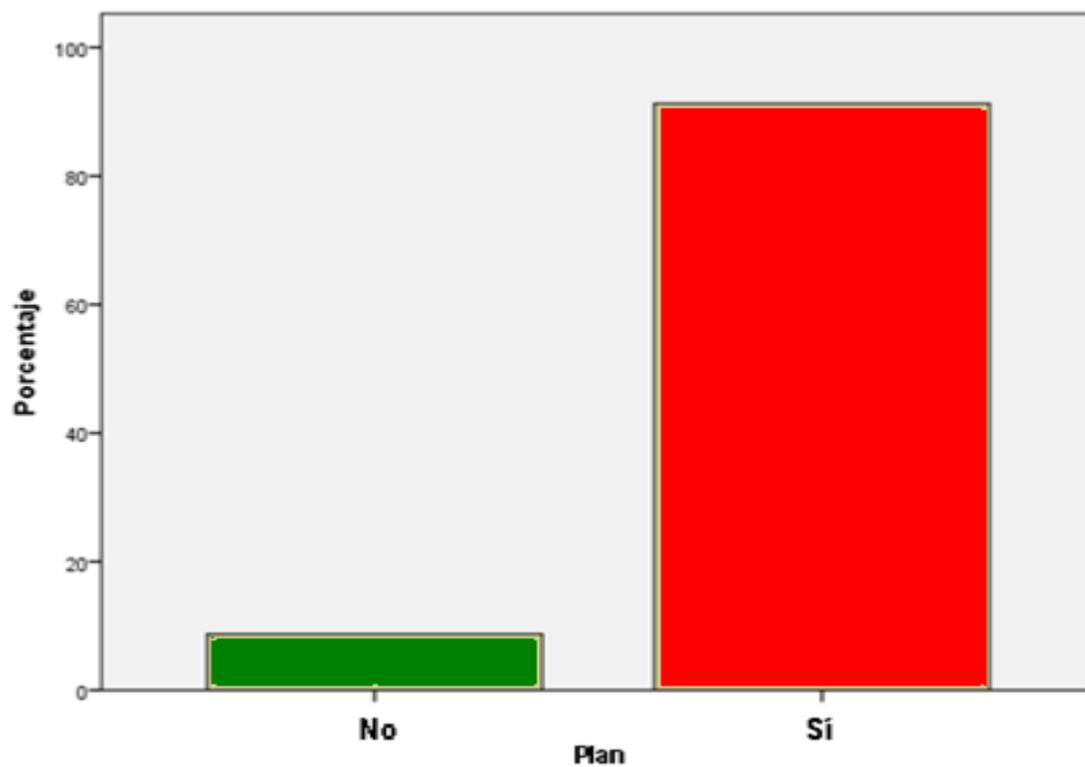


Figura 25. Plan de Acción

## **Interpretación**

El 91,3 % de los funcionarios de la Corte Provincia de Justicia de Tungurahua, representa el porcentaje de colaboradores que consideran necesario el diseño e implementación de un plan de acción que consolide y fortalezca el clima organizacional dentro de la institución, el 8,7% representa el porcentaje de colaboradores que no consideran necesario el diseño e implementación de un plan de acción que consolide y fortalezca el clima organizacional dentro de la institución.

## Ítem N° 4.- Estrategias

Estrategias más viables para fortalecer el clima organizacional

Tabla 27. Estrategias

ESTRATEGIAS				
Estrategia de acuerdo encuesta	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
1	41	32,5	32,5	32,5
2	55	43,7	43,7	76,2
3	14	11,1	11,1	87,3
4	4	3,2	3,2	90,5
N° 5	4	3,2	3,2	93,7
6	7	5,6	5,6	99,2
7	1	,8	,8	100,0
Total	126	100,0	100,0	

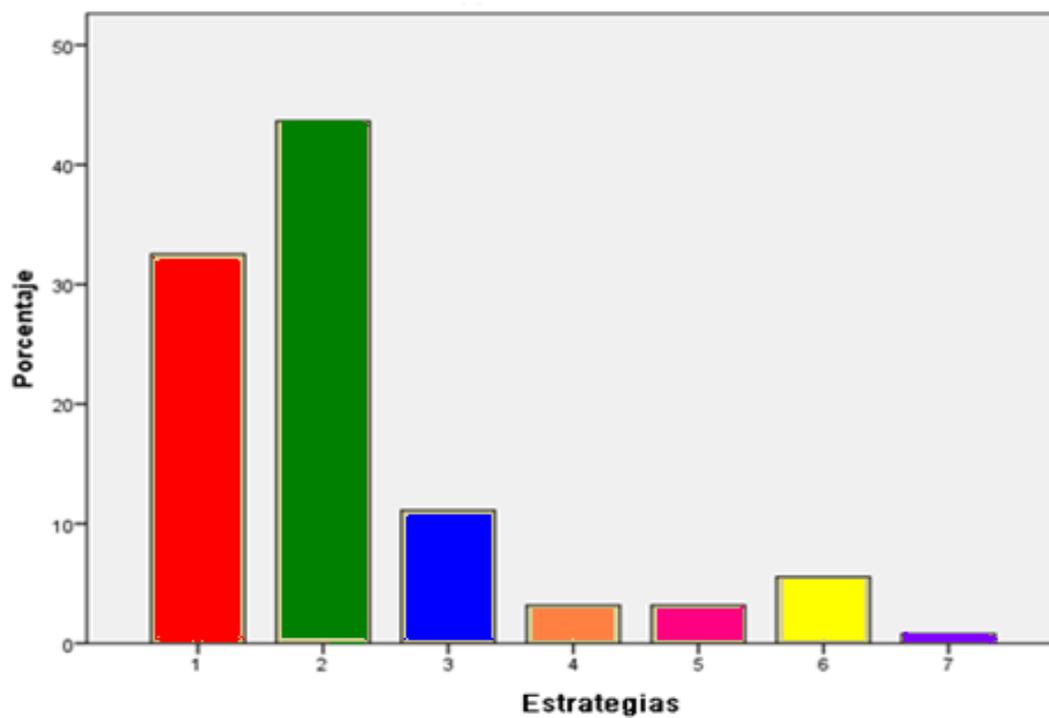


Figura 26. Estrategias

## **Interpretación**

El 32,5% de los funcionarios de la Corte Provincia de Justicia de Tungurahua, representa el porcentaje de colaboradores que consideran que la estrategia de creación de políticas que sirvan como una guía de acción a los funcionarios para realizar su trabajo de una mejor manera, fortalecerán el clima organizacional en la institución, el 43,7% representa el porcentaje de colaboradores que consideran que la estrategia de reconocimientos a los empleados que están realizando mejor su trabajo, fortalecerán el clima organizacional en la institución, el 11,1% representa el porcentaje de colaboradores que consideran que la estrategia de creación de un manual de descripción de puestos de trabajo para que los funcionarios posean un mejor conocimiento de las tareas que desempeñan y conozcan a quién acudir cuando se presentan dificultades, fortalecerán el clima organizacional en la institución, el 5,6% representa el porcentaje de colaboradores que consideran que la estrategia de mejoras en las condiciones laborales y salariales, fortalecerán el clima organizacional en la institución el 3,2% representa el porcentaje de colaboradores que consideran que la estrategia de verificación periódica de la distribución de las actividades laborales en cada funcionario para que no recaiga la responsabilidad del trabajo en pocas personas, fortalecerán el clima organizacional en la institución, el 3,2 % representa el porcentaje de colaboradores que consideran que la estrategia de formación y capacitación en competencias genéricas y específicas, fortalecerán el clima organizacional en la institución y el 0,8% representa el porcentaje de colaboradores que consideran que la estrategia de realizar actividades sociales (cenas, excursiones, celebraciones) dirigidas al personal de la institución con el fin de estrechar los lazos de amistad y de compañerismo entre los colaboradores.

## **Análisis de Resultados**

En sentido general, se puede afirmar que en la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, el 56.3% de los funcionarios judiciales son de sexo masculino y el 43.7% son de sexo femenino, en cuanto a la relación laboral el 51,6% del personal, laboran bajo contratos ocasionales y el 47,6% con un nombramiento permanente, en tanto que el 70.6% de los funcionarios judiciales cuenta con un título de tercer nivel, el 28,6% cuenta con título de cuarto nivel y el 0.8% son bachiller. Además se puede evidenciar que la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, cuenta con personal mayormente en edades entre los 31 a 50 años, lo que está impregnado en la dinámica de la institución en el ímpetu de cada uno de los empleados que se sienten motivados, con un alto grado de responsabilidad por el cumplimiento de sus funciones y mantienen una conducta adecuada a pesar de no poseer un tiempo de permanencia considerable en institución pero aspiran a lograr una estabilidad laboral en ella; con conocimientos e ideas innovadoras, contribuyen al crecimiento y mejora de la institución, además del bienestar de cada uno de sus miembros.

Las autoridades de la institución velan por la seguridad y bienestar de sus trabajadores, sin embargo, queda mucho por hacer en el tema de superación y formación del profesional: el personal necesita de capacitaciones y formación en el área de las relaciones humanas, trabajo en equipo que fomenten el compañerismo y la ayuda mutua entre los trabajadores, además de contribuir a la adaptabilidad de los nuevos contratados a la institución y al nuevo modelo de gestión imperante.

Existe un adecuado clima organizacional dentro de la institución, desde dimensiones claves como autonomía, motivación, percepción de la organización, evidenciándose un alto sentido de pertenencia de los colaboradores con la institución siendo un factor de éxito para el desempeño y desarrollo de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua; así como también, las dimensiones de ambiente físico y cultural, visión, promoción y carrera y

satisfacción general, son indicadores referenciales que analizados de manera global, demuestran la conformidad de los funcionarios judiciales en la institución.

Las dimensiones de presión, reconocimiento y sueldos y salarios si bien es cierto, han arrojado datos mayormente positivos, también han demostrado porcentajes de respuestas neutrales, que crean la percepción que en esas áreas se debe fortalecer el clima organizacional, además de mejorar los procesos de capacitación en cada área, destinando los recursos presupuestarios necesarios, remuneración salarial y la apertura de nuevas plazas de trabajo que exijan la contratación de más personal, incremento de políticas institucionales como el establecimiento de horarios para la atención al público en la medida que el resto del tiempo, los funcionarios judiciales se enfoquen a actividades específicas de su puesto de trabajo y así controlar y disminuir la presión y el nivel de estrés en los colaboradores y políticas que contribuyan a mejorar el reconocimiento de los jefes de unidad a sus colaboradores. Además es importante recalcar que en la dimensión de sueldos y salarios, no existe una estrategia que directamente aporte al mejoramiento y fortalecimiento, debido a que es una institución del sector público y los recursos financieros dependen a las asignaciones presupuestarias del gobierno nacional y que la función judicial al ser autónoma, cuenta con su propia escala remunerativa.

Para justificar estadísticamente la selección de las dimensiones con mayor cantidad de respuestas neutrales, que se mencionaron anteriormente y que aportarán al fortalecimiento del clima organizacional de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, se utilizó el Diagrama de Pareto, que nos permite discriminar entre las causas más importantes de un problema, los llamados **los pocos vitales**, y las que son menos **los muchos triviales**, permitiéndonos enfocar nuestros esfuerzos en las dimensiones de: presión, reconocimiento y sueldos y salarios.

Tabla 28. Diagrama de Pareto

DIMENSIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA ACUMULADA	%
Reconocimiento	54	54	13%
Presión	40	94	22%
Sueldos y Salarios	40	134	32%
Capacitación	39	173	41%
Comunicación	38	211	50%
Ambiente físico y cultural	35	246	58%
Equidad	30	276	65%
Promoción	29	305	72%
Innovación	26	331	78%
Apoyo	24	355	84%
Trabajo en equipo	19	374	88%
Visión	14	388	92%
Percepción de la Organización	13	401	95%
Autonomía	11	412	97%
Satisfacción General	6	418	99%
Motivación Intrínseca	5	423	100%
TOTAL	423		

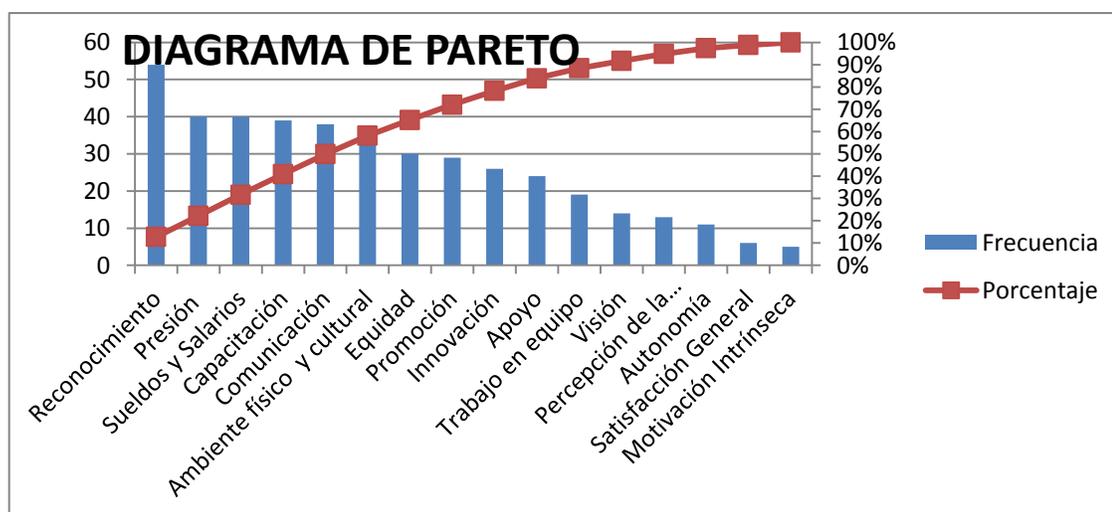


Figura 27. Diagrama de Pareto

El 91,3% de los funcionarios judiciales de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, consideran necesario el diseño de un plan de acción que fortalezca el clima organizacional de la institución que apunte a consolidar el respeto entre compañeros de unidad, la solidaridad y el bienestar institucional,

basándose en las dimensiones que no han arrojado datos totalmente satisfactorios y que han tenido respuestas neutrales; de igual manera, enfocándonos en las estrategias más representativas.

Por lo anteriormente expuesto el plan de acción de acuerdo al análisis e interpretación de resultados, debe estar sustentado y enfocado a fortalecer el clima organizacional de las Corte Provincial de Justicia de Tungurahua en las dimensiones de presión, reconocimiento y sueldos y salarios, apoyándose en las estrategias más representativas de la investigación que son la creación de políticas que sirvan como una guía de acción a los funcionarios para realizar su trabajo de una mejor manera y reconocimientos a los empleados que están realizando mejor su trabajo.

La presente investigación se enfoca al clima organizacional, su análisis, determinación e importancia dentro de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, su alcance se limitó a encuestar solamente al personal de dicha institución, lo cual permitió establecer recomendaciones para mejorar esta variable en beneficio de los funcionarios judiciales y la organización en su conjunto; identificando las dimensiones del clima organizacional existente, a través del análisis de las siguientes dimensiones: autonomía, trabajo en equipo, apoyo, comunicación, innovación, percepción de la organización, motivación intrínseca, presión, reconocimiento, equidad, sueldos y salarios, promoción y carrera, capacitación y desarrollo, ambiente físico y cultural, visión y satisfacción general.

Los resultados que se presentan en esta investigación, son reflejo de la situación en que se encuentra la organización en el momento en que se realizó el estudio; no podrá generalizarse en situaciones futuras, puesto que el clima organizacional y las condiciones bajo las cuales se origina, varían.

## CAPÍTULO IV

### **DISEÑO DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA CORTE PROVINCIAL DE JUSTICIA DE TUNGURAHUA**

De acuerdo al análisis de los resultados presentados en el capítulo anterior, a continuación, se presenta el plan de acción a ejecutarse en la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua para fortalecer el clima organizacional, alineado a la misión y visión de la institución, además de estar sustentado en las dimensiones de presión, reconocimiento y sueldos y salarios, apoyándose en las estrategias más representativas de la investigación que son la creación de políticas que sirvan como una guía de acción a los funcionarios para realizar su trabajo de una mejor manera y reconocimientos a los empleados que están realizando mejor su trabajo.

El mencionado plan de acción contendrá las estrategias idóneas para contribuir al mejoramiento de los factores que inciden en el clima organizacional, las tareas a ejecutarse, los tiempos, lugar, seguimiento y evaluación de resultados así como también las recomendaciones para el uso de este plan.

#### **4.1 Objetivos del Plan de acción**

##### **4.1.1 Objetivo general**

Establecer estrategias que apoyen al mantenimiento y fortalecimiento del clima organizacional satisfactorio en la Corte Provincial de Tungurahua, y de esta forma contribuir a la motivación de los colaboradores.

#### **4.1.2 Objetivos específicos**

1. Proponer un plan de acción, sustentado en los resultados del diagnóstico, a fin de contribuir al fortalecimiento del clima organizacional de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua.
2. Contribuir al mejoramiento de la productividad de los funcionarios judiciales de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua.

#### **4.2 Importancia del Plan de acción**

El clima organizacional ha cobrado importancia en las instituciones de hoy en día, ya que es considerado una fortaleza que encamina a la organización hacia el éxito o una debilidad que puede frustrar el logro de los objetivos de la misma. De ahí la necesidad de formular estrategias, cuya aplicación permitan mejorar, mantener o fortalecer el clima organizacional en aspectos tales como la rotación de personal, ausentismo en los colaboradores, disminuir el número de accidentes, elevar la productividad, tener funcionarios judiciales más motivados y satisfechos con su trabajo y con la institución.

#### **4.3 Plan de Acción**

DIMENSIÓN: Presión

ESTRATEGIA: Elaborar políticas de funcionamiento interno

Tabla 29.

Plan de acción dimensión de presión

ACTIVIDAD	TIEMPO DE PRUEBA DE EJECUCIÓN DEL PLAN	LUGAR	CUANDO	PRESUPUESTO ESTIMADO USD.	LOGRO
<b>1.- Creación de políticas de atención</b>	Un año	Corte Provincial de Justicia de Tungurahua (juzgados, unidades)	Desde enero 2015 hasta diciembre 2015	762,00	Fortalecer el clima organizacional y disminuir la presión
<b>2.- Charlas manejo de estrés</b>	Un año	Auditorio de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua	Año 2015 Charla 1: 09 de enero Charla 2: 22 de abril Charla 3: 24 de julio Charla 4: 19 de octubre	3.600,00	Fortalecer el clima organizacional y disminuir la presión
<b>3.- Afiches pausas activas</b>	Un año	Corte Provincial de Justicia de Tungurahua (juzgados, unidades)	Desde enero 2015 hasta diciembre 2015	350,00	Fortalecer el clima organizacional y disminuir la presión

DIMENSIÓN: Reconocimiento

ESTRATEGIA: Elaborar políticas de funcionamiento interno

Tabla 30.  
Plan de acción dimensión de reconocimiento

ACTIVIDAD	TIEMPO DE PRUEBA DE EJECUCIÓN DEL PLAN	LUGAR	CUANDO	PRESUPUESTO ESTIMADO USD.	LOGRO
<b>1.- Felicitaciones al mejor desempeño en reuniones de juzgado o unidad</b>	Un año	Corte Provincial de Justicia de Tungurahua (juzgados/unidades)	De enero a diciembre 2015	20,00	Fortalecer el clima organizacional y aumentar el sentido de reconocimiento
<b>2.- Cuadro de honor</b>	Un año	Corte Provincial de Justicia de Tungurahua (juzgados/unidades)	De enero a diciembre 2015	1.302,00	Fortalecer el clima organizacional y aumentar el sentido de reconocimiento
<b>3.-Cumpleañeros del mes</b>	Un año	Corte Provincial de Justicia de Tungurahua (juzgados/unidades)	De enero a diciembre 2015	0	Fortalecer el clima organizacional y aumentar el sentido de reconocimiento

DIMENSIÓN: Capacitación

ESTRATEGIA: Elaborar políticas de funcionamiento interno

Tabla 31.

Plan de acción dimensión de capacitación y desarrollo

ACTIVIDAD	TIEMPO DE PRUEBA DE EJECUCIÓN DEL PLAN	LUGAR	CUANDO	PRESUPUESTO ESTIMADO USD.	LOGRO
<b>1.- Incrementar una plataforma virtual específica para el Consejo de la Judicatura para capacitaciones online “Sistema Judiciales online”</b>	Un año	Corte Provincial de Justicia de Tungurahua (juzgados/unidades)	Ene – Feb 2015 Diseño Mar 2015 Implementación Abr – Oct 2015 Ejecución Nov – Dic 2015 Análisis de resultados y retroalimentación	0	Fortalecer el clima organizacional y aumentar el sentido de reconocimiento
<b>2.- Elaborar un plan anual de capacitación, recopilando las necesidades de cada (juzgado/unidades)</b>	Un año	Corte Provincial de Justicia de Tungurahua (juzgados/unidades)	Enero – Diciembre 2015	0	Fortalecer el clima organizacional y aumentar el sentido de reconocimiento
<b>3.- Implementar el “Grupo de Gestores del Conocimiento de la Función Judicial”</b>	Un año	Corte Provincial de Justicia de Tungurahua (juzgados/unidades)	Ene – Feb 2015 Diseño Mar 2015 Implementación Abr – Oct 2015 Ejecución Nov – Dic 2015 Análisis de resultados y retroalimentación	4.890.00	Fortalecer el clima organizacional y aumentar el sentido de reconocimiento

### **4.3.1 Dimensión de presión**

Para el fortalecimiento de la dimensión de presión, que nos permite conocer la percepción de los colaboradores sobre el nivel de influencia de factores internos y externos que determinan el nivel de presión en la ejecución de las tareas rutinarias, en el presente plan de acción, se ejecutarán actividades que aportarán directamente a la estrategia de implementar políticas de atención y que se desarrollaron de la siguiente manera, de acuerdo al plan de acción propuesto: Creación de políticas de atención en los juzgados y unidades de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, para lo cual será publicada en los medios de comunicación, socializada con los funcionarios judiciales, además de ser publicada en cada unidad, en lugar visible.

### **POLÍTICAS DE ATENCIÓN**

1. Horario de consulta de estado de trámites, búsqueda de juicios, consultas sobre procedimientos, a partir de las 08h00 hasta 11h00.
2. Diligencias judiciales con el señor Juez y Secretario, a partir de las 11h00 hasta las 13h00 (Sujeto a cambios dependiendo de los términos del juicio).
3. Martes y jueves, despacho de documentación, verificación de pruebas, sentencias, emisión de providencias, etc., a partir de las 14h00 hasta 17h00.
4. Lunes, miércoles y viernes audiencias judiciales, a partir de las 14h00 hasta las 17h00 (Sujeto a cambios dependiendo de la prioridad del juicio).
5. Toda consulta de trámites judiciales, es en el horario establecido por la institución.

6. No se aceptarán consultas de trámites judiciales vía telefónica, el número de teléfono celular de los funcionarios es personal no para asuntos laborales.
7. Todo trámite es GRATUITO.

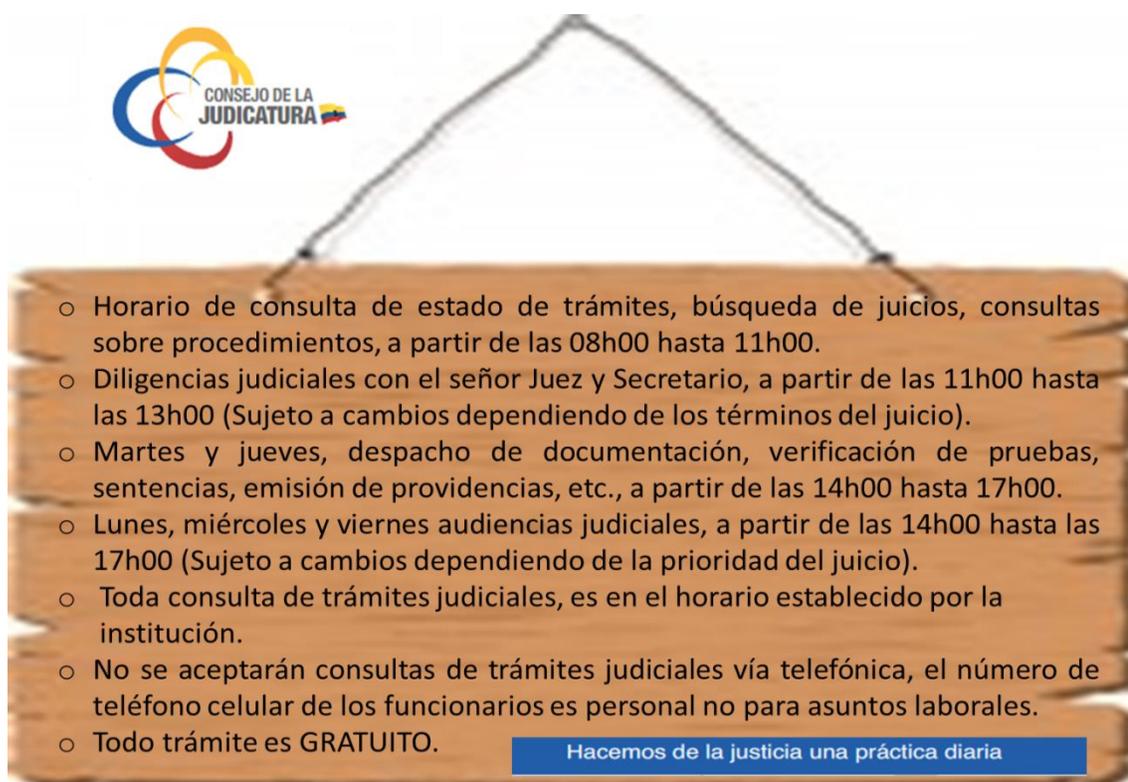


Figura 28. Políticas de atención

Tabla 32.  
Presupuesto estimado para la elaboración de los manifiestos informativos

CANT.	DETALLE	VALOR UNITARIO USD	VALOR TOTAL USD
4	Tablones de cedro	25,00	100,00
1	Sellador catalizado (Galón)	27,00	27,00
1	Laca brillante (Galón)	20,00	20,00
30	Grabaciones en placa	20,00	600,00
15	Lijas	1,00	15,00
<b>TOTAL</b>			<b>762,00</b>

El presupuesto estimado para los materiales requeridos en la actividad de creación de políticas de atención es de 762,00 USD. (SETECIENTOS SESENTA Y DOS DÓLARES CON 00/100), a esto se le incrementa el valor de la mano de obra que es de 18,00 USD. (DIESCIOCHO DÓLARES CON 00/100) por cada manifiesto informativo, considerando que son 30 (TREINTA) unidades judiciales en la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, el valor total en mano de obra es de 540 USD. (QUINIENTOS DÓLARES CON 00/100).

El valor total de cada manifiesto informativo es de: 43,40 USD. (CUARENTA Y TRES DÓLARES CON 40/100).

Existe también la factibilidad de realizar afiches con las políticas de atención establecidas por el Consejo de la Judicatura, lo que abarataría los costos significativamente; esa decisión, dependerá de la disponibilidad presupuestaria existente.

### **CHARLAS SOBRE MANEJO DE ESTRÉS Y PRESIÓN**

De la misma manera se desarrollará en cuatro ocasiones, en el Auditorio de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, charlas para el manejo de estrés y presión en el trabajo, a los funcionarios judiciales, cuyo contenido y preparación estará supervisado por el Responsable de Personal y será planificada y organizada, en dos ocasiones, por el personal de la Oficina Técnica conformada por psicólogos y trabajadores sociales, a fin de optimizar los mismos recursos de la institución y de fortalecer las habilidades conductuales de los miembros de la comunidad judicial de Tungurahua.

En las charlas de manejo de estrés y presión en el trabajo se tratarán los siguientes temas: conceptos, técnicas generales, técnicas de autocontrol, técnicas de relajación, técnicas de respiración y técnicas de detención del pensamiento.

Los dos eventos restantes serán realizados por expositores expertos en el tema de manejo de estrés y presión en el trabajo, además se abordarán temas concernientes a la incidencia de la actitud positiva en el desempeño laboral y personal, así como la importancia de trabajar en equipo y de la atención óptima a los usuarios del sistema de justicia.

Tabla 33.  
Presupuesto estimado para el desarrollo de las charlas de manejo de estrés

<b>CANT.</b>	<b>DETALLE</b>	<b>VALOR UNITARIO USD</b>	<b>VALOR TOTAL USD</b>
1	Síndrome de Burnout	0	0
1	Manejo de estrés y presión en el trabajo	1.800,00	1.800,00
1	Incidencia de la actitud positiva en el desempeño laboral	0	0
1	Técnicas de autocontrol, relajación y respiración	1.800,00	1.800,00
<b>TOTAL</b>			<b>3.600,00</b>

## **PAUSAS ACTIVAS**

Las pausas activas son pequeñas interrupciones de la actividad laboral dentro de la jornada de trabajo para realizar diferentes técnicas y ejercicios que ayudan a reducir la fatiga física, mental y visual, el estrés y trastornos osteomusculares.

Las pausas activas serán implementadas como política institucional en la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua; las imágenes con los ejercicios, serán ubicadas en lugares visibles, pudiendo ser estas, carteleras institucionales, corredores, baños, con el objetivo de disminuir el estrés, la presión, favorecer el cambio de posturas y rutina, estimular la circulación,

favorecer la capacidad de concentración, motivar y mejorar las relaciones interpersonales y mejorar el desempeño laboral.



Figura 29. Pausas activas

Tabla 34.  
Presupuesto estimado para la elaboración de afiches full color

CANT.	DETALLE	VALOR UNITARIO USD	VALOR TOTAL USD
500	Afiches pausas activas full color	1,43	350,00
<b>TOTAL</b>			<b>350,00</b>

#### 4.3.2 Dimensión de reconocimiento

Para el fortalecimiento de la dimensión de reconocimiento, que nos permite conocer la percepción de los funcionarios judiciales sobre el nivel de influencia de factores relacionados entre el jefe y los colaboradores, en el desarrollo de la jornada laboral diaria, entendiéndose como reconocimiento a la

buena o mala interrelación entre jefes vs. subordinados y no a lo económico; en el presente plan de acción, se ejecutarán algunas actividades que aportarán directamente a la estrategia de elaborar políticas funcionamiento interno, desarrolladas de la siguiente manera, de acuerdo al plan de acción propuesto: Felicitaciones al mejor desempeño en reuniones de juzgado o unidad y cuadro de honor, para lo cual se establecerán varios parámetros que el jefe de cada juzgado y/o unidad durante el transcurso del mes, deberá evaluar en un rango comprendido del 1 al 5, siendo 5 excelente y 1 deficiente y luego determinar quién de los miembros del equipo de trabajo, se ha desenvuelto, de acuerdo a los parámetros de eficiencia y eficacia detallados a continuación:

- Puntualidad en el horario de trabajo
- Cumplimiento oportuno de actividades, basándose en el desempeño laboral registrado en el SATJE.
- Atención oportuna al usuario, instalando en cada juzgado un buzón de quejas y realizando el conteo de las mismas a fin de mes.
- Buenas relaciones interpersonales con los miembros del juzgado o unidad.
- Percepción de los pares sobre su actitud frente a la solución de conflictos y las relaciones interpersonales dentro del juzgado o unidad.

CONSEJO DE LA JUDICATURA		Hacemos de la justicia una práctica diaria				
MES EVALUADO:						
FECHA DE EVALUACIÓN:						
EVALUADOR:			CARGO:			
EVALUADO:			CARGO:			
PARÁMETRO A EVALUAR	Deficiente 1	Regular 2	Bueno 3	Muy bueno 4	Excelente 5	Total por parámetro
Puntualidad en el horario de trabajo		x				2
Cumplimiento oportuno de actividades			x			3
Atención oportuna al usuario					x	5
Buenas relaciones interpersonales				x		4
Percepción de los pares sobre su actitud en la solución de conflictos	x					1
					<b>Total general</b>	<b>15 puntos</b>

Figura 30. Evaluación

Luego de determinado, cuál de los funcionarios judiciales integrantes de las unidades judiciales, ha tenido el mejor desempeño durante el mes, en la reunión mensual se tratarán asuntos generales del desarrollo de las actividades del juzgado y de manera pública se felicitará al “Funcionario judicial del mes en el Juzgado”, colocando su nombre en el cuadro de honor que se implantará en cada unidad en un lugar visible; a fin de ser considerado una motivación para el personal y como actividad que promueva la competencia sana entre los miembros del equipo.

También se colocará en la cartelera institucional, como representación del reconocimiento de su jefe y compañeros de trabajo.



Figura 31. Cuadro de honor

Tabla 35.  
Presupuesto estimado para la dimensión de reconocimiento

CANT.	DETALLE	VALOR UNITARIO USD	VALOR TOTAL USD
4	Tablones de cedro	25,00	100,00
1	Sellador catalizado (Galón)	27,00	27,00
1	Laca brillante (Galón)	20,00	20,00
30	Grabaciones en placa	20,00	600,00
15	Lijas	1,00	15,00
	Mano de obra por cuadro (30)	18,00	540,00
	Impresiones a color de las evaluaciones	0,10	20,00
	<b>TOTAL</b>		<b>1.322,00</b>

### **4.3.3 Dimensión de capacitación y desarrollo**

Si bien es cierto que en los resultados del estudio sobre el clima organizacional realizado en la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, se evidenció que los funcionarios judiciales, se encuentran conformes con la capacitación que reciben, es importante fortalecer esta dimensión, considerando el horario de trabajo institucional, el tiempo disponible del personal y la premisa que la atención al usuario no puede ser interrumpida bajo ninguna circunstancia.

Es por ello que, el diseño e implementación de una plataforma virtual, diseñada por los mismos funcionarios de la Unidad de Informática, con el aporte profesional de un representante de cada área de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua (administrativa, penal, civil, niñez, familia, contravenciones), favorecerá a una capacitación más específica en las funciones desempeñadas por los colaboradores en las diferentes áreas; esta plataforma, deberá ser diseñada bajo similar concepto que el Sistema Informático SATJE, el mismo que facilita la ejecución de los procesos judiciales y a la vez ayuda a medir la productividad de personal y grupal de un juzgado/unidad, de acuerdo al número de causas despachadas.

El sistema “judiciales on line”, registrará el progreso y la calificación de las capacitaciones en un tema específico, trimestralmente, permitiendo ver el avance obtenido; el contenido de las capacitaciones será elaborado por los profesionales conocedores del área (administrativa, penal, civil, niñez, familia, contravenciones), y será plasmado en la plataforma virtual de una manera interactiva con el usuario, todo este proceso será realizado con el apoyo de la Unidad de Personal, como profesionales de staff, considerando la taxonomía de los contenidos, los tiempos disponibles, el tamaño de la institución y el personal al que va dirigido.

Así también, la Unidad de Personal de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, encabezará e impulsará el proyecto “Grupo de Gestores del Conocimiento de la Función Judicial”, el mismo que estará enfocado a reclutar profesionales de la misma institución, que hayan obtenido una calificación de excelente(90-100 puntos) en la evaluación preparada para este proceso y que se hayan postulado cumpliendo los requisitos establecidos para formar parte del grupo de gestores; los seleccionados, serán capacitados en el programa solicitado a través de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Tungurahua, en la Escuela de la Función Judicial.

El programa de capacitación contendrá el desarrollo de competencias específicas, relacionadas al área en la que se desenvuelven los funcionarios judiciales (administrativa, penal, civil, niñez, familia, contravenciones); así como también, el desarrollo de competencias conductuales, que sean el complemento del desempeño favorable de las actividades en el sistema de justicia.

La duración del programa de capacitación será de acuerdo a la disponibilidad de cupos en la Escuela de la Función Judicial y al tiempo disponible de los funcionarios judiciales, precautelando la atención a los usuarios y al despacho de las actividades judiciales; se considerará además, la modalidad de la capacitación, pudiendo ser esta, presencial, semipresencial, virtual, entre otras. Al final de la preparación el grupo de gestores del conocimiento, deberán ser evaluados para garantizar que los conocimientos a ser replicados en la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, sean los correctos.

Lo interesante del proyecto “Grupo de Gestores de la Función Judicial”, será que los conocimientos técnicos, serán replicados a los funcionarios judiciales en la provincia de Tungurahua, a través de talleres grupales, fortaleciendo indirectamente las competencias conductuales, como trabajo en

equipo, expresión oral, expresión escrita, buenas relaciones interpersonales, comunicación asertiva, entre otras, de cada uno de los miembros del grupo.

La Unidad de Personal del Consejo de la Judicatura de Tungurahua, entregará certificados de participación a los funcionarios judiciales que integren los talleres grupales, registrando estas capacitaciones en sus expedientes personales y los gestores del conocimiento seleccionados recibirán un certificado de aprobación por una duración de 60 horas.

Tabla 36.  
Presupuesto estimado para la actividad de capacitación y desarrollo

CANT.	DETALLE	VALOR UNITARIO USD.	VALOR TOTAL USD.
1	Implementación plataforma "Judiciales on line"	0	0
1	Implementación plataforma "Gestores de la Función Judicial"	0	0
126	Ejecución talleres de trabajo	15,00	1.890,00
15	Inscripción participantes en la Escuela de la Función Judicial	200,00	3.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>4.890,00</b>

El presupuesto estimado de la dimensión de capacitación y desarrollo fue considerado, tomando en cuenta que los gestores del conocimiento de la provincia de Tungurahua, será de 15 (QUINCE) funcionarios judiciales, y que la inscripción en la Escuela de la Función Judicial, tendrá un valor de 200,00 USD. (DOS CIENTOS DÓLARES CON 00/100) por cada uno, de acuerdo al valor de la matrícula actual, así como también, que al momento de desarrollar los talleres grupales se generarán gastos en el material didáctico, refrigerios y gastos varios.

El valor por cada funcionario judicial en los talleres grupales será aproximadamente de 15,00 USD. (QUINCE DÓLARES); es importante mencionar que la implementación de estos links: “Judiciales on line” para la capacitación virtual y “Grupo de Gestores de Conocimiento”, para los talleres grupales, en la plataforma judicial manejada por la Unidad de Informática de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, no tiene costo alguno, ya que, luego de realizadas las consultas correspondientes a los informáticos de la institución, solamente se debe incluir un link en la página institucional, que este enlazado a los contenidos que cada funcionario judicial “Instructor”, suba para la capacitación virtual, para los trabajos, foros, actividades interactivas y evaluaciones.

La misma modalidad será aplicada a la actividad de “Grupo de Gestores del Conocimiento”, adicionando el link de la Escuela de la Función Judicial, al que tendrán acceso los integrantes del grupo, las coordinaciones informáticas serán realizadas por las unidades de informáticas de cada entidad, mientras que las coordinaciones de contenido estarán a cargo de los capacitadores de la Escuela y de la Unidad de Personal de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, como profesionales de staff; considerando, las necesidades de capacitación de cada área de trabajo.

## DIAGRAMA DE FLUJO

## PROYECTO DE GESTORES DEL CONOCIMIENTO

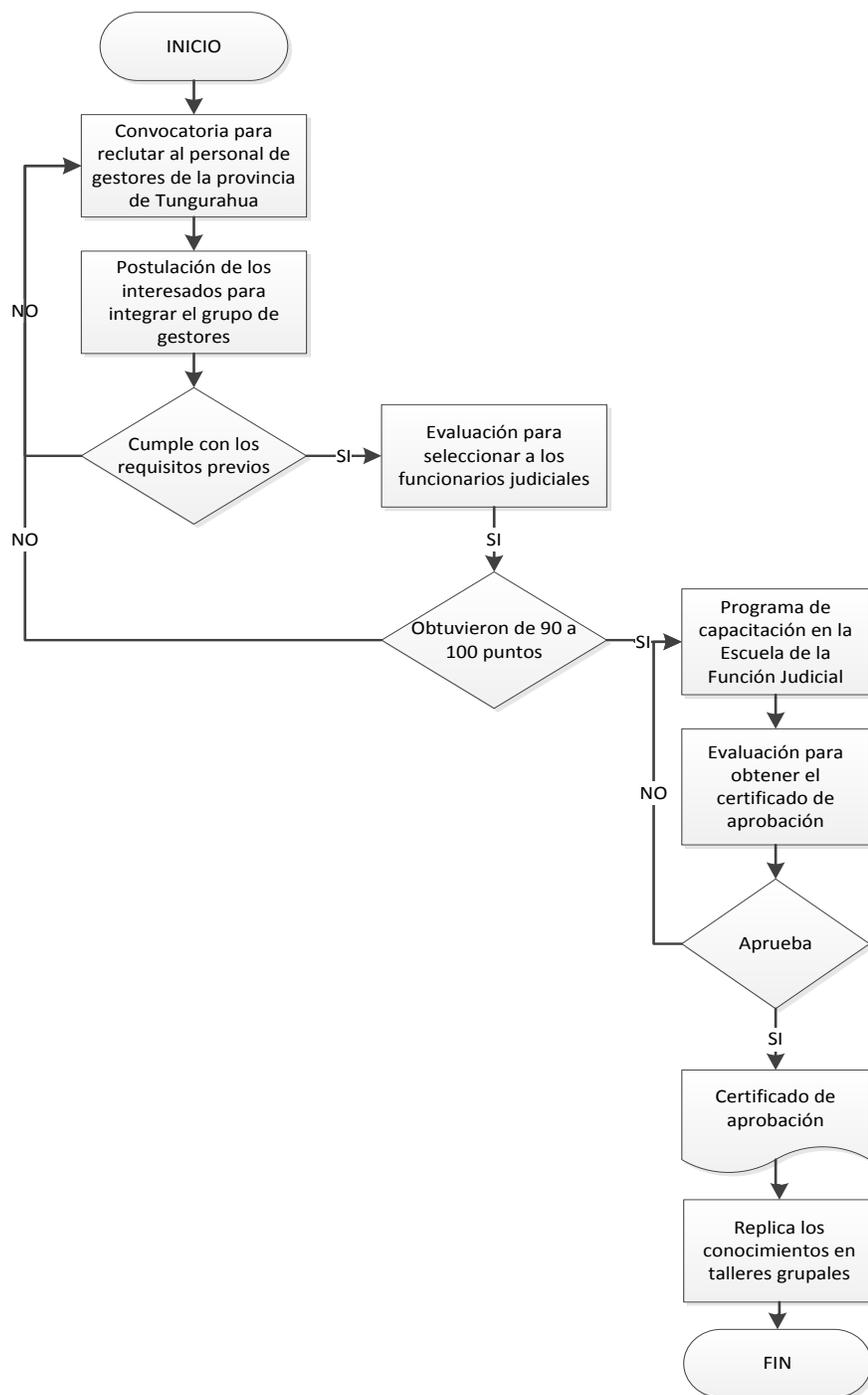


Figura 32. Diagrama de flujo

#### 4.3.4 Presupuesto y tiempos estimados para el plan de acción

El presupuesto para el desarrollo de cualquier actividad es de vital importancia, permite establecer prioridades, planear en períodos determinados, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias, evaluar la consecución de objetivos y medir los resultados cuantitativos.

A pesar de ser autónoma económicamente la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, depende de los recursos financieros asignados por el estado ecuatoriano, es por ello que, el plan de acción propuesto fue enfocado bajo el concepto de optimización de los recursos humanos e informáticos con los que cuenta la institución.

Es importante mencionar que los valores que se detallan en este presupuesto, son estimados y que los materiales que serían utilizados pueden variar de acuerdo al presupuesto con el que se disponga ese momento y de la funcionalidad que estos tengan, además se consideró los tiempos estimados en que se desarrollarán las actividades para la ejecución del plan de acción, indagando con personal técnico especializado en el área respectiva.

Tabla 37.  
Presupuesto estimado para el plan de acción

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>VALOR USD</b>
Presión	4.712,00
Reconocimiento	1.322,00
Capacitación y Desarrollo	4.890,00
<b>VALOR TOTAL ESTIMADO</b>	<b>10.924,00</b>

Tabla 38.  
Presupuesto y tiempos estimados para el plan de acción

<b>DIMENSIÓN DE PRESIÓN</b>	
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>
Creación de políticas	Desde enero 2015 hasta diciembre 2015
Charlas manejo de estrés	Año 2015 Charla 1: 09 de enero    Charla 3: 24 de julio Charla 2: 22 de abril    Charla 4: 19 de octubre
Afiches pausas activas	Desde enero 2015 hasta diciembre 2015
<b>VALOR USD.</b>	<b>4.712,00</b>
<b>DIMENSIÓN DE RECONOCIMIENTO</b>	
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>
Felicitaciones mejor desempeño	Desde enero 2015 hasta diciembre 2015
Cuadro de honor	Desde enero 2015 hasta diciembre 2015
Cumpleaños del mes	Desde enero 2015 hasta diciembre 2015
<b>VALOR USD.</b>	<b>1.322,00</b>
<b>DIMENSIÓN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b>	
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>
Sistema “Judiciales on line”	Diseño Ene – Feb 2015 Implementación Mar 2015 Ejecución Abr – Oct 2015 Análisis de resultados Nov – Dic 2015
Plan de capacitación	Desde enero 2015 hasta diciembre 2015
Gestores del conocimiento	Diseño Ene – Feb 2015 Implementación Mar 2015 Ejecución Abr – Oct 2015 Análisis de resultados Nov – Dic 2015
<b>VALOR USD.</b>	<b>4.890,00</b>
<b>VALOR TOTAL ESTIMADO EN USD.</b>	<b>10.924,00</b>

De acuerdo a la formulación del problema, en este estudio de clima organizacional, la motivación de los funcionarios judiciales está estrechamente ligada a un manejo de la presión adecuado, al reconocimiento por parte de los jefes, más que al aumento de sueldos y salarios y a una capacitación, alineada a las necesidades institucionales y al fortalecimiento de las competencias conductuales que cada funcionario posea; lo que indirectamente aporta a la productividad de la institución.

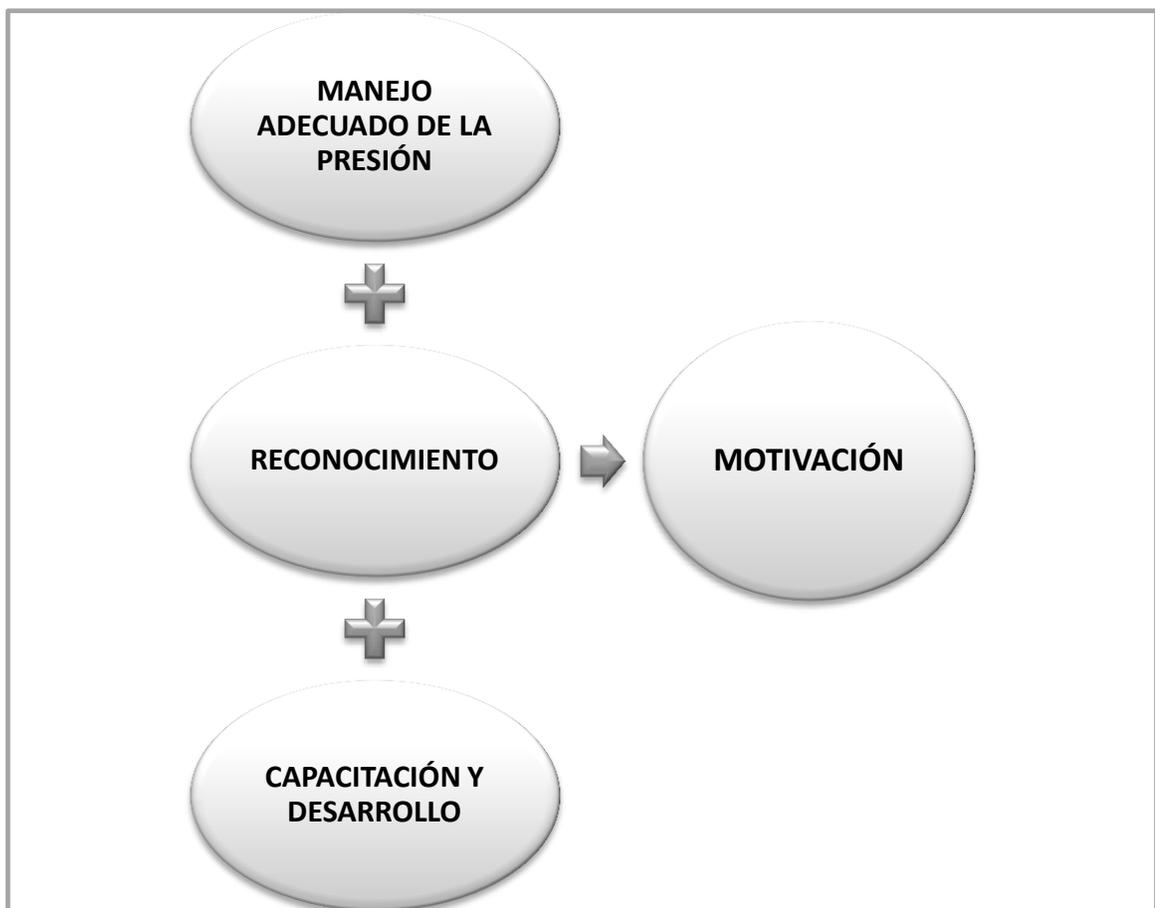


Figura 33. Motivación

#### 4.4 Conclusiones

- El Código Orgánico de la Función Judicial demanda la necesidad de construir un Sistema Integral de Gestión de Talento Humano para la Función Judicial que genere un conjunto de procesos de calidad para proveer servicios óptimos, pertinentes, oportunos, transparentes, eficientes y eficaces
- Las autoridades de la institución velan por la seguridad y bienestar de sus colaboradores, sin embargo, queda mucho por hacer en el tema de formación del profesional, el personal necesita de capacitaciones y formación en el área de las relaciones humanas, el trabajo en equipo que fomenten el compañerismo y la ayuda mutua entre los trabajadores, además de contribuir a la adaptabilidad de los nuevos contratados a la institución y al nuevo modelo de justicia imperante.
- En la presente investigación se identificaron claramente las dimensiones del clima organizacional en las que se basó el estudio, vinculando el marco teórico, conceptual y la base legal en la que se amparó el trabajo presentado.
- De forma general, existe un adecuado clima organizacional dentro de la institución, desde dimensiones claves como autonomía, motivación, percepción de la organización, evidenciándose un alto sentido de pertenencia de los colaboradores con la institución siendo un factor de éxito para el desempeño y desarrollo de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua; así como también, las dimensiones de ambiente físico y cultural, visión, promoción y carrera y satisfacción general, son indicadores referenciales que analizados de manera global, demuestran la conformidad de los funcionarios judiciales en la institución.
- Se necesita fortalecer los procesos de capacitación, remuneración salarial y la apertura de nuevas plazas de trabajo que exijan la contratación de más personal, además de cuestiones de organización

como el establecimiento de horarios para la atención al público en la medida que el resto del tiempo, los funcionarios necesitan realizar otras labores; de igual forma, fomentar la realización de estudios que permitan identificar las necesidades de capacitación en cada una de las áreas destinando los recursos necesarios para cumplir con dichas necesidades.

- El 91,3% de los funcionarios judiciales de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, consideran necesario el diseño de un plan de acción que fortalezca el clima organizacional de la institución que apunte a consolidar el respeto entre compañeros de unidad, la solidaridad y el bienestar institucional, basándose en las dimensiones que no han arrojado datos totalmente satisfactorios y que han tenido respuestas neutrales; de igual manera, enfocándonos en las estrategias más representativas.
- El plan de acción de acuerdo al análisis e interpretación de resultados, está sustentado en torno a las estrategias más representativas de la investigación que fueron la creación de políticas que sirvan como una guía de acción a los funcionarios para realizar su trabajo de una mejor manera y reconocimientos a los empleados que están realizando mejor su trabajo.
- El presupuesto general estimado para la aplicación del Plan de Acción propuesto para fortalecer el clima organizacional en la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, es de 10.924,00 USD. (DIEZ MIL NOVECIENTOS SETENTA Y CUATRO DÓLARES CON 00/100), sujeto a modificaciones.
- La motivación de los miembros de la institución, está estrechamente ligada a un manejo adecuado de la presión, al reconocimiento por parte de los jefes, más que al aumento de sueldos y salarios y a una capacitación, alineada a las necesidades institucionales y al

fortalecimiento de las competencias conductuales que cada funcionario posea; lo que indirectamente aporta a la productividad de la institución.

#### **4.5 Recomendaciones**

- Es importante que los resultados del presente estudio sean conocidos por los miembros de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, a fin de concienciar sobre el clima organizacional.
- Con toda la información recopilada en este documento, la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, estará en condiciones de fortalecer su clima organizacional sobre la base de fundamentos reales que permitan tomar acciones y decisiones oportunas para el bienestar del recurso humano interno y lograr contar con colaboradores judiciales motivados.
- Los puntos fuertes encontrados en el diagnóstico organizacional, reflejan la motivación del personal, comunicación efectiva, el sentido de pertenencia y buena imagen institucional, son indicadores que deben ser mantenidos y fortalecidos a fin que continúen aportando directamente al servicio de justicia que brinda la institución.
- Implementar de manera permanente el plan de acción en los juzgados la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua, y así eliminar el inconformismo reflejado en algunas dimensiones evaluadas en esta investigación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (s.f.). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos33/cultura-clima-organizacional/cultura-clima-organizacional.shtml>
- (s.f.). Obtenido de <http://bvs.sld.cu/revistas/infd/n909/infd040910.htm>
- Álvarez G. (1992). El clima organizacional en las entidades educativas conceptualización investigaciones y resultados. *Revista interamericana de psicología ocupacional*, 11, 51-79.
- Brunet L. (2007). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Brunet L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. Mexico: Trillas 5ta reimpresión.
- Caligiore, L y Díaz J. (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes de la UCLA. Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, 8 (24), 644-658.
- Fernández Rocío. (1992). *Nuevas aportaciones en la evaluación conductual*. Valencia: Alfaplus.
- Gómez, C. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa el clima organizacional en empresas colombianas desde la teoría de respuestas al ítem. *Acta colombiana de Psicología*, (págs. 11, 97 - 113,04).
- Harold Koontz, H. W. (1998). *Administración una perspectiva global*. Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2004). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Litwin, G.H. y Stinger, R.A. Jr. (1978). *Motivación y Clima Organizacional*.
- Reichers, A.E. & Schneider, B. (1990). *Climate and culture: An evolution of constructs*. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Toro F. (2001). *El clima organizacional: perfil de empresas colombianas*. Medellín: Cincel. Obtenido de <http://74.125.47.132/search?q=cache:Zu9adEV0XpsJ:portalweb.ucatolica>

.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/n11%20/art\_8\_acta\_11.pdf%2BToro%2Bcli  
ma%2Borganizacional&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=cu%20

## ANEXOS

### ENCUESTA

El propósito de este instrumento es recoger la opinión de los funcionarios judiciales de la Corte Provincial de Justicia de Tungurahua en relación con el clima organizacional de su área de trabajo, a fin de presentar sugerencias que promuevan el óptimo desempeño en beneficio de los funcionarios de la institución

Sexo: M ( ) F ( ) Edad: \_\_\_\_\_

Relación Laboral (nombramiento, contrato, otros): \_\_\_\_\_

Antigüedad en el trabajo: \_\_\_\_\_

Nivel máximo de estudios: \_\_\_\_\_

Estado civil: \_\_\_\_\_

Marque con una X en el recuadro de la derecha a cada pregunta, eligiendo la opción que más se acerque a su opinión, considerando la escala del 1 al 5 como se muestra a continuación:

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

Dimensión	Características	1	2	3	4	5
Autonomía	Decido el modo en que ejecutaré mi trabajo					
	Propongo mis propias actividades de trabajo					
	Determino los estándares de ejecución de mi trabajo					
	Organizo mi trabajo como mejor me parece					
	Creo que el trabajo que estoy realizando es totalmente trascendente					
	Me siento capaz para realizar las funciones que tengo a mi cargo					
	Creo que muchos factores externos provocan que mi trabajo sea eficiente					

<b>Trabajo en equipo</b>	La mayoría de las veces en mi juzgado o unidad judicial compartimos la información más que guardarla para nosotros					
	En mi juzgado o unidad judicial nos mantenemos en contacto permanentemente					
	Propongo mis propias actividades de trabajo					
	En mi trabajo todos nos llevamos muy bien					
	Tengo confianza en mis compañeros de trabajo					
	En esta institución todos tratamos de hacer bien nuestro trabajo					
	Cuando hay fallas en mi área o juzgado reconocemos que nos equivocamos					
<b>Apoyo</b>	Mi jefe me motiva a superarme cada día más					
	Mi jefe es para mí un ejemplo a seguir					
	Mi jefe logra que mis compañeros y yo trabajemos como un verdadero equipo					
	En esta institución los jefes cuidan a su personal					
	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis errores					
	Mi jefe me trata con respeto					
	Mi jefe me pone a hacer cosas propias del puesto que tengo					
<b>Comunicación</b>	En esta institución se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores y empleados					
	En esta institución hay buena comunicación entre todos					
	En esta institución contamos con la información necesaria para realizar nuestro trabajo					
	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente					
	Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo					
<b>Innovación</b>	En mi juzgado o unidad judicial continuamente adoptamos nuevos y mejores métodos para hacer el trabajo					

	En mi juzgado o unidad judicial siempre estamos pensando y ocupándonos para desarrollar nuevas ideas					
	En mi juzgado o unidad todos estamos abiertos al cambio					
	Mi jefe me anima a mejorar las formas de hacer las tareas					
	Mi jefe me anima a mejorar las formas de hacer las tareas					
	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas					
	Mi jefe valora nuevas formas de hacer las cosas					
<b>Percepción de la organización</b>	Si pudiera irme de la institución a otro trabajo igual me iría					
	Trabajo en esta institución por necesidad, más no por gusto					
	Me da pena decir que trabajo en esta institución por la imagen negativa que ella tiene en la sociedad					
	Me siento muy apenado de trabajar en una institución que tiene muchos conflictos internos					
	No me siento identificado con los valores de la institución					
	En general, no me siento orgulloso de trabajar en esta institución					
<b>Motivación intrínseca</b>	En la institución la mayoría de los trabajadores y empleados estamos muy comprometidos con nuestro trabajo					
	Mi trabajo en la institución es muy importante					
	Mi trabajo es interesante					
	En la institución mis compañeros y yo hacemos nuestro mejor esfuerzo porque el trabajo salga bien					
	En la institución a mis compañeros y yo nos sentimos bien de hacer nuestro trabajo					
	La comunicación oficial de los superiores a los funcionarios es clara					

<b>Presión</b>	En casa a veces temo contestar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema de trabajo					
	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo					
	Mi institución es un lugar relajado para trabajar					
	Me siento como si nunca tuviese un día libre					
	Muchos de los funcionarios de la institución en mi nivel sufren de un alto estrés debido a la exigencia del trabajo					
	Me siento estresado y ansioso con las responsabilidades que tengo a mi cargo					
<b>Reconocimiento</b>	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar					
	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error					
	Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución					
	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer					
	Mi jefe reconoce cuando hago un buen trabajo					
	Mi jefe me felicita cuando realizo bien mi trabajo					
<b>Equidad</b>	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe					
	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables					
	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos					
	Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece					
	Si es necesario, no me importa quedarme más tiempo en mi trabajo fuera del horario establecido					
	Los directivos tratan igual a todos los que trabajamos en esta institución					
	Mi jefe no tiene favoritos					

<b>Sueldos y salarios</b>	En la institución me pagan un salario justo					
	Las prestaciones que se me brindan en esta institución son satisfactorias					
	Las promociones y ascensos en mi institución se manejan de una manera justa					
	Los incrementos salariales normalmente son inferiores a los de la inflación en el país					
	No existen incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional					
	En general, no existe un sistema de sueldos y prestaciones que motive al funcionario a mejorar su productividad en la institución					
<b>Promoción y carrera</b>	No creo que me estén tomando en cuenta, en el presente, para promoverme					
	Dado el tamaño de la institución hay muy pocas oportunidades de ser promovido					
	No existe una preparación adecuada del funcionario para que uno vaya ascendiendo en la institución					
	No me veo con un futuro halagüeño dentro de esta institución					
<b>Capacitación y desarrollo</b>	La capacitación que la institución ofrece no va de acuerdo con su misión y objetivos					
	La institución nunca me ha preguntado mis intereses y necesidades de capacitación					
	La capacitación que se ofrece al personal es obsoleta					
	Mis responsabilidades de trabajo me impiden recibir la capacitación que yo requiero					
	La institución solo ofrece cursos de adiestramiento básico					
	La institución destina los recursos suficientes para capacitar a su personal					

<b>Ambiente físico y cultural</b>	El espacio físico en que laboro siempre está limpio					
	Los medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son obsoletos y/o están en mal estado					
	No hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismo y otros accidentes ) en la institución					
	Es frecuente escuchar quejas de abuso de poder de algunos directores					
	Es frecuente escuchar quejas de abuso de poder de algunos directores					
	Es frecuente escuchar quejas de acoso sexual					
<b>Visión</b>	Los objetivos de mi institución son claros					
	Estoy de acuerdo con los objetivos de mi institución					
	Considero que los objetivos de mi institución pueden lograrse actualmente					
	Esta institución tiene un objetivo y camino definido que otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo					
	Sé muy bien lo que la institución espera de mí					
	Existe planeación en la institución					
<b>Satisfacción general</b>	Estoy satisfecho con mi trabajo					
	Estoy satisfecho de la relación con mi jefe					
	Estoy satisfecho con los resultados de mi trabajo					
	Estoy satisfecho con el desarrollo que tengo en esta institución					
	Estoy satisfecho de las relaciones con mis compañeros					
	Estoy satisfecho con la capacitación que recibo en esta institución					

**¿Considera necesario implementar un plan de acción para el fortalecimiento y mejoramiento del clima organizacional?**

SI ( ) NO ( )

**De las siguientes estrategias, mencione las tres más viables para fortalecer el clima organizacional:**

- Creación de políticas que sirvan como una guía de acción a los funcionarios para realizar su trabajo de una mejor manera.
- Creación de un manual de descripción de puestos de trabajo para que los funcionarios posean un mejor conocimiento de las tareas que desempeñan y conozcan a quién acudir cuando se presentan dificultades.
- Verificación periódicamente de la distribución de las actividades laborales en cada funcionario para que no recaiga la responsabilidad del trabajo en pocas personas.
- Reconocimientos a los empleados que están realizando mejor su trabajo
- Mejoras de las condiciones laborales y salariales
- Formación y capacitación en competencias genéricas y específicas
- Realización de actividades sociales (cenas, excursiones, celebraciones) dirigidas al personal de la institución con el fin de estrechar los lazos de amistad y de compañerismo entre los colaboradores.
- Realización de reuniones periódicas para buscar un mayor acercamiento con el personal para poder generar la confianza en los funcionarios de expresar los puntos en los que no están de acuerdo.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**