

# 50

Fecha de presentación: julio, 2023  
Fecha de aceptación: octubre, 2023  
Fecha de publicación: diciembre, 2023

## ESTRATEGIAS

PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL TRABAJO

### STRATEGIES TO IMPROVE THE ORGANIZATIONAL CLIMATE AT WORK

Beatriz Elizabeth Ramírez Rodríguez <sup>1</sup>

E-mail: [up.beatrizramirez@uniandes.edu.ec](mailto:up.beatrizramirez@uniandes.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5442-4429>

Jimena Elizabeth Montes de Oca Sánchez <sup>2</sup>

E-mail: [ua.jimenamontesdeoc@uniandes.edu.ec](mailto:ua.jimenamontesdeoc@uniandes.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9529-8249>

Fiallos Zarate Ángel Fernando <sup>1</sup>

E-mail: [up.angelfiallos@uniandes.edu.ec](mailto:up.angelfiallos@uniandes.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9070-7039>

Esther Jaqueline LLangari Martínez <sup>1</sup>

E-mail: [np.estherjlm54@uniandes.edu.ec](mailto:np.estherjlm54@uniandes.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1470-4637>

<sup>1</sup> Universidad Regional Autónoma de Los Andes Puyo. Ecuador.

<sup>2</sup> Universidad Regional Autónoma de Los Andes Ambato. Ecuador.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Ramírez Rodríguez, B., E., Montes de Oca Sánchez, J., E., Ángel Fernando, F., Z. & LLangari Martínez, E., J. (2023). Estrategias para mejorar el clima organizacional en el trabajo. *Universidad y Sociedad* 15(S3), 494-503.

#### RESUMEN.

La evaluación del impacto en el clima organizacional de una empresa es un paso fundamental para medir la efectividad de la mejora continua. La evaluación del impacto no se limita a medir los cambios en la percepción del clima organizacional, sino que también se debe considerar la relación con otros indicadores de desempeño de la organización. Por ello, el objetivo de este estudio se encamina a identificar y analizar las estrategias para mejorar el clima organizacional en el lugar de trabajo. Para ello, se identificaron dimensiones y brechas relevantes que afectan el clima organizacional mediante el método SERVPERF. Aunque se propusieron estrategias y acciones para mejorar el clima organizacional en el trabajo, basadas en los resultados obtenidos del método Entropía. La implementación de estas estrategias y acciones en un entorno laboral posibilita una mejora significativa en el clima organizacional de la organización. En conclusión, el modelo desarrollado mediante ambos métodos permite identificar y ponderar de manera objetiva las variables relevantes que afectan el clima organizacional en el trabajo. Añadir que posibilita la implementación de estrategias efectivas para su mejora. Estos resultados pueden ser útiles para la toma de decisiones en la gestión del clima organizacional en cualquier entidad.

**Palabras clave:** Clima organizacional, Entropía, estrategias, evaluación, mejora continua.

#### ABSTRACT.

The evaluation of the impact on the organizational climate of a company is a fundamental step to measure the effectiveness of continuous improvement. The evaluation of the impact is not limited to measuring the changes in the perception of the organizational climate, but also the relationship with other performance indicators of the organization should be considered. Therefore, the objective of this study is aimed at identifying and analyzing strategies to improve the organizational climate in the workplace. For this, relevant dimensions and gaps that affect the organizational climate were identified through the SERVPERF method. Although strategies and actions were proposed to improve the organizational climate at work, based on the results obtained from the Entropy method. The implementation of these strategies and actions in a work environment enables a significant improvement in the organizational climate of the organization. In conclusion, the model developed using both methods make it possible to objectively identify and weigh the relevant variables that affect the organizational climate at work. Add that enables the implementation of effective strategies for its improvement. These results can be useful for decision-making in the management of the organizational climate in any entity.

**Keywords:** Organizational climate, Entropy, strategies, evaluation, continuous improvement.

## INTRODUCCIÓN.

El clima organizacional, entendido como el contexto en el que los empleados llevan a cabo sus actividades laborales (Arias et al., 2018) y constituye un tema fundamental en la gestión empresarial. En este sentido, resulta imprescindible tener claro qué es una organización (Qasem y Ahmed, 2023): se trata de una entidad compuesta por, al menos, dos individuos que colaboran para alcanzar objetivos comunes. Si el entorno laboral está influenciado por la percepción de los trabajadores, se visualiza ante una situación en la que la conducta humana desempeña un papel clave en la consecución de metas.

En psicología, se reconoce que cada persona es única y que cuenta con sus propias percepciones, personalidad y experiencias, tanto, que sus aspiraciones sean diversas. En este sentido, los factores que más valoran los empleados, como el salario, el trato respetuoso, las oportunidades de crecimiento y el trabajo en equipo, deben ser tenidos en cuenta en la gestión del clima organizacional (Min y Hong, 2022) (Li et al., 2023). En cuanto a las estrategias para abordar el clima organizacional, se ha propuesto un modelo basado en las competencias individuales y grupales (David, 2021) (Wu et al., 2022). Ello implica una explícita definición de los valores, códigos éticos y deontológicos de la organización, con el objetivo de orientar los comportamientos de los individuos y grupos para establecer expectativas claras.

En el contexto nacional, se ha realizado un estudio sobre el clima organizacional en el hospital de Esmeraldas, que ha puesto de manifiesto las limitaciones de los modelos factoriales y transversales para la medición de variables de clima laboral. En este sentido, se consuma que la metodología cuantitativa resulta insuficiente para mostrar resultados significativos debido a la particularidad de las dimensiones y los contextos en los que se utiliza.

Por último, se ha propuesto un modelo multivariable para el desempeño en el ámbito teórico del clima laboral (Orlandini, 2020). Esto sugiere que la gestión del clima organizacional puede prevenir errores al anticiparse a situaciones adversas a través del análisis de buenas prácticas (Viejó et al., 2023). De este modo, se puede mejorar el clima laboral y prevenir situaciones de conflicto.

En un estudio llevado a cabo en el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Provincial de Pastaza se deriva que, aunque la percepción del clima laboral es normal entre los empleados del GAD, la comunicación organizacional es deficiente. Por tanto, impide una planificación eficiente y no todos los empleados tienen conocimiento de las directrices a seguir. Consiguiente, se plantea una

mejora en la comunicación institucional en la organización (Sharma, 2023).

El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior, donde los autores defienden que la relación entre la satisfacción y la atención al cliente tiene un impacto positivo. Por tanto, a mayor satisfacción del cliente interno y externo, hay una mejor atención al cliente, que demuestra que es vital el uso de una regresión lineal para evaluar las variables dependientes e independientes.

En este contexto, se debe agregar que una aproximación conceptual hace una aproximación teórica y metodológica del clima laboral. Aunque es cierto que la teoría del clima laboral nació en 1992, se cuenta con estudios que corroboran sus resultados, lo que permite afirmar que aún son aplicables. Su aporte se basa en influir en el cambio al utilizar el clima organizacional como herramienta (Vesga et al., 2020).

Desde este punto de la investigación visualiza el clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Ello permite conocer que los factores determinantes en el estancamiento de la organización. Por tanto, la falta de estímulos que limitan a sus empleados, tales como la percepción de estancamiento profesional debido a la falta de oportunidades de promoción en la categoría, así como la apatía entre las partes, jefes departamentales y subordinados (Ruiz & Gallego-Ardila, 2023), que actúan de forma independiente y establecen barreras que limitan la colaboración como estrategia para aumentar la productividad.

Entre tanto, el clima organizacional se visualiza un factor crítico en la evaluación de los fenómenos objetivos como la estructura, el liderazgo y la toma de decisiones en una organización (Aparicio et al., 2020), ya que refleja la forma en que se percibe la empresa. Autores definen siete dimensiones para analizar el clima organizacional, que incluyen la estructura, la responsabilidad individual, la remuneración, el riesgo y la toma de decisiones, el apoyo, el conflicto y la identidad (Merchán-Moreira y Merchán-Moreira, 2023). Estas dimensiones se utilizan para medir la satisfacción laboral y el desempeño docente en instituciones educativas públicas en Lima, Perú, al demostrar la relación entre la percepción de los empleados y sus superiores.

Es significativo destacar que tanto el comportamiento como el clima laboral son fundamentales para la empresa, ya que es necesario medir el entorno de cada empleado para mejorar la empatía y alcanzar los objetivos organizacionales. Debido a que la parte psicológica de cada persona es diferente, la administración se complica

y solo se lleva a cabo de manera efectiva cuando los factores positivos de cada individuo se canalizan de manera relevante y predominante (Orellana, 2019), lo cual depende tanto de los directivos como de sus subordinados. Por tanto, se define como objetivo general para el estudio:

- Identificar y analizar las estrategias para mejorar el clima organizacional en el lugar de trabajo.
- Para ello se definen los siguientes objetivos específicos:
- Identificar las dimensiones y brechas que influyen en el clima organizacional en el trabajo.
- Analizar las consecuencias del clima organizacional negativo en la productividad y satisfacción laboral de los empleados.
- Seleccionar las estrategias para mejorar el clima organizacional en el trabajo.
- Proponer acciones para implementar las estrategias seleccionadas en la organización.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo del estudio se debe realizar un enfoque mixto cuali-cuantitativo. Mediante el cualitativo ayuda a diagnosticar las particularidades del problema y mediante un análisis estadístico cuantitativo permite el diseño de las estrategias que inciden en el clima organizacional.

Se utilizó una investigación no experimental basada fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlo. Con una investigación de diseño transversal entre los años 2020 y 2021, el alcance de la investigación es descriptiva y permite referir cualidades de las dimensiones. Estas particularidades que existen dentro del clima organizacional son valoradas a través de indicadores dentro de los métodos utilizados (inductivo – deductivo). Ello permite establecer modos válidos para llegar a la realidad de lo que se indaga dentro del clima organizacional.

Por la naturaleza de la investigación se empleó las mediciones respectivas mediante el uso de métodos de medición y para dar valoraciones a las preguntas de un cuestionario modificado del SERVPERF de 21 preguntas. Este se ha diseñado con el fin de identificar valores a ponderar mediante la escala de Likert de los indicadores: comunicación, motivación, relaciones con superiores y compañeros, ambiente laboral (Alarcón, 2023), compromiso y trabajo en equipo (Mura et al., 2023).

Una vez que se cuantifique lo datos se procede al uso del método analítico sintético que a través de cuadros de doble entrada materializan la información para los resultados y posterior realización de estrategias (Tramullas, 2020). La escala de Likert que se usa tiene la siguiente

estructura: 1(Totalmente de acuerdo), 2 (Parcialmente de acuerdo), 3 (En desacuerdo), N/A (No Aplica).

Para desarrollar el estudio se utilizó una población de la investigación a de 83 funcionarios administrativos que pertenecen al régimen y código de trabajo. Se procedió con un muestreo no probabilístico por cuotas realizado en 2 etapas. La primera se dio la encuesta a los 10 líderes de las unidades de la institución y luego ellos transmitieron a los analistas de cada unidad, es decir 73 empleados. Mientras que para la segunda parte a desarrollar se utilizó el siguiente método:

### Entropía

Este método parte del supuesto de que la importancia relativa de un criterio debe ser proporcional a la cantidad de información intrínsecamente aportada por el conjunto de las alternativas respecto a dicho criterio. La entropía mide la incertidumbre en la información formulada al usar la teoría de la probabilidad. Indica que una distribución amplia representa más incertidumbre que la de una distribución con picos pronunciados.

Cuanta mayor diversidad haya en las evaluaciones (valores) de las alternativas, mayor importancia deberá tener dicho criterio en la decisión final, ya que posee mayor poder de discriminación entre las alternativas. El método mide la diversidad de un criterio, a través de la entropía. La entropía calculada es tanto mayor cuanto más similares son las evaluaciones de las alternativas consideradas. El método entropía se calcula en los siguientes pasos:

Paso 1. Construcción de la matriz de decisión.

Paso 2. Cálculo de la matriz de decisión normalizada, el objetivo de la normalización es obtener valores sin dimensiones de diferentes criterios para hacer comparaciones entre ellos. Se calcula al usar la Ecuación (1).

$$P_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{i=1}^m x_{ij}} \quad (1)$$

Paso 3. Cálculo de la entropía, mediante la Ecuación (2)

$$E_j = -k \left( \sum_{i=1}^m P_{ij} \ln(p_{ij}) \right), \text{ donde } t = 1, 2, 3, \dots, n. \quad (2)$$

Donde  $k = \frac{1}{\ln m}$  es una constante que garantiza  $0 \leq E_j \leq 1$  y  $m$  es el número de alternativas.

Paso 4. Cálculo de la diversidad de criterio, la Ecuación (3) permite calcular este parámetro.

$$D_j = 1 - E_j \quad (3)$$

Paso 5. Cálculo del peso normalizado de cada criterio , mediante la Ecuación (4).

$$W_j = \frac{D_j}{\sum_{i=1}^m D_j} \quad (4)$$

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

Las preguntas realizadas se basan en cuestionario modificado del SERVPERF con 7 indicadores, 21 preguntas cuantificadas en escala de Likert. Se define esta valoración acorde a la percepción de los 83 funcionarios de Distrito de Educación Pastaza. La aplicación de la encuesta y su medición define el siguiente resultado mostrado en la tabla 1.

Tabla 1: Resultados de percepción por dimensiones y brechas.

Dimensión	N.	Pregunta	Percepción (calificación máxima 3)	Promedio percepción	Brecha	Promedio brecha
Comunicación	1	Recibo de forma oportuna la información que requiero para mi trabajo.	2.5	2.36	0.5	0.63
	2	Están establecidos los canales de comunicación entre las diferentes áreas de la institución	2.2		0.8	
	3	Están establecidos los canales de comunicación entre la Dirección y las diferentes áreas de la entidad.	2.4		0.6	
Motivación	4	Se me exhorta a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo.	2.4	2.4	0.6	0.6
	5	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.	2.4		0.6	
	6	Existe reconocimiento de dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la institución	2.4		0.6	
Relaciones con superiores	7	Siempre recibo un buen trato por parte de los diferentes jefes de la institución.	2.4	2.46	0.4	0.53
	8	Mi superior inmediato posee las capacidades para supervisarme.	2.4		0.5	
	9	Mi superior inmediato se reúne regularmente conmigo para darme realimentación sobre mi desempeño y cómo mejorarlo.	2.3		0.7	
Compañeros	10	En mi institución existe un espíritu o mística de que "están todos juntos en esto".	2.4	2.26	0.6	0.7
	11	Puedo confiar en mis compañeros de trabajo.	2.1		0.9	
	12	Existe muy buena comunicación entre los compañeros de trabajo.	2.3		0.7	
Ambiente laboral	13	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.	2.4	2.3	0.6	0.7
	14	Muchas de los trabajadores de mi empresa, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.	2.1		0.9	
	15	Mi institución es un lugar relajado para trabajar	2.4		0.6	

Compromiso	16	Mi superior inmediato gestiona las aportaciones de cada miembro del equipo y ofrece la solución a las tareas y circunstancias complejas que se presentan.	2.4	2.4	0.6	0.6
	17	Mi superior inmediato escucha lo que dice su personal	2.4		0.6	
	18	Mi superior inmediato me exhorta a crecer y aprender.	2.4		0.6	
Trabajo en equipo	19	En mi grupo de trabajo solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable.	2.3	2.33	0.7	0.63
	20	Los diferentes departamentos de la empresa pueden trabajar de forma conjunta para lograr un objetivo en común.	2.4		0.6	
	21	La empresa realiza actividades en grupo entre diferentes departamentos para que se conozcan.	2.4		0.6	

Fuente: información de campo.

A continuación, se presenta los resultados por pregunta y la brecha más significativa en el diagnóstico del clima organizacional de la Dirección Distrital de Educación Pastaza (ver figura 1).

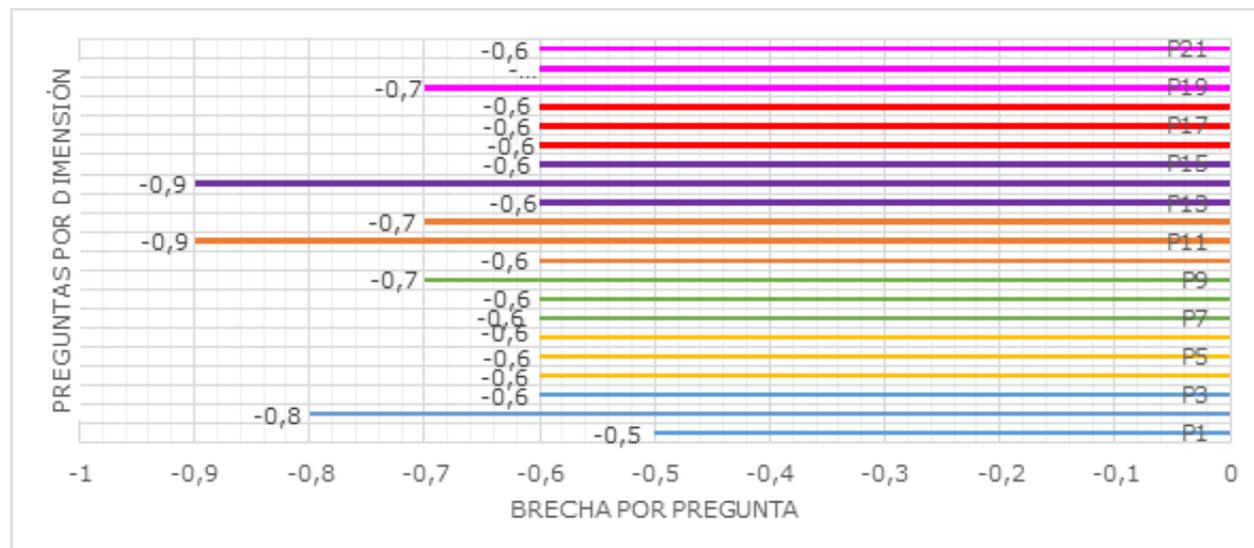


Figura 1: Brechas por pregunta percepción.

Fuente: información de campo.

El análisis determina que en la dimensión de Compañeros la pregunta 11 (Puedo confiar en los compañeros de trabajo) y en la dimensión Ambiente Laboral la pregunta 14 (Muchos de los trabajadores de mi empresa, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo) tiene la brecha más negativa del 0.9. Mientras que la pregunta 2 en la dimensión comunicación (Están establecidos los canales de comunicación entre las diferentes áreas de la institución) tiene una brecha negativa alta de 0.8 ya que no cuenta con canales de comunicación que ocasionan conflictos como también la desconfianza entre compañeros y el estrés por tiempos reducidos de trabajo para realizar trabajos extensos.

El segundo grupo de preguntas con alta brecha de 0.7 se tiene la pregunta 9 dimensión Relaciones con superiores (Mi superior inmediato se reúne regularmente conmigo para darme realimentación sobre mi desempeño y cómo mejorarlo). Mientras que pregunta 12 dimensión compañeros (Existe muy buena comunicación entre los compañeros de trabajo), pregunta 19 dimensión Trabajo en equipo (En mi grupo de trabajo solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable).

El tercer grupo de preguntas la pregunta 1 dimensión comunicación (Recibo de forma oportuna la información que requiero para mi trabajo) tienen la brecha de 0.5. Mientras que la pregunta 3 dimensión comunicación (Están establecidos los canales de comunicación entre la Dirección y las diferentes áreas de la entidad). Entre tanto, la pregunta 4 dimensión motivación (Se me exhorta a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo), en cuanto a la pregunta 5 dimensión motivación (Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar).

No obstante, la pregunta 6 dimensión motivación (Existe reconocimiento de dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la institución). En secuencia la pregunta 7 sobre la dimensión con las relaciones con superiores (Siempre recibo un buen trato por parte de los diferentes jefes de la institución). Mientras que la pregunta 13 dimensión Ambiente Laboral (Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo).

De igual manera la pregunta 15 dimensión Ambiente Laboral, (Mi institución es un lugar relajado para trabajar), pregunta 16 dimensión compromiso (Mi superior inmediato gestiona las aportaciones de cada miembro del equipo y ofrece la solución a las tareas y circunstancias complejas que se presentan). Sin obviar que la pregunta 17 dimensión compromiso (Mi superior inmediato escucha lo que dice su personal), como la pregunta 18 dimensión compromiso (Mi superior inmediato me exhorta a crecer y aprender). Adicionalmente la pregunta 20 dimensión Trabajo en Equipo (Los diferentes departamentos de la empresa pueden trabajar de forma conjunta para lograr un objetivo en común). Además, que la pregunta 21 dimensión Trabajo en Equipo (La empresa realiza actividades en grupo entre diferentes departamentos para que se conozcan) tiene brecha del 0.6 moderadamente aceptable con ejecución de estrategias para mejorar (ver figura 2).



**Figura 2:** Brechas por dimensiones.

Fuente: Elaboración propia.

Se refleja que la dimensión con más brecha en referencia a la percepción con 0.7 es la dimensión de compañeros y Ambiente Laboral. Se puede observar que existe un malestar en la confianza y en trabajo en equipo de los funcionarios y el nivel de estrés por el poco tiempo que se da a la realización de trabajo y la presión que se realiza por parte de los jefes inmediatos. Se puede evidenciar una percepción medianamente aceptable en las dimensiones analizadas a los funcionarios del Dirección Distrital de Educación Pastaza.

A partir de estos resultados se establece seis estrategias acordes a las brechas más negativas:

1. Para el indicador 2, se sugiere la implementación de herramientas tecnológicas del Ministerio de Educación (MINEDUC) para mejorar los canales de comunicación entre áreas distritales.
2. Para el indicador 11, se recomienda que el líder empodere a su equipo de trabajo y genere un ambiente de confianza para disminuir la percepción de falta de confianza entre compañeros.
3. Para el indicador 14, se propone rediseñar el entorno de trabajo y organizar el tiempo para cumplir con las obligaciones, a fin de disminuir el estrés causado por el volumen de trabajo.

4. Para el indicador 9, se sugieren reuniones de trabajo y motivación para disminuir el impacto de la baja confianza de los compañeros en las unidades distritales.
5. Para el indicador 12, se propone promover la empatía, la receptividad y los medios de comunicación para disminuir la percepción de que los canales de comunicación entre compañeros son bajos o nulos.
6. Para el indicador 5, se recomienda capacitar a los funcionarios en la organización y administración de tiempos de trabajo y la respiración consciente para reducir el estrés generado por las exigencias del trabajo.

Para logra ejecutar estas estrategias es necesario promover un plan de acción que incluya las medidas para mejorar la comunicación interna, fomentar el liderazgo y la participación de los empleados, establecer un sistema de reconocimiento y recompensas, reducir la carga laboral y mejorar el ambiente físico. Cada una de estas alternativas puede tener un impacto significativo en el clima organizacional de la empresa, por lo tanto, es significativo implementarlas de manera efectiva. Para ello, es necesario establecer un proceso de seguimiento y evaluación que permita medir los resultados de cada medida y ajustar el plan de acción en consecuencia. Sin embargo, se puede proponer acciones para implementar las estrategias para mejorar el clima organizacional en un entorno laboral deseado. De ellos, se proponen las siguientes acciones:

1. Comunica los cambios: es significativo que los empleados entiendan qué cambios se realizan y por qué. La organización comunica las nuevas políticas y prácticas de manera clara y efectiva para que los empleados se sientan informados y preparados para los cambios.
2. Muestra liderazgo: los líderes deben liderar con el ejemplo y comunicar regularmente con los empleados para mantenerlos informados y asegurarse de que estén alineados con los objetivos organizacionales.
3. Reconoce y recompensa: reconoce y recompensa el trabajo bien hecho de los empleados. Esto puede ser tan simple como un agradecimiento verbal o un correo electrónico, o algo más sustancial como un bono o una promoción.
4. Reduce la carga laboral: evalúa la carga de trabajo de los empleados y busca formas de reducirla si es necesario. El estrés y la sobrecarga laboral pueden afectar negativamente el clima organizacional.
5. Mejora el ambiente físico: asegurarse de que el ambiente de trabajo sea cómodo y seguro. Proporciona un espacio de trabajo limpio y bien iluminado, y considera agregar plantas o decoraciones para crear un ambiente más acogedor.

A partir de acciones se deben proponer criterios y sus respectivos pesos (mediante una escala de 1 a 5) para ello, se puede construir una matriz de evaluación para cada variable. Luego, se aplican los cálculos correspondientes para obtener la matriz de decisión normalizada y los valores , y para cada variable. Con estos valores, se puede determinar el impacto de cada acción en el clima organizacional y enfocar los esfuerzos de mejora en las áreas que más lo necesiten.

#### **Acciones**

- A1: Comunicación,
- A2: Liderazgo
- A3: Reconocimiento y recompensas
- A4: Carga laboral
- A5: Ambiente físico

#### **Criterios**

- C1: Pertinencia
- C2: Eficacia
- C3: Eficiencia
- C4: Innovación
- C5: Adaptabilidad
- C6: Sostenibilidad

Una vez definido las acciones y criterios se proceden a aplicar el método entropía para los criterios de ponderación. Por tanto, se empieza a obtener pesos objetivos al momento de la evaluación (ver tabla 2). Mientras que en la tabla 3 se muestra la matriz de decisión normalizada del método entropía, en donde se calcula mediante la Ecuación (1). Como último paso, se consume al cálculo de los valores de entropía de cada variable, la diversidad de criterio ( $E_j$ ) y los pesos normalizados de cada criterio ( $D_j$ ) visualizados en la Tabla 4, según las ecuaciones (2), (3) y (4) respectivamente.

Tabla 2: Matriz de evaluación.

Alternativas	Pertinencia	Eficacia	Eficiencia	Innovación	Adaptabilidad	Sostenibilidad
	C1	C2	C3	C4	C5	C6
A1	3	4	4	3	4	3
A2	4	5	3	4	3	4
A3	5	4	5	4	4	5
A4	2	3	3	2	3	3
A5	3	2	2	5	2	2

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Matriz de decisión normalizada

Pertinencia	Eficacia	Eficiencia	Innovación	Adaptabilidad	Sostenibilidad
0.176	0.222	0.235	0.167	0.250	0.176
0.235	0.278	0.176	0.222	0.188	0.235
0.294	0.222	0.294	0.222	0.250	0.294
0.118	0.167	0.176	0.111	0.188	0.176
0.176	0.111	0.118	0.278	0.125	0.118

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Cálculo y el peso normalizado de cada alternativa.

Criterio	Peso	A1	A2	A3	A4	A5	$E_j$	$D_j$	$W_j$
Pertinencia	0.1	0.176	0.235	0.294	0.118	0.176	0.972	0.028	0.183
Eficacia	0.15	0.222	0.278	0.222	0.167	0.111	0.974	0.026	0.170
Eficiencia	0.15	0.235	0.176	0.294	0.176	0.118	0.972	0.028	0.183
Innovación	0.25	0.167	0.222	0.222	0.111	0.278	0.974	0.026	0.170
Adaptabilidad	0.15	0.250	0.188	0.250	0.188	0.125	0.983	0.017	0.111
Sostenibilidad	0.15	0.176	0.235	0.294	0.176	0.118	0.972	0.028	0.183
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1.226</b>	<b>1.334</b>	<b>1.576</b>	<b>0.936</b>	<b>0.926</b>			

Fuente: Elaboración propia.

La tabla muestra la evaluación de cinco acciones para promover un plan de acción que dirigido a obtener un impacto significativo en el clima organizacional de la organización. Para la modelación del método indica la homogeneidad o heterogeneidad de los puntajes de las acciones en relación con cada criterio. Cuanto mayor sea la entropía, mayor será la heterogeneidad, lo que significa que las acciones difieren significativamente en su puntuación en ese criterio. Los pesos normalizados de los criterios reflejan su importancia relativa en la decisión. Además, indica que la acción 3 obtiene la puntuación más alta, con un puntaje total de 1.576, seguida de cerca por la acción 2 con un puntaje total de 1.334. Mientras que la acción 5 obtiene la puntuación más baja con un puntaje total de 0.926. Por tanto, se definen dos acciones con mayor prioridad a desarrollar en la organización, en donde:

- Reconoce y recompensa: reconoce y recompensa el trabajo bien hecho de los empleados. Esto puede ser tan simple como un agradecimiento verbal o un correo electrónico, o algo más sustancial como un bono o una promoción.

- Muestra liderazgo: los líderes deben liderar con el ejemplo y comunicar regularmente con los empleados para mantenerlos informados y asegurarse de que estén alineados con los objetivos organizacionales.

En resumen, el desarrollo de un modelo de mejora del clima organizacional es fundamental para garantizar un ambiente laboral positivo y productivo. Es necesario tener en cuenta las variables relevantes que afectan el clima organizacional, establecer objetivos claros y definir estrategias y acciones efectivas para alcanzarlos.

La medición de la calidad del servicio en organizaciones de servicios y cómo el método SERVPERF es más adecuado que el modelo SERVQUAL propuesto anteriormente. El SERVPERF se enfoca en las percepciones de los administrativos para medir el clima laboral y cuenta con las dimensiones necesarias para cuantificar datos y valorar brechas para trabajar en posibles estrategias de solución. El estudio muestra que la mayor aportación a la evaluación de la calidad de los servicios proviene de los clientes con edades entre 24 y 34 años, seguidos por aquellos con edades entre 35 y 45 años.

Por otro lado, para la evaluación de la calidad del servicio en una empresa, se utiliza la escala de Likert de 5 puntos para mostrar que las dimensiones generales tienen una valoración regular. De modo que la dimensión de seguridad constituye la más valorada y la de elementos tangibles la menos valorada. El uso de la media permite hacer procesos de mejora continua, en las organizaciones. Por tanto, las organizaciones que perciben y brindan un servicio regular deben mejorar en el equipamiento del lugar, la cordialidad de sus trabajadores y un servicio más personalizado para aumentar la valoración de sus clientes.

Además, la evaluación del impacto de la aplicación del modelo propuesto en el clima organizacional es esencial para medir la efectividad de las estrategias de mejora continua. Esta evaluación debe ser realizada de manera objetiva y sistemática, y debe considerar tanto los cambios en la percepción del clima organizacional como la relación con otros indicadores de desempeño de la empresa. Los resultados obtenidos de la modelación mediante la entropía pueden proporcionar información valiosa para la toma de decisiones y para la identificación de áreas que necesitan mayor atención.

## CONCLUSIONES

Del análisis del tema se concluye que el clima organizacional es un factor clave para el éxito de una empresa, ya que puede influir en la productividad, la satisfacción de los empleados, la retención de talentos, entre otros aspectos. Es significativo que las empresas presten

atención a este aspecto y desarrollen estrategias para mejorarlo. El método Entropía puede ser una herramienta valiosa para evaluar el clima organizacional y desarrollar un modelo de mejora. Al utilizar este método, se pueden identificar las variables relevantes y sus pesos objetivos, lo que permite una toma de decisiones más informada y estratégica. La implementación de estrategias para mejorar el clima organizacional debe ser un proceso continuo y adaptativo. Las organizaciones deben estar dispuestas a recibir retroalimentación de los empleados y ajustar sus estrategias en consecuencia. Además, es significativo que la alta dirección se comprometa y lidere este proceso de mejora de manera proactiva.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Alarcón, M. (2023). Un Ambiente Laboral libre de Discriminación y su relación con el Derecho Laboral Ecuatoriano. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(2-1), 443-455. [https://www.593dp.com/index.php/593\\_Digital\\_Publisher/article/view/1738](https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/1738)
- Aparicio Molina, C., Sepúlveda López, F., Valverde Huincatripay, X., Cárdenas Merino, V., Contreras Sanzana, G., Valenzuela Ravanal, M., Aparicio Molina, C., Sepúlveda López, F., Valverde Huincatripay, X., Cárdenas Merino, V., Contreras Sanzana, G., & Valenzuela Ravanal, M. (2020). Liderazgo directivo y cambio educativo: Análisis de una experiencia de colaboración universidad-escuela. *Páginas de Educación*, 13(1), 19-41. [http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1688-74682020000100019&lang=en](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-74682020000100019&lang=en)
- Arias Gallegos, W. L., Lazo Mora, J., & Quintana Cuentas, S. (2018). ¿Es el clima organizacional determinante de relaciones interpersonales o son las relaciones interpersonales las que determinan el clima organizacional? *Industrial Data*, 21(2), 81. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/15606>
- David, A. (2021). Gestión estratégica para el sector público: Del pensamiento estratégico al cambio organizacional. Fondo de Cultura Económica. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Lf1FEAAQBJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Arellano>
- Ruiz, C. E., & Gallego-Ardila, A. D. (2023). Factores psicosociales y laborales asociados al agotamiento laboral en profesionales sanitarios de un hospital de alta complejidad de Bogotá, Colombia. *Fisioterapia*, 45(1), 4-12. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0211563822000025>

- Li, J., Wu, L., & Chen, H. (2023). Analysis of thermal comfort and threshold range of airflow supply parameters for different types of work in humid-heat coal mines. *Case Studies in Thermal Engineering*, 44, 102826. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214157X23001326>
- Merchán-Moreira, J., & Merchán-Moreira, J. (2023). Aspectos legales de la prevención de riesgos laborales: Artículo de Revisión. *Ciencia Ecuador*, 5(21 (ENERO-MARZO)), 1-7. <http://www.cienciaecuador.com.ec/index.php/ojs/article/view/114>
- Min, A., & Hong, H. C. (2022). The Effects of Job Demand-control-support Profiles on Presenteeism: Evidence from the Sixth Korean Working Condition Survey. *Safety and Health at Work*, 24(1), 85-92. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2093791122001585>
- Mura, A. L., Nonnis, M., Scrima, F., & Fornara, F. (2023). Promoting the work engagement of the health worker: The role of secure workplace attachment, perceived spatial-physical comfort, and relationship with patients. *Journal of Environmental Psychology*, 85, 101937. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0272494422001827>
- Orellana Hernández, K. L. (2019). El liderazgo del director y el desempeño docente autopercebido en un grupo de colegios privados salvadoreños. *RIEE | Revista Internacional de Estudios en Educación*, 19(1), 47-63. <https://riee.um.edu.mx/index.php/RIEE/article/view/206>
- Orlandini, I. E. (2020). El perfil directivo femenino y su relación con la orientación al mercado y el desempeño organizacional. *Información tecnológica*, 31(3), 241-248. [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07642020000300241&lng=en&nr\\_m=iso&tlng=en](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642020000300241&lng=en&nr_m=iso&tlng=en)
- Qasem, A., & Ahmed abdalkerm, A. (2023). The Organizational Culture Of Social Workers And The Development Of Institutional Performance In Youth Centers. *Egyptian Journal of Social Work*, 15(1), 201-222. [https://ejsw.journals.ekb.eg/article\\_280097.html](https://ejsw.journals.ekb.eg/article_280097.html)
- Sharma, R. (2023). Civil society organizations' institutional climate capacity for community-based conservation projects: Characteristics, factors, and issues. *Current Research in Environmental Sustainability*, 5, 100218. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666049023000117>
- Tramullas, J. (2020). Temas y métodos de investigación en Ciencia de la Información, 2000-2019. Revisión bibliográfica. *El profesional de la información*, 29(4), 2-6. <https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/77328>
- Vesga Rodríguez, J. J., García Rubiano, M., Forero Aponte, C., Aguilar Bustamante, M. C., Jaramillo, J. Á., Quiroz González, E., Castaño González, E. J., Andrade Jaramillo, V., & Gómez Vélez, M. A. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*, 27(1). [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-43812020000100052&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-43812020000100052&script=sci_arttext)
- Viejó León, J. M., Lujan Johnson, G. L., & Delgado Bonilla, B. M. (2023). La influencia del desempeño directivo en el clima organizacional de las instituciones públicas en Ecuador. *Conciencia Digital*, 6(1), 115-124. <https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/ConcienciaDigital/article/view/2469>
- Wu, Q., Yan, D., & Umair, M. (2023). Assessing the role of competitive intelligence and practices of dynamic capabilities in business accommodation of SMEs. *Economic Analysis and Policy*, 77, 1103-1114. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0313592622002089>