



Universidad del Azuay

Facultad de Psicología

Carrera de Psicología Organizacional

**ESTUDIO DE CLIMA LABORAL EN UNA
INSTITUCIÓN DE APOYO A LA
INVESTIGACIÓN ACADÉMICA.**

Autoras:

Aracely Amendaño Castillo.; Mikaela Encalada Pardo.

Director:

Mgt. Carlos González Proaño.;

Cuenca – Ecuador

2023

DEDICATORIA

A mis padres por su apoyo incondicional y sobre todo a
Dios por ayudarme a cumplir mis sueños.

Aracely Amendaño.

A mi familia, a la flaca y a mis amigos costeños de
Cuenca.

Mikaela Encalada.

AGRADECIMIENTO

A mis padres, porque todo lo que soy se los debo a ellos, son una inspiración para mi vida de sacrificio, perseverancia y amor, un agradecimiento especial a mi profesor y tutor de tesis Carlos González por orientarnos y brindarnos todos los conocimientos para culminar esta investigación.

Aracely Amendaño

A mi mamá y a mi hermano, por el apoyo y el amor que me brindan siempre. A Noelia, que es mi inspiración desde que tengo memoria. A mi papá y a Juan, ambos han sido un pilar fundamental en cuanto a mi desarrollo personal, gracias por sus consejos y lecciones de vida.

Agradezco a mis amigos que se hacen llamar “Los Loyals” y la flaca, ustedes me hicieron sentir como en casa. Al universo, por traerme al mundo y permitirme tener esta experiencia placentera. A todos mis profesores que me han tocado a lo largo de este camino porque cada uno ha sido especial, nos han enseñado e inspirado a ser mejores personas y profesionales. A mí, por la paciencia que tuve durante todo este trayecto y el esfuerzo que hacía cuando me quería rendir.

Mikaela Encalada

RESUMEN:

La presente investigación midió el clima laboral en una institución dedicada al apoyo e investigación académica en la ciudad de Cuenca. Para la realización del estudio, se utilizó el cuestionario de Litwin y Stringer el cual evalúa el clima laboral a través de 53 preguntas repartidas en 9 dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, normas, conflictos e identidad; obteniendo resultados favorables en todas las dimensiones, destacando la dimensión de Normas o Estándares de desempeño que obtuvo un resultado muy favorable. En vista de todos estos resultados se elaboró un plan de reforzamiento con estrategias que permitan mantener estos buenos resultados a futuro.

Palabras clave: Cuestionario, clima laboral, estándares, Litwin, plan de reforzamiento, Stringer.

ABSTRACT:

This research aimed to measure the workplace environment in an institution dedicated to the academy investigation and the support received in the city of Cuenca. The main tool for this study was the questionnaire of Litwin and Stringer which evaluates the work climate through fifty-three questions divided into nine dimensions: structure, responsibility, reward, risk, warmth, support, standards, conflict, and identity; this research acquired favorable results in all the dimensions with the exception for the dimension of Standards which obtained a higher score. With these results, a reinforcement plan was made with strategies that will help maintain these outcomes in the long term.

Keywords: Litwin, Questionnaire, Reinforcement plan, Standards, Stringer, Workplace environment.



Este certificado se encuentra en el repositorio digital de la Universidad del Azuay, para verificar su autenticidad escanee el código QR

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN:	IV
ABSTRACT.....	IV
ÍNDICE DE CONTENIDOS	I
ÍNDICE DE TABLAS	III
ÍNDICE DE FIGURAS.....	III
ÍNDICE DE ANEXOS	III
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
1. MARCO TEÓRICO	2
1.1. Introducción	2
1.2. Cultura organizacional	3
1.2.1. Definiciones de cultura organizacional.....	3
1.2.2. Factores que intervienen en la cultura	3
1.3. Clima organizacional.....	5
1.3.1. Definiciones de clima organizacional.....	5
1.3.2. Importancia de la evaluación del clima organizacional	6
1.3.3. Factores intervinientes en el clima organizacional	6
1.3.4. Tipos de clima organizacional	7
1.3.5. Herramientas de medición de clima organizacional	9
1.4. Relación entre cultura y clima organizacional	10
CAPÍTULO II.....	12
2. METODOLOGÍA.....	12
2.1. Tipo de investigación	12
2.2. Objetivo general	12
2.3. Objetivos específicos.....	12
2.4. Población y Muestra.....	12
2.5. Criterios de inclusión y exclusión	13
2.5.1. Criterios de inclusión:	13
2.5.2. Criterios de exclusión:	13
2.6. Instrumento.....	13
2.6.1. Dimensiones que conforman el OCQ	13

2.6.2. Corrección e interpretación del cuestionario	15
2.7. Procedimiento.....	16
CAPÍTULO III.....	18
3. RESULTADOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	18
3.1. Resultados por Dimensión	18
CAPÍTULO IV.....	33
4. PLAN DE ACCIÓN	33
4.1. Bases de la teoría cognitiva-conductual	33
4.2. Propuesta de plan de acción	33
CONCLUSIONES	36
RECOMENDACIONES	37
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	38
ANEXOS	42

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1. <i>Herramientas de medición del clima laboral</i>	9
Tabla 2. <i>Tabla de codificación del OCQ</i>	16
Tabla 3. <i>Preguntas de la dimensión estructura</i>	18
Tabla 4. <i>Preguntas de la dimensión responsabilidad</i>	20
Tabla 5. <i>Preguntas de la dimensión recompensa</i>	21
Tabla 6. <i>Preguntas de la dimensión riesgo</i>	23
Tabla 7. <i>Preguntas de la dimensión calidez</i>	24
Tabla 8. <i>Preguntas de la dimensión normas</i>	25
Tabla 9. <i>Preguntas de la dimensión apoyo</i>	27
Tabla 10. <i>Preguntas de la dimensión conflicto</i>	28
Tabla 11. <i>Preguntas de la dimensión identidad</i>	29
Tabla 12. <i>Rangos de interpretación de las puntuaciones promedio de las dimens</i>	31
Tabla 13. <i>Criterios de calificación</i>	33
Tabla 14. <i>Plan de acción</i>	34

ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura 1. <i>Resultados de la dimensión estructura</i>	19
Figura 2. <i>Resultados de la dimensión responsabilidad</i>	20
Figura 3. <i>Resultados de la dimensión recompensa</i>	22
Figura 4. <i>Resultados de la dimensión riesgo</i>	23
Figura 5. <i>Resultados de la dimensión calidez</i>	24
Figura 6. <i>Resultados de la dimensión normas o estándares de desempeño</i>	26
Figura 7. <i>Resultados de la dimensión apoyo</i>	27
Figura 8. <i>Resultados de la dimensión conflicto</i>	28
Figura 9. <i>Resultados de la dimensión identidad</i>	29
Figura 10. <i>Resultados globales por dimensión</i>	31

ÍNDICE DE ANEXOS.

Anexo 1. <i>Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer</i>	42
---	----

INTRODUCCIÓN

El clima laboral es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente laboral, para así lograr el compromiso de sus colaboradores, generando una mejora en los procesos y un consecuente aumento de productividad. Para obtener niveles de desempeño altos, es necesario evaluar el clima laboral, el cual está compuesto por diversos factores que pueden ser analizados a través de distintas técnicas.

La presente investigación buscó analizar la percepción sobre el clima organizacional que tenía el personal de un instituto de apoyo a la investigación académica, para lo cual se utilizó el cuestionario OCQ, elaborado por Litwin y Stringer en 1968 y revisado por Rivas y Echezuria en el 2001, y con los resultados obtenidos elaborar un plan de acción.

El contenido de la presente investigación se estructura en cuatro capítulos, los cuales se explican de la siguiente manera:

Capítulo I: se presenta la fundamentación teórica como sustento de la investigación.

Capítulo II: es la metodología aplicada donde se establece los objetivos, población, muestra, el instrumento utilizado y el procedimiento que se siguió para llevar la investigación a buen término.

Capítulo III: se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación de la herramienta, presentados por cada dimensión de la misma y también de manera global.

Capítulo IV: Se presenta la propuesta de plan de acción para la empresa en base a los resultados obtenidos.

Para finalizar, se presentan las conclusiones y recomendaciones sobre el tema de investigación, y también se indican los lineamientos principales para optimizar el clima organizacional.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Introducción

El clima laboral es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente laboral, para así lograr el compromiso de sus colaboradores, generando una mejora en los procesos y un consecuente aumento de productividad.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denomina “clima organizacional”; este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro de ella; puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, el clima organizacional es la expresión personal de la percepción que los colaboradores y directivos forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. (Garduño, 2014)

Las organizaciones dependen mayormente de los resultados de las personas que laboran en ellas, por tal razón, los empleadores no deben percatarse únicamente de los ingresos económicos y el crecimiento físico de la organización, ya que para lograr estos aspectos, es necesario tener colaboradores que estén satisfechos con su labor, ya que al estar motivados y al sentirse pertenecientes a una organización, se desenvuelven de una manera más eficiente cuando hay un buen ambiente laboral, por tal razón es de suma importancia cambiar actitudes negativas de la organización por actitudes favorables para que los trabajadores puedan incrementar su potencial.

El clima y la cultura organizacional están interrelacionados ya que son parte de un mismo sistema. El tener un clima organizacional apropiado y además una cultura establecida en la organización, brinda bienestar y mayor satisfacción laboral para todos los miembros que la conforman y también se logra con eficiencia y eficacia los objetivos. (Salazar, Guerrero, Machado, & Rubén, 2009)

1.2. Cultura organizacional

1.2.1. Definiciones de cultura organizacional

Sheen (2017) se refiere a la cultura organizacional como el modo de pensar, ser y actuar de una organización, donde los trabajadores actúan e interactúan de una manera particular, ya que establece también lo que se está permitido o no en ella, permite orientar la conducta de toda la organización en todo momento.

Cole (2000, como se citó en Alles, 2017) comenta que la cultura de una organización es una colección de valores esenciales que son compartidos por todos los colaboradores, los cuales proveen mensajes explícitos que se comunican mediante el reglamento, así como mensajes implícitos que no se los menciona de manera directa para obtener comportamientos preferidos en la organización.

González et al. (2019) explican que la cultura organizacional es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, comportamientos y creencias, que se llegan a manifestar, ya sea en el lenguaje o en los comportamientos; todo esto se convierte en el marco de referencia compartido que son las prioridades y/o preferencias para todo lo que se hace en la organización.

De la misma manera, Ferrari (2019) menciona que la cultura organizacional es una realidad social que se manifiesta a través de los hábitos, prácticas y procesos, pero también se puede observar mediante el ámbito psicológico, como en las percepciones, intenciones y creencias, porque la cultura nace desde la interpretación de los colaboradores sobre su experiencia en la realidad de la empresa.

1.2.2. Factores que intervienen en la cultura

Según Salazar et al. (2009), la cultura organizacional no es estática, ya que a pesar de que se transmita, se puede transformar a través de los integrantes de la organización, por ende, es importante conocer los factores que influyen en la organización con respecto a la cultura para el logro de los objetivos como:

- **La identidad e integración:** grado en que los miembros se identifican con la organización como un todo más que con su particular grupo de trabajo o campo de experiencia profesional y en el que las unidades organizativas son animadas a funcionar de una manera coordinada.

- **La tolerancia al conflicto:** haciendo referencia al grado de conflictos que existe en la organización y cómo se puede llevar a cabo con el fin que exista la sinceridad y respeto ante las diferencias.
- **Énfasis de grupo:** se observa si las actividades se organizan de manera individual o colectiva según la necesidad.
- **Perfil de la decisión:** el momento donde las decisiones se priorizan en base a las actividades del trabajador optimizando su labor.
- **Control o estructura:** se mencionan las normas estipuladas y la supervisión para regular y/o manipular el comportamiento del colaborador.
- **Tolerancia al riesgo:** tomar en cuenta la incentivación de la creatividad, innovación, iniciativa y el ímpetu para la realización de las tareas propuestas.
- **Criterios de recompensa:** basándose en la antigüedad de un trabajador, en el mejor rendimiento o al más puntual, dando incentivos económicos o motivacionales.
- **Perfil de los fines o medios:** los gerentes se percatan de todos los pasos a seguir enfocándose en los medios para poder llegar al fin propuesto.
- **Enfoque de la organización:** los gerentes se orientan principalmente por el mundo interno de la empresa donde vela por los trabajadores o el mundo exterior donde se percata más del flujo económico.

Además de dichos factores que comenta el autor anterior, Morelos y Fontalvo (2014), manifiestan diferentes factores que tienen igual importancia al influir en la cultura como:

- **Estrategia:** la organización al querer aplicar una estrategia debe tener en cuenta el contexto cultural en que se encuentra la misma, para poder alcanzar sus objetivos, ya que facilitará y podrá materializar de una manera más eficiente la visión empresarial.
- **Estructura:** se menciona que los reglamentos que se han propuesto en el trabajo deben ser empleados por los trabajadores con el fin de poder controlar y predecir su comportamiento, para que no se vea afectada la cultura organizacional.
- **Trabajo en grupo:** se promueve el trabajo colectivo ya que se pueden transmitir conocimientos o generar unos nuevos con el fin de obtener rendimientos esperados para el cumplimiento de una meta.
- **Estilo de liderazgo:** son los responsables de guiar, influenciar y enseñar a los colaboradores, pueden transmitir la cultura de manera explícita por medio de palabras y de manera implícita mediante acciones corporales, por tal razón, debe generar un impacto positivo en la empresa.

- **Características organizacionales:** se explica siete características de la cultura que fortalecen el desarrollo humano y la competitividad como la promoción del aprendizaje, distribución de los talentos y recursos entre unidades organizacionales, innovación, visión de largo plazo, calidad de los productos y servicios, cooperación y equipos de trabajo y los valores éticos.
- **Fundadores y propietarios:** son aquellos que determinan los valores de la compañía y donde los colaboradores aceptan estos valores y los imitan bajo la influencia de las personas que conforman los altos niveles jerárquicos.
- **Ambiente:** es el ambiente donde los trabajadores se desenvuelven, pueden existir cambios en este entorno, los que van a influenciar dentro de la organización, generando a su vez cambios en la cultura. Algunos factores que pueden influir en este condicionamiento son factores tecnológicos, económicos, laborales, demográficos, etc.

Expresado lo anterior, Hodge et al. (1998, citados en Moreles y Fontalvo, 2014) comentan que los factores mencionados pueden cambiar a lo largo de la vida de la empresa modificando la cultura de ésta; esto puede generar cambios en el ambiente laboral de manera general donde la empresa debe prepararse para enfrentar situaciones complejas, por tal razón, plantean que debe haber una cultura adaptativa a su vez para que genere estabilidad en la organización.

1.3. Clima organizacional

1.3.1. Definiciones de clima organizacional

El concepto de clima organizacional (CO) está relacionado con las percepciones de las personas que forman parte de una organización con respecto al trabajo, al ambiente físico, las relaciones interpersonales y las diversas regulaciones formales que afectan el entorno. A su vez, se relaciona con la salud mental de los individuos, entendido esto como la capacidad de las personas de sentirse bien consigo mismas respecto a los demás (Davis y Newstrom 2000). Schneider et al. (2013, como se citó en Zenteno & Durán, 2016), corroboran que las percepciones compartidas de las personas sobre las prácticas laborales, procedimientos y políticas que experimentan los trabajadores en la organización son importantes, y las conductas positivas que se pueden observar son recompensados, esperados y promovidos dentro de la organización.

Forehand y Von Gilmer (1964, como se citó en Jiménez & Jiménez, 2016) definen al clima laboral como “el conjunto de características que describen a una organización y que la

distinguen de otras organizaciones; estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”. De la misma manera, Rubió (2016) comenta que es un determinante directo de las actitudes y expectativas de los trabajadores, que con su comportamiento laboral influyen en el grado de competitividad de la empresa.

Para finalizar con el concepto de CO, Marvel et al. (2011) resumen que el clima organizacional tiene un concepto multidimensional, ya que tiene una naturaleza psicosocial como el liderazgo, el nivel de desarrollo grupal, toma de decisiones, etc., que se manifiesta en el comportamiento de los trabajadores de la organización, y que a su vez está interrelacionada con la cultura organizacional, observando que tiene influencia tanto en los resultados de la organización como en el desempeño del personal.

1.3.2. Importancia de la evaluación del clima organizacional

Vergara (2017), comenta que el clima laboral es relevante en una organización, ya que, una vez lograda la calidad de relaciones entre trabajadores y empleadores, mejora el bienestar de las personas en el trabajo y se sostiene un ambiente estratégico que les permite enfrentar cambios y desafíos en la organización, potenciando la inteligencia colectiva que conlleva a una relación más coordinada y efectiva. Así mismo, Gan & Triginé (2006), afirman que cuando existe una buena relación entre los trabajadores, se favorece los logros y el éxito de la gestión empresarial, dando resultados positivos en la resolución de conflictos y trabajo en equipo, en cambio cuando el ambiente de trabajo en una organización no es el adecuado, será un obstáculo para alcanzar metas y no habrá un buen rendimiento por parte de los trabajadores.

Por último, Rubió (2016) explica que es importante diagnosticar y analizar el clima laboral, ya que dicha percepción va a influir en la consecución de los objetivos y las metas de la organización. La medición del clima laboral incluye la percepción de los trabajadores sobre los estilos de dirección que tienen los jefes y los comportamientos de los mismos, y que influyen en la conducta y rendimiento de los trabajadores, ya sea de forma positiva o negativa; por tal razón, las fuentes de conflicto o de insatisfacción contribuyen al desarrollo de actitudes negativas en la organización y permiten la previsión de los problemas que pueden surgir en el desarrollo de la misma a lo largo del tiempo.

1.3.3. Factores intervinientes en el clima organizacional

Cequea *et al.* (2011, como se citó en Ganga & Villacís, 2018), comentan que los factores que se presentan en el clima organizacional se dividen en dos dimensiones; la

primera dimensión es la psicológica, conformada por factores individuales; y la segunda es la dimensión psicosocial, contiene factores grupales y organizacionales:

Dimensión Psicológica:

- **Factores individuales:** representados por la motivación, las competencias, la identificación, compromiso e implicación en la organización, factores que inciden en la satisfacción personal, el bienestar y en su actitud hacia el aprendizaje y el cambio, estableciendo sentimientos de compromiso y sentido de pertenencia en la empresa.

Dimensión Psicosocial:

- **Factores grupales:** como la cohesión, la participación y el manejo del conflicto. Permiten generar motivación y crecimiento personal, ya que conllevan a un clima organizacional favorable, minimizando conflictos al tener percepciones colectivas, creando un clima de paz.
- **Factores organizacionales:** entre los que se puede encontrar la cultura organizacional y el liderazgo. Son las características de cada organización, que pueden afectar a los involucrados de la misma en cuanto su desarrollo. También incluyen a la estructura organizacional, infraestructura, riesgos laborales y el nivel jerárquico.

Los factores mencionados anteriormente, afectan a todas las personas que laboran en la organización, generando un impacto positivo o negativo, y a su vez inciden en la productividad de los trabajadores, ya que influyen en el comportamiento de estos en su actividad diaria. Brunet (1989, como se citó en Barrios & Sallo, 2019) corrobora que los factores que influyen en una organización son la consecuencia de los diferentes estímulos del medio donde los trabajadores se desenvuelven, y el resultado de ello es el rendimiento tanto grupal como individual, representado en aspectos como el alcance de los objetivos, satisfacción en el trabajo, cohesión, desarrollo organizacional y adaptación.

1.3.4. Tipos de clima organizacional.

De acuerdo con Likert (1984, como se citó en Romero, 2010), existen dos tipos de clima organizacional.

El clima de tipo autoritario puede dividirse de la siguiente manera:

Autoritarismo explotador: En este tipo de clima, la dirección no les tiene confianza a sus trabajadores. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los colaboradores tienen que trabajar bajo una atmósfera de miedo, castigo, amenaza y ocasionalmente de recompensas. Se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal.

Autoritarismo paternalista: Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus trabajadores. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas son los métodos utilizados para motivar o reprender a los trabajadores.

El clima de tipo participativo que puede ser:

Consultivo: La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus trabajadores; la política, las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. La recompensa, los castigos y cualquier implicación se utilizan para motivar o reprender a los trabajadores.

Se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y estima. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo. Puede desarrollarse una organización informal, pero puede negarse o resistirse a los fines de la organización.

Participación en grupo: En este clima la dirección tiene plena confianza en sus trabajadores, los procesos de toma de decisiones están dirigidos a toda la organización, de manera que existe una integración adecuada en cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente, sino también de forma lateral, los trabajadores están motivados por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos, ya que existe una relación de amistad y de confianza entre los superiores y los subordinados.

Por otra parte, Guillén (1999; citado en Díaz, 2008) indica dos tipos de clima que van a depender de las percepciones que tengan los trabajadores y que a su vez tienen una influencia en el comportamiento dentro de la organización. Estos tipos de clima son:

Benéfico: cuando los miembros suelen valorar el ambiente laboral como adecuado, cuando éste permite y ofrece posibilidades para el desarrollo y el desempeño laboral, aportando estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y las necesidades personales.

Perjudicial: éste se da cuando las percepciones de los individuos manifiestan un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos del sistema.

1.3.5. Herramientas de medición de clima organizacional

Para poder medir el clima organizacional de una organización, hay que tener presentes las diferentes herramientas que se han elaborado a través del tiempo por distintos autores, con sus respectivas dimensiones a evaluar para poder identificar en qué estado se encuentra la organización y los elementos que afectan el ambiente laboral. A continuación, en la Tabla 1 se detallan 6 autores importantes que han desarrollado herramientas que evalúan el CO.

Tabla 1

Herramientas de medición del clima laboral

Autor	Nombre del cuestionario	Año realizado	No. de dimensiones	Dimensiones	No. de preguntas
Rensis Likert	Likert	1967	Compuesto por ocho dimensiones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Métodos de mando 2. Fuerzas motivacionales 3. Procesos de comunicación 4. Procesos de toma de decisiones 5. Influencia 6. Procesos de planificación 7. Procesos de control 8. Rendimiento y de perfeccionamiento. 	21 preguntas
Litwin y Stringer	Cuestionario de Litwin y Stringer	1968	Compuesto por nueve dimensiones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional 2. Responsabilidad 3. Recompensa 4. Riesgo 5. Calidez 6. Estándares de desempeño 7. Apoyo 8. Conflicto 9. Identidad 	53 preguntas
Bowers y Taylor	Cuestionario de Bowers y Taylor	1972	Compuesto por cinco dimensiones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apertura a cambios tecnológicos 2. Recursos humanos 	30 preguntas

				3. Comunicación	
				4. Motivación	
				5. Toma de decisiones	
Pritchard y Karasick	Cuestionario de Pritchard y Karasick	1973	Compuesto por once dimensiones	1. Autonomía 2. Conflicto y cooperación 3. Relaciones sociales 4. Estructura 5. Remuneración 6. Rendimiento 7. Motivación 8. Estatus 9. Flexibilidad 10. Centralización 11. Apoyo	55 preguntas
John Sudarsky	Test de Clima Organizacional (TECLA)	1977	Compuesto por siete dimensiones	1. Conformidad 2. Responsabilidad 3. Normas de excelencia 4. Recompensa 5. Claridad organizacional 6. Calor y apoyo 7. Seguridad y salario	90 preguntas
Koys y DeCottis	Cuestionario de Koys y DeCottis	1991	Compuesto por ocho dimensiones	1. Autonomía 2. Cohesión 3. Confianza 4. Presión 5. Apoyo 6. Reconocimiento 7. Equidad 8. Innovación	40 preguntas

Fuente: Recopilación bibliográfica de Sandoval (2004); Fárez & Valencia (2020) y Castro & Sigüenza (2022).

1.4. Relación entre cultura y clima organizacional

La cultura organizacional establece nuestros hábitos de comportamiento que influyen en el funcionamiento de la organización, las percepciones de estos procesos son los que forman el clima organizacional. (Álvarez, 2002)

La cultura organizacional es un factor relevante en el comportamiento del personal que labora en las organizaciones, pues ella potencia aspectos como: la productividad, la eficacia, la calidad, la diferenciación, innovación y adaptación. La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales que es conveniente conocer para apoyar todas aquellas actividades de

la organización para hacerla competitiva, pero requiere a la vez de un buen clima organizacional. (Álvarez, 2002)

El clima se constituye cada vez más en un factor que refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su satisfacción.

Ostroff *et al.* (2012, como se citó en Chatman & O'Reilly, 2016) describen la cultura organizativa como un factor que influye en el clima a través de las estructuras y procesos que se implementan a medida que las organizaciones crecen y se desarrollan.

Entendiendo que el clima es un reflejo de la cultura organizacional, Schein (2004) propone que el clima es una manifestación de la cultura; el estudio de la cultura en las organizaciones permite entender los aspectos complejos y escondidos de la dinámica en las organizaciones.

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

El presente estudio es una investigación con un enfoque cuantitativo ya que utiliza la recolección de datos con base en la medición numérica que permitirá generar información fiable mediante el cuestionario de Litwin y Stringer.

Esta investigación es de tipo transversal ya que se recolectan datos en un solo momento y en un tiempo único. (Sampieri, 2010). También tiene un alcance de tipo descriptivo-exploratorio, ya que, una vez analizado el fenómeno, se describe como se presenta sin manipular variables para poder realizar el análisis de datos (Katayama, 2014). Comentado lo anterior, será una investigación exploratoria ya que en la institución no se ha realizado anteriormente un análisis del clima organizacional. Los resultados obtenidos se presentarán en tablas y en gráficos estadísticos.

2.2. Objetivo general

Diagnosticar el clima laboral de la institución y presentar una propuesta de un plan de acción de acuerdo con los resultados.

2.3. Objetivos específicos

- Definir una fundamentación teórica que respalde la importancia de medir el clima laboral.
- Medir el clima laboral de una organización.
- Preparar una propuesta de un plan de acción según los resultados obtenidos al medir el clima laboral en la empresa

2.4. Población y Muestra

La población de la institución estuvo compuesta por 90 trabajadores, de los cuales, luego de considerar los criterios de inclusión y de exclusión que se presentan a continuación, se terminó aplicando la herramienta elegida a un total de 80 colaboradores.

2.5. Criterios de inclusión y exclusión

2.5.1. Criterios de inclusión:

- Personal que se encuentre laborando más de tres meses en la organización.

2.5.2. Criterios de exclusión:

- Personal que tenga menos de tres meses laborando en la organización.
- Personal que se encuentre de vacaciones en el periodo de aplicación del cuestionario.

2.6. Instrumento

El instrumento de evaluación propuesto es el Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968) actualizado por Echezuria y Rivas (2001), el cual evalúa el clima laboral a través de 53 preguntas repartidas en nueve dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad; es una herramienta cuantitativa, ya que ante cada pregunta se presentan 4 alternativas de respuesta bajo una escala Likert como: Muy en desacuerdo (calificada con 1 punto), En Desacuerdo (2 puntos), De acuerdo (3 puntos) y Muy de acuerdo (4 puntos). El instrumento incluye algunas preguntas planteadas en sentido negativo, en las cuales la puntuación otorgada a las alternativas de respuesta es inversa.

2.6.1. Dimensiones que conforman el OCQ

A continuación, se enlistan las 9 dimensiones con sus respectivas descripciones según Peña *et al.* (2015), los números de preguntas relacionadas con la dimensión correspondiente y los ítems positivos como los ítems negativos:

- 1) **Estructura formal:** El sentimiento de los empleados respecto de las restricciones, el número de reglas, controles y procedimientos que existen. Énfasis en la estructura formal.
 - Pregunta 1 hasta la 10. Contiene 10 ítems.
 - Ítems positivos: P1, P2, P3, P4, P5, P6, P10.
 - Ítems negativos: P7, P8, P9.

- 2) Responsabilidad:** El sentimiento por parte de los trabajadores de "ser su propio jefe". Poder tomar las decisiones solo y no tener que consultar cada paso con los superiores.
- Pregunta 11 hasta la 17. Contiene 7 ítems.
 - Ítems positivos: P12, P13, P14, P15.
 - Ítems negativos: P11, P16, O17.
- 3) Recompensa:** El sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho. Énfasis en la recompensa positiva más que en el castigo.
- Pregunta 18 hasta la 23. Contiene 6 ítems.
 - Ítems positivos: P18, P19, P20, P23.
 - Ítems negativos: P21, P22.
- 4) Riesgo:** El sentido de riesgo y de desafío en el trabajo y en la organización. Énfasis en tomar riesgos calculados.
- Pregunta 24 hasta la 28. Contiene 5 ítems.
 - Ítems positivos: P25, P26, P28.
 - Ítems negativos: P24, P27.
- 5) Calidez:** La percepción de una buena confraternidad general. Énfasis en la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales.
- Pregunta 29 hasta la 33. Contiene 5 ítems.
 - Ítems positivos: P29, P30, P33.
 - Ítems negativos: P31, P32.
- 6) Normas o estándares de desempeño:** La percepción de la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo. Énfasis puesto en hacer un buen trabajo.
- Pregunta 34 hasta la 39. Contiene 5 ítems.
 - Ítems positivos: P34, P35, P36, P37, P39.

- Ítems negativos: P38.

7) Apoyo: La percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización. Énfasis en el mutuo apoyo para enfrentar los problemas.

- Pregunta 40 hasta la 44. Contiene 6 ítems.
- Ítems positivos: P41, P43, P44.
- Ítems negativos: P40, P42.

8) Conflicto: El sentimiento de que los directivos presten atención a las opiniones, aunque éstas sean divergentes de su punto de vista. Énfasis en tratar los problemas de forma abierta.

- Pregunta 45 hasta la 49. Contiene 5 ítems.
- Ítems positivos: P46, P47, P48.
- Ítems negativos: P45, P49.

9) Identidad: El sentimiento de que se pertenece a una empresa y es un miembro valioso dentro de ella y del grupo de trabajo específico.

- Pregunta 50 hasta la 53. Contiene 4 ítems.
- Ítems positivos: P50, P51.
- Ítems negativos: P52, P53.

2.6.2. Corrección e interpretación del cuestionario.

Para la corrección e interpretación de la información obtenida a través de la aplicación del Cuestionario de Litwin y Stringer, los autores recomiendan seguir los siguientes pasos:

- Al escoger una dimensión, hay que asignar a cada ítem un puntaje según las respuestas de la persona que ha contestado el cuestionario.
- Al tener todos los ítems con puntaje, se debe calcular el promedio por persona para sacar el resultado. Por ejemplo, si se escoge la dimensión de Calidez, se observa que hay 5 ítems, cuyos puntajes asignados se suman, y el resultado

obtenido se divide para la cantidad de ítems, obteniendo el promedio total de la dimensión.

- Se repite el mismo procedimiento para cada dimensión y se calcula el promedio final.
- Para obtener datos generales de toda la muestra de una dimensión, se realiza el mismo procedimiento mencionado anteriormente y se divide para todas las personas que han aplicado el cuestionario. Se analiza cuáles son los puntajes de las dimensiones entre lo más bajos y altos
- Se define a cada dimensión la categoría de ser favorable o desfavorable (ejemplo, promedio entre 1 y 2 desfavorable o 4 muy favorable).
- Luego se deben sumar las puntuaciones promedio de todas las dimensiones y dividir el total obtenido para el número de dimensiones, determinando también para este resultado una categoría según la Tabla 2 de codificación.

Tabla 2

Tabla de codificación del OCQ

Tabla de codificación	
Resultado del cálculo del valor codificado	Nomenclatura
Menos de 2.5	Muy desfavorable
2.5 a 2.9	Desfavorable
3.0 a 3.5	Favorable
3.6 a 4.0	Muy favorable

Fuente: Marín (2003).

2.7. Procedimiento

Para poder aplicar la herramienta, se hablará con el jefe de Talento Humano de la organización para coordinar las fechas en las que se procederá a recolectar la información mediante los cuestionarios.

El cuestionario fue respondido de manera individual, no obstante, se aplicó de manera grupal para una obtención de datos más rápida. Para la aplicación del cuestionario se lo digitalizará a través de *Google Forms* y se enviará el cuestionario por correo electrónico a las personas que laboran en la institución.

Una vez aplicado el cuestionario, se recolectaron todos los datos para proceder a su tabulación y obtener los resultados del clima organizacional. La presentación de los resultados se hizo a través de gráficos y tablas elaboradas en Excel.

Para finalizar se elaboró la propuesta de plan de acción que reforzará o mejorará las condiciones detectadas.

CAPÍTULO III

3. RESULTADOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

3.1. Resultados por Dimensión

A continuación, se presenta las preguntas de cada dimensión con los respectivos resultados obtenidos respectivamente, destacando el puntaje promedio de la dimensión y analizando aquellas preguntas con las puntuaciones extremas.

3.1.1 Análisis de Resultados de la Dimensión Estructura

Tabla 3

Preguntas de la dimensión estructura

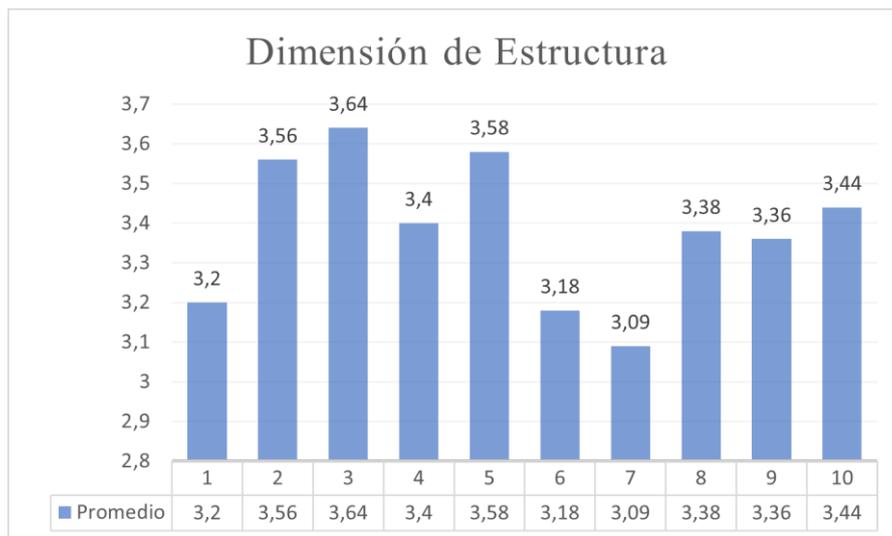
Número	Pregunta
1.	En esta organización las tareas están claramente definidas.
2.	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.
3.	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.
4.	Conozco claramente las políticas de esta organización.
5.	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.
6.	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.
7.	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).
8.	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.
9.	En esta organización a veces no se tiene claro a quién reportar
10.	Nuestra jefatura muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.

Nota: Las preguntas que corresponden a los ítems negativos son las siguientes: 7, 8, 9.

Extraído del cuestionario de Litwin y Stringer (1968, citado en Echezuría y Rivas, 2001).

Figura 1

Resultados de la dimensión estructura



Nota: La figura exhibe el promedio de cada ítem de la dimensión Estructura.

El valor general de la media para la dimensión Estructura es de 3.38, lo cual puede ser categorizado como favorable para la institución. La pregunta que alcanzó el resultado más alto fue el ítem 3, en el que se menciona que se tiene claro quién manda y quien toma las decisiones, con una media de 3.64; agregando a lo anterior, el siguiente ítem que muestra mayor puntaje favorable es el número 5 en el que se comenta que se conoce claramente la estructura de la organización con una media de 3.58. En cuanto al ítem 7, que es el que recibe el menor puntaje, el resultado es favorable para la organización, ya que se confirma que las normas, trámites y detalles administrativos no impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.

3.1.2 Análisis de Resultados de la Dimensión: Responsabilidad.

Tabla 4

Preguntas de la dimensión responsabilidad

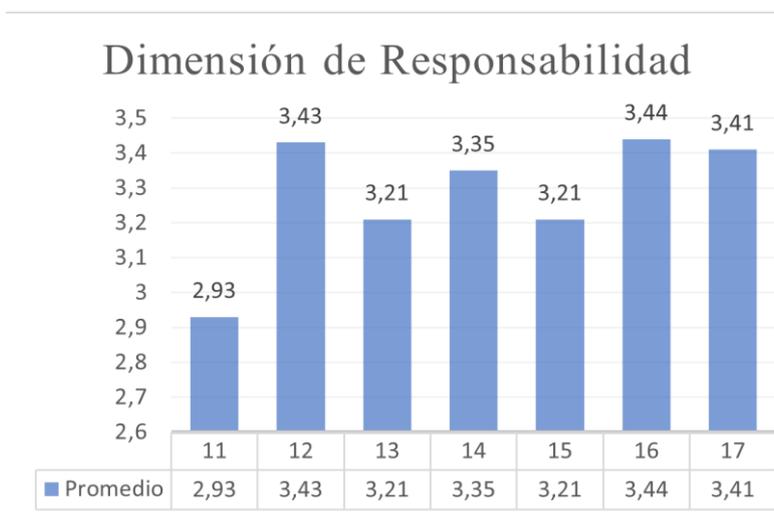
Número	Pregunta
11.	Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.
12.	A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos.
13.	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.
14.	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.
15.	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.
16.	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.
17.	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.

Nota: Las preguntas que corresponden a los ítems negativos son: 11, 16, 17.

Extraído del cuestionario de Litwin y Stringer (1968, citado en Echezurúa y Rivas, 2001).

Figura 2

Resultados de la dimensión responsabilidad



Nota: La figura exhibe el promedio de cada ítem de la dimensión Responsabilidad.

El valor general de la media para la dimensión de Responsabilidad es de 3.28, por lo que se lo categoriza como favorable para la institución. Como se observa en la Figura 2, la pregunta que más destaca por su puntaje es el ítem 16 que hace referencia a las acciones de los trabajadores cuando cometen un error y cómo llegan a justificarse, con una media de 3.44; este ítem se encuentra planteado de forma negativa, ya que el mayor porcentaje de respuestas se centra en la respuesta que están en desacuerdo, es decir, que no ocurren estos sucesos; el segundo ítem con mayor puntaje es el número 12, que indica que la gerencia no acostumbra verificar el trabajo, ya que confían en el buen desempeño de los colaboradores, obtiene una media de 3.43, siendo favorable para la institución. En cuanto al ítem 11, que recibe el menor puntaje, hace referencia a si existe desconfianza de los juicios emitidos por los trabajadores, tiene una media de 2.93, sin embargo, esta pregunta corresponde a los ítems negativos y al interpretarla, refleja que sí existe confianza en los juicios de los trabajadores, por lo que se la considera como favorable para la institución.

3.1.3 Análisis Resultados de la Dimensión: Recompensa

Tabla 5

Preguntas de la dimensión recompensa

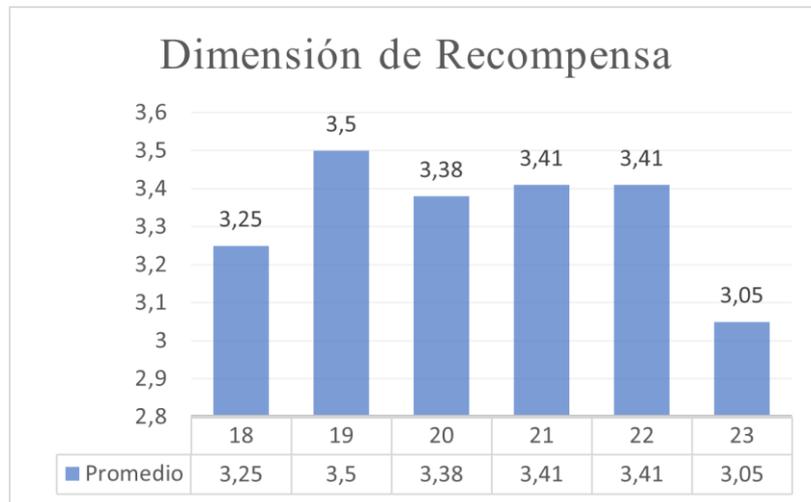
Número	Pregunta
18.	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.
19.	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.
20.	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.
21.	En esta organización hay mucha crítica.
22.	En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.
23.	Cuando cometo un error me sancionan

Nota: Las preguntas que corresponden a los ítems negativos son las siguientes: 21, 23.

Extraído del cuestionario de Litwin y Stringer (1968, citado en Echezurúa y Rivas, 2001).

Figura 3

Resultados de la dimensión recompensa



Nota: La figura exhibe el promedio de cada ítem de la dimensión Recompensa.

El valor general de la media para la dimensión Recompensa es de 3.33, lo que lo categoriza como favorable para la institución. El ítem que destaca más en la Figura 3 es el número 19, que hace referencia a que las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores a los castigos, el resultado obtenido es de una media de 3.50, siendo muy favorable para la organización. Por otro lado, el ítem con menor puntaje es el 23 que hace referencia a que si un trabajador se equivoca puede haber una sanción, este ítem es negativo y tiene una media de 3.05, por lo que la alternativa de respuesta más elegida sería En Desacuerdo, lo cual se interpretaría de forma favorable para la organización, ya que no existirían sanciones cuando los trabajadores cometen errores.

3.1.4 Análisis de Resultados de la Dimensión Riesgo

Tabla 6

Preguntas de la dimensión riesgo

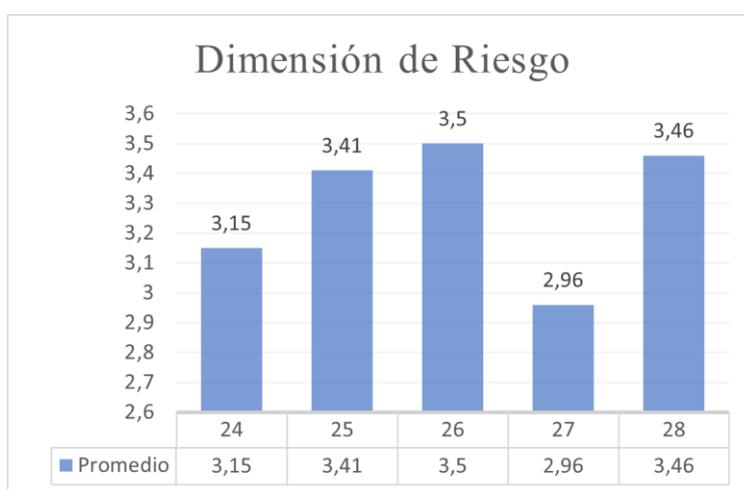
Número	Pregunta
24.	La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.
25.	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.
26.	En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.
27.	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.
28.	Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea.

Nota: Las preguntas que corresponden a los ítems negativos son las siguientes: 24, 27.

Extraído del cuestionario de Litwin y Stringer (1968, citado en Echezurúa y Rivas, 2001).

Figura 4

Resultados de la dimensión riesgo



Nota: La figura exhibe el promedio de cada ítem de la dimensión Riesgo.

El valor general de la media para la dimensión Riesgo es de 3.30, lo que indica que es favorable para la institución. El ítem que destaca más en la Figura 4, es el ítem 26 que hace referencia a que la empresa toma riesgos potenciales para estar un paso más adelante de la competencia, se puede observar que tuvo una media de 3.50 siendo muy favorable para la

organización; por otro lado, el ítem 27 que hace referencia a la precaución que tienen los trabajadores al tomar una decisión para prevenir riesgos, obtuvo una media de 2.96 que se observa como desfavorable según la ponderación, no obstante, como es una pregunta negativa, da resultados favorables para la institución, ya que se interpretaría que la institución no toma exageradas precauciones en sus decisiones, es decir, corre riesgos.

3.1.5 Análisis de Resultados de la Dimensión Calidez

Tabla 7

Preguntas de la dimensión calidez

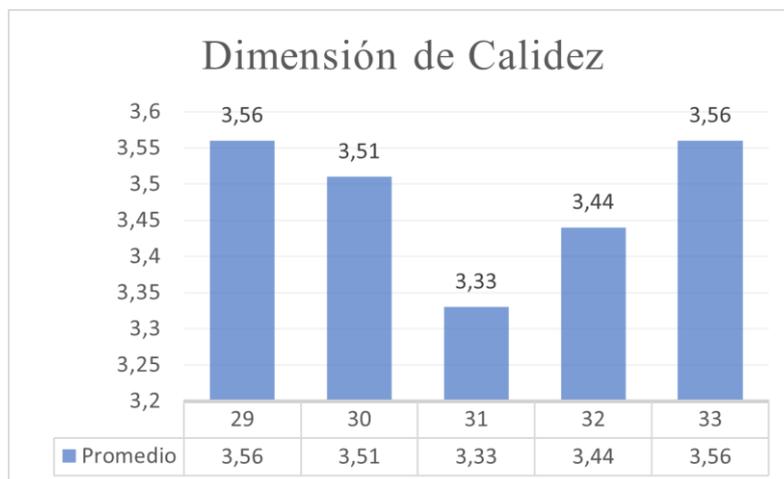
Número	Pregunta
29.	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.
30.	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.
31.	Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.
32.	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.
33.	Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables.

Nota: Las preguntas que corresponden a los ítems negativos son las siguientes: 31, 32.

Extraído del cuestionario de Litwin y Stringer (1968, citado en Echezuría y Rivas, 2001).

Figura 5

Resultados de la dimensión calidez



Nota: La figura exhibe el promedio de cada ítem de la dimensión Calidez.

El valor general de la media para la dimensión Calidez es de 3.48, por lo que se lo categoriza como favorable para la institución. Los ítems que más destacan en la Figura 5, son los números 29 y 33, los cuales comunican que en la institución prevalece una atmósfera amistosa y la relación entre jefes y trabajadores son agradables, estos dos ítems tienen una media de 3.56 lo que se interpreta como muy favorable según la ponderación; no obstante, el ítem con menor puntuación es el 31 que es una pregunta negativa e indica si es difícil llegar a conocer a las personas que laboran en la empresa, y tiene una media de 3.33, sin embargo, el resultado es favorable para la organización, pues se interpreta que la alternativa de respuesta más elegida fue En Desacuerdo.

3.1.6 Análisis de Resultados de la Dimensión Normas o Estándares de desempeño

Tabla 8

Preguntas de la dimensión normas o estándares de desempeño

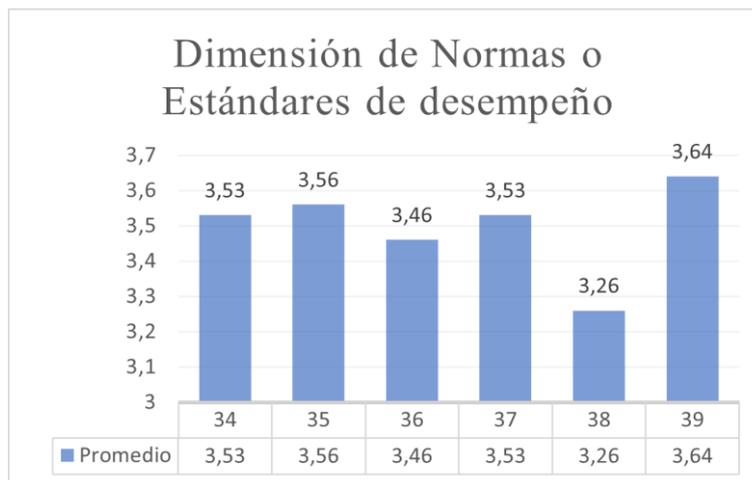
Número	Pregunta
34.	En esta organización se exige un rendimiento alto.
35.	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.
36.	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.
37.	La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien.
38.	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.
39.	Me siento orgulloso de mi desempeño.

Nota: Las preguntas que corresponden a los ítems negativos son las siguientes: 38.

Extraído del cuestionario de Litwin y Stringer (1968, citado en Echezurúa y Rivas, 2001).

Figura 6

Resultados de la dimensión normas o estándares de desempeño



Nota: La figura exhibe el promedio de cada ítem de la dimensión Normas o Estándares de Desempeño.

El valor general de la media para la dimensión Normas o Estándares de Desempeño es de 3.50, lo que la categoriza como muy favorable para la institución. El ítem que más destaca en la Figura 6 es el ítem 39, que indica que las personas se sienten orgullosos de su desempeño, tiene una media de 3.64, que resulta muy favorable para la institución; por otro lado, el ítem con menor puntaje es el número 38, el cual se encuentra planteado en sentido negativo, este ítem indica que es más importante la amistad que un buen desempeño para el bien de la institución, los resultados son favorables para la institución porque la mayoría de respuestas corresponden a la alternativa En Desacuerdo con la afirmación.

3.1.7 Análisis de Resultados de la Dimensión Apoyo

Tabla 9

Preguntas de la dimensión Apoyo

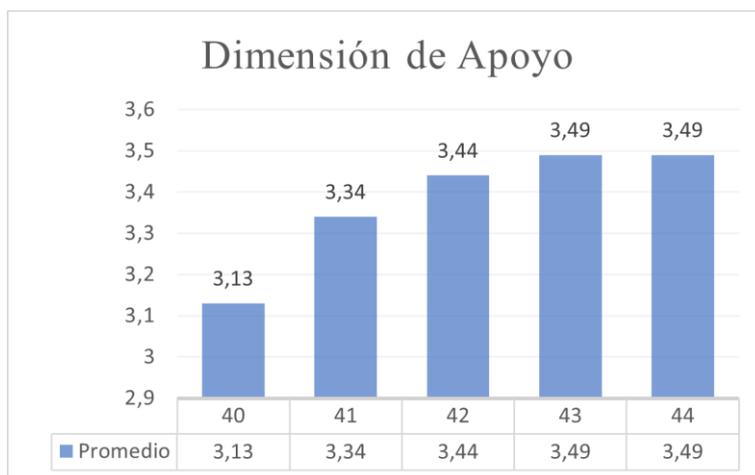
Número	Pregunta
40.	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores.
41.	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.
42.	Las personas dentro de esta organización confían una en la otra.
43.	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.
44.	La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc).

Nota: Las preguntas que corresponden a los ítems negativos son las siguientes: 40, 42.

Extraído del cuestionario de Litwin y Stringer (1968, citado en Echezurúa y Rivas, 2001).

Figura 7

Resultados de la dimensión apoyo



Nota: La figura exhibe el promedio de cada ítem de la dimensión de apoyo.

El valor general de la media para la dimensión de Apoyo es de 3.38, por lo que se la categoriza como favorable para la institución. Los ítems que más destacan en la Figura 7, son los números 43 y 44, los cuales comunican que los compañeros se ayudan entre sí en las labores difíciles de realizar y que la filosofía de la institución enfatiza el factor humano, estos

dos ítems tienen una media de 3.49 por lo que resultan favorables según la ponderación; no obstante, el ítem con el resultado más bajo es el 40, ítem planteado en sentido negativo, que indica que si las personas se equivocan, no habrá buenos resultados, este ítem tiene una media de 3.13, los resultados son favorables para la institución, ya que la alternativa de respuesta más elegida sería En Desacuerdo.

3.1.8 Análisis de Resultados de la Dimensión Conflicto

Tabla 10

Preguntas de la dimensión conflicto

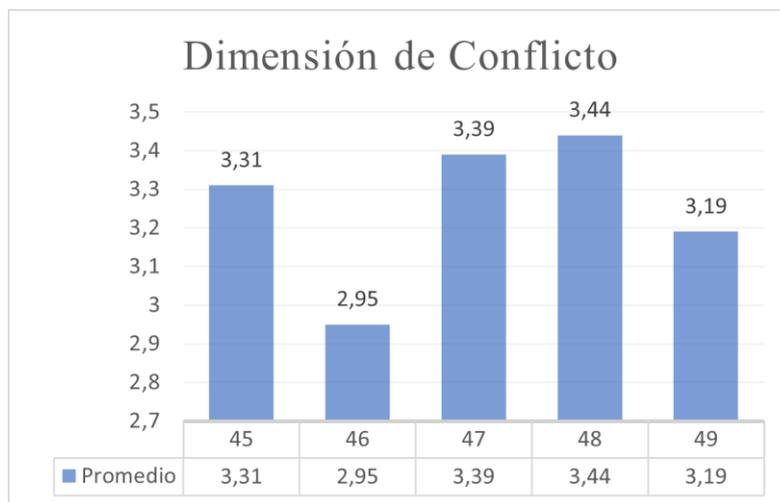
Número	Pregunta
45.	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.
46.	La actitud de nuestra jefatura es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.
47.	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos.
48.	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.
49.	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.

Nota: Las preguntas que corresponden a los ítems negativos son las siguientes: 45, 49.

Extraído del cuestionario de Litwin y Stringer (1968, citado en Echezurúa y Rivas, 2001).

Figura 8

Resultados de la dimensión conflicto



Nota: La figura exhibe el promedio de cada ítem de la dimensión Conflicto.

El valor general de la media para la dimensión Conflicto es de 3.26, lo que se categoriza como favorable para la institución. El ítem que más destaca en la Figura 8, es el ítem 48 que indica que las personas siempre pueden expresarse, así estén en desacuerdo con sus jefes, esta pregunta tiene una media de 3.44, lo cual indica según la ponderación que es favorable para la institución; por otro lado, el ítem con menor puntaje es el número 46, que indica que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable, sin embargo, el resultado de este ítem fue desfavorable para la institución, ya que la mayoría de las personas respondieron que están en desacuerdo.

3.1.9 Análisis de Resultados de la Dimensión Identidad

Tabla 11

Preguntas de la dimensión identidad

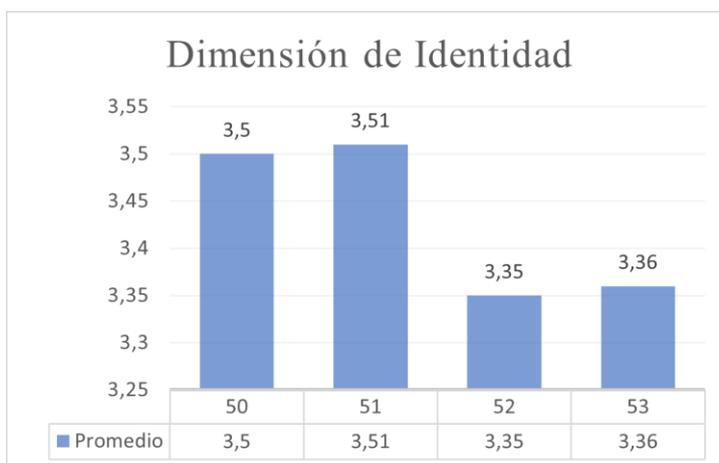
Número	Pregunta
50.	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización.
51.	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.
52.	Siento que no hay lealtad por parte del personal hacia la compañía.
53.	En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses.

Nota: Las preguntas que corresponden a los ítems negativos son las siguientes: 52, 53.

Extraído del cuestionario de Litwin y Stringer (1968, citado en Echezurúa y Rivas, 2001).

Figura 9

Resultados de la dimensión identidad



Nota: La figura exhibe el promedio de cada ítem de la dimensión de identidad.

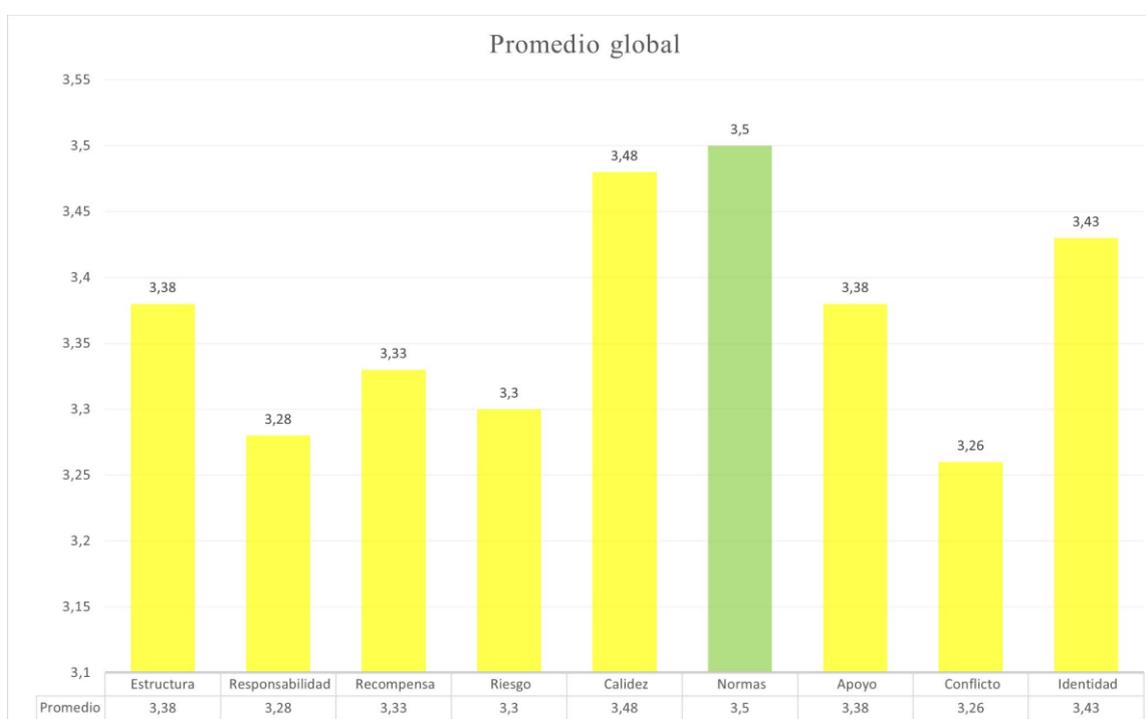
El valor general de la media para la dimensión de Identidad es de 3.43, lo que lo categoriza como favorable para la institución. Los ítems que destacan más en la Figura 9, son el ítem 50 y el 51, que hacen referencia a que las personas se sienten orgullosas por pertenecer a la institución y a que se sienten miembros de un equipo que funciona bien; estas preguntas obtuvieron una media de 3.50 y 3.51 respectivamente, siendo muy favorable para la organización; por otro lado, el ítem 52 obtuvo la puntuación más baja en la dimensión, hace referencia a la lealtad de los trabajadores hacia la empresa, obtuvo una media de 3.35 que se observa como favorable según la ponderación.

3.2. Resultados globales de las dimensiones

Para obtener el promedio general de clima laboral a través del cuestionario de Litwin y Stringer, primero hay que tener en cuenta el rango de interpretación de las puntuaciones promedio, donde una puntuación menor a 2.5 se interpreta como "Muy desfavorable" y se lo identifica con color rojo; cuando el puntaje oscila entre 2.5 a 2.9, se considera como "Desfavorable" y se identificará con el color naranja; a las dimensiones con puntajes ubicados entre estos 2 rangos se los tomará en cuenta para un plan de mejora, mientras que las dimensiones que obtuvieron puntuaciones promedio de 3 a 3,4 se los considerará con una interpretación "Favorable" y se identificarán con el color amarillo, mientras que aquellas que obtuvieron puntajes de 3,5 o más, se considerarán con una interpretación "Muy Favorable", se identificarán con el color verde. Las dimensiones ubicadas en estos 2 últimos rangos serán tomadas en cuenta para un plan de reforzamiento.

Tabla 12*Rangos de interpretación de las puntuaciones promedio de las dimensiones*

Tabla de codificación			
Escala	Ponderación	Color atribuido	Propuesta de acción
Menos de 2.5	Muy desfavorable		Plan de mejora
2.5 a 2.9	Desfavorable		Plan de mejora
3.0 a 3.4	Favorable		Plan de reforzamiento
3.5 a 4.0	Muy favorable		Plan de reforzamiento

Figura 10*Resultados globales por dimensión*

Nota: La figura exhibe el promedio de cada dimensión del cuestionario aplicado de Litwin y Stringer.

En el gráfico anterior se puede observar que todas las dimensiones evaluadas obtuvieron resultados Favorables o incluso Muy Favorables como la dimensión Normas o Estándares de Desempeño; al calcular un promedio general de todas las dimensiones, se ha

obtenido un resultado de 3,37, el cual, en base a la ponderación, se considera como Favorable.

Considerando los resultados que han sido expuestos, nos podemos percatar que en su totalidad han sido favorables, por lo que se ve la necesidad de realizar un plan de reforzamiento más no uno de mejora, con la finalidad de hacer énfasis en los beneficios con los que cuenta el personal de la institución y de igual manera, mantener el compromiso de los colaboradores.

CAPÍTULO IV

4. PLAN DE ACCIÓN

4.1. Bases de la teoría cognitiva-conductual

La teoría cognitiva-conductual se basa en principios teóricos-prácticos de la psicología donde se agregan métodos y objetivos de la terapia cognitiva. Este modelo ayuda a que las personas puedan reestructurar la atención, memorización, percepción, interpretación y evaluación que es lo que aborda los procesos cognitivos y también podemos observar por otro lado que ayuda en cuanto las estrategias de afrontamiento al tratarse de factores conductuales. (Vila, 2008)

Badia (2022), menciona que las técnicas utilizadas de esta teoría modifican los pensamientos y conductas para que las personas actúen de una manera más eficaz, también, se menciona que el principal objetivo es que se adquieren hábitos y habilidades que permiten que las personas obtengan mayor bienestar y calidad de vida.

En base a lo que se ha indicado anteriormente, se presenta el plan de acción.

4.2. Propuesta de plan de acción

Tabla 13

Criterios de calificación

Tabla de codificación			
Escala	Ponderación	Dimensiones	Propuesta de acción
< de 2.4	 Muy desfavorable		Plan de mejora
2.5 a 2.9	 Desfavorable		Plan de mejora
3.0 a 3.4	 Favorable	Estructura, Responsabilidad. Recompensa, Riesgo, Calidez. Apoyo, Conflicto, Identidad.	Plan de reforzamiento
3.5 a 4.0	 Muy favorable	Normas	Plan de reforzamiento

Tabla 14

Plan de acción

Dimensión	Concepto de la dimensión	Objetivo	Actividad	Plazo de ejecución	Responsables	Medio de verificación
Estructura	Esta dimensión se encuentra relacionada con las restricciones, el número de reglas, controles y procedimientos que existen. Énfasis en la normativa de la empresa.	Mejorar la organización de las tareas, reduciendo a su vez los trámites y obstáculos tomando en cuenta las ideas de los trabajadores.	- Revisar las reglas de la empresa y modificar las necesarias para una ejecución óptima del trabajo.	Anual	Jefe de Talento Humano	Evaluación de desempeño
			- Realizar reuniones donde las personas puedan compartir ideas de proyectos que puedan beneficiar a la institución.	Trimestral	Analista de Talento Humano	
Responsabilidad	La dimensión de responsabilidad hace referencia a la percepción de cada trabajador respecto a la autonomía para la toma de decisiones de su puesto.	Generar responsabilidad y compromiso de los trabajadores. Promover la confianza propia de los trabajadores.	- Capacitar a los trabajadores con los conocimientos técnicos que deben ejercer en su puesto de trabajo	Anual	Jefe de Talento Humano	Evaluación de desempeño
			Delegar a los trabajadores más funciones para promover la confianza	Trimestral	Jefes departamentales Capacitador externo	
Recompensa	Esta dimensión se centra en la percepción que tienen los trabajadores sobre el reconocimiento de su trabajo.	Mejorar el plan de incentivos de la institución.	- Mejorar el sistema de recompensa por un buen desempeño. - Promover la promoción interna para el crecimiento profesional.	Anual	Jefe de Talento Humano Administrador y Contador	Diagnóstico del clima laboral
Riesgo	El sentido de riesgo y de desafío en el trabajo y en la organización. Énfasis en tomar riesgos calculados.	Impulsar a la toma de decisiones y a la toma de riesgos para el cumplimiento de los objetivos establecidos.	- Promover la toma de decisiones y de riesgos mediante capacitaciones.	Anual	Jefe de Talento Humano	Diagnóstico de clima y cultura organizacional
			- Realizar reuniones donde se puedan compartir ideas propias o proyectos para ejecutarlas en la empresa para su desarrollo.	Trimestral		

Dimensión	Concepto de la dimensión	Objetivo	Actividad	Plazo de ejecución	Responsables	Medio de verificación
Calidez	Hace referencia a la percepción de una buena confraternidad general. Énfasis en la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales.	Plan de inducción para todas las personas que ingresan a la empresa.	- Mantener la política de presentar a los nuevos trabajadores por cada área de la empresa. <hr/> -Evento de integración para todos los trabajadores.	Ingreso de un trabajador nuevo Anual	Departamento de Talento Humano	Medición clima organizacional Informe de eventos de integración realizados
Normas o Estándares de desempeño	Esta dimensión hace hincapié en la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo. Énfasis puesto en realizar un buen trabajo.	Mantener objetivos de desempeños claros para cada puesto de trabajo.	- Realizar una reunión en cada departamento para presentar el plan donde se den a conocer los objetivos de desempeño para cada puesto.	Anual	Jefe de talento humano Jefaturas	Evaluación de cultura organizacional Evaluación de desempeño
Apoyo	Hace referencia a la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización. Énfasis en el mutuo apoyo para enfrentar los problemas.	Fomentar la cooperación.	Programación de talleres en trabajo en equipo.	Anual	Departamento de Talento Humano Jefaturas	Evaluación de clima organizacional
Conflicto	Esta dimensión representa el sentimiento de que los directivos prestan atención a las opiniones, aunque éstas sean divergentes de su punto de vista. Énfasis en tratar los problemas de forma abierta.	Promover la resolución de conflictos entre los superiores y subordinados incentivando la comunicación asertiva.	- Realizar espacios de mediación cuando se inicie un conflicto o no haya comunicación asertiva.	Cuando se requiera	Gerente General Jefaturas Jefe de Talento Humano	Informe acerca de la resolución del conflicto y la satisfacción de las personas involucradas.
Identidad	La dimensión de identidad busca que todos los colaboradores tengan el sentido de pertenencia con la organización.	Promover el sentido de pertenencia de los trabajadores con la institución.	- Mantener las actividades de integración <hr/> - Mantener la costumbre de reconocer con los compañeros de trabajo cuando una persona alcanza un logro sobresaliente	Anual Cuando se requiera	Analista de Recursos humanos	Evaluación del clima organizacional

CONCLUSIONES

Luego de la revisión bibliográfica realizada para la elaboración de esta investigación, se puede concluir que los trabajadores de una empresa son su recurso más importante, así mismo, su salud mental y satisfacción con su puesto de trabajo es crucial para el desarrollo de cualquier organización, por ende, se destaca el valor que tienen la cultura y el clima organizacional que imperen en la misma.

La cultura organizacional hace referencia al comportamiento y las actitudes según las percepciones que tienen los trabajadores de la empresa y su experiencia en la misma mediante los valores, tradiciones y costumbres que los líderes han transmitido. Una cultura bien establecida genera pertenencia, compromiso y crea estabilidad en el ambiente. El clima en una organización llega a ser el reflejo de la cultura con el grado de satisfacción que tienen los trabajadores. Se pueden encontrar factores tanto individuales, que hacen referencia a la motivación, compromiso y el bienestar, creando sentido de pertenencia; como también se encuentran los factores psicosociales, donde destacan los riesgos laborales, mediación de conflictos, infraestructura, etc.

En cuanto el análisis de la metodología utilizada, se concluye que, para diagnosticar el clima organizacional en una organización, la herramienta a aplicar debe considerar las características propias de la misma, de modo que todas éstas sean evaluadas.

En cuanto a los resultados de la investigación realizada, se destaca que la dimensión de Normas o Estándares de desempeño tuvo una puntuación "Muy Favorable", mientras que las restantes 8 dimensiones obtuvieron un resultado "Favorable", por lo cual ante estos resultados, se elaboró un plan de reforzamiento.

Finalmente, para la elaboración de dicho plan, se escogió un enfoque cognitivo-conductual en el cual cada conducta positiva de una persona debe ser reforzada.

RECOMENDACIONES

- Actualmente la empresa maneja un muy buen ambiente laboral, por lo que la primera recomendación sería considerar la aplicación del plan de reforzamiento propuesto para seguir manteniendo buenos niveles de clima laboral en la empresa.
- Volver a evaluar de forma periódica el clima laboral en la institución, ya que puede existir algún tipo de cambio, ya sea en las políticas de la empresa o en el estilo de liderazgo de alguna persona, que pueda cambiar de forma negativa el clima laboral actual de la empresa.
- Replicar este tipo de estudio en cualquier tipo de organización, ya que existen muchas empresas que no han aplicado nunca este tipo de estudio y otras que han hecho una medición de clima laboral y no han realizados cambios en ellas; por lo que es importante que este tipo de estudios se generalice, pues los resultados permitirán plantear estrategias que vayan en pro de conseguir la satisfacción de los trabajadores y la consecuente productividad personal y organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2017). *Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias* (Segunda ed.). Buenos Aires: Granica.
- Álvarez, S. (2002). La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología. (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Letras y Ciencias Humanas. Lima, Perú). Recuperado de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/3149/Alvarez_vs.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Consulta: 27 de enero de 2019].
- Badia, A. (9 de septiembre de 2022). *Terapia Cognitivo-conductual*. Obtenido de Psicología online: <https://www.psicologia-online.com/terapia-cognitivo-conductual-que-es-y-que-tecnicas-utiliza-4395.html>
- Barrios, K., & Sallo, E. (2019). Dimensiones del clima organizacional que estarían determinando el actual nivel de rotación de personal en la empresa ADECCO CONSULTING S.A. que labora en la empresa FERREYCORP AREQUIPA. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/10105/RIbagukh.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castro, J., & Sigüenza, M. (2022). *Diagnóstico de clima organizacional en la empresa MP3 CAR SOUNDVISION y una propuesta de plan de acción*. Universidad del Azuay, Cuenca. Obtenido de <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/11751/1/17279.pdf>.
- Chatman, J. & O'Reilly, C. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, (36), 199- 224. doi 10.1016/j.riob.2016.11.004.
- Davis y Newstron (2000). "La influencia del entorno laboral en el personal docente de la Universidad Nacional de San Luis". Universidad Nacional de San Luis Argentina. Año VIII – Número II, 2007.
- Díaz, G.J. (2008). Rasgos de personalidad determinantes de los niveles de estrés y su impacto en el clima organizacional. Tesis de licenciatura en psicología. UNAM, México

- Echezuria, A. y Rivas, A. (2001). 5. Estudio de clima organizacional de la unidad de RRHH en una muestra de organismos públicos y empresas privadas. Tesis de licenciatura. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.
- Fárez, A., & Valencia, P. (2020). Diagnóstico de clima organizacional y propuesta de plan de acción para Armijos Romero CÍA. LTDA. Universidad del Azuay, Cuenca. Obtenido de <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/9715/1/15346.pdf>
- Ferrari, M. (3 de octubre de 2019). Construir una cultura de innovación. *Fortune*.
- Gan, F., & Triginé, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. In F. Gan, Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones (p. 275). Ediciones Diaz de Santos.
- Ganga, F., & Villacís, H. (2018). Factores individuales y grupales que influyen en la productividad de los trabajadores de las grandes y medianas empresas de Guayaquil. *Revista Perspectivas* (42), 97-122.
- Garduño, M. (Julio de 2014). Tesis “Encuesta de Clima Laboral del personal Sindicalizado y no Sindicalizado”. Obtenido de Tesis “Encuesta de Clima Laboral del personal Sindicalizado y no Sindicalizado”: http://ri.uaemex.mx/oca/view/20.500.11799/41340/1/Tesis_Garduno%20Gomez%20MadelRosario.pdf
- González, M., Moirano, P., & Brandolini, A. (2019). *Cultura en acción: Comunicar para transformar las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: EUCASA.
- Jiménes, D., & Jiménes, E. (junio de 2016). *El clima laboral y su incidencia en la satisfacción*. Obtenido de Clima laboral y su incidencia en la satisfacción. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5774750>
- Katayama, R. J. (2014). *Introducción a la investigación cualitativa*. Lima: Fondo Editorial de la UIGV.
- Marín, M. (2003). Relación entre el Clima y el Compromiso Organizacional. *Trabajo de Grado para optar al grado de Licenciado en Relaciones Industriales*. Universidad Católica de Andrés Bello, Venezuela.

- Marvel, M., Rodríguez, C., & Núñez, M. A. (2011). *La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores*. Barcelona: Intangible Capital. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/549/54921605013.pdf>
- Morelos, J., & Fontalvo, T. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 96-105. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-38032014000100006&lng=en&tlng=es
- Peña, M., Díaz, M., & Carrillo, A. (2015). RePEc (Research Papers in Economics). Obtenido de Relación Del Clima Organizacional Y La Satisfacción Laboral En Una Pequeña Empresa Familiar: 58 <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v8n1-2015/RIAF-V8N1-2015-3.pf>
- Rubió, T. (2016). Recursos Humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones. In T. Rubió, Recursos Humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones. (pp. 104-105). Barcelona: OCTAEDRO, S.L.
- Romero, R.K. (2010). *Comportamiento del clima organizacional en la Gerencia de Comunicación Social de la Comisión Federal*. Tesina de licenciatura en psicología FES Zaragoza UNAM, México.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., Rubén, C. (octubre de 2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004
- Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la investigación*. In R. H. Sampieri, Metodología de la investigación (Vol. XI, pp. 154-156). McGraw Hill Education.
- Sandoval, M. d. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *IO*(27). doi: <https://doi.org/10.19136/hitos.a10n27.4402>
- Schein, E. (2004). Organization culture and leadership: A dynamic view. *Human Resource Management* 24 (3), 370-375. Doi 10.1002/hrm.3930240312.

- Sheen, R. (2017). *La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial*. Lima, Perú: Fondo Editorial de la Universidad de Lima.
- Vergara, S. (2017). *Construir inteligencia colectiva en la organización*. In S. Vergara, *Construir inteligencia colectiva en la organización* (p. 48). Ediciones UC.
- Vila, S. (2008). *Clasificación en paidopsiquiatría. Conceptos y enfoques: Enfoque Cognitivo Conductual*. Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona. Obtenido de Paidopsiquiatría.
- Zenteno, Á., & Durán, C. (2016). *Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso*. *Innovar*, 26(59), 119-136. <https://doi.org/10.15446/innovar.v26n59.54367>

ANEXOS

Anexo 1.

Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer

Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer (1968) (Revisado, 2001)

En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a su percepción sobre diversos aspectos de la institución, marcando la respectiva casilla que usted considere más acertado. Se debe responder todas las preguntas.		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	En esta organización las tareas están claramente definidas.				
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.				
3	En esta organización se tiene en claro quién manda y toma las decisiones.				
4	Conozco claramente las políticas de esta organización.				
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.				
6	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.				
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas				
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación				
9	En esta organización a veces no se tiene en claro a quién reportar				
10	Nuestra jefatura muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.				
11	Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces				
12	A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos.				
13	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.				
14	En esta organización salgo adelante cuando tomé la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma.				
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas				
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.				
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				

19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.				
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
21	En esta organización hay mucha crítica.				
22	En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
23	Cuando cometo un error me sancionan				
24	La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.				
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.				
26	En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.				
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.				
28	Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea.				
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.				
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
31	Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.				
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.				
33	Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables.				
34	En esta organización se exige un rendimiento alto.				
35	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.				
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.				
37	La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien.				
38	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño				
39	Me siento orgulloso de mi desempeño.				
40	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores.				
41	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.				
42	Las personas dentro de esta organización confían una en la otra.				

43	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.				
44	La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.).				
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.				
46	La actitud de nuestra jefatura es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.				
47	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos.				
48	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.				
49	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.				
50	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización.				
51	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				
52	Siento que no hay lealtad por parte del personal hacia la compañía.				
53	En esta organización cada uno se preocupa de sus propios intereses.				