



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL DEL
PERSONAL DOCENTE DE LA FACULTAD
DE MEDICINA EN LA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE CUENCA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de
Ingeniero en Administración de Empresas**

Autor:

Castro Vélez Wilson Oswaldo

Director:

Ing. Com. Gianni Fabriccio Salamea Alvear

Cuenca-Ecuador

2024

DEDICATORIA

A mis padres, quienes me han brindado su amor incondicional, apoyo inquebrantable y sabiduría invaluable. Gracias por ser mi roca, por alentarme en cada desafío y por creer en mí incluso cuando yo dudaba de mis propias capacidades. Esta tesis es un testimonio de su amor y constante inspiración.

A mi novia, quien ha sido mi compañera fiel a lo largo de este viaje. Tus palabras de aliento, paciencia infinita y comprensión han sido fundamentales para superar los momentos difíciles. Tu amor y apoyo incondicional me han dado la fuerza necesaria para seguir adelante. Gracias por tu constante motivación y por ser mi mano derecha.

A mis padres y a mi novia les dedico este logro con profundo agradecimiento. Su amor, apoyo y confianza han sido la luz que me ha guiado en este viaje académico. Sin ustedes, este logro no sería posible. Gracias por creer en mí y por ser mi mayor fuente de inspiración.

Wilson Castro

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero agradecerme a mí mismo por mi compromiso, perseverancia y dedicación a lo largo de este proyecto. Ha sido mi pasión por el conocimiento y mi determinación lo que me ha llevado hasta aquí. Me enorgullezco de los desafíos superados y del crecimiento personal y académico que he experimentado en el camino.

A mi familia, mi mayor fuente de amor y apoyo incondicional. Gracias por creer en mí desde el principio y por ser mi roca en momentos de duda. Su aliento constante y su confianza en mis capacidades han sido un faro de luz en mi trayectoria académica.

A mi novia, quien ha sido mi compañera de vida y mi mayor inspiración. Tu amor, paciencia y comprensión han sido el combustible que me impulsa a dar lo mejor de mí en cada desafío. Gracias por estar a mi lado, animarme y celebrar mis logros conmigo.

A mi apreciado tutor, cuya sabiduría y guía han sido invaluable en este proceso. Sus conocimientos expertos, comentarios constructivos y dedicación hacia mi crecimiento académico han sido fundamentales para el éxito de esta tesis. Agradezco su paciencia, orientación y apoyo constante.

A mi trabajo, por brindarme la flexibilidad y el apoyo necesario para equilibrar mis responsabilidades laborales y académicas. Agradezco a mis colegas y superiores por comprender mis compromisos y por brindarme su respaldo durante este tiempo.

Wilson Castro

1. Índice

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
Índice.....	III
Resumen:.....	IV
Abstract:.....	IV
Introducción	1
CAPÍTULO I.....	3
1. UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA.....	3
1.1 Reseña histórica.....	3
1.2 Antecedentes de la Facultad de Medicina	4
CAPÍTULO II.....	7
2. MARCO TEÓRICO	7
2.2 Importancia del estudio de clima organizacional	8
2.3 Características del clima organizacional	10
2.4 Tipos de clima organizacional.....	13
2.5 Herramientas para la medición del clima organizacional	14
CAPÍTULO III.....	16
3. METODOLOGÍA	17
3.1. Instrumentos	17
3.2. Población.....	17
3.3. Tabulación de datos.....	18
3.12. Resultados	20
CAPÍTULO IV.....	33
4. Propuesta de plan de acción.....	33
CONCLUSIONES	40
RECOMENDACIONES.....	40
ANEXOS.....	46

Resumen:

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo evaluar la atmósfera laboral de la Facultad de Medicina de la Universidad Católica de Cuenca, con el fin de identificar los factores que podrían generar un entorno desfavorable en el espacio; además, plantear soluciones en base al estudio realizado. Para cumplir con dicho objetivo, esta tesis utiliza el cuestionario desarrollado por Litwin y Stringer, un modelo experimental que analiza la percepción de los individuos respecto al clima laboral. Su aplicación reveló que las áreas de riesgo, calor, identidad y recompensa requieren ajustes, por lo que, se elaboró un plan de trabajo que establece las modificaciones que deben realizarse para mejorar el clima laboral. Para generar un ambiente de trabajo óptimo, es crucial presentar los resultados obtenidos a la Facultad y poner en marcha el plan diseñado, de esta manera, se mejorará la productividad de los empleados y el clima laboral del sector.

Palabras clave: Litwin y Stringer, aspectos, clima organizacional, organización, plan de mejora.

Abstract:

The objective of this project was to evaluate the work atmosphere of the Faculty of Medicine of the Catholic University of Cuenca, in order to identify the factors that could generate an unfavorable environment and based on that, propose pertinent solutions. To reach this objective, this thesis uses the questionnaire developed by Litwin and Stringer, an experimental model that analyzes the perception of individuals regarding the work environment. The application of this tool revealed that the areas of risk, heat, identity, and reward require adjustments, to solve it, a plan that establishes the necessary modifications was prepared, and this must be applied to improve the work environment. To generate an optimal work environment, it is crucial to present the research results to the faculty and implement the designed plan, in this way, the employees' productivity and the work environment of the place will be improved.

Keywords: Litwin and Stringer, aspects, improvement, organization, organizational climate

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

Este certificado consta de: 1 página



Introducción

La Facultad de Medicina de la Universidad Católica de Cuenca es un referente académico y profesional en el campo de la salud en la región. Con una sólida trayectoria y un enfoque centrado en la excelencia académica, la formación integral de sus estudiantes y el compromiso con el servicio a la comunidad, esta prestigiosa institución se posiciona como una de las principales facultades de medicina en Ecuador.

Desde su fundación, la Facultad de Medicina ha mantenido un firme compromiso con la calidad en la formación médica. Su cuerpo docente está conformado por profesionales capacitados y reconocidos en sus respectivas especialidades, lo que garantiza una educación de vanguardia y actualizada en las últimas tendencias y avances científicos en el campo de la medicina.

Asimismo, se destaca por ofrecer una formación integral que combina sólidos conocimientos teóricos con una amplia experiencia práctica en diferentes instituciones de salud. Los estudiantes tienen acceso a modernos laboratorios, tecnología de punta y oportunidades de prácticas en hospitales y centros médicos de prestigio, lo que les permite desarrollar sus habilidades y competencias profesionales desde el inicio de su formación.

Además, promueve una cultura de compromiso social y servicio a la comunidad, inculcando en sus estudiantes la importancia de la responsabilidad ética y humanitaria en el ejercicio de la medicina. La formación integral incluye valores como el respeto, la ética, solidaridad y el compromiso con el bienestar de los pacientes y la sociedad en general.

Planteamiento el problema

En la Facultad de Medicina de la Universidad Católica de Cuenca existe un problema en lo referente al rendimiento laboral, tanto del personal docente como administrativo, debido a la falta de motivación causado por un ambiente organizacional deficiente. Estos son factores esenciales para el adecuado funcionamiento de cualquier institución de educación superior, aspectos que juegan un papel crucial en el desarrollo de sus funciones y en el logro de sus objetivos institucionales. Hasta el momento, no se ha realizado un diagnóstico del clima laboral dentro de la facultad, lo que ha generado incertidumbre respecto al ambiente de trabajo y ha impedido la implementación de estrategias que incrementen la calidad del trabajo docente.

Pregunta

¿Cuál es el diagnóstico de clima laboral de la Facultad de Medicina de la Universidad Católica de Cuenca?

Objetivo principal

- Diagnosticar el clima laboral del personal docente de la Facultad de Medicina en la Universidad Católica de Cuenca y proponer un plan de acción.

Objetivos específicos

- Seleccionar y aplicar la mejor herramienta que se adapte a la realidad de la institución de educación superior.
- Desarrollar un diagnóstico del clima laboral en la Facultad de Medicina de la Universidad Católica de Cuenca para comprender cómo los colaboradores perciben el ambiente de trabajo.
- Identificar posibles áreas de mejora y analizar cómo estos aspectos influyen en el desarrollo de sus funciones, a través de la aplicación de la herramienta de clima laboral

CAPÍTULO I

1. UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

1.1 Reseña histórica

La Universidad Católica de Cuenca es una institución de educación superior que fue fundada en 1970 por la Diócesis de Cuenca, con el objetivo de ofrecer una formación académica de calidad basada en los valores cristianos. Desde entonces, la universidad ha desempeñado un papel fundamental en la formación de líderes y profesionales en diversas áreas del conocimiento, y ha contribuido al desarrollo social, cultural y económico de la región sur del Ecuador.

Los antecedentes que dieron lugar a la fundación de la Universidad Católica de Cuenca se remontan a principios del siglo XX, cuando se empezaron a crear diversas instituciones educativas en la región, para satisfacer la creciente demanda de educación secundaria y superior. Entre estas instituciones destacan el Colegio San Luis, el Colegio Aguirre Abad y la Escuela Normal de Señoritas de Cuenca, que ofrecían programas de formación en diversas áreas del conocimiento y que contaban con un alto nivel académico.

Sin embargo, a pesar de los avances en materia educativa, la región sur del Ecuador aún enfrentaba importantes desafíos en términos de desarrollo y de acceso a la educación. Por ello, a mediados del siglo XX, comenzó a gestarse la idea de crear una universidad católica en la región, que ofreciera una formación integral y de calidad, basada en los valores cristianos y en la búsqueda de la verdad y la justicia.

Fue así como, en 1970, la Diócesis de Cuenca decidió fundar la Universidad Católica de Cuenca, como una institución de educación superior de carácter privado y confesional, que tuviera como objetivo principal promover la formación integral de los estudiantes y el desarrollo social y económico de la región. Desde su creación, la universidad ha mantenido un compromiso firme con la excelencia académica y ha desarrollado una amplia oferta educativa en diversas áreas del conocimiento, incluyendo medicina, derecho, ingeniería, ciencias sociales y humanas, entre otras.

Durante sus primeros años de funcionamiento, la Universidad Católica de Cuenca tuvo que enfrentar importantes desafíos, como la construcción de su campus universitario, la

selección y contratación de docentes y personal administrativo y la definición de su oferta académica. Sin embargo, gracias al esfuerzo y dedicación de sus fundadores y colaboradores, la universidad logró consolidarse como una institución de prestigio en la región y empezó a atraer a estudiantes de todo el país.

En sus primeros años de funcionamiento, la Universidad Católica de Cuenca contaba con un número reducido de estudiantes, debido en parte a la falta de infraestructura y recursos. Sin embargo, a medida que se fueron construyendo nuevas instalaciones y se ampliaron los programas de estudio, la universidad empezó a crecer en número de estudiantes y a consolidarse como una de las principales instituciones de educación superior en el país. En ese momento, la universidad comenzó con alrededor de 1,500 estudiantes.

La Universidad Católica de Cuenca comenzó con tres facultades: la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas y la Facultad de Filosofía y Teología. Con el tiempo, la universidad ha ampliado su oferta académica y actualmente cuenta con nueve facultades en total y tiene alrededor de 16,000 estudiantes.

Sus facultades son: Arquitectura, Arte y Diseño; Ciencias Agrícolas y Ambientales; Ciencias de la Educación; Ciencias de la Salud; Ciencias Económicas y Administrativas; Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales; Ciencias Técnicas; Filosofía y Teología; y Facultad de Ingeniería.

La Universidad Católica de Cuenca tiene dos sedes principales: una en la ciudad de Cuenca y otra en la ciudad de Azogues. Además, cuenta con algunos centros y extensiones en diferentes partes del país, como en las ciudades de Quito, Guayaquil, Macas y Loja.

1.2 Antecedentes de la Facultad de Medicina

La Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Católica de Cuenca fue creada en el año 2004 y comenzó a funcionar en el año académico 2005-2006. En ese momento, la facultad recibió a su primera cohorte de estudiantes de medicina.

En cuanto a la cantidad de estudiantes, actualmente la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Católica de Cuenca cuenta con más de 1.200 estudiantes matriculados en sus programas de pregrado y posgrado. En relación a la cantidad de docentes, la Facultad

de Ciencias Médicas cuenta con un cuerpo docente altamente capacitado y comprometido con la formación de sus estudiantes, integrado por más de 200 profesionales en el área de la salud, incluyendo médicos, enfermeros, bioquímicos, entre otros.

Es importante destacar que la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Católica de Cuenca ha sido reconocida por su excelencia académica y su aporte a la salud pública en la región, y cuenta con modernas instalaciones y tecnología de última generación para la formación de sus estudiantes.

La Facultad de Ciencias Médicas se estableció para cubrir la necesidad de profesionales de la salud en la región de Cuenca y en todo el país. Durante sus primeros años, la facultad contó con un número limitado de docentes y recursos, lo que limitó su capacidad para ofrecer una educación de alta calidad. Sin embargo, con el tiempo, la facultad ha crecido en tamaño y prestigio, convirtiéndose en una de las instituciones médicas más respetadas en el país.

En 1999, la Facultad de Ciencias Médicas se convirtió en la Facultad de Medicina, y se estableció un programa de formación de seis años para médicos. La facultad también comenzó a ofrecer programas de posgrado en diversas áreas de la medicina, incluyendo especializaciones en cirugía, pediatría, ginecología y obstetricia, entre otras. La facultad también tiene acuerdos de colaboración con diversas instituciones de salud en todo el país, lo que permite a los estudiantes realizar prácticas clínicas y adquirir experiencia en un entorno real de atención médica.

Además, esta facultad tiene una sólida reputación en la investigación médica y sus docentes y estudiantes han llevado a cabo importantes investigaciones en diversas áreas de la medicina, incluyendo enfermedades tropicales, epidemiología, medicina familiar y comunitaria, entre otras. La Facultad de medicina en el momento cuenta con 90 docentes ya sea tiempo parcial medio tiempo o tiempo completo para las clases de los estudiantes y alrededor de 30 administrativos que manejan áreas como coordinación, laboratorios y departamentos.

Planteamiento del problema

En la Facultad de Medicina de la Universidad Católica de Cuenca existe un bajo rendimiento laboral, tanto de docentes como de personal administrativo, debido a la falta de capacitación y motivación, causado por un ambiente organizacional deficiente. Estos aspectos de organización juegan un papel crucial en el desarrollo de sus funciones y

en el logro de sus objetivos institucionales. Sin embargo, hasta el momento, no se ha realizado un diagnóstico del clima laboral dentro de la facultad, lo que ha generado incertidumbre respecto al ambiente de trabajo y ha impedido la implementación de estrategias que mejoren la calidad del trabajo docente.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Clima organizacional

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente. Méndez (2006) manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.

El clima organizacional de acuerdo con Méndez (2006) ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y, en los últimos años, ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños, que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares, que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa.

Según Sudarsky (1977) el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influidas por ellas.

Por su parte, Likert y Gibson (1986) plantean que el clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización.

Álvarez (1995) define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y, por lo tanto, en su creatividad y productividad.

Gonçalves (2000) considera que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento. Mientras que Chiavenato (2000) discute que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y, que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados

Asimismo, Goncalves (2000) expone que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y dichos comportamientos inciden en la organización y en el clima, y así se completa el circuito. ara García (2003) representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras

Las anteriores definiciones permiten establecer que el clima organizacional es la identificación de características que hacen los individuos que componen la organización y que influyen en su comportamiento, lo que hace necesario para su estudio, la consideración de componentes físicos y humanos, donde prime la percepción del individuo dentro de su contexto organizacional. Por tanto, para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales.

2.2 Importancia del estudio de clima organizacional

Varios componentes se encuentran en las percepciones, en las formas de hacer y pensar del personal de la organización y por cómo les afecta Ramos y Tejera (2017). Es por eso que el estudiar estos componentes es esencial ya que el impacto se puede prever de forma que los resultados no se vean afectados sino se incrementen positivamente.

Para Cuadra y Veloso (2007) los resultados de su investigación sobre valoración de clima organizacional mostraron cambios positivos en la satisfacción laboral, con disminución de estrés e incremento del liderazgo; lo que provocó menos accidentes, menor número de días no trabajados y un aumento de la productividad.

Al igual que Ramihic (2013) quien demostró que intervenir en un clima organizacional incide significativamente en la satisfacción laboral, pues en su estudio establece que el 86,6% de las mejoras en la satisfacción laboral se dan por cambios en el clima organizacional.

También cabe indicar que la importancia de clima organizacional proviene de su función como vínculo entre los objetivos de la organización y el comportamiento de los trabajadores, principalmente en el hecho que presenta en forma global las actitudes, las creencias, los valores de los miembros de una organización, que debido a su naturaleza se convierten en elementos del mismo clima. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba, este puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral (Bustos et al., 2019).

De acuerdo con esto, se sabe que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el clima organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral. Es importante para un administrador saber analizar y diagnosticar el clima prevaleciente en una empresa en tres puntos fundamentales:

- Evaluar de donde provienen los conflictos e insatisfacciones que conllevan al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Buscar cambios indicativos para el administrador sobre los elementos hacia donde debe dirigir sus intervenciones.
- Continuar con el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.

Planteado esto, es importante estudiar el clima y descubrir cuáles son estas percepciones que influyen directamente en las personas dentro de la empresa, para asegurar un

ambiente laboral que aporte a mantener al personal motivado y cuya satisfacción crezca constantemente para provocar mejoras.

2.3 Características del clima organizacional

Para identificar las características del clima organizacional es importante tomar en cuenta los componentes del mismo, pues estos son los elementos que pueden afectar de una u otra forma a la organización y ayudan a alcanzar sus objetivos y, por otro lado, los elementos del ambiente que se interponen a la eficacia de la empresa (Maldonado, 2009).

Además, el clima organizacional tiene componentes subjetivos y objetivos. Los componentes subjetivos son relativos a los valores y necesidades de las personas, sus actitudes y motivación, que se relacionan con el propio grupo de trabajo, el supervisor, jefe o con los miembros de los grupos que comparten el mismo ámbito de trabajo (Gan y Berbel, 2007). Según estos autores Gan y Berbel (2007) los componentes del clima tipo subjetivos son:

- **Liderazgo:** es la capacidad de perseguir objetivos por medio de acciones no coercitivas. El estilo que se tenga en la empresa determina que tan bueno ha sido el trabajo.
- **Participación:** posibilidad de influencia personal en procesos colectivos. Tomar en cuenta la opinión de los colaboradores.
- **Autonomía:** grado de libertad de la organización en la empresa. Es el poder tomar decisiones en el puesto de trabajo individual. Se asocia al bajo control. (Gan y Berbel, 2007)
- **Valor de la comunicación:** existencia de buen comportamiento organizacional con canales para compartir.

Por otro lado, Gan y Berbel (2007) explican que los componentes objetivos son relativos al ambiente y las condiciones del lugar de trabajo como las instalaciones, los recursos, las formas y métodos de trabajo, etc., y se describen a continuación:

- **Condiciones físicas y de prevención de riesgos laborales:** prevención de condiciones de trabajo. Se pone atención sobre todo a las medidas de ergonomía.
- **Resumen-salario:** relación con la remuneración y el reconocimiento.

- Diseño de puestos: evita la dificultad de saber las funciones de cada puesto. Prevé las necesidades del trabajador.
- Procesos, procedimientos, facilitadores: procedimientos, tecnologías de la información y comunicación e instrucciones que favorecen al buen clima organizacional. (Gan y Berbel, 2007)

El clima organizacional es un fenómeno dinámico en donde los componentes objetivos y subjetivos deben ser identificados ya que como se menciona, pueden ayudar a la empresa a mejorar o por otro lado perjudicar tanto el logro de los objetivos como la creación de un ambiente que influye en el rendimiento de todos los que conforman la organización.

También se identifican las dimensiones del clima organizacional, estas están conformadas por las características que se pueden medir y que influyen en el comportamiento de las personas dentro de la empresa. Es importante conocerlas para poder llevar a cabo un correcto diagnóstico y descubrir cuáles son los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones (Sandoval, 2004). Según Brunet (2011) existen cuatro dimensiones del clima organizacional:

- Autonomía individual: incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos, es decir, la posibilidad que se le da al empleado de ser su propio patrón y conservar cierto poder de decisión.
- Grado de estructura que impone el puesto: mide la forma de comunicar a los empleados por parte de sus superiores los objetivos y métodos de trabajo.
- Tipo de recompensa: se basa en los aspectos monetarios o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados.
- Consideración, agradecimiento y apoyo: se basa en lo que un empleado recibe de sus superiores.

Por otro lado, Sandoval (2004) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones.

- Los métodos de mando: la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales: los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

- Las características de los procesos de comunicación: la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia: la importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones: la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planificación: la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- Las características de los procesos de control: el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: la planificación, así como la formación deseada.

Por último, Litwin y Stringer (1968) resaltan que el clima organizacional depende las siguientes dimensiones:

- Estructura: percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
- Responsabilidad individual: sentimiento de autonomía, sentirse su propio jefe.
- Remuneración: percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
- Riesgos y toma de decisiones: percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
- Apoyo: los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
- Tolerancia al conflicto: confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar, sin riesgo las divergencias de opiniones.

Los autores antes mencionados plantean varias y diferentes dimensiones, pero todas tienen una influencia que puede ser medida en el ambiente de la organización. De estas dimensiones dependen de que el clima de una empresa sea llevadero o complicado causando una desmotivación que luego será un problema colectivo que perjudique a la

empresa en varios ámbitos. Para elegir el conjunto de dimensiones a ser estudiadas se deben tomar en cuenta el tipo y naturaleza de la organización para elegir las más convenientes a evaluar.

Ante lo expuesto, es posible explicar que existen diferentes métodos de levantamiento de información; sin embargo, previo a su elección, es preciso conocer a la empresa a ser estudiada. Esto contribuirá en la obtención de información verdadera que pueda ser utilizada de forma útil para el diagnóstico de clima de una empresa; si la información recolectada no es verídica, entonces un estudio o investigación no tendría sentido y se llegarían a resultados o recomendaciones incorrectas.

2.4 Tipos de clima organizacional

De acuerdo con Brunet (1999) los tipos de clima organizacional son dos: tipo autoritario y tipo participativo, cada uno de ellos con sus respectivas subclasificaciones como se presenta a continuación.

2.4.1. Autoritario

- Sistema autoritario explotador: se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados; el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
- Sistema autoritario paternalista: se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados; sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

2.4.2. Participativo

- Sistema consultivo: se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas. Se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y también la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

- El sistema participación en grupo: hay la plena confianza en los empleados por parte de la dirección; la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal-ascendente-descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor-supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

2.5 Herramientas para la medición del clima organizacional

Para Morales (2018) las herramientas para el diagnóstico de clima organizacional buscan medir el ambiente de una empresa y clasificar tipos de organizaciones por lo que plantea diferentes modelos para medir el clima laboral como:

- Profile of an Organization de Halpin y Croft.
- Test de CO (TECLA) de la Universidad de los Andes.
- Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) de la Universidad del Rosario de Bogotá.
- Encuesta ECO (Estudio de clima organizacional) de Fernando Toro.

El modelo Profile of an Organization o OCDQ que son las siglas de Organizational Climate Description Questionnaire, o en español Cuestionario de Descripción del Clima Organizacional, fue creado por Halpin y Croft en 1963 que realizaron investigaciones previas en relación con el concepto de liderazgo. Es por eso, que esta dimensión es la más importante en este instrumento. Existe una versión actualizada realizada por Hoy y Clover en el año 1986.

El Test de CO (TECLA) o test de clima organizacional de la Universidad de los Andes, fue desarrollado en Colombia por Hoyos y Bravo en el año 1974, basándose en conceptos

propuestos por Litwin y Stringer. Clasificaron ocho dimensiones del clima organizacional; conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional, calor y apoyo, seguridad y salario. Estas, a su vez, se relacionan significativamente con las motivaciones sociales de logro, poder y afiliación de McClelland. (Castillo et al., 2011).

El instrumento para medir el clima en las organizaciones colombianas (IMCOC) nace en el año 1980 por un investigador y un grupo de estudiantes de la Universidad del Rosario, con una validación estadística y aplicaciones en 58 empresas en Colombia, para luego proponer un software en el que se definieron los parámetros de medición. Es un instrumento sólido que, en la actualidad, permite una investigación aplicada a través de la consultoría, que ayuda a las empresas a identificar las causas que originan percepciones buenas o malas del clima organizacional por parte de los empleados (Álvarez, 2009).

El estudio del clima organizacional (ECO) por Fernando Toro basa su metodología en áreas del conocimiento como el comportamiento y desarrollo organizacional, y el método científico de investigación. Mediante la aplicación de instrumentos de recopilación de información, primaria y secundaria, se definen los niveles de satisfacción, involucramiento y compromiso del personal, así como las condiciones institucionales del proceso de planificación; estructura organizacional; políticas de recursos humanos; infraestructura y sistemas de información (Cardona y Aguirre, 2010).

Existe también el cuestionario Clima 18 creado por Mariela Díaz Pinilla y la Fundación Gestión Humana en Colombia, que plantea una serie de situaciones que pueden o no darse en una empresa, tomando en cuenta la opinión de los colaboradores para que contribuya a establecer su nivel de satisfacción respecto a 18 variables de estudio del clima (Cardona y Aguirre, 2010).

Echezuria y Rivas (2001) proponen la encuesta de Litwin y Stringer; su formato original fue elaborado y validado por ellos mismos en el año 1968, con una revisión y adaptación para empresas privadas en el año 2001. Está conformado por 53 reactivos distribuidos en nueve dimensiones en escala tipo Likert con cuatro opciones de respuesta.

Villegas, et al., (2018) proponen que este modelo concibe al clima organizacional como un constructor molar que permite analizar los determinantes de los motivadores de la conducta en situaciones actuales con cierta complejidad social; simplificar los problemas de medición de los determinantes situacionales y hacer posible la caracterización de la

influencia ambiental total de varios ambientes. De acuerdo a su criterio el modelo de clima organizacional propuesto por Litwin y Stringer (1968) tiene las siguientes características:

- Las influencias ambientales organizacionales son generales.
- La historia, la tradición y el estilo de liderazgo influyen en la motivación y conducta del personal.
- Los individuos pueden ser completamente inconscientes del efecto que el clima está teniendo sobre ellos.
- Las condiciones del clima caen con el tiempo y sufren cambios temporales.
- El modelo de clima utiliza un nivel de análisis molar que permite describir el clima en una gran organización, sin el manejo de un elevado número de datos.
- Se asume un rango amplio de enfoques alternativos para cambiar el clima.
- Una teoría de la motivación basada en la investigación puede aumentar significativamente la comprensión del desarrollo de las organizaciones.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

El siguiente estudio se centra en el uso de un enfoque cuantitativo para explorar el ambiente laboral dentro de una empresa. Se llevaron a cabo encuestas para recopilar datos que permitieran diagnosticar el clima organizacional en la Facultad de Medicina de la Universidad Católica de Cuenca y así, proponer un plan de acción. La investigación se clasifica como aplicada, debido a su objetivo de diagnosticar el clima organizacional, y como descriptiva, ya que se analizaron características específicas para obtener una comprensión más profunda de la situación. Además, la investigación se llevó a cabo en un momento puntual, lo que la define como transversal.

3.1. Instrumentos

Litwin y Stringer (1968) fueron los responsables de desarrollar el Cuestionario de Clima Organizacional, el cual luego fue adaptado por Echezuria y Rivas (2001; citado en Chavarria, 2009). La versión original del cuestionario consistía en 50 preguntas, pero la versión adaptada se amplió a 53. En este cuestionario se evaluaron nueve dimensiones fundamentales: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, estándares de desempeño, conflicto y personalidad. Las definiciones de cada dimensión, tal como las presentaron Litwin y Stringer en 1968, se encuentran en la tabla doce.

El cuestionario se basa en la escala de Likert, que consta de cuatro opciones de respuesta: "muy en desacuerdo", "en desacuerdo", "de acuerdo" y "muy de acuerdo". No se incluye una escala intermedia, y es importante destacar que el cuestionario tiene una confiabilidad de 0.83, lo cual es relevante para el diseño de este estudio. Cada aspecto del cuestionario de clima organizacional abarca tanto preguntas positivas como negativas, y cada una de ellas debe ser interpretada de manera específica.

3.2. Población

A continuación, se realizó el levantamiento de la información donde se aplicó la herramienta del clima organizacional de Litwin y Stringer a todo el personal que consta en nómina y en el organigrama de la Facultad de Medicina de la Universidad Católica de Cuenca. Se dividió por departamentos dentro de la Facultad de Medicina los cuales son: departamento de titulación, aquí se realizó encuestas a 39 docentes; departamento de

sílabos, en donde se encuestó a seis docentes; departamento de vinculación, seis docentes; departamento de internado, cuatro docentes; departamento de externado, tres maestros; departamento de docencia, cinco docentes; departamento de laboratorios siete docentes; departamento de investigación, ocho docentes; departamento de CEISH, cuatro profesores y el decanato, un encuestado.

3.3. Tabulación de datos

Se aplicó la herramienta de clima organizacional de manera individual y por escrito a cada uno de los profesores de la Facultad de Medicina de la Universidad Católica de Cuenca, excluyendo al personal administrativo de los departamentos.

Para la tabulación de los resultados, se organizaron verticalmente todas las encuestas. Se utilizaron las siguientes categorías para asignar una calificación a las respuestas positivas y facilitar su tabulación:

- Muy de acuerdo (4)
- De acuerdo (3)
- Desacuerdo (2)
- Muy desacuerdo (1)

En el caso de las preguntas negativas, se empleó la siguiente clasificación para su correcta tabulación:

- Muy de acuerdo (1)
- De acuerdo (2)
- Desacuerdo (3)
- Muy desacuerdo (4)

Cada pregunta fue tabulada según su código correspondiente en función de las respuestas seleccionadas. Por lo tanto, en los instrumentos existen preguntas que requieren diferentes métodos de interpretación para asegurar una adecuada tabulación e interpretación de los resultados.

3.4. Estructura: percepción de los trabajadores con respecto a reglas, tramites, procedimientos y entre otros.

- Preguntas positivas: 2,3,4,5,7,9,10
- Preguntas negativas: 1,6,8

3.5. Responsabilidad: percepción de los trabajadores con respecto a su responsabilidad en la toma de decisiones.

- Preguntas positivas: 12,13,15
- Preguntas negativas: 11,14,16,17

3.6. Recompensa: percepción de los trabajadores con respecto a la recompensa recibida por su trabajo.

- Preguntas positivas: 20,22
- Preguntas negativas: 18,19,21,23

3.7. Riesgo: sentimiento que tienen los trabajadores con respecto a los desafíos que se les impone.

- Preguntas positivas: 24,25,26,28
- Preguntas negativas: 27

3.8. Calor: refleja la percepción de los colaboradores sobre las condiciones de un ambiente de trabajo agradable y con buenas relaciones.

- Preguntas positivas: 32
- Preguntas negativas: 29,30,31,33

3.9. Estándares de desempeño: demuestra como los trabajadores perciben las normas de rendimiento que tiene la empresa.

- Preguntas positivas: 36,37,39
- Preguntas negativas: 34,35,38

3.10. Apoyo: refleja la percepción de los trabajadores sobre la presencia de que hay alguien dentro de la organización que les pueda ayudar.

- Preguntas positivas: 42,43,44
- Preguntas negativas: 40,41

3.11. Conflicto: demuestra la capacidad que posee la empresa de recibir opiniones distintas, problemas y la búsqueda de soluciones.

- Preguntas positivas: 47
- Preguntas negativas: 45,46,48,49

3.11.1. Identidad: refleja el sentido de pertenencia de los trabajadores a ser parte de la organización.

- Preguntas positivas: 50

- Preguntas negativas: 51,52,53

3.12. Resultados

En la siguiente sección, se muestran los resultados del diagnóstico del clima organizacional realizado en la Facultad de Medicina de la Universidad Católica de Cuenca. Se presentan las preguntas realizadas en las encuestas y los resultados correspondientes a cada dimensión evaluada en la herramienta.

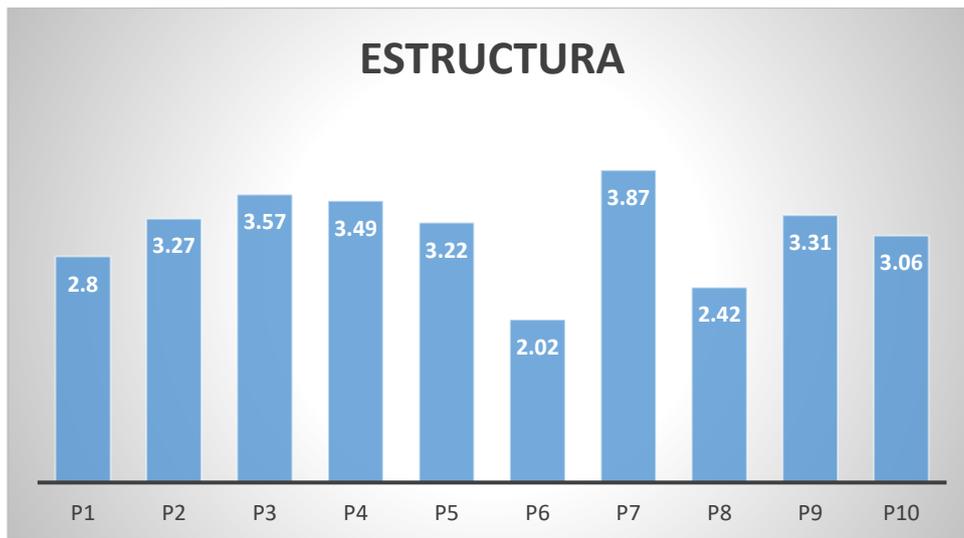
Tabla 1

Preguntas dimensión estructura

Dimensión estructura	
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 existe mucho papeleo 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 se tiene claro a quien reportar
10	Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan

Fuente: Adaptado de Echezuria y Rivas (2001);

Gráfico 1



Interpretación

Las preguntas 1(en esta organización las tareas están claramente definidas). Pregunta 6 (en esta organización existe mucho papeleo para hacer las cosas), 8 (Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación) se encuentra en un rango muy desfavorable en la pregunta. Pregunta 3 (en esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones). En la pregunta 4 (conozco claramente las políticas de esta organización) es positiva la reacción. Pregunta 5 (conozco claramente la estructura organizativa). Pregunta 7 (el exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta). Pregunta 10 (nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan) se encuentran en un rango favorable en las preguntas. Pregunta 2 (en esta organización las tareas están lógicamente estructuradas). Pregunta 9 (en esta organización se tiene claro a quien reportar) se encuentra en un punto positivo.

Tabla 2

Preguntas dimensión responsabilidad

Dimensión responsabilidad

- 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 verificar lo que se hace.
- 13 Mis superiores solo 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 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

Fuente: Adaptado de Echezuria y Rivas (2001; citado en Chavarria, 2009).

Gráfico 2



Interpretación

La pregunta 11 (desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces). Pregunta 17 (en esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades) se encuentran en un rango muy desfavorable. Pregunta 16 (en esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas) está en un rango muy desfavorable. La pregunta. 14 (en esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo) es favorable. Pregunta 15 (nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas) se encuentra en un rango favorable. La pregunta 12 (a la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos). La pregunta 13 (mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado) se halla en un rango muy favorable. Pregunta 17 (uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades).

Tabla 3

Preguntas dimensión recompensa

Dimensión recompensa	
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

Fuente: Adaptado de Echezuria y Rivas (2001; citado en Chavarria, 2009).

Gráfico 3



Interpretación

La pregunta 18 (en esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda). En la pregunta 20 (Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo) 22 (En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo) está en un rango muy favorable. 19 (las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas). 23 (cuando cometo un error me sancionan) tienen un rango de muy desfavorable. En la pregunta 21 (en esta organización hay mucha crítica) el rango es negativo.

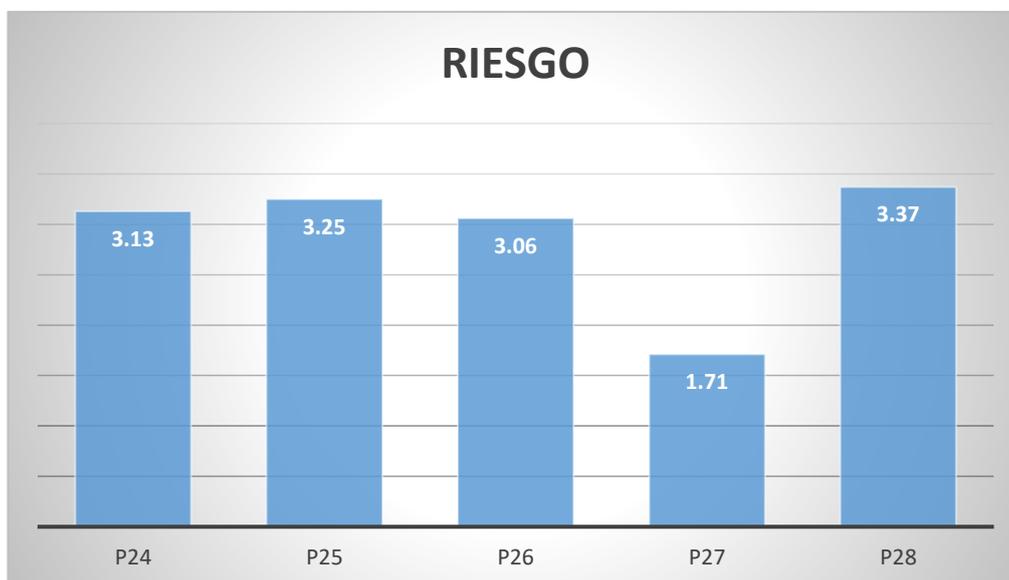
Tabla 4

Preguntas dimensión riesgo

Dimensión riesgo	
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

Fuente: Adaptado de Echezuria y Rivas (2001; citado en Chavarria, 2009).



Interpretación

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

Tabla 4

Preguntas dimensión calor

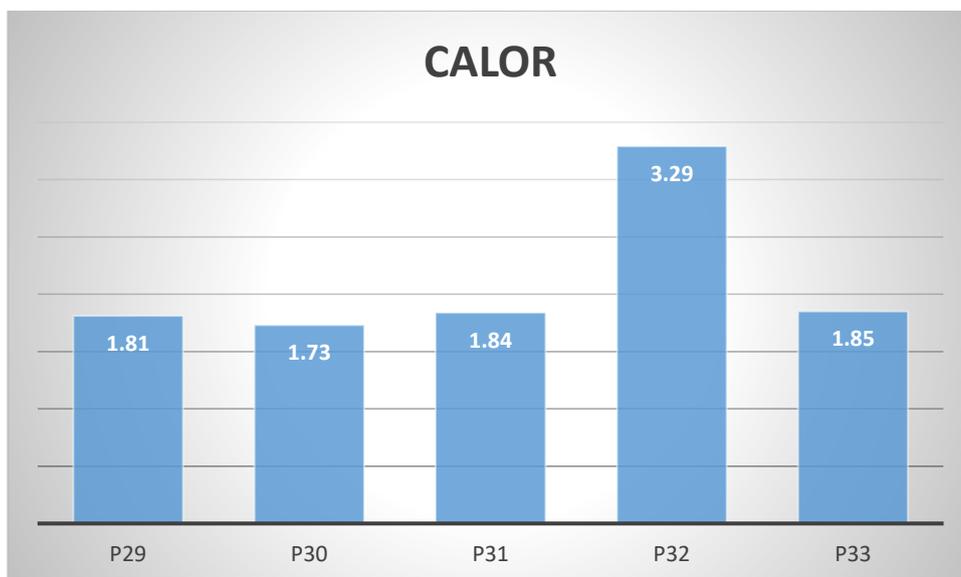
Dimensión calor	
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones
31	Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización

32 Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí

33 Las relaciones gerencia – trabajador tienden a ser agradables

Fuente: Adaptado de Echezuria y Rivas (2001; citado en Chavarria, 2009)

Gráfico 4



Interpretación

En la 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). Hay un rango muy desfavorable, en la pregunta 31 (es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización). Pregunta 33 (las relaciones gerencia – trabajador tienden a ser agradables). Encontramos un rango muy desfavorable y en la pregunta 32 las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.

Tabla 5

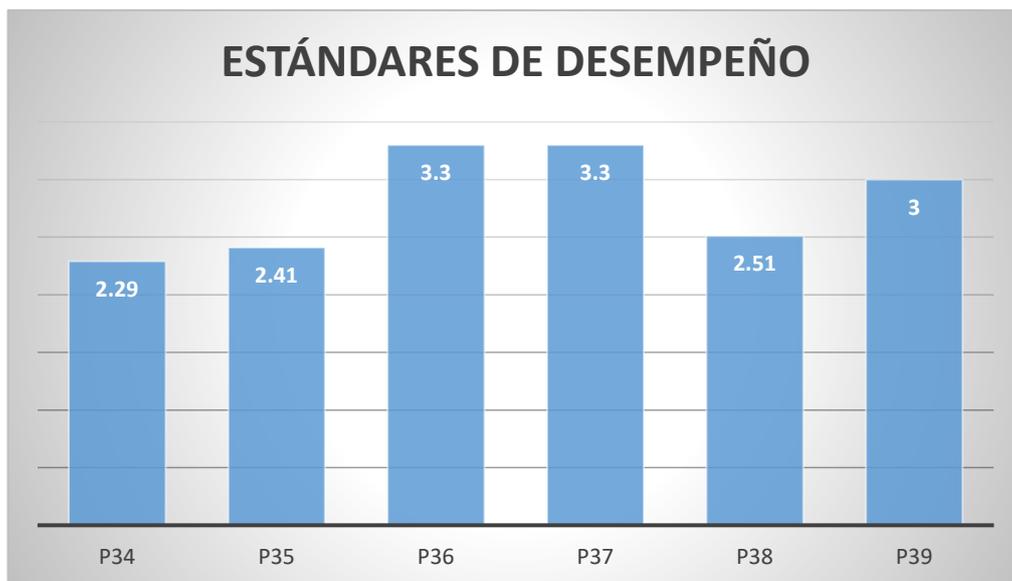
Preguntas dimensión estándares de desempeño

Dimensión estándares de desempeño

- 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

Fuente: Adaptado de Echezuria y Rivas (2001; citado en Chavarria, 2009).

Grafico 5



Interpretación

En esta dimensión las pregunta 34 se exige un rendimiento alto. En la pregunta 37 se aprecia que la gerencia piensa que si las personas están contentas y la productividad marchará bien. Hay un rango de muy favorable en la pregunta 36, siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal. La pregunta 38 dice que es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño. Se encuentra en

rango de favorable, la pregunta 35 porque la gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar. Y en la pregunta 39 se siente orgulloso de su desempeño y se encuentra en el rango favorable.

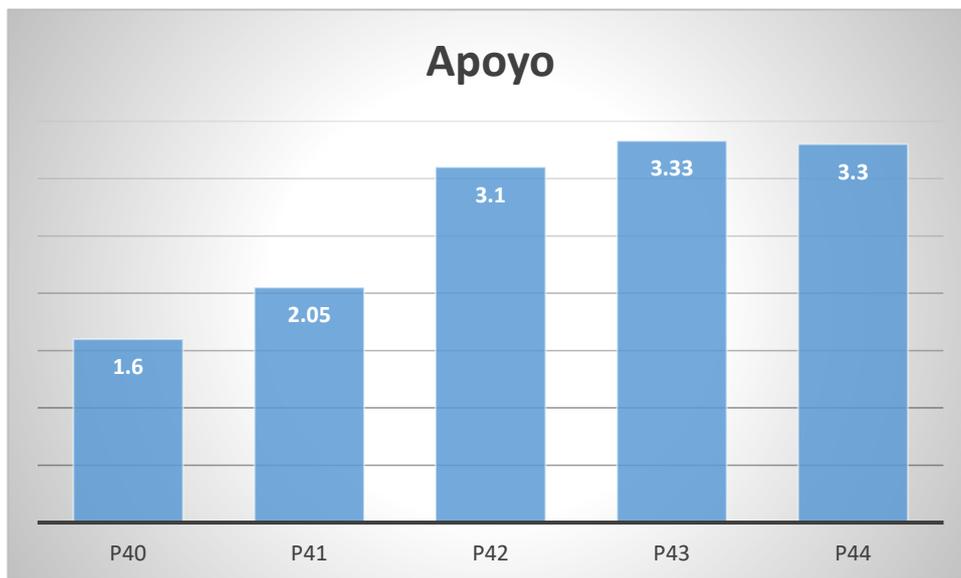
Tabla 6

Preguntas dimensión apoyo

Dimensión apoyo	
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.)

Fuente: Adaptado de Echezuría y Rivas (2001; citado en Chavarria, 2009).

Gráfico 6



Interpretación

En esta dimensión las pregunta 44 (La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.) se encuentran en un rango de muy favorable, la pregunta 42 (Las personas dentro de esta organización confían una en la otra) y la

pregunta 43 (mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil) tiene un rango favorable. La pregunta 40 (si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores), el rango es negativo. La pregunta 41 (en esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización) se encuentra en el rango también desfavorable.

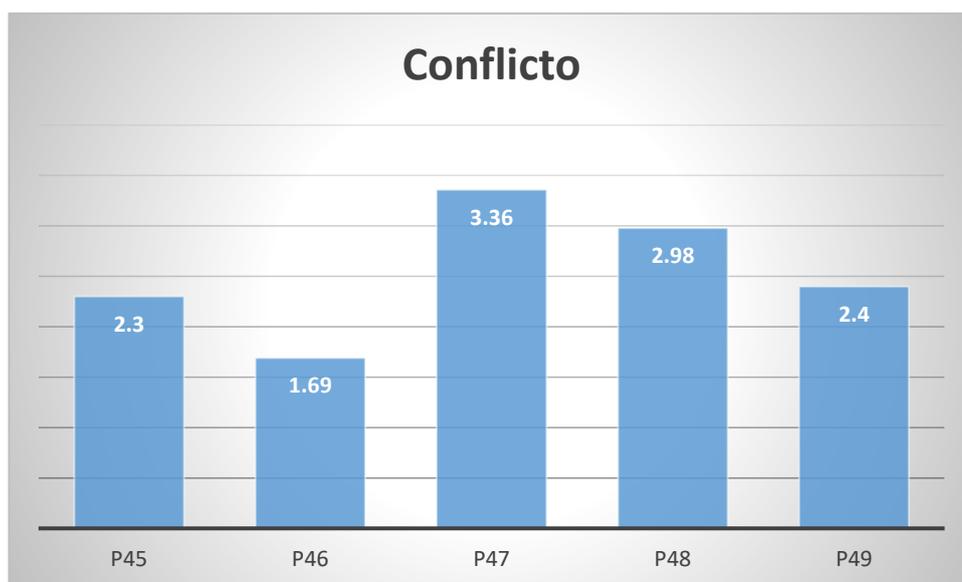
Tabla 7

Preguntas dimensión conflicto

Dimensión conflicto	
45	En esta organización, causa buena impresión, si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos
46	La actitud de nuestra gerencia 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

Fuente: Adaptado de Echezuria y Rivas (2001; citado en Chavarria, 2009)

Gráfico 7



Interpretación

En esta dimensión la pregunta 48 (siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes) se encuentran en un rango de muy favorable. La pregunta 47 (la gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos) es positiva. Y la pregunta 49 (lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible) se encuentra en rango favorable. La pregunta 45 (en esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos). En la pregunta 46 (La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable) la respuesta es negativa.

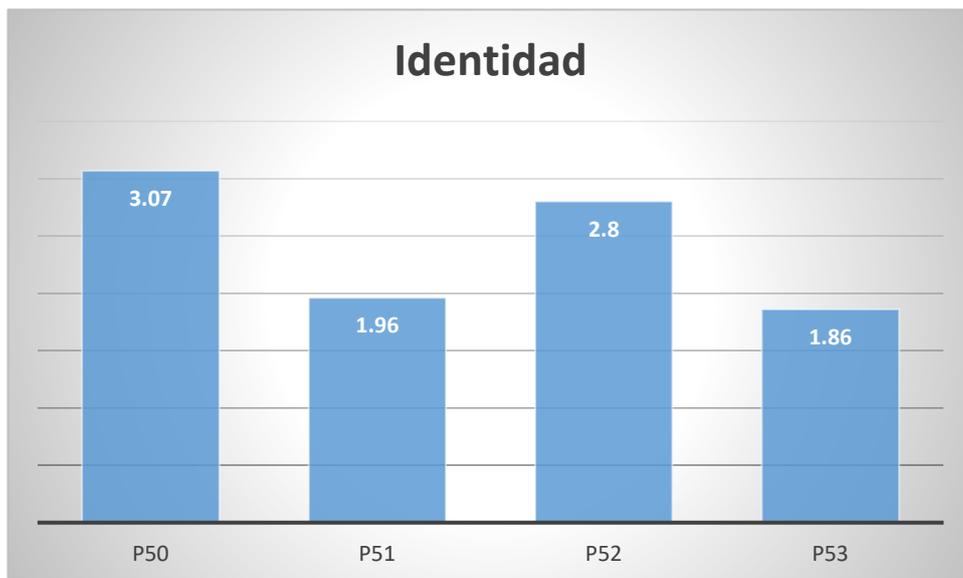
Tabla 8

Preguntas dimensión identidad

Dimensión identidad	
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 hay lealtad por parte del personal hacia la compañía
53	En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses

Fuente: Adaptado de Echezuria y Rivas (2001; citado en Chavarria, 2009)

Gráfico 8

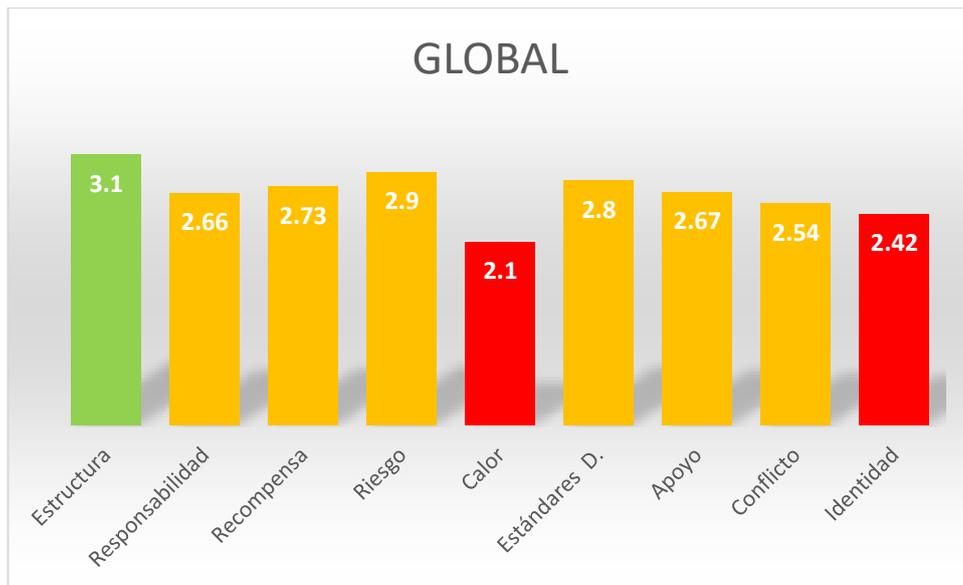


Interpretación

La pregunta 51 (siento que soy miembro de un equipo que funciona bien) y la pregunta 53 (en esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses) son muy desfavorable.

Tabla 9

Escala	Criterio	
	-2.5	Muy desfavorable
	2.5 a 2.9	Desfavorable
	3.0 a 3.5	Favorable
	3.6 a 4.0	Muy favorable



Interpretación

Como se puede observar la dimensión de estructura según el cuadro de ponderación es favorable para la organización. La dimensión responsabilidad, recompensa, riesgo, estándares de desempeño, apoyo, conflicto, está en una ponderación desfavorable en la facultad y como muy desfavorable el calor e identidad.

CAPÍTULO IV

4. Propuesta de plan de acción

El enfoque principal de la propuesta destinada a mejorar la Facultad de Medicina de la Universidad Católica de Cuenca consiste en alcanzar una mejoría constante en el ambiente laboral, a través de un liderazgo apropiado y la motivación dentro de la institución. Una vez obtenidos los resultados del análisis previo, se sugiere un plan para optimizar en el que se examinará cada problema, mediante preguntas relacionadas con los niveles de insatisfacción y descontento.

4.1 Resultados globales según su ponderación

Escala	Ponderación	Plan de acción
Menos de 2.5	Muy desfavorable	Plan de mejora
2.5 a 2.9	Desfavorable	Plan de mejora
3.0 a 3.5	Favorable	Plan de reforzamiento
3.6 a 4.0	Muy favorable	Plan de reforzamiento

En resumen, al utilizar las herramientas de Litwing y Stringer, se llega a la conclusión de que la Facultad de Medicina de la Universidad Católica de Cuenca debe implementar un plan de mejora para abordar todas las preguntas que han sido calificadas como desfavorables o muy desfavorables. Si no se toma acción para, esto podría tener un impacto negativo en el ambiente organizacional de la institución y su rendimiento.

4.2 Propuesta de plan de mejora

DIMENSIÓN	CONCEPTO DE LA DIMENSION	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Estructura	Representa la percepción de los trabajadores en relación a las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones. Asimismo, indica la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia versus el ambiente de trabajo libre, informal y no estructurado. Esta variable afecta la conducta individual y grupal.	1) En esta organización las tareas están claramente definidas. 6) Existen mucho papeleo para hacer las cosas 8) Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación	Mejorar la eficiencia y productividad de la organización mediante la definición clara de tareas, la reducción de trámites burocráticos y la implementación de una adecuada organización y planificación.	Optimización de procesos de gestión de talento humano.	6 meses	Jefe de Talento Humano	Evaluación de desempeño. Diagnóstico del clima organizacional. Auditoria de procesos internos. Actualización periódica de manuales y funciones.
Responsabilidad	Percepción de los trabajadores sobre la autonomía que poseen en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Enfatiza el sentir sobre ser su propio jefe; tener un compromiso elevado con el trabajo; tomar decisiones por sí solo; crear sus propias exigencias y responsabilidades. Es crucial	11) En esta institución no confiamos mucho en juicios individuales, casi todo se verifica dos veces. 14) Salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo. 16) En esta institución,	Fomentar una cultura organizacional basada en la confianza y el empoderamiento, promoviendo la toma de decisiones individuales respaldadas por la verificación adecuada, alentando la iniciativa y la autonomía en la resolución de tareas, y fomentando una mentalidad de	Talleres de trabajo en equipo. Reuniones de planificación semanales	6 meses	Jefe de Talento Humano	Evaluación de desempeño. Diagnóstico de clima laboral.

	para integrar al individuo y su 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	responsabilidad y aprendizaje frente a los errores, con el fin de mejorar la eficiencia y la colaboración dentro de la institución.				
Recompensa	Refleja la percepción de los trabajadores sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Mide la forma en que la organización utiliza más el premio que el castigo. En muchos casos la recompensa monetaria sustituye el valor real del término recompensa, la cual en ocasiones oculta el clima real de castigo ,que es creado en el día a día.	18) Existe un buen sistema de promoción que ayuda a el que mejor ascienda. 19) Las recompensas e incentivos que se reciben son mayores que las amenazas y críticas. 21) En esta organización hay mucha crítica. 23) Cuando cometo un error me sancionan	Establecer un sistema de reconocimiento y promoción justo y transparente que motive el crecimiento profesional y fomente un ambiente laboral positivo, donde las recompensas e incentivos superen las críticas y amenazas, promoviendo una cultura de apoyo y aprendizaje.	Aplicar un proceso de valoración de cargos. Aplicar un sistema de incentivos no monetarios.	1 año	Jefe de Talento Humano	Diagnóstico del clima organizacional. Evaluación de desempeño.

Riesgo	Son los sentimientos que poseen los trabajadores de los desafíos que se les imponen en el trabajo. Es muy importante crear riesgos en los diferentes niveles de la organización y no solo en la alta gerencia. Aquellas organizaciones en las que el clima organizacional imperante no permite tomar ciertos retos, debilitan la motivación y la conducta asociadas al logro.	27) La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	Optimizar el proceso de toma de decisiones en la organización, promoviendo un equilibrio adecuado entre la precaución necesaria y la agilidad, con el fin de lograr la máxima efectividad en las decisiones tomadas.	Difusión adecuada y oportuna de los cambios y procesos internos más relevantes a fin de minimizar el riesgo de toma de decisiones, mediante charlas respectivas.	3 meses	Decano	Evaluación de desempeño
Calor	Percepción de los miembros de la empresa sobre la posibilidad de un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales, refiriéndose específicamente a la camaradería, amistad, ayuda donde se incentivan los grupos sociales e informales dentro de la organización.	29) Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa. 30) Se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones. 31) Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización 33) Las relaciones gerencia – trabajador tienden a ser agradables	Fortalecer y promover un ambiente laboral positivo y colaborativo en la organización, donde prevalezca una atmósfera amistosa y libre de tensiones. Buscamos fomentar la creación de relaciones interpersonales más sólidas y facilitar el conocimiento mutuo entre los miembros del equipo.	Paseos de integración y reuniones sociales periódicas. Taller de relaciones humanas.	6 meses	Jefe de Talento Humano	Diagnóstico del clima organizacional

Estándares de Desempeño	Refleja la percepción del trabajador sobre las normas de rendimiento de la empresa. Se refiere a la importancia de recibir metas implícitas y explícitas, así como normas de desempeño. Las personas con alta capacidad de poder no se ven motivadas por altas exigencias a menos que impliquen el reconocimiento y status que los lleven a tener control y poder.	34) Se exige un rendimiento alto. 35) La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar. 38) Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño	Establecer una cultura de excelencia en el rendimiento laboral, donde se fomente la mejora continua.	Talleres de capacitación oportuna y adecuada de acuerdo a las necesidades detectadas.	6 meses	Jefe de Talento Humano	Evaluación de desempeño.
Apoyo	Percepción de los trabajadores sobre la presencia de un espíritu de ayuda dentro de la organización, tanto de niveles superiores como inferiores. Los supervisores, que se orientan hacia el trabajador, establecen una relación de apoyo con sus subordinados, tomando un interés personal hacia ellos.	40) Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores 41) La gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.	Implementar un ambiente de trabajo donde se fomente la confianza y el apoyo hacia los colaboradores, con la seguridad de que su capacitación minimizara los errores y por ende las consecuencias. Establecer planes de carrera para los colaboradores en base a sus méritos.	Talleres de capacitación oportuna y adecuada de acuerdo a las necesidades detectadas.	6 meses	Jefe de talento humano	Diagnóstico del clima organizacional. Evolución de desempeño.

Conflicto	<p>Percepción del trabajador de la capacidad que posee en la organización de aceptar opiniones distintas; aceptar los problemas y buscar soluciones. Se indica que la forma más efectiva para manejar los conflictos es por la vía de la confrontación, tanto desde el punto de vista de la organización, como de la salud mental del trabajador.</p>	<p>45)En esta organización causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos. 46) La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable. 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</p>	<p>Fomentar una cultura de comunicación abierta bidireccional y constructiva, donde los empleados se sientan alentados a expresar sus ideas y opiniones, y tomar decisiones oportunas y acertadas.</p>	<p>Taller de Comunicación efectiva.</p>	<p>6 meses</p>	<p>Decanato y Dirección de Carrera</p>	<p>Diagnóstico del clima organizacional</p>
-----------	---	---	--	---	----------------	--	---

Identidad	Sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización, el cual es un elemento valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.	<p>51) Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.</p> <p>52) Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la compañía.</p> <p>53) En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses.</p>	Fortalecer la cohesión y el compromiso del equipo en la organización, promoviendo una cultura de lealtad, compañerismo y colaboración hacia la institución y entre los miembros.	Taller de Trabajo en Equipo y relaciones humanas.	6 meses	Jefe de talento humano	Diagnóstico del clima organizacional
-----------	---	--	--	---	---------	------------------------	--------------------------------------

CONCLUSIONES

El estudio de diagnóstico de clima organizacional realizado en la Facultad de Medicina de la Universidad Católica de Cuenca ha proporcionado información valiosa sobre el estado actual del ambiente de trabajo en la institución. A partir de los resultados obtenidos, se pueden extraer conclusiones importantes que servirán como base para la implementación de acciones de mejora y fortalecimiento de la cultura organizacional.

En primer lugar, se identificó la necesidad de promover una comunicación abierta y constructiva entre todos los miembros de la facultad. La creación de canales efectivos para el intercambio de ideas y opiniones fomentará la colaboración y el trabajo en equipo, permitiendo una mayor comprensión de las necesidades y aspiraciones de cada integrante.

Asimismo, se destacó la importancia de fomentar la participación activa de los colaboradores en la toma de decisiones y la planificación de actividades. La inclusión de todos los miembros de la facultad en estos procesos generará un mayor sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos institucionales.

El estudio también resaltó la relevancia de implementar programas de capacitación y planes de carrera, para potenciar las habilidades y conocimientos del personal, reforzando su motivación y desempeño.

Además, se observó la necesidad de reconocer y valorar el talento y el esfuerzo individual y colectivo. Un sistema de reconocimiento no solo monetario incentivará el compromiso y la búsqueda de la excelencia en el desempeño de las labores.

Por otro lado, se identificó la importancia de promover el trabajo en equipo y la integración entre los diferentes departamentos y áreas de la facultad. La colaboración entre los miembros potenciará la eficiencia y los resultados de la institución.

Finalmente, se resalta la relevancia de realizar evaluaciones periódicas tanto de desempeño como del clima organizacional para medir el impacto de las acciones implementadas y ajustar las estrategias de mejora.

RECOMENDACIONES

Como parte de las recomendaciones para la Facultad de Medicina de la Universidad Católica de Cuenca, en el estudio de diagnóstico de clima organizacional, se sugiere

implementar las siguientes acciones con el objetivo de mejorar el ambiente de trabajo y promover una cultura organizacional positiva y productiva:

Fomentar la comunicación: establecer canales efectivos que faciliten el intercambio de ideas, opiniones y retroalimentación entre todos los miembros de la facultad. Se alienta a que tanto docentes como personal administrativo se sientan libres de expresar sus inquietudes y sugerencias, creando un ambiente de confianza y respeto.

Crear espacios de participación: incentivar a los miembros en la toma de decisiones y en la planificación de actividades académicas y administrativas. La inclusión de todos los colaboradores en el proceso de toma de decisiones fomentará el sentido de pertenencia y la identificación con los objetivos institucionales.

Establecer programas de formación y desarrollo: implementar programas de capacitación y desarrollo profesional que permitan a los miembros de la facultad actualizar sus conocimientos y habilidades. Brindar oportunidades de crecimiento profesional que impulsarán la motivación y el compromiso con la excelencia académica.

Promover el trabajo en equipo: fomentar la colaboración y el trabajo en equipo entre los diferentes departamentos y áreas de la facultad. Se sugiere organizar actividades interdisciplinarias que fortalezcan la integración y la cohesión del personal, optimizando así el desempeño y los resultados institucionales.

Reconocimiento y valoración del talento: implementar un sistema de reconocimiento que premie el desempeño sobresaliente y el compromiso con la institución. Valorar el talento y el esfuerzo individual y colectivo incentivará la búsqueda de la excelencia y el sentido de pertenencia.

Evaluación periódica del desempeño y del clima organizacional: realizar evaluaciones periódicas del clima organizacional para identificar áreas de mejora y medir el impacto de las acciones implementadas. Utilizar los resultados obtenidos para retroalimentar y ajustar las estrategias a lo largo del tiempo.

Actualizar los manuales de funciones de acuerdo a las necesidades que se presenten de forma periódica.

Apoyar la conciliación laboral y personal: implementar políticas que promuevan el equilibrio entre la vida laboral y personal, como horarios flexibles y facilidades para el cuidado de la salud mental y bienestar de los colaboradores.

La adopción de estas recomendaciones contribuirá a fortalecer el clima organizacional de la Facultad de Medicina, generando un ambiente positivo y propicio para el desarrollo académico y profesional de sus miembros. Asimismo, reforzará la identidad y la imagen de la institución, potenciando su prestigio y atracción para estudiantes y profesionales de la salud.

REFERENCIAS

- Álvarez, P. (2009). Los estudios organizacionales en el abordaje de los determinantes de la Salud. *Revista Cubana de Epidemiología*, 47(1).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1561-30032009000100006
- Álvarez, H. (1995). Profesor Universidad del Valle. Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.
http://decisiondecontrol.weebly.com/uploads/9/3/5/7/9357109/anexo_1_modelo__clima_organizacional.pdf
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas.
<https://es.scribd.com/document/386569477/El-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones-Luc-Brunet-pdf>
- Cambridge, MA: Harvard Business School, Division of Research. Maldonado, S. (2009). Análisis de los procesos de recursos humanos y su influencia en los bonos y prestaciones. *Cuadernos de Administración*, 28(48), 25-36.
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=df794ea6-2a8f-4605-afd6-23918872e733%40sessionmgr4004&vid=7&hid=4101>
- Cardona, P., y Aguirre, A. (2010). *Evaluación del clima organizacional en la central hidroeléctrica de Caldas, zona suroccidente*. (Tesis de pregrado) Universidad Tecnológica de Pereira. <https://core.ac.uk/download/pdf/71396341.pdf>
- Castillo, L., Lengua, C. y Herrera, P.A. (2011). Caracterización psicométrica de un instrumento de clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*, 4(1), 40-47. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=299022819006>
- Chiavenato, I (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
- Cuadra, A., y Veloso, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral. *Revista Universum*, 2(22), 40-56. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762007000200004&script=sci_arttext
- Echezuria, A., y Rivas, A. (2001). *Estudio de clima organizacional de la unidad de RRHH en una muestra de organismos públicos y empresas privadas*. (Tesis de pregrado) Universidad Católica Andrés Bello.
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP3607.pdf>

- Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- García, M. (2003). Del clima organizacional a la cultura organizacional. *Cuadernos de Administración. Universidad del Valle*. (42), 42-63.
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/2192/Clima%20Organizacional%20y%20su%20Diagnostico.pdf;jsessionid=CF7FBB192CF149B52A4CE2471FE230CB?sequence=1>
- Goncalves, A. (1997). Dimensiones del Clima . Extraido el 9 de enero de 2009.
Organizacional www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm
- Likert, R. y Gibson, J. (1986) *Nuevas Formas para Solucionar Conflictos*. Editorial Trillas.
- Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968). Motivation and organizational climate.
[https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=497194](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=497194)
- Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. *Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario*. <https://repository.urosario.edu.co/items/8ccd1265-5d07-421f-bc4a-4c0f6582ce1a>
- Morales, C.F. (2018), Modelo de gestión del talento humano aplicado al sector de servicios de transporte de la provincia de Tungurahua. (Tesis de pregrado) Universidad Técnica de Ambato.
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/27621/1/465%20O.E..pdf>
- Ramos, V., y Tejera, E. (2017). Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima labora en Ecuador. *Acción Psicológica*. 14(2), 225-239.
<https://www.redalyc.org/pdf/3440/344054646015.pdf>
- Rahimic, Z., (2013). Influence of Organizational Climate on Job Satisfaction in Bosnia and Herzegovina Companies. *International Business Research*, 6(3), 129-139.
<https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/view/24224>
- Sudarsky, J. (1977). *Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional. Editorial Universitaria de América* (Tesis de pregrado)
https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/4202/1/TP_JaramilloCatalina_2015.pdf

Sandoval, M.C. (2004). Concepto y dimensiones de clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*. 10(27), 1-10.

<https://revistas.ujat.mx/index.php/hitos/article/view/4402>

Villegas, E., García, C. y Hernández, T.J. (2018). Establecimiento de una política de ciencia y tecnología para la incubación de microempresas innovadoras del conocimiento. *Inclusiones*, (5)19-26.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7927782>

ANEXOS

Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968)

En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo a su percepción sobre la empresa, marcando con una X la respuesta que considera la más acertada.

Asegúrese de responder a todas las preguntas, no hay respuestas correctas o incorrectas

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 con una X en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay respuestas equivocadas.		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
1	En esta organización las tareas están claramente definidas		x		
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas			x	
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones				x
4	Conozco claramente las políticas de esta organización		x		
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización				x
6	En esta organización 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 se tiene claro a quien reportar				

10	Nuestra gerencia 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 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 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 gerencia 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 hay lealtad por parte del personal hacia la compañía				
53	En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses				