



Facultad de Psicología

Carrera de Psicología Organizacional

**“Diagnóstico de clima laboral y propuesta de plan de acción
para el área operativa de la Fundación Municipal de la
Mujer y el Niño”**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Licenciada
en Psicología Organizacional

Autora:

Leslie Johanna Encalada Lazo

Directora:

María Paulina Cueva Espinoza

Cuenca - Ecuador

2025

Dedicatoria

A Dios, por darme la oportunidad de culminar esta etapa con esfuerzo y sabiduría, a mis queridos abuelos José y Margarita que a pesar de no ser mis padres me criaron y me educaron como si lo fueran, demostrándome siempre que no es cuestión de genética sino más bien de amor. A mi padre Manuel que a pesar de la distancia siempre me apoyo y me enseñó que el amor no tiene límites y es capaz de sobrepasar fronteras. A mi querida familia y amigos que siempre han estado presentes y a mis adoradas mascotas Julie y Dulce que me han dado las mejores lecciones de vida y han sido mis compañeras de desvelos y muchas aventuras.

Agradecimiento

Quiero expresar mi reconocimiento a mis abuelos por hacer de mí una persona perseverante, resiliente y valiente, en especial a mi querida abuela Margarita quien con mucho esfuerzo y amor ha forjado una mujer de carácter para estar al frente y a la altura de cualquier situación, a mi hermano Prince y a mis primas Joseline y Valentina quienes han sido mi ejemplo constante de disciplina y fuente de afecto, a mis amigas, Andrea, Amanda, Johanna, María Mercedes, Sofía y Anita por apoyarme y convertir más ameno el estudio, a mi tutora y directora de tesis por estar siempre pendiente y brindarme las herramientas para construir mi vida profesional.

Resumen

El presente trabajo de titulación tuvo como objetivo diagnosticar el clima laboral percibido por el personal del área operativa de la Fundación Municipal de la Mujer y el Niño en la ciudad de Cuenca. La problemática que se abordó enfatiza en la preocupación de la salud física y mental frente al impacto negativo de estrés, comunicación y la falta de cohesión con el equipo. Los objetivos fueron diagnosticar la situación actual en cuanto al clima laboral y diseñar un plan de acción para su fortalecimiento y mejora. La metodología utilizada tuvo un enfoque cuantitativo, de carácter exploratorio de tipo transversal. Los resultados demostraron que la institución posee un clima favorable, es decir, los resultados globales varían entre bueno y regular, resaltando las dimensiones de “recompensa” y “conflicto” como las más bajas. Con base a estos resultados se ha propuesto un plan de acción para las dimensiones con menor puntuación con el fin de mejorar el ambiente laboral y obtener mejores resultados en el futuro.

Palabras Clave: clima laboral, conflicto, dimensiones, factores, litwin y stringer, plan de acción, recompensa

Abstract

The objective of this thesis was to diagnose the work environment perceived by the personnel of the operative area of the Fundación Municipal de la Mujer y el Niño in the city of Cuenca. The problems that were addressed emphasize the concern for physical and mental health in the face of the negative impact of stress, communication and lack of cohesion with the team. The objectives were to diagnose the current situation regarding the work environment and to design an action plan for its strengthening and improvement. The methodology used had a quantitative, exploratory, cross-sectional approach. The results showed that the institution has a favorable climate, i.e., the overall results vary between good and fair, highlighting the dimensions of “reward” and “conflict” as the lowest. Based on these results, an action plan has been proposed for the dimensions with the lowest scores in order to improve the work environment and obtain better results in the future.

Keywords: work climate, conflict, dimensions, factors, litwin and stringer, action plan, reward

Tabla de contenido

<i>Dedicatoria</i>	<i>ii</i>
<i>Agradecimiento</i>	<i>iii</i>
<i>Resumen</i>	<i>iv</i>
<i>Abstract</i>	<i>v</i>
<i>Índice de tablas</i>	<i>viii</i>
<i>Índice de figuras</i>	<i>ix</i>
<i>Índice de Anexos</i>	<i>x</i>
<i>Introducción</i>	<i>1</i>
<i>Capítulo 1 Marco teórico</i>	<i>3</i>
1.1 Concepto de Clima Laboral.....	3
1.2 Factores que Influyen en el Clima Laboral.....	5
1.3 Importancia del Clima Laboral.....	9
1.4 Cultura y Clima Organizacional.....	10
1.5 Tipos de Clima Organizacional.....	10
1.6 Herramientas para el Diagnóstico de Clima Laboral.....	12
<i>Capítulo 2 Metodología</i>	<i>15</i>
2.1 Objetivo General.....	15
2.2 Objetivos Específicos.....	15
2.3 Metodología.....	15
2.4 Tipo de Investigación.....	15
2.5 Participantes.....	16
2.6 Criterios de inclusión y exclusión.....	16
2.6.1 Criterios de inclusión.....	16
2.6.2 Criterios de exclusión.....	16
2.7 Instrumentos.....	16
2.8 Procedimiento.....	17
<i>Capítulo 3 Resultados</i>	<i>19</i>
3.1 Preguntas por Dimensión del Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer.....	20
3.2 Resultados de la aplicación del Cuestionario de Clima Organizacional.....	26
3.2.1 Resultados Fundación Municipal de la Mujer y el Niño.....	26

<i>Capítulo 4 Plan de Acción</i>	36
4.1 Plan de Acción	37
<i>Conclusión</i>	39
<i>Recomendaciones</i>	40
<i>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i>	41

Índice de tablas

Tabla 1 <i>Alternativas de Respuesta a las Preguntas Positivas y Negativas</i>	19
Tabla 2 <i>Cuadro de Ponderación para la Interpretación de Resultados Globales</i>	19
Tabla 3 <i>Preguntas Dimensión Estructura</i>	20
Tabla 4 <i>Preguntas Dimensión Responsabilidad</i>	21
Tabla 5 <i>Preguntas Dimensión Recompensa</i>	22
Tabla 6 <i>Preguntas Dimensión Riesgo</i>	23
Tabla 7 <i>Preguntas Dimensión Calor</i>	23
Tabla 8 <i>Preguntas Estándares de Desempeño</i>	24
Tabla 9 <i>Preguntas Dimensión Apoyo</i>	24
Tabla 10 <i>Preguntas Dimensión Conflicto</i>	25
Tabla 11 <i>Preguntas Dimensión Identidad</i>	25

Índice de figuras

Figura 1 Resultados de la Dimensión Estructura	26
Figura 2 Resultados de la Dimensión Responsabilidad	27
Figura 3 Resultados de la Dimensión Recompensa	28
Figura 4 Resultados de la Dimensión Riesgo.....	29
Figura 5 Resultados de la Dimensión Calor	30
Figura 6 Resultados de la Dimensión Estándares de Desempeño	31
Figura 7 Resultados de la Dimensión Apoyo	32
Figura 8 Resultados de la Dimensión Conflicto.....	33
Figura 9 Resultados de la Dimensión Identidad.....	34
Figura 10 Resultados Globales.....	35

Índice de Anexos

Anexo 1 Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer.....45

Introducción

El clima laboral es un factor clave y trascendental dentro de las organizaciones puesto que su impacto repercute en el rendimiento, satisfacción y éxito de los colaboradores dentro de la institución en la que se desenvuelven, por otro lado, es importante señalar que el clima laboral juega un rol importante en la salud y bienestar tanto físico, mental y social, es por esta razón que hoy en día es una necesidad evaluar y diagnosticar el clima para poder mejorar y potencializar tanto las debilidades como las fortalezas que ya posean.

Se ha confirmado que el clima laboral es esencial para el correcto funcionamiento de una institución puesto que un ambiente laboral favorable lleva a la eficiencia organizacional promoviendo el bienestar y el desarrollo del factor humano, es decir, alcanzando los objetivos, individuales, grupales e institucionales.

Esta investigación se realizó con el objetivo de analizar y conocer el clima laboral dentro del área operativa de la Fundación Municipal de la Mujer y el Niño, el motivo inicial de esta investigación se planteó mediante la siguiente pregunta, ¿El clima laboral en el que se desarrollan las actividades del área operativa de la Fundación Municipal de la Mujer y el Niño es adecuado para el desarrollo de las actividades de los colaboradores?

Para responder a la interrogante se planteó como objetivo general el diagnosticar el clima laboral y proponer un plan de acción para el área operativa de la Fundación Municipal de la Mujer y el Niño, posteriormente los objetivos específicos fueron los siguientes, realizar una investigación bibliográfica sobre las herramientas para medir el clima laboral, aplicar la herramienta y tabular los resultados obtenidos, concluyendo con el

desarrollo de un plan de acción. Finalmente, para asegurar la objetividad y rigor metodológico se evaluó la percepción individual de los colaboradores mediante la herramienta de clima laboral creada y validada por Litwin y Stringer con el propósito de obtener resultados claros y certeros para posteriormente desarrollar planes de mejora para la institución mencionada.

El contenido de esta investigación se encuentra distribuido en cuatro capítulos, en el primer capítulo se revisa la fundamentación teórica, constituida por un marco teórico, el segundo capítulo, contiene la metodología de la investigación, el tercer capítulo consta de los resultados obtenidos mediante el cuestionario de medición y, por último, el capítulo cuatro en donde se encuentra la propuesta de plan de acción o mejora para las dimensiones con menor puntuación.

Capítulo 1 Marco teórico

1.1 Concepto de Clima Laboral

El clima laboral ha estado presente siempre como la percepción compartida que las personas crean acerca de la experiencia y realidad del trabajo dentro de una organización o entidad de la cual son parte Mujica y Pérez (2007). Por otro lado, desde una perspectiva psicológica, Poole (2006) sostiene que el clima organizacional es la suma de las percepciones que los colaboradores tienen sobre el medio humano y físico en donde se desenvuelven sus actividades de trabajo. Según García (2006) a partir de la década de 1930 el concepto empieza a ser de mayor interés y las primeras definiciones surgen en la década de los sesenta, García manifiesta que la evolución conceptual del clima laboral está clasificada en tres perspectivas o aspectos diferentes:

Perspectiva estructural: El concepto de clima laboral tiene que ver con las características propias que ya posee una organización y son aquellas que la distinguen de otras, así mismo, son perdurables en el tiempo e influyen en la conducta de los individuos. En este apartado se hace énfasis en que las características del clima existen y seguirán existiendo independientemente de cualesquiera que sean las percepciones de sus colaboradores.

Perspectiva individual: La definición de clima se crea bajo la percepción o la opinión de los colaboradores, es decir, toda aquella característica que es percibida por los trabajadores y que puede llegar a tener diferente significado para cada uno de los miembros. Estas apreciaciones comienzan a construir una definición sólida en base a su opinión particular y experiencia, ya sea del entorno o del contexto en general del trabajo.

Perspectiva interaccionista: El clima organizacional se adjudica a los resultados de la interacción entre las características propias de la organización y las perspectivas de los colaboradores. Dentro de esta perspectiva el clima organizacional se define como el conjunto de interacciones sociales que permiten a los trabajadores comprender y estar alineados con el contexto del lugar de trabajo.

Soto et al. (2022) manifiestan que, desde la perspectiva teórica, se puede interpretar al clima organizacional como el estudio y el conjunto de los diversos factores y elementos presentes en una organización, los cuales repercuten o influyen de manera positiva o negativa el comportamiento de los trabajadores y su propio desempeño en sus roles o actividades cotidianas dentro de su área laboral.

Bustamante y Lapo (2022) expresan que, al hablar de clima laboral, se hace referencia al ambiente psicológico y emocional que se conserva dentro de un entorno de trabajo. El clima laboral, es conocido también como clima organizacional o ambiente de trabajo. Según Pino et al. (2021) el clima laboral es la suma de percepciones, actitudes y sentimientos que poseen los colaboradores frente a su trabajo, compañeros y toda la organización en general, es por ello que se considera al clima laboral como un aspecto clave para conseguir el éxito y el crecimiento de una empresa. Por esta razón, es fundamental que las organizaciones proporcionen un entorno de trabajo saludable a sus colaboradores y sirvan de intermediarios para que los mismos puedan alcanzar un buen nivel de desarrollo ya sea personal o laboral, velando siempre por sus necesidades dentro y fuera de la organización.

Hernández et al. (2021) manifiestan que el clima laboral es un elemento fundamental que se encuentra presente en las condiciones y en el ambiente de trabajo, construyendo la cultura organizacional y generando nuevas percepciones, las cuales pueden estar basadas en las experiencias. Al hablar de percepción se hace énfasis en que son individuales, diferentes y nacen en los colaboradores, repercutiendo y teniendo gran relevancia en su desempeño y comportamiento organizacional el mismo que es el encargado de diferenciar a una organización de otras.

1.2 Factores que Influyen en el Clima Laboral

Según Pino et al. (2021) existen factores que contribuyen al clima laboral, como la comunicación interpersonal, la autonomía para la toma de decisiones, la motivación laboral y entre otros que influyen positiva o negativamente en la percepción y experiencia de los miembros de la organización en su respectiva área de trabajo. Por otro lado, Quito y Matovelle (2022) manifiestan que hay otros aspectos que repercuten en la conducta de los colaboradores y considera que las dimensiones que propone Litwin y Stringer (1968) son aquellas que tienen gran relación con las características que se presentan dentro de una organización y son las mismas que permite encontrar la manera de medir, evaluar, y generar un diagnóstico para mejorar o potencializar los resultados obtenidos. Las dimensiones que estos dos autores mencionados anteriormente proponen son las siguientes; Responsabilidad, recompensa, riesgo, entusiasmo, apoyo, productividad, estándares de desempeño, problemas e identidad.

Marvel Cequea (2011) considera que las organizaciones y líderes de la misma deben tener conocimiento de la existencia de otro tipo de factores que influyen drásticamente en la

manera de actuar y la motivación que posee un colaborador al momento de ejecutar sus actividades diarias, así mismo, manifiesta que es crucial comprender cómo las personas se asocian y relacionan con otras que comparten sus mismos intereses, es decir, sueños, objetivos y entre otros.

Por esta razón, Marvel Cequea (2011) señala que en el clima laboral de una organización frecuentemente intervienen los siguientes factores:

1.2.1 Factores Individuales

Hace referencia aquellas actuaciones propias de un trabajador que van desde la manera de pensar, hasta la forma en la que actúa para conseguir saciar o satisfacer sus necesidades, dentro de los factores individuales se encuentran los siguientes:

- Motivación: Según Robbins y Judge (2009) al hablar de motivación se hace énfasis en el esfuerzo y la energía depositada para lograr satisfacer un deseo o meta.
- Competencias: Caballero y Blanco (2007) consideran que es necesario identificar aquellas competencias que proporcionen a los colaboradores una mayor eficiencia laboral, en otras palabras, identificar cómo se encuentran los conocimientos y habilidades de los mismos para mejorar en aquellas que exista flaqueza y potencializar la de resultados idóneos.
- Satisfacción laboral: Es el estado emocional positivo que experimentan los trabajadores y es el producto de las actividades o experiencias por las que atraviesan durante el día o los años de labores Locke (2004) y Robbins y Judge (2009).
- Identificación, compromiso e implicación: Robbins y Judge (2009) manifiestan que velar por el compromiso organizacional y la identificación de los colaboradores con la

organización es una necesidad que debe ser atendida, por otro lado, Guerrero y Puerto (2007) expresan que el compromiso y la identificación organizacional son conceptos psicológicos considerados como actitudes, reacciones y comportamientos frente al trabajo, así mismo, argumentan que estas características cumplen un rol interesante, los autores aseguran que las actitudes influyen en la conducta de cada individuo y como consecuencia positiva o negativa se puede evidenciar en los resultados de productividad y desempeño.

1.2.2 Factores Grupales

Alusivos al actuar y enfocados primordialmente en el desenvolvimiento individual dentro de un grupo masivo o de trabajo para conseguir metas u objetivos comunes, dentro de ellos se encuentran los siguientes:

- Cohesión: Es el proceso dinámico de la unión para conseguir objetivos o metas comunes, se la puede abordar desde un enfoque grupal, puesto que su objetivo primordial es mantener y permanecer un grupo unido para lograr objetivos que satisfagan las necesidades afectivas y organizacionales de todos los miembros.

- Conflicto: Todo conflicto es una situación que se presenta por varios tipos de diferencias, es decir, ideas, costumbres y entro otros, sin embargo, los conflictos también son naturales y comunes dentro de las organizaciones, puesto que todo equipo está conformado por personas con diferentes intereses y puntos de vista, lo importante del conflicto es enseña a los miembros a saber lidiar y controlar las diferencias, así como, el poder resolverlas de manera asertiva y efectiva.

- Participación: Está relacionada con la intervención y la actuación de los miembros de la organización en la toma de decisiones, es decir, la manera en la que las sugerencias y percepciones de los trabajadores son tomadas en cuenta. Por esta razón, los autores opinan y aseguran que volver partícipes a los colaboradores genera resultados positivos, puesto que sienten satisfacción personal y se sienten parte de la organización, llegando a mejorar su productividad y ganas de hacer las cosas (Marvel Cequea et al., 2011).

1.2.3 Factores Organizacionales

Marvel Cequea (2011) manifiesta que los factores organizacionales son procesos netamente enfocados en una organización o entidad, los cuales repercuten en los colaboradores, es decir, estructura jerarquía e incluso políticas, por esta razón requieren un estudio independiente, entre ellos se enlistan los siguientes:

- Cultura: Conjunto de características y conductas adquiridas en la organización, como las normas, rutinas, comportamientos, tradiciones que generan un significado especial a su lugar y entorno de trabajo, la cultura laboral es aquella que les vuelve diferente entre otras (Hernández et al., 2021).

- Liderazgo: Robbins y Judge (2009) expresan que cada organización debe poseer un líder responsable de establecer y hacer cumplir las normas y reglas que sean necesarias para alcanzar las estrategias de la organización y los planes a futuro. Según los autores consideran que un líder debe poseer características de inspiración y de influencia en los colaboradores para que juntos puedan alcanzar los objetivos e intereses comunes.

- Clima: Hace énfasis en el conjunto de características y percepciones estrechamente relacionadas con las políticas y procedimientos propios de cada organización, siendo estos formales e informales, pero repercutiendo siempre sobre el comportamiento y desempeño de los colaboradores, es crucial velar por un clima ideal o saludable en donde la gran mayoría de los trabajadores se sientan a gusto de ejercer sus roles o actividades diarias (Guerrero y Puerto, 2007).

1.3 Importancia del Clima Laboral

El estudio del clima laboral en la actualidad es de gran importancia, Mendoza et al. (2022) manifiestan que el entorno laboral influye en el crecimiento personal de los trabajadores y repercute en el éxito de las organizaciones, además, consideran que trabajar dentro de un entorno agradable se ha convertido en una necesidad para la ejecución efectiva de tareas, se dice que cuando un trabajador se siente a gusto y parte de la empresa, tiende a tener mayor compromiso y realiza sus actividades con actitud positiva, lo hace que logren alcanzar metas y objetivos más altos. López y Castiblanco (2021) resaltan que el clima organizacional influye directamente en el bienestar físico, social y emocional de los colaboradores y por esta razón que si el clima laboral es negativo o positivo el desempeño tendrá los mismos resultados. Según Vásquez et al. (2022) el clima organizacional no solo repercute en los colaboradores, sino que también tiene gran impacto en la productividad y en la rotación de personal de la organización, manifiestan también que estudiar y velar por un clima organizacional idóneo, previene problemas como el estrés laboral, síndrome de burnout y otros que afecten al bienestar físico, social y emocional.

1.4 Cultura y Clima Organizacional

Existe una brecha en la relación de cultura y clima organizacional, según Ramos y Tejera (2017) manifiestan que la cultura organizacional se enfoca específicamente en cómo se realizan las cosas dentro del lugar en donde se trabaja, es decir, refleja cómo se viven y perciben los valores que poseen en el día a día, pero que, por otro lado, el clima laboral, hace énfasis de manera más amplia en los comportamientos organizacionales. Teniendo en cuenta la diferencia, se puede decir que tener una cultura organizacional de carácter sólido y coherente influye en la presencia de un clima laboral positivo y esto a su vez, que los miembros de la organización se encuentren felices y satisfechos, además de que encuentren un sentido de pertenencia y hagan que la prosperidad tanto interna como externa sea agradable y exitosa.

1.5 Tipos de Clima Organizacional

Según Quito y Matovelle (2022) el entorno laboral posee diferentes tipos de ambiente de trabajo, los cuales pueden llegar a variar desde lo positivo hacia lo negativo, por esta razón, señalan que existen dos tipos de clima organizacional, autoritario y participativo, mismos que se desarrollan a continuación:

Clima organizacional autoritario: sistema I - Autoritarismo explotador; los directivos no confían en sus colaboradores y son ellos los únicos en tomar decisiones, es decir, no hacen participe la opinión de los demás y esto genera que los trabajadores realicen sus actividades cotidianas con miedo, inseguridad, inconformidad, y entre otras emociones y sensaciones negativas, las mismas que vuelven al lugar de trabajo un ambiente pesado y

difícil de sobrellevarlo. En otras palabras, este tipo de clima es negativo y no existe comunicación efectiva entre los altos directivos y el resto de trabajadores.

Clima organizacional autoritario: Sistema II - Autoritario Paternalista; en este tipo de clima los directivos tienden a tener mayor confianza en sus colaboradores, se tiene en cuenta su percepción, sin embargo, la alta gerencia o directivos toman las decisiones, pero teniendo conocimiento de los argumentos y necesidades de los que se encuentran más abajo dentro del organigrama labor. Los altos directivos en este tipo de clima, juegan un papel importante dentro de lo que es la motivación de los miembros de su organización. Por lo que se puede decir que este tipo de clima es positivo y apto para desenvolverse.

Clima organizacional participativo: Sistema III - Consultivo; los directivos confían en sus miembros y permiten que ellos puedan ser parte de las decisiones que se tomen, impulsan a los miembros a mejorar tanto a nivel personal como en sus áreas de trabajo. En este ambiente de trabajo, se hallan preocupados de que todos los trabajadores que sean parte de la organización se sientan a gusto. Esto hace que los trabajadores se sientan satisfechos, identificados y rindan de mejor manera, el ambiente laboral llevado de esta manera se lo considera positivo y muy agradable para ejecutar las labores cotidianas.

Clima organizacional participativo: Sistema IV - Participación en grupo; la dirección de altos cargos tiene plena confianza en todos sus funcionarios, permiten que la toma de decisiones sea esté integrada en todos los niveles de la organización, en este tipo de clima los trabajadores se sienten motivados y satisfechos de lo que realizan, se sienten parte de un equipo y se consideran igual de importantes, existe equidad e igualdad de oportunidades, los objetivos de la organización son cumplidos con satisfacción y en equipo,

todos buscan el bienestar y el éxito de su empresa. Este clima organizacional se puede decir que es bastante positivo y agradable para laborar.

1.6 Herramientas para el Diagnóstico de Clima Laboral

Según Pino et al. (2021) las herramientas para el diagnóstico de clima laboral cumplen con el objetivo de identificar problemas ya existentes dentro de un ambiente de trabajo, por medio de ellas se puede medir factores extrínsecos como intrínsecos los cuales están orientados a comportamientos y estilos de dirección de dicha organización. Por otro lado, el beneficio de utilizar herramientas para el diagnóstico de clima es que permite implementar y adaptar un plan de mejoramiento para los resultados obtenidos.

Durante las últimas décadas del siglo pasado y las primeras del presente se han ido elaborando y desarrollando algunas herramientas valiosas que han sido de mucha utilidad para la obtención de resultados correctos en los diagnósticos de clima.

A continuación, se presentan algunas de las herramientas más utilizadas, con sus respectivas dimensiones, teniendo en cuenta que en el mercado existen otras.

1.6.1 Cuestionario de Clima Organizacional (OCQ)

Elaborada y validada por Litwin y Stringer (1968). Esta herramienta está compuesta por 53 reactivos distribuidos en 9 dimensiones en escala de tipo Likert con cuatro opciones de respuesta, las mismas que van desde “totalmente de acuerdo” hasta “totalmente en desacuerdo”. Las dimensiones en las que se enfoca esta encuesta, son las siguientes: estructura formal, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándares de desempeño, conflicto e identidad.

Litwin y Stringer (1968) consideran que el uso de esta herramienta genera resultados valiosos que ayudan a comprender las actitudes, comportamientos e impresiones que tienen los colaboradores en relación al clima laboral que posee una organización. Es importante resaltar que Echezuria y Rivas (2001) manifiestan que esta herramienta cumple con un alto grado de confiabilidad y que se puede adaptar a cualquier tipo de empresa.

Según Bustamante y Lapo (2022) y Ramírez et al. (2021), Litwin y Stringer fueron los primeros en indagar y definir al clima laboral desde una perspectiva perceptual, es decir, desde un punto de vista subjetivo por parte de los colaboradores hacia su entorno de trabajo. Ellos manifiestan que el clima laboral puede influir en el comportamiento y motivación del personal y que por ello la herramienta de Litwin y Stringer intenta explicar los elementos claves del comportamiento dentro de una organización, identificando los factores situacionales y ambientales por medio de las 9 dimensiones que propone.

1.6.2 Cuestionario de Likert

Elaborado y validado por Rensis Likert en 1967, según García (2009) el objetivo de Likert era mostrar una teoría de clima organizacional basada en “Los sistemas de organización” los mismos que permiten entender cómo influyen los diferentes tipos de clima y los comportamientos propios de cada individuo dentro de la organización. Para esto Likert propone una herramienta que permite medir los sistemas de gestión y para lograrlo unió dos instrumentos en uno solo, en donde el primero, facilita la identificación de los sistemas de gestión pertenecientes a una organización y el segundo, muestra las diferencias existentes entre los sistemas de gestión. Es importante tener en cuenta que, para Rensis Likert, el clima organizacional es multidimensional y está compuesto por 21 preguntas y 8

dimensiones. Las dimensiones que propuso Likert son las siguientes: Métodos de mando, Fuerzas de motivación, Procesos de comunicación, Influencia, Toma de decisiones, Planificación, Control y Orientación a resultados.

1.6.3 Cuestionario CLA

El cuestionario de Clima Laboral fue creado por Sara Corral Gregorio y Jaime Pereña Brand, en el año 2003, con el objetivo de diagnosticar el clima laboral pero no enfocado en un conflicto en específico, es por eso que este cuestionario parte con preguntas a los trabajadores muy generales para que ellos puedan contestar fácilmente y de esta manera se pueda conocer su percepción. Este cuestionario está conformado por 93 preguntas repartidas en 8 dimensiones.

Los resultados que se obtienen en este cuestionario son por grupos de sujetos evaluados y no personal individual. A partir de los criterios de clasificación, el cuestionario permite comparar el clima existente en diferentes áreas, departamentos, grupos por edades, niveles jerárquicos y entre otros.

Las dimensiones propuestas por Corral, S. y Pereña, J. (2022) son las siguientes: El primer eje está relacionado con la empresa e incluye las cuatro siguientes dimensiones; Organización, Innovación, Información y Condiciones. Por otro lado, el segundo eje es el de persona y cuenta con las cuatro siguientes dimensiones; Implicación, Autorrealización, Relaciones y Dirección.

Capítulo 2 Metodología

2.1 Objetivo General

Diagnosticar el clima laboral y proponer un plan de acción para el área operativa de la Fundación Municipal de la Mujer y el Niño.

2.2 Objetivos Específicos

- Realizar una investigación bibliográfica sobre las herramientas para medir el clima laboral
- Aplicar herramienta y tabular los resultados obtenidos
- Desarrollar un plan de acción

2.3 Metodología

2.4 Tipo de Investigación

Esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo porque midió el clima laboral a través de una herramienta validada que recopila datos por medio de mediciones numéricas, según el propósito, esta investigación fue de tipo aplicada, porque trató un tema en específico, como lo es el clima laboral; el nivel de profundidad de carácter exploratorio ya que fue una aproximación inicial a la problemática existente. Según el tiempo en el que se realizó esta investigación fue de tipo transversal porque se desarrolló dentro de una población determinada y los datos se levantaron en un tiempo concreto.

2.5 Participantes

Se trabajó con una muestra no probabilística, ya que el cuestionario de la herramienta que se utilizó, fue aplicado a 90 trabajadores que pertenecen al área operativa de la Fundación Municipal de la Mujer y el Niño.

2.6 Criterios de inclusión y exclusión

2.6.1 Criterios de inclusión

La evaluación se realizó a todo el personal del área operativa que tiene más de seis meses en su cargo.

2.6.2 Criterios de exclusión

La evaluación no se realizó a los colaboradores que están menos de seis meses en la organización.

2.7 Instrumentos

En la presente investigación, la herramienta que se utilizó es una encuesta de clima laboral, la misma que fue elaborada y validada por Litwin y Stringer (1968). Esta herramienta está compuesta por 53 reactivos distribuidos en 9 dimensiones en escala de tipo Likert con cuatro opciones de respuesta, las mismas que van desde “totalmente de acuerdo” hasta “totalmente en desacuerdo”. Las dimensiones en las que se enfoca esta encuesta, son las siguientes: estructura formal, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándares de desempeño, conflicto e identidad.

Litwin y Stringer (1968) consideran que el uso de esta herramienta genera resultados valiosos que ayudan a comprender las actitudes, comportamientos e impresiones que tienen los colaboradores en relación al clima laboral que posee una organización. Es importante resaltar que Echezuria y Rivas (2001) manifiestan que esta herramienta cumple con un alto grado de confiabilidad y que se puede adaptar a cualquier tipo de empresa.

Según Bustamante y Lapo (2022) y Ramírez et al. (2021), Litwin y Stringer fueron los primeros en indagar y definir al clima laboral desde una perspectiva perceptual, es decir, desde un punto de vista subjetivo por parte de los colaboradores hacia su entorno de trabajo. Ellos manifiestan que el clima laboral puede influir en el comportamiento y motivación del personal y que por ello la herramienta de Litwin y Stringer intenta explicar los elementos claves del comportamiento dentro de una organización, identificando los factores situacionales y ambientales por medio de las 9 dimensiones que se propone.

2.7 Análisis de datos

El análisis de datos estadísticos se realizó bajo el programa de Microsoft Excel y Microsoft Word.

2.8 Procedimiento

En primera instancia se llevó a cabo una investigación bibliográfica para determinar la importancia del clima laboral. Se definió la herramienta con la que se evaluaría a los colaboradores y se efectuó una solicitud para obtener el permiso de aplicación para los trabajadores que pertenecen al área operativa de la Fundación Municipal de la Mujer y el Niño. Posteriormente, se aplicó la herramienta para diagnosticar el clima laboral. Luego, se

recolectaron y analizaron los resultados, los cuales fueron interpretados. Finalmente, con base en la interpretación de resultados se diseñó un plan de acción y mejora.

Capítulo 3 Resultados

En este apartado se presentan los resultados obtenidos dentro del área operativa de la Fundación Municipal de la Mujer y el Niño mediante la aplicación del cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer, incluyendo las tablas para la interpretación de los resultados.

Tabla 1

Alternativas de Respuesta a las Preguntas Positivas y Negativas

<i>Alternativa</i>	<i>Puntos en preguntas positivas</i>	<i>Puntos en preguntas negativas</i>
Muy de acuerdo	4	1
De acuerdo	3	2
En desacuerdo	2	3
Muy en desacuerdo	1	4

Fuente: Basado en el cuestionario de Litwin & Stringer (1968), actualizado en Echezuria y Rivas 2001

Tabla 2

Cuadro de Ponderación para la Interpretación de Resultados Globales

<i>Rango de puntaje</i>	<i>Interpretación</i>
1 a 1,4	Malo
1,5 a 2,4	Regular
2,5 a 3,4	Bueno
3,5 a 4	Excelente

Fuente: Basado en el cuestionario de Litwin & Stringer (1968), actualizado en Echezuria y Rivas 2001

3.1 Preguntas por Dimensión del Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer

A continuación, se detallan las preguntas que corresponden a cada una de las dimensiones evaluadas por el cuestionario.

Tabla 3
Preguntas Dimensión Estructura

<i>Número</i>	<i>Preguntas</i>
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
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

Fuente: Basado en el cuestionario de Litwin & Stringer (1968), actualizado en Echezuria y Rivas 2001

Tabla 4
Preguntas Dimensión Responsabilidad

<i>Número</i>	<i>Preguntas</i>
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

Fuente: Basado en el cuestionario de Litwin & Stringer (1968), actualizado en Echezuria y Rivas 2001

Tabla 5
Preguntas Dimensión Recompensa

<i>Número</i>	<i>Preguntas</i>
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: Basado en el cuestionario de Litwin & Stringer (1968), actualizado en Echezuria y Rivas 2001

Tabla 6
Preguntas Dimensión Riesgo

<i>Número</i>	<i>Preguntas</i>
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: Basado en el cuestionario de Litwin & Stringer (1968), actualizado en Echezuria y Rivas 2001

Tabla 7
Preguntas Dimensión Calor

<i>Número</i>	<i>Preguntas</i>
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: Basado en el cuestionario de Litwin & Stringer (1968), actualizado en Echezuria y Rivas 2001

Tabla 8
Preguntas Estándares de Desempeño

<i>Número</i>	<i>Preguntas</i>
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: Basado en el cuestionario de Litwin & Stringer (1968), actualizado en Echezuria y Rivas 2001

Tabla 9
Preguntas Dimensión Apoyo

<i>Número</i>	<i>Preguntas</i>
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: Basado en el cuestionario de Litwin & Stringer (1968), actualizado en Echezuria y Rivas 2001

Tabla 10
Preguntas Dimensión Conflicto

<i>Número</i>	<i>Preguntas</i>
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

Fuente: Basado en el cuestionario de Litwin & Stringer (1968), actualizado en Echezuria y Rivas 2001

Tabla 11
Preguntas Dimensión Identidad

<i>Número</i>	<i>Preguntas</i>
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

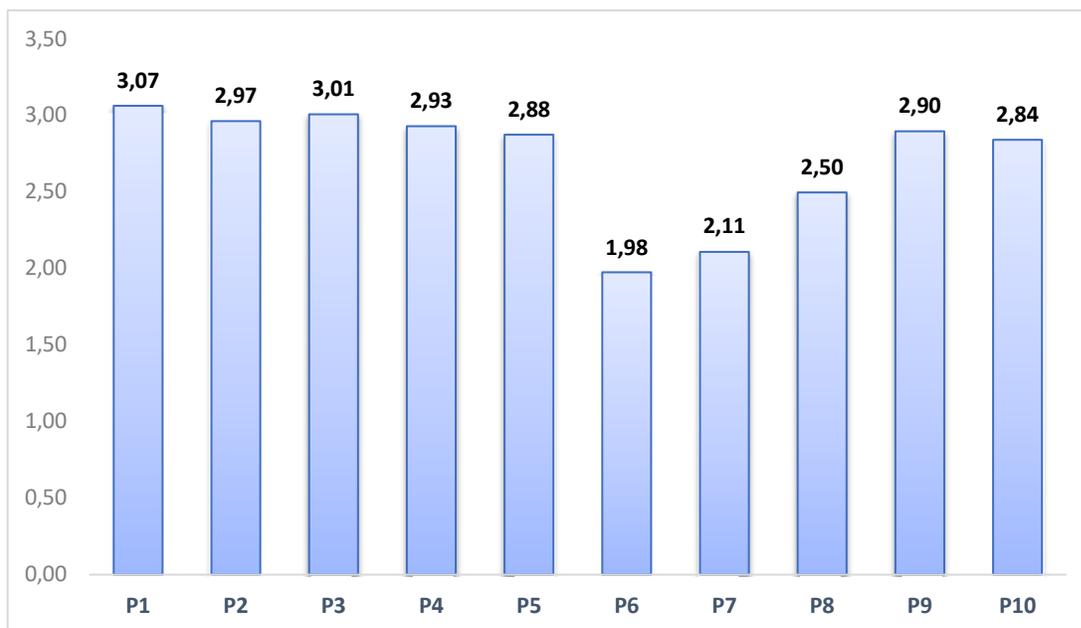
Fuente: Basado en el cuestionario de Litwin & Stringer (1968), actualizado en Echezuria y Rivas 2001

3.2 Resultados de la aplicación del Cuestionario de Clima Organizacional

3.2.1 Resultados Fundación Municipal de la Mujer y el Niño

Figura 1

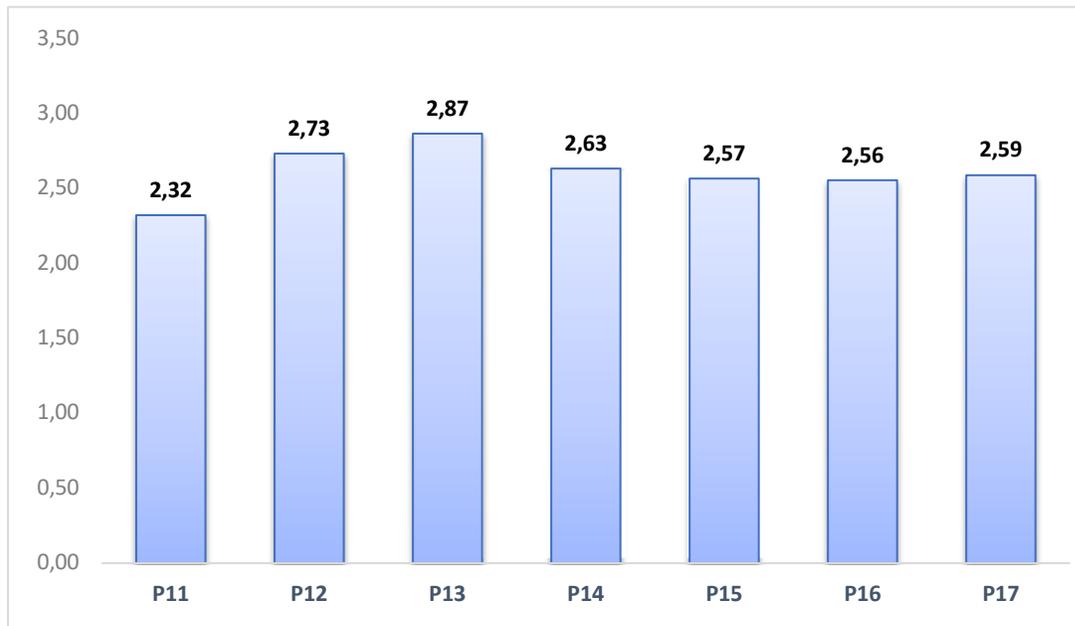
Resultados de la Dimensión Estructura



Interpretación

Como se puede observar en la figura 1, la misma que corresponde a la dimensión “estructura”, se visualiza que los resultados se encuentran entre bueno y regular, no existiendo resultados en excelente y malo. La pregunta mejor puntuada es la P1 con 3,07 (Bueno) que corresponde a “En esta organización las tareas están claramente definidas”, mientras que la pregunta con menor puntuación es la P6 con 1,98 (Regular) que corresponde a “En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas”, finalmente el resultado global de esta dimensión es de 2,72 equivalente a bueno.

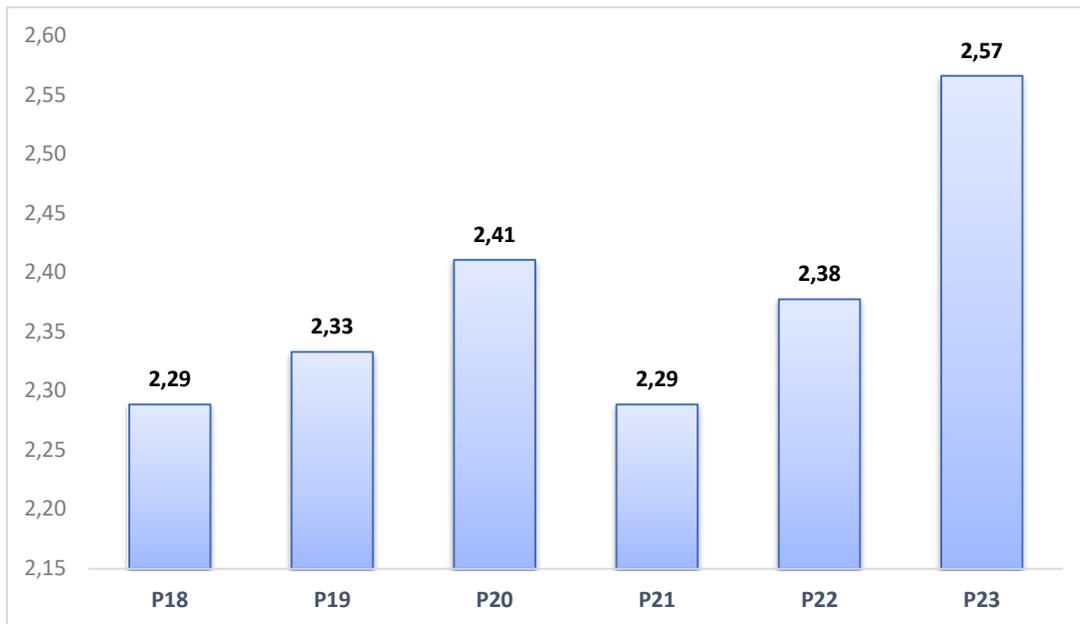
Figura 2
Resultados de la Dimensión Responsabilidad



Interpretación

Como se puede observar en la figura 2, la cual es correspondiente a la dimensión “responsabilidad”, se visualiza que los resultados se encuentran entre regular y bueno, no existiendo resultados en excelente y malo. La pregunta mejor puntuada es la P13 con 2,87 (Bueno) que corresponde a “Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado”, mientras que la pregunta con menor puntuación es la P11 con 2,32 (Regular) que corresponde a “Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces”, finalmente el resultado global de esta dimensión es de 2,61 equivalente a bueno.

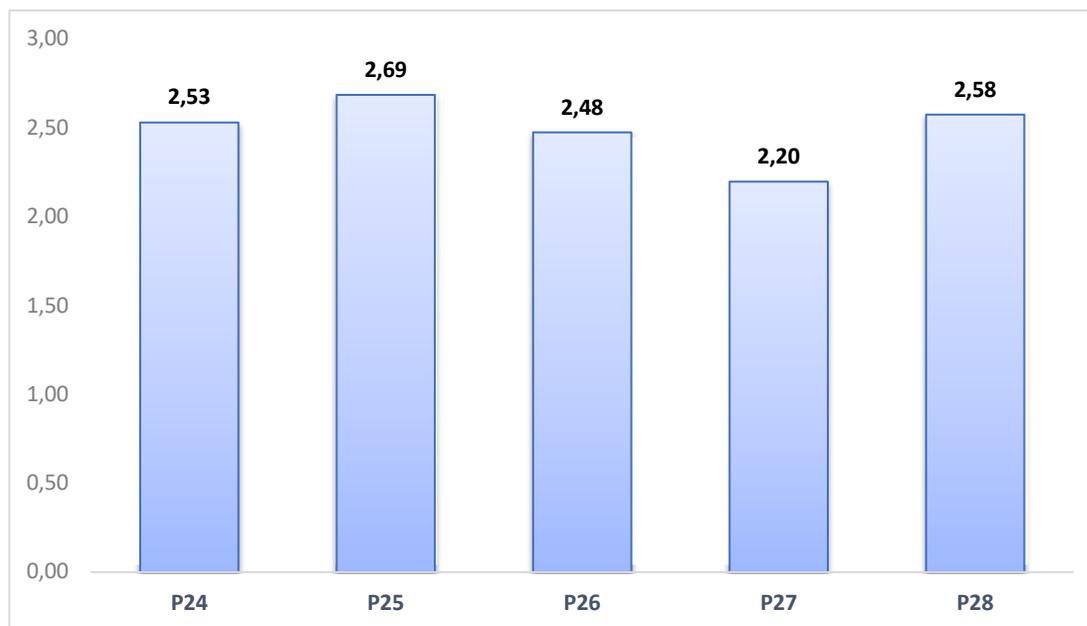
Figura 3
Resultados de la Dimensión Recompensa



Interpretación

Como se puede observar en la figura 3, que corresponde a la dimensión “recompensa”, se visualiza que los resultados se encuentran entre regular y bueno, no existiendo resultados en excelente y malo. La pregunta mejor puntuada es la P23 con 2,57 (Bueno) que corresponde a “Cuando cometo un error me sancionan”, mientras que las preguntas con menor puntuación se encuentran en la P18 y P21, ambas con 2,29 (Regular) que corresponden a “En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda” “En esta organización hay mucha crítica”, finalmente el resultado global de esta dimensión es de 2,38 equivalente a regular.

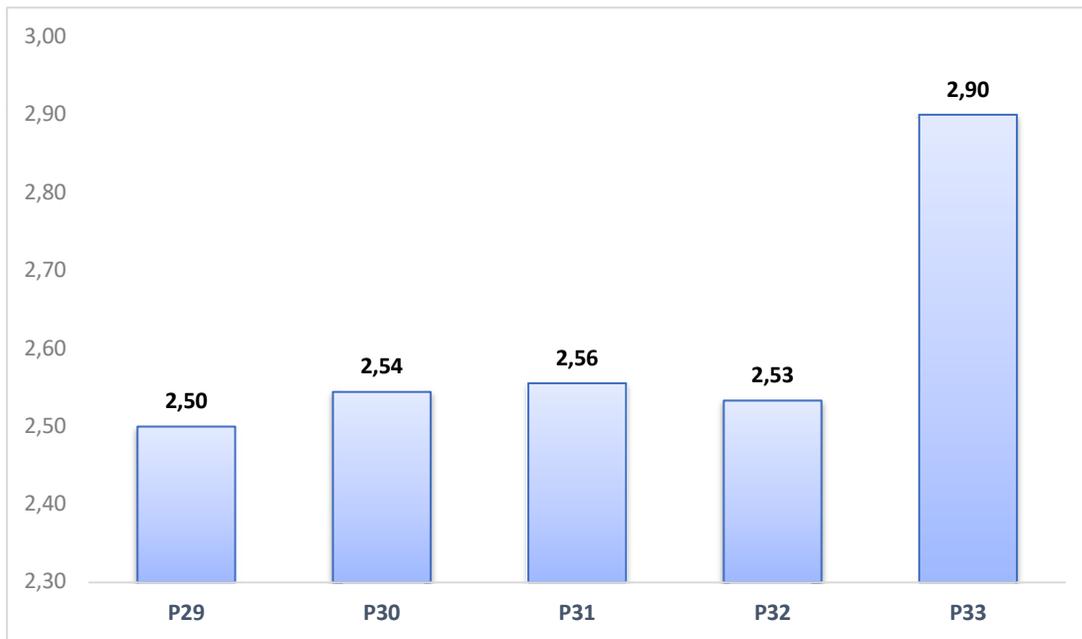
Figura 4
Resultados de la Dimensión Riesgo



Interpretación

Como se puede observar en la figura 4, la cual corresponde a la dimensión “riesgo”, se visualiza que los resultados se encuentran entre bueno y regular, no existiendo resultados en excelente y malo. La pregunta mejor puntuada es la P25 con 2,69 (Bueno) que corresponde a “Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos”, mientras que la pregunta con menor puntuación es la P27 con 2,20 (Regular) que corresponde a “La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad”, finalmente el resultado global de esta dimensión es de 2,50 equivalente a bueno.

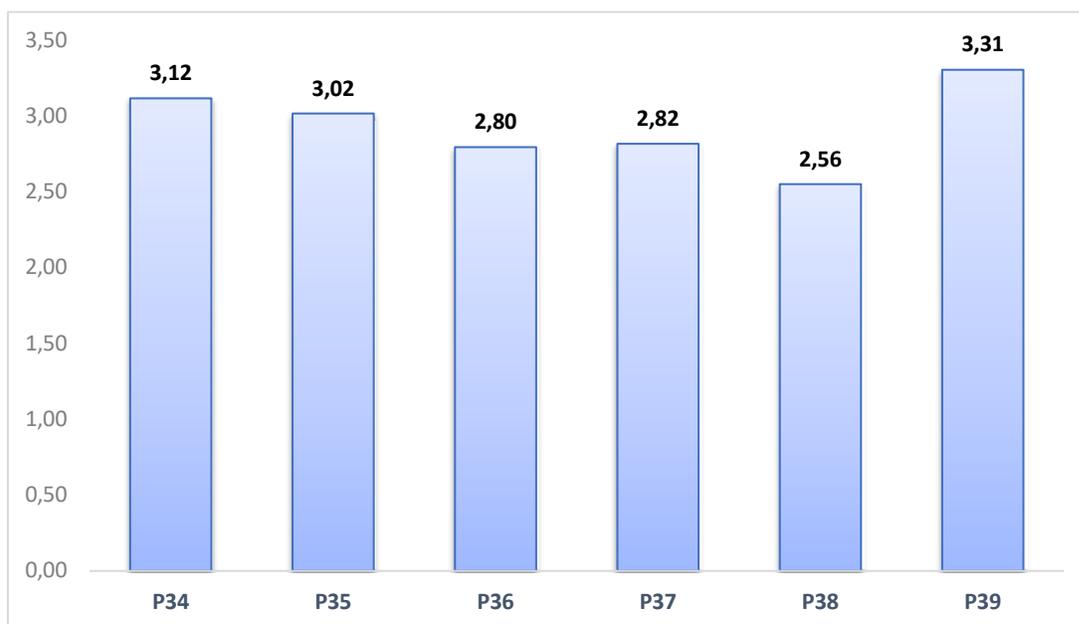
Figura 5
Resultados de la Dimensión Calor



Interpretación

Como se puede observar en la figura 5, la misma que corresponde a la dimensión “calor”, se visualiza que los resultados se encuentran dentro del rango de bueno, no existiendo resultados en malo, regular y excelente. La pregunta mejor puntuada es la P33 con 2,90 (Bueno) que corresponde a “Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables”, mientras que la pregunta con menor puntuación es la P29 con 2,50 (Bueno) que corresponde a “Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa” finalmente el resultado global de esta dimensión es de 2,61 equivalente a bueno.

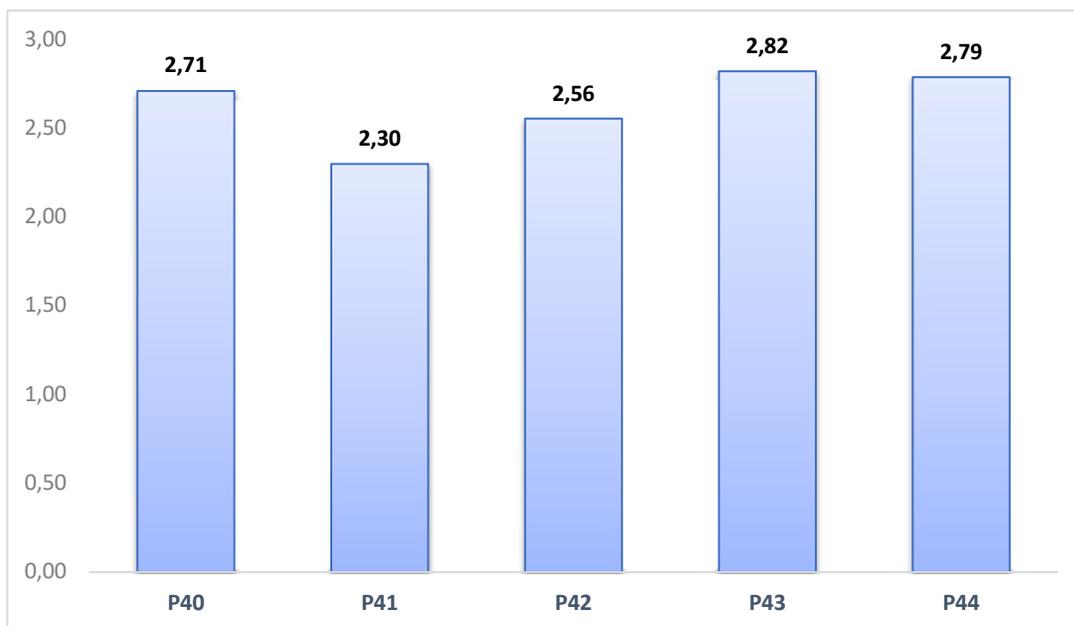
Figura 6
Resultados de la Dimensión Estándares de Desempeño



Interpretación

Como se puede observar en la figura 6, que corresponde a la dimensión “estándares de desempeño”, se reconoce que los resultados se encuentran dentro del rango de bueno, no existiendo resultados en malo, regular y excelente. La pregunta mejor puntuada es la P39 con 3,31 (Bueno) que corresponde a “Me siento orgulloso de mi desempeño”, mientras que la pregunta con menor puntuación es la P36 con 2,80 (Bueno) que corresponde a “En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal” finalmente el resultado global de esta dimensión es de 2,94 equivalente a bueno.

Figura 7
Resultados de la Dimensión Apoyo



Interpretación

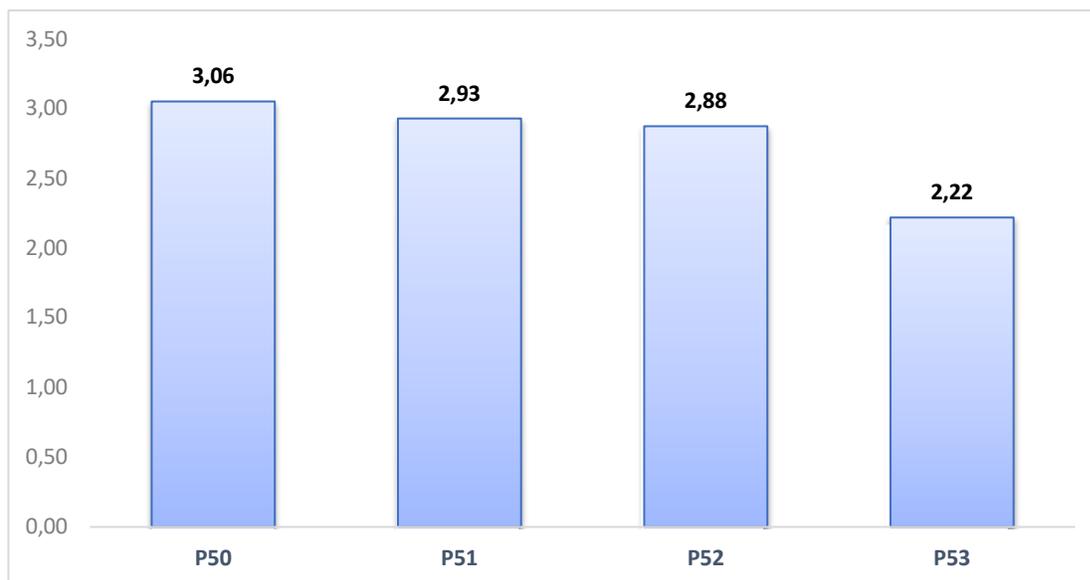
Como se puede observar en la figura 7, la misma que corresponde a la dimensión “apoyo”, se divisa que los resultados se encuentran entre regular y bueno, no existiendo resultados en malo y excelente. La pregunta mejor puntuada es la P43 con 2,82 (Bueno) que corresponde a “Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil”, mientras que la pregunta con menor puntuación es la P41 con 2,30 (Regular) que corresponde a “En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización” finalmente el resultado global de esta dimensión es de 2,64 equivalente a bueno.

Figura 8
Resultados de la Dimensión Conflicto



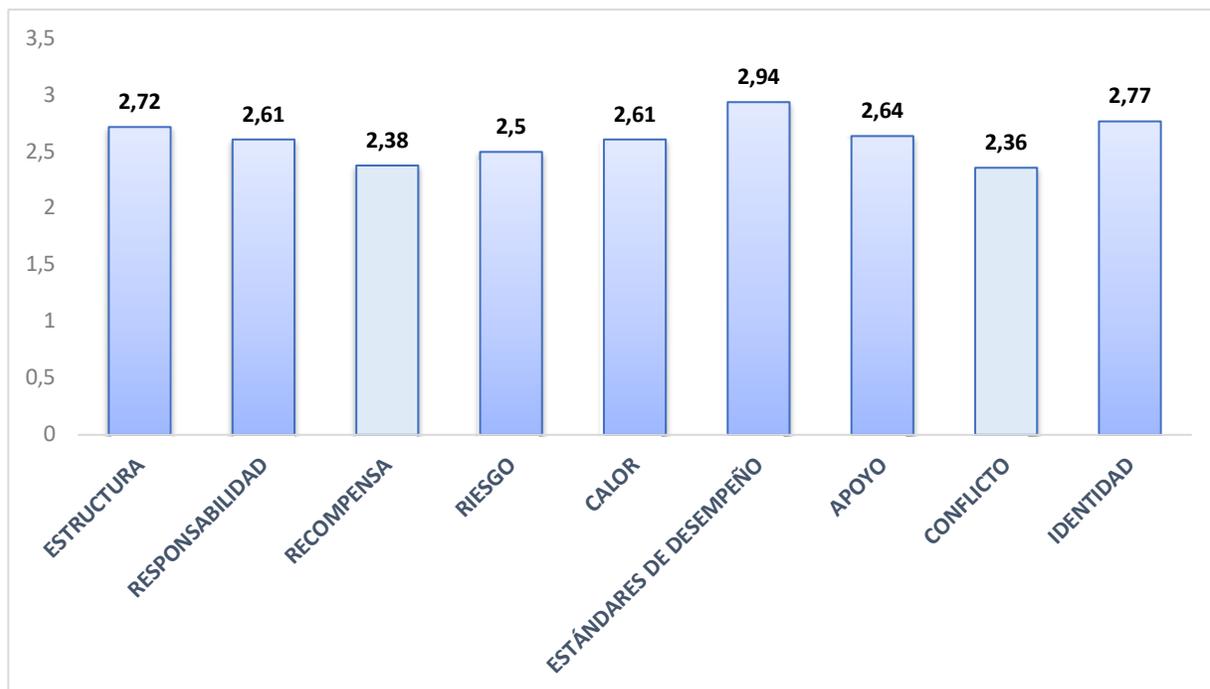
Interpretación

Como se puede observar en la figura 8, la cual pertenece a la dimensión “conflicto”, se visualiza que los resultados se encuentran dentro del rango regular, no existiendo resultados en malo, bueno y excelente. La pregunta mejor puntuada es la P47 con 2,47 (Regular) que corresponde a “La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos”, mientras que la pregunta con menor puntuación es la P46 con 2,27 (Regular) que corresponde a “La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable” finalmente el resultado global de esta dimensión es de 2,36 equivalente a regular.

Figura 9*Resultados de la Dimensión Identidad***Interpretación**

Como se puede observar en la figura 9, la cual corresponde a la dimensión “identidad”, se percibe que los resultados se encuentran entre regular y bueno, no existiendo resultados en malo y excelente. La pregunta mejor puntuada es la P50 con 3,06 (Bueno) que corresponde a “La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización”, mientras que la pregunta con menor puntuación es la P53 con 2,22 (Regular) que corresponde a “En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses” finalmente el resultado global de esta dimensión es de 2,77 equivalente a bueno.

Figura 10
Resultados Globales



Interpretación

Como se puede observar en la figura 10, las dimensiones de clima laboral de la Fundación Municipal de la Mujer y el Niño obtienen resultados entre bueno y regular, no existiendo resultados en malo y excelente. La dimensión mejor puntuada es la dimensión de “Estándares de Desempeño” con 2,94 (Bueno), mientras que las dimensiones con menor puntaje son las de “Recompensa” con 2,38 (Regular) y “Conflicto” con un puntaje de 2,36 (Regular), lo que finalmente refleja un resultado global de 2,61 el mismo que es equivalente a bueno.

Capítulo 4 Plan de Acción

Según el análisis de los resultados obtenidos por medio del cuestionario de clima organizacional, se ha elaborado un plan de acción que propone alternativas de mejora para la Fundación Municipal de la Mujer y el Niño en las dimensiones de recompensa y conflicto, las mismas que se encuentran en el rango de regular.

Las dimensiones de estructura, responsabilidad, riesgo, calor, estándares de desempeño, apoyo e identidad han obtenido resultados favorables, es decir, dentro del rango de bueno, por lo cual, no serán incluidas dentro de esta tabla.

4.1 Plan de Acción

Tabla 10

Plan de Acción Fundación Municipal de la Mujer y el Niño

Dimensión	Objetivo	Acción	Plazo	Responsable
	Implementar planes de incentivos y oportunidades de mejora laboral para motivar a los colaboradores y fortalecer el desempeño organizacional.	Elaborar un programa de incentivos no monetarios como la celebración de fechas especiales, día, mañana o tarde libre. Reconocimiento de los logros grupales e individuales.	Largo Mediano	Psicólogo de la organización Jefes inmediatos de cada departamento
RECOMPENSA		Promover oportunidades de desarrollo por medio del cumplimiento de metas identificadas con indicadores de gestión o cuadro de mando integral.	Largo	Jefes de cada departamento

Dimensión	Objetivo	Acción	Plazo	Responsable
CONFLICTO	Reconocer los conflictos existentes y proporcionar una solución para lograr un clima laboral saludable y positivo.	Realizar programas psicoeducativos enfocados en el desarrollo de habilidades blandas como comunicación asertiva, resolución y mediación de conflictos.	Mediano	Gerente
		Facilitar talleres de conocimiento e importancia sobre el uso de las 5 C'S para el desarrollo del trabajo en equipo y la comunicación.	Mediano	Psicólogo de la institución
		Incorporar mediadores internos para prevenir, gestionar y resolver los conflictos de manera constructiva, evitando que se conviertan en situaciones dañinas.	Largo	Psicólogo de la institución

Conclusión

El clima organizacional está compuesto por diferentes y múltiples dimensiones que están relacionadas entre sí y que permiten conocer las necesidades e inconformidades que perciben los colaboradores de manera personal dentro de su entorno de trabajo. Por otro lado, se considera que realizar un estudio de medición o diagnóstico laboral es indispensable para lograr obtener conocimiento acerca de las apreciaciones que poseen los colaboradores ya sean relacionados a su entorno físico, relaciones interpersonales e incluso situaciones informales que generan conflicto, malestar e insatisfacción laboral.

Es esencial priorizar y prestarle atención a cada una de las áreas que conforman las dimensiones de clima laboral puesto que el desequilibrio o carencia en una de ellas podría desencadenar consecuencias negativas, como la baja y deficiente productividad, la falta de eficiencia, identidad, motivación y entre otras.

Durante la realización de este estudio y por medio de la herramienta utilizada se logró evidenciar que dentro del área operativa de la institución prevalece un clima organizacional favorable, es decir, siete de las nueve dimensiones se encuentran dentro del rango bueno y solo dos de ellas en regular, no existiendo resultados en los rangos de excelente y malo.

Es fundamental mencionar que la institución debe enfatizar en las dimensiones de recompensa y conflicto, por esta razón se ha propuesto un plan de mejora a seguir, sin embargo, es trascendental señalar que la institución posee una gran fortaleza en la dimensión de estándares de desempeño, la misma que facilita a que los objetivos se cumplan pero que además las otras dimensiones puedan alcanzar un nivel favorable.

Recomendaciones

Se recomienda a la Fundación Municipal de la Mujer y el Niño revisar y ejecutar la implementación del plan de mejora que ha sido propuesto por medio de esta investigación con el objetivo de mejorar las dimensiones con debilidades y potencializar las fortalezas ya encontradas para alcanzar un clima laboral idóneo y coherente, es decir, agradable para los colaboradores que son parte de la institución.

Es elemental realizar evaluaciones periódicas de clima laboral, así mismo, es crucial replicar la implementación de este tipo de estudios para evidenciar si han existido cambios favorables, puesto que, de no ser así, sería perjudicial para la institución y el impacto negativo en el entorno del ambiente laboral sería dañino e inflexible para los miembros de la misma.

Se recomienda y se considera importante que para la ejecución de las actividades propuestas y detalladas en el plan de acción se cuente con el personal externo y capacitado para que los resultados sean efectivos y los colaboradores tengan mayor seguridad y confianza de proponer nuevas ideas y estrategias para el cumplimiento de los objetivos individuales, grupales e institucionales.

Para concluir, se sugiere tomar en consideración todo lo anteriormente expuesto ya que de los resultados obtenidos y la ejecución de las alternativas de mejora dependerá el progreso o el retraso de la Fundación Municipal de la Mujer y el Niño, por otro lado, se recomienda enfatizar en el valor humano, puesto que los colaboradores del área operativa son el motor fundamental de la institución y es crucial velar y cuidar de su salud física, mental y social.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bustamante, M. A., & Lapo, M. d. C. (2022). Modelo sintetizado de cuestionario de clima organizacional para el sector salud en Chile y Ecuador. *Información tecnológica*, 33(2).
<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000200037>
- Caballero, D., Blanco, A. (2007) Competencias para la flexibilidad: La gestión emocional de las organizaciones. Universidad de Oviedo. *Psicothema*, 19(4): 616-620.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72719412>
- Corral, S. & Pereña, J. (2022). *CLA. Cuestionario de Clima laboral*. Hogrefe TEA Ediciones
<https://web.teaediciones.com/Ejemplos/CLA-Manual-Extracto.pdf>
- Echezuria, A., & Rivas, A. (2001). *Estudio de clima organizacional de la unidad de RRHH en una muestra de organismos públicos y empresas privadas*.
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP3607.pdf>
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de administración*, 42, 43–65.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004
- García, I. G. (2006). *La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo*. Universidad de Granada. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=72512>
- Guerrero, J.; Puerto, Y. (2007). Productividad, Trabajo y Salud: Perspectiva psicosocial. *Revista Colombiana de Psicología*, 16, 203-234. Bogotá, Colombia.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80401614>

- Hernández Gracia, Tirso Javier, Duana Ávila, Danae, & Polo Jiménez, Sergio Demetrio. (2021). Clima organizacional y liderazgo en un instituto de salud pública mexicano. *Revista Cubana de Salud Pública*, 47(2), e2252. Epub 30 de junio de 2021.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-34662021000200010&script=sci_abstract
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76111485014>
- Litwin, G.H., & Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard Business School Press. <https://n9.cl/baeir>
- Locke, E. (2004). *The Blackwell handbook of principles of organizational behaviour*. Blackwell Publishing Ltd. <https://ftp.idu.ac.id/wp-content/uploads/ebook/ip/BUKU%20MANAJEMEN%20ORGANISASI/Organization-Behavior-Textbook-2009.pdf>
- López Sánchez, N. M., & Castiblanco Melo, K. A. (2021). CLIMA LABORAL COMO FACTOR INFLUYENTE EN EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD: CASO UNIÓN SOLUCIONES S.A.S. *REVISTA CHILENA DE ECONOMÍA Y SOCIEDAD*, 15(1).
<https://sitios.vtte.utem.cl/rches/wp-content/uploads/sites/8/2022/01/revista-chilena-economia-y-sociedad-vol15-n1-2021-Lopez-Castiblanco.pdf>
- Marvel Cequea, M., Rodríguez Monroy, C., & Núñez Bottini, M. A. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible Capital*, 7(2), 549-584.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54921605013>
- Mendoza Vargas, J. M., Burbano Pantoja, V. M., & Mendoza Vargas, H. H. (2022). Relación entre clima organizacional y desempeño laboral: estudio focalizado en el laboratorio empresarial

LAEMCO en Tunja (Colombia). *Información tecnológica*, 33(6).

https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642022000600157

Mujica de González, M., & Pérez de Maldonado, I. (2007). GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL: UNA ACCIÓN DESEABLE EN LA UNIVERSIDAD. *Laurus*, 13(24), 290-304.

Pino Loza, E., Granja Pino, A., & Niño Arguelles, Y. (2021). Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de trabajadores del Hospital Tipo B Huambalo. *Dialnet*, 7(4), 23-38.
<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i4.2079>

Poole, M. (2006). *El clima laboral*. Barcelona: Fundació per a la motivació dels recursos humans.
https://factorhumana.org/attachments_secure/article/8300/clima_laboral_cast.pdf

Quito Pinduisaca, M., & Matovelle Romo, M. (2022). Factores que inciden en el clima organizacional del personal administrativo a nivel hospitalario. *Dialnet*, VII (1).
<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v7i1.1888>

Ramírez López, R., Ruiz Camus, C. E., Gonzáles Vásquez, J., Terán Ayay, N. T., Cáceres Coral, J., & Palomino Alvarado, G. d. P. (2021). Clima organizacional en los gobiernos locales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1).
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.321

Ramos, V., & Tejera, E. (2017). ESTUDIO DE RELACIONES ENTRE CULTURA, CLIMA Y FUERZA DE CLIMA LABORAL EN ECUADOR. *Redalyc*, 14(2).
<https://www.redalyc.org/pdf/3440/344054646015.pdf>

Robbins, S.; Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Decimotercera edición. México: Pearson Educación.

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

Soto, J. D., Ortega Soto, A. V., Huapalla Céspedes, B. D., Abarca Aria, Y. M. (2022). Clima organizacional y calidad de atención del profesional de la salud de un Centro de Salud de Huánuco, Perú. *Revista Cubana de Enfermería.*, 14.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-03192022000200008&script=sci_abstract

Vásquez Robles, F., Napán, A. C., & Miranda Tejedo, N. (2022). Clima laboral y su relación con la rotación del personal en la empresa de call center teleatento del Perú, Lima 2021. *Revista Científica de la UCSA*, 9(2). <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.02.029>

Anexo 1

Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer

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

Edad: _____ Sexo: _____ Antigüedad: _

Cargo: _____

Departamento: _____

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				
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 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 verificándolo 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				

**MUCHAS GRACIAS POR PARTICIPAR.
RECUERDE REVISAR SI HA CONTESTADO TODAS LAS PREGUNTAS**