

Percepción del clima organizacional en docentes de la carrera de medicina de una universidad privada en Paraguay, 2023

Perception of the organizational climate in teachers of the medical career of a private university in Paraguay, 2023

Chap Kau Kwan Chung¹ ; Derlis Augusto Galeano Lucero² ; Silvio Eduardo Becker¹ 

Myrna Ruiz Díaz Vega¹ ; Yolanda Avalos² ; Federico Nicolás Domínguez Méndez¹ 

Samira Mabel Torres Galeano¹ ; Ailson Ramalho da Silva² 

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo general diagnosticar la percepción del clima organizacional en docentes de la carrera de medicina de una universidad privada en Paraguay, 2023. Se basó en un enfoque cuantitativo, diseño no experimental de corte transaccional y descriptivo. La muestra de 30 participantes fue extraída de una población de 32 docentes calculada con un 95% de nivel de confianza, 5% margen de error y 50% grado de heterogeneidad. Asimismo, la tasa de respuesta fue del 93,3% (28). Los criterios de inclusión fueron pertenecer a la institución, estar como docente activo en la carrera de medicina y con participación voluntaria. Se utilizó la encuesta mediante un cuestionario de los autores Litwin y Stringer clasificado en 9 dimensiones y 53 reactivos: Estructura (10), Responsabilidad (7), Recompensa (6), Desafíos (5), Relación (5), Cooperación (6), Estándar (5), Conflicto (5) e Identidad (4) enviado vía WhatsApp por conveniencia en el mes de noviembre de 2023. Los resultados más relevantes fueron: Las dimensiones Cooperación (\bar{x} :3,16) y Desafíos (\bar{x} :3,01) tuvieron mayores puntuaciones. Entre los reactivos con mayores puntuaciones lo obtuvieron CP6 Me siento orgulloso de mi desempeño (\bar{x} :3,59), CP2 La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar (\bar{x} :3,48) y ET4 Conozco claramente las políticas de esta organización (\bar{x} :3,41). Se concluye que 5 dimensiones (Recompensa, Estándar, Conflicto, Relación e Identidad) se encuentran con una ponderación que las hace Desfavorable para la institución y, 2 dimensiones (Estructura y Responsabilidad) en Favorable.

Palabras clave: Clima organizacional, ambiente laboral, docentes, universidad

Fecha de recepción: febrero 2024; fecha de aceptación: mayo 2024

¹Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Americana. Asunción, Paraguay.

²Facultad de Ciencias de la Salud, Universidad Politécnica y Artística del Paraguay, Pedro Juan Caballero, Paraguay

Autor de correspondencia: Autor de Correspondencia: Silvio Eduardo Becker. Email: eduardo.becker@americana.edu.py



Este es un artículo publicado en acceso abierto bajo una Licencia Creative Commons.

ABSTRACT

The main objective of the research is to diagnose the perception of the organizational climate in teachers of the medical career of a private university in Paraguay, 2023. It was based on a quantitative approach, non-experimental design of a transactional and descriptive nature. The sample of 30 participants was extracted from a population of 32 teachers calculated with a 95% confidence level, 5% margin of error and 50% degree of heterogeneity. Likewise, the response rate was 93.3% (28). The inclusion criteria were belonging to the institution, being an active teacher in the medical career and with voluntary participation. The survey was used through a questionnaire by the authors Litwin and Stringer classified into 9 dimensions and 53 items: Structure (10), Responsibility (7), Reward (6), Challenges (5), Relationship (5), Cooperation (6), Standard (5), Conflict (5) and Identity (4) sent via WhatsApp for convenience in the month of November 2023. The most relevant results were: The dimensions Cooperation (\bar{x} :3,16) and Challenges (\bar{x} :3.01) had higher scores. Among the items with the highest scores were CP6 I feel proud of my performance (\bar{x} :3.59), CP2 Management thinks that all work can be improved (\bar{x} :3.48) and ET4 I clearly know the policies of this organization (\bar{x} :3.41). It is concluded that 5 dimensions (Reward, Standard, Conflict, Relationship and Identity) have a weighting that makes them Unfavorable for the institution and 2 dimensions (Structure and Responsibility) in Favorable.

Keywords: Organizational climate, work environment, teachers, university

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional se refiere al ambiente de trabajo en una organización. La evaluación del clima organizacional adquiere una importancia trascendental para cualquier entidad empresarial, ya que es el indicador más certero del desempeño de la organización en términos de condiciones laborales. El comportamiento de los empleados se encuentra intrínsecamente vinculado a las percepciones que forjan en relación a determinados elementos de la estructura organizativa. Estas percepciones, en gran medida, se derivan de las experiencias individuales de cada trabajador con la organización, así como de las actividades, políticas y las interacciones que desarrollan en su entorno laboral (Villalba, 2021; Correa-Romero y Samudio, 2023; Alarcón y Araneda, 2008). Es crucial subrayar que estamos abordando un concepto que reside en la percepción de los empleados, y su evaluación depende en gran medida de juicios de valor personales, lo que conlleva a variaciones significativas de un individuo a otro. Por consiguiente, el clima organizacional se define como un conjunto de atributos cuantificables relacionados con el entorno laboral que es percibido, ya sea de manera directa o indirecta, por los trabajadores y que tiene un efecto sobre su nivel de motivación y sus patrones de conducta.

Chiavenato (2011) define una organización como “una unidad o entidad coordinada que permite a la sociedad lograr resultados que no pueden ser alcanzados por individuos actuando solos”. Con respecto al clima organizacional, cabe señalar que el concepto es relativamente joven en el campo de la psicología industrial, organizacional, y su definición y comprensión han evolucionado con el tiempo. Las variaciones en las definiciones y metodologías utilizadas para estudiar el clima

organizacional pueden deberse a la naturaleza compleja y multidimensional del concepto, así como a las diferentes perspectivas teóricas y enfoques de investigación. Este concepto parece haber surgido de la fusión de dos escuelas principales, la escuela Gestalt (psicología) por un lado y la escuela funcionalista (cognitivo) por el otro. Estas dos escuelas enfatizan unánimemente el intercambio entre el individuo y el medio ambiente y el sustento de un equilibrio dinámico (Gómez Rada, 2004). Algunos de los desafíos en la definición y medición del clima organizacional radica en su naturaleza subjetiva (García, 2011). En palabras de Chiang et al., (2010), es la estructura de un grupo de trabajo en el que un grupo de personas trabajan juntas y por tanto comparten ideas. Según Cota Luevano (2017), es un concepto que se refiere a las percepciones y actitudes compartidas por los individuos dentro de una organización con respecto a su ambiente de trabajo. Aunque está influenciado por las percepciones individuales de los empleados.

Antecedentes

En relación a la medición del clima organizacional se pueden utilizar varios instrumentos y métodos, como entrevistas, observación, cuestionarios o encuestas. Cada uno de estos enfoques tiene sus propias ventajas y desventajas, y la elección del método depende de los objetivos de medición, la disponibilidad de recursos y la cultura organizacional. En este contexto, podemos mencionar el Instrumento para el Diagnóstico del Clima Organizacional, desarrollado por Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez en el 2008, donde el objetivo y su diagnóstico es, a partir de su evaluación, determinar la percepción de los empleados sobre el clima organizacional, los principales motivos de los resultados y encontrar soluciones que permitan identificar planes de mejora. La

herramienta consta de 27 dimensiones: misión, plan de desarrollo estratégico, estructura organizacional, comunicación participativa, infraestructura, cooperación, gestión, relaciones, inducción, reconocimiento, motivación, remuneración, desarrollo personal y profesional, salud y clima laboral, evaluación del desempeño, auto-evaluación, interacción social, conciliación, ética, estándares, procesos y procedimientos, libertad de asociación, resolución de conflictos, identidad, grupos informales, trabajo en equipo e información (García, 2011).

La retroalimentación de los empleados desempeña un papel crucial al proporcionar información valiosa que permite comprender las causas subyacentes de problemas específicos en la empresa, como conflictos o frustraciones. Al analizar estas opiniones, se puede identificar las áreas problemáticas y desarrollar estrategias para prevenir futuros conflictos. Al hacerlo, se crea un entorno laboral más saludable y se mejoran las condiciones de trabajo, lo que contribuye al bienestar general de los empleados y al éxito a largo plazo de la empresa. (García Govea et al., 2012).

Según Gómez Rada (2004), la medida perceptiva de los atributos individuales en relación con el clima organizacional es una forma de evaluar y comprender el ambiente de trabajo desde la perspectiva de los empleados. Esta definición deductiva implica que el clima organizacional se construye a partir de las percepciones individuales de los empleados sobre diversos aspectos de su entorno laboral.

Numerosos estudios e investigaciones han demostrado que existe una relación positiva entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral. Para Báez y Farfán (2021), el clima organizacional se centra en evaluar y medir el ambiente de trabajo en una empresa. Esto incluye factores como las relaciones interpersonales, la cul-

tura corporativa, las políticas de recursos humanos, la comunicación, el liderazgo y otros aspectos que afectan la experiencia de los empleados en su lugar de trabajo. Por su parte Bustamante, (2012) menciona que, en lugar de analizar la comunicación, la motivación y la satisfacción laboral como conceptos separados, sugiere que estos elementos están estrechamente relacionados y que es difícil separar uno de los otros. Lo cual podría implicar que, en la práctica, estos conceptos se experimentan y se influyen mutuamente en el entorno laboral. Los resultados obtenidos en el estudio realizado por Huamaní y Vargas del Pino (2013), confirmaron que la motivación y el liderazgo se relacionan positivamente con el desempeño laboral. Esto significa que a medida que aumenta el nivel de motivación, también aumenta el desempeño laboral. Asimismo, los logros de la gestión mejorarán el desempeño de los empleados.

El clima organizacional adquiere gran atención e importancia, especialmente desde el 2000 por parte de psicólogos industriales, gerentes de desarrollo empresarial y sociólogos organizacionales porque la mayoría de los modelos de comportamiento organizacional se centran en las percepciones del ambiente de trabajo y la influencia en el rendimiento del personal (Hernández et al., 2014). Aunque las habilidades individuales son cruciales, el comportamiento laboral se ve modelado no solo por estas cualidades, sino también por la percepción que se tiene de los elementos y el ambiente laboral en el entorno de trabajo (Castro, 2017). Esta herramienta proporciona información esencial para las decisiones de gestión organizacional, ya que identifica las brechas percibidas por los miembros de la organización en relación con el entorno interno en el que se desarrollan sus actividades, de modo que se puedan tomar las medidas de mejora

adecuadas al respecto (Alarcón y Araneda, 2008).

Finalmente, evaluar y gestionar el clima organizacional es importante para las organizaciones que desean mejorar la moral de los funcionarios, reducir la rotación de personal y aumentar la productividad. Esto se puede lograr mediante la implementación de estrategias de liderazgo efectivas, la promoción de una cultura positiva y la atención a las necesidades y preocupaciones de los colaboradores. De acuerdo con Castro (2017) considera que la evaluación del clima laboral brinda la oportunidad de identificar problemas o tensiones en el entorno de trabajo antes de que escalen y se conviertan en conflictos más graves, es decir, abordar los problemas en una etapa inicial. En la actualidad, el compromiso de los empleados con la organización se considera un activo crucial y un indicador importante de la lealtad y la vinculación de los empleados con la empresa. Por consiguiente, las organizaciones están cada vez más interesadas en medir y comprender el compromiso de sus empleados (Chiang et al., 2010), además, de ellos depende el éxito o fracaso de toda organización (Cota Luevano, 2017; García, 2011).

Asimismo, en cuanto al contexto académico y/o universitario, el clima organizacional emerge como un factor crítico de éxito que influye en la satisfacción laboral de los colaboradores, el rendimiento académico y la calidad de los servicios educativos. Sin embargo, diversas investigaciones sugieren la existencia de problemáticas significativas relacionadas con el clima organizacional en las universidades, como la falta de comunicación efectiva, la percepción de inequidad, la ausencia de reconocimiento y la resistencia al cambio. Estas dificultades pueden impactar negativamente en el bienestar emocional de los miembros de la comunidad universitaria, afectando su compromiso, motivación y sentido de

pertenencia. Ante este panorama, resulta imperativo identificar y abordar las causas subyacentes que contribuyen a un clima organizacional deficiente en las universidades, con el fin de promover entornos laborales más saludables, colaborativos y propicios para el desarrollo personal y profesional de todos los implicados.

La investigación sobre el clima organizacional en una universidad se justifica debido a su impacto en el desempeño, la satisfacción y la retención del personal. Identificar y abordar las áreas de mejora en el entorno laboral y académico facilita la implementación de estrategias efectivas para fomentar un ambiente colaborativo, inclusivo y motivador. Estas acciones, a su vez, afectan la calidad educativa, el bienestar emocional y psicológico, así como la experiencia general en el campus, lo que contribuye al éxito académico y al desarrollo integral de la comunidad universitaria.

Por todo lo expuesto, la presente investigación tiene como objetivo principal diagnosticar la percepción del clima organizacional en docentes de la carrera de medicina de una universidad privada en Paraguay, 2023. Y como objetivos específicos:

1. Determinar el nivel de percepción de las dimensiones (Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafíos, Relación, Cooperación, Estándar, Conflicto e Identidad);
2. Proponer estrategias de mejoras en las dimensiones con debilidades encontradas.

MÉTODO

Se estudió bajo un enfoque cuantitativo, diseño no experimental de corte transaccional y descriptivo. La población consistió en 32 docentes de la carrera de medicina de una universidad privada del Paraguay, la muestra calculada arrojó a 30 participantes bajo un 95% de nivel de confianza, 5% margen de error y 50% grado de heterogeneidad. La tasa de respuesta fue del 93,3% (28). Los criterios de inclusión fue-

ron de estar activo en la institución, perteneciente de la carrera de medicina y con participación voluntaria. Los criterios de exclusión fueron: docentes de otras carreras que no sea la de medicina y ausente a la hora de recolección los datos. Se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos mediante un cuestionario conformado por 5 ítems de información básica, 9 dimensiones y 53 reactivos: Estructura (10), Responsabilidad (7), Recompensa (6), Desafíos (5), Relación (5), Cooperación (6), Estándar (5), Conflicto (5) e Identidad (4) de los autores Litwin y Stringer (1968) por conveniencia en el mes de noviembre de 2023. La escala de Likert de 4 puntos fue utilizada para la evaluación (ver tabla 1). El link del cuestionario fue enviado a los participantes voluntarios vía WhatsApp.

El procedimiento de recolección de datos consistió en identificar a los docentes

del área de salud, haciendo hincapié exclusivo en la carrera de medicina. Los pasos se sumergieron en los siguientes puntos: 1. Contacto con los docentes del área identificada para su colaboración; 2. Los aspectos éticos que se tuvieron en cuenta fueron el anonimato de los participantes como también el nombre de la universidad de estudio; 3. Envío del link o enlace del cuestionario para la recolección de datos; y 4. Evaluación de los resultados con Microsoft Office – Excel v2020 y presentación de los resultados combinados con la frecuencia de respuestas y la media aritmética.

Tabla 1: Dimensiones del Clima Organizacional según Litwin y Stringer (1968)

Dimensión	Enfoque
Estructura	Se relaciona con las reglas, políticas, procedimientos, trámites y otras gestiones del trabajo cotidiano.
Responsabilidad	Se refiere a la autonomía en las tomas de decisiones relacionadas con el trabajo.
Recompensa	Se identifica con las retribuciones del trabajo. Ej.: recompensas (tangibles o intangibles) y sanciones o castigos.
Desafíos	Apunta hacia el compromiso laboral que afronta los colaboradores dentro del trabajo.
Relaciones	Son las comunicaciones o interacciones con los colegas.
Cooperación	Se refiere al apoyo, ayuda y colaboración entre colegas.
Estándares	Trata sobre los criterios y/o parámetros de cumplimiento de objetivos.
Conflicto	Problemas o inconvenientes presentados dentro de lo laboral.
Identidad	Se relaciona con la imagen del personal dentro de la empresa.

Fuente: Adaptado de Ruiz Glaston (2023)

RESULTADOS

Después de haber encuestado a 28 colaboradores de una institución del sector de servicio en educación superior en Paraguay, se muestran los siguientes resultados:

En la tabla 2 se visualiza que 68% son del sexo femenino, 39% se encuentran entre el rango de 30 a 39 años de edad, 32% cuentan con una antigüedad de menos de un año y en la misma proporción 1-2 años y 50% es docente de la institución.

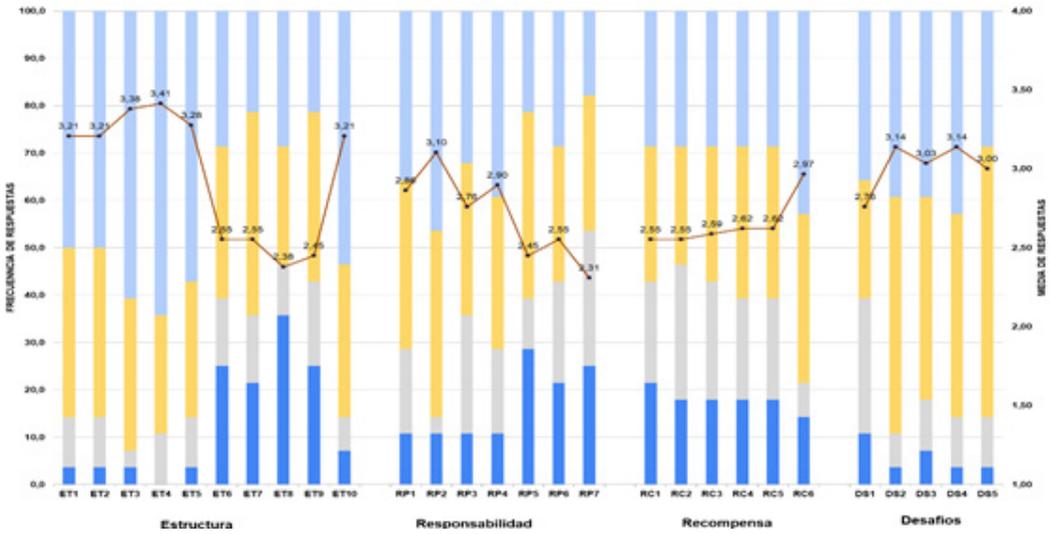
Tabla 2: Características sociodemográficas de los encuestados (n=28)

Característica	Frecuencia (%)	
Sexo	Femenino	19 (68)
	Masculino	09 (32)
Edad (años)	30-39	11 (39)
	20-29	09 (32)
	40-49	06 (22)
	> 59	02 (7)
Años de antigüedad en la empresa	1 a 2	09 (32)
	< 1	09 (32)
	>8	05 (18)
	3 a 4	03 (11)
	5 a 6	02 (7)
Área de trabajo	Docente	14 (50)
	Coordinador	07 (25)
	Director	02 (7)
	Académico	02 (7)
	Administrativo	02 (7)
	Psicólogo	01 (4)

Fuente: Elaboración propia (2023)

En la Figura 1 se distingue que ET4 Conozco claramente las políticas de esta organización (\bar{x} :3,41) y ET3 En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones (\bar{x} :3,38), son aquellos que poseen la mayor media de respuestas. Por otro lado, ET8 Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación (\bar{x} :2,38) RP7 En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades (\bar{x} :2,31) se muestran con la menor puntuación.

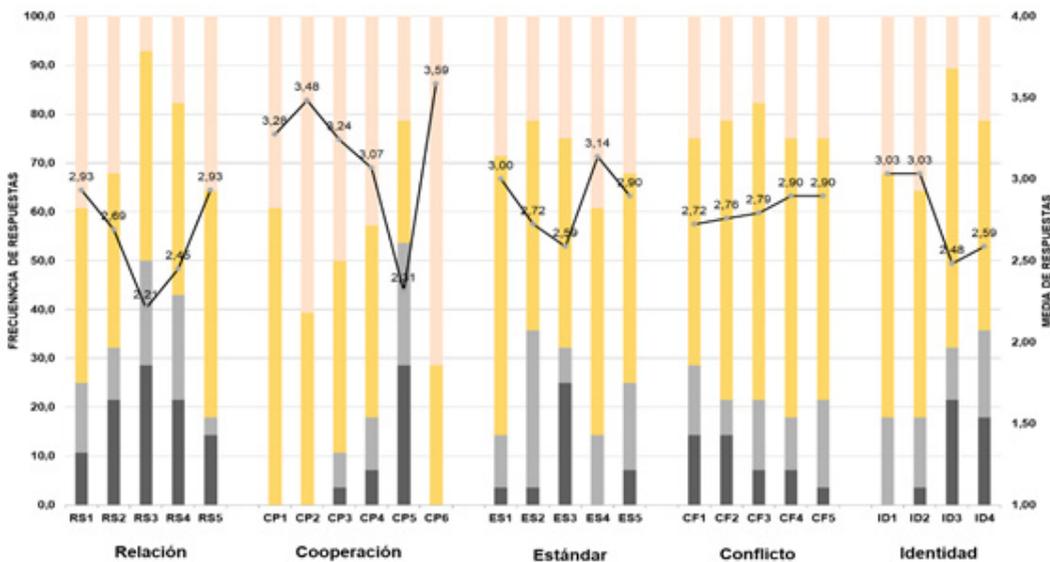
Figura 1: Frecuencia de respuestas de los reactivos de las dimensiones: Estructura, Responsabilidad, Recompensa y Desafíos (n=28)



Fuente: Elaboración propia (2023)

En la Figura 2 se detecta que CP6 Me siento orgulloso de mi desempeño (\bar{x} :3,59) y CP2 La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar (\bar{x} :3,48) han conseguido la más alta media de respuestas. No obstante, RS3 Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización (\bar{x} :2,21) y CP5 Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño (\bar{x} :2,31) alcanzan la menor ponderación de medias.

Figura 2: Frecuencia de respuestas de los reactivos de las dimensiones: Relación, Cooperación, Estándar, Conflicto, Identidad (n=28)



Fuente: Elaboración propia (2023)

En la tabla 3 se aprecia la media general de las dimensiones estudiadas. Los Desafíos (\bar{x} :3,01) y Cooperación (\bar{x} :3,16) clasifican dentro de la escala de 3,0 a 3,5 correspondiente a una ponderación de Favorable, mientras que el resto de las dimensiones caen dentro del rango de 2,5 a 2,9 equivalente a una ponderación de Desfavorable. En el tabla 4 se visualizan las propuestas de acción, donde las dimensiones favorables requieren de un plan de reforzamiento y los desfavorables un plan de mejora.

Tabla 3. *Media general por dimensión*

Dimensión	Media general
Estructura	2,96
Responsabilidad	2,70
Recompensa	2,65
Desafíos	3,01
Relación	2,64
Cooperación	3,16
Estándar	2,87
Conflicto	2,81
Identidad	2,78

Fuente: Elaboración propia (2023)

Tabla 4. *Ponderación y propuesta de acción por dimensión*

Escala	Ponderación	Dimensiones según resultados	Propuesta de acción
<2,5	Muy desfavorable	Ninguna	Plan de mejora
2,5 a 2,99	Desfavorable	Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Relación, Estándar, Conflicto e Identidad	Plan de mejora
3,0 a 3,59	Favorable	Desafíos y Cooperación	Plan de reforzamiento
3,6 a 4,00	Muy favorable	Ninguna	Plan de reforzamiento

Fuente: Adaptado de Marín-Pérez (2003) citado en Ortiz Moreno (2022)

DISCUSIÓN

Una vez analizados los resultados de la encuesta aplicada a 28 colaboradores de una institución del sector de servicio en educación superior en Paraguay sobre la percepción que tienen del clima organizacional en su lugar de trabajo. En cuanto al objetivo específico 1, se visualiza que las medias de las dimensiones oscilan entre \bar{x} :2,5 a \bar{x} :3,5. Cabe señalar que ninguna se ha ubicado en la ponderación de Muy favorable ni Muy desfavorable, más bien, en dos dimensiones: Desafíos y Cooperación (con \bar{x} :3,01 y \bar{x} :3,16 respectivamente) han de realizarse planes de reforzamiento mientras que el resto se necesitarían planes de mejora. Algunas de las propuestas para las dimensiones con necesidad de un plan de mejora y plan de reforzamiento se encuentran en la Tabla 5, propuesto en el objetivo específico 2.

Comparando con otro estudio de clima laboral en una institución de apoyo a la investigación académica realizada en la ciudad de Cuenca, Ecuador. Los autores Amendaño Castillo y Encalada Pardo (2023) demostraron que los resultados de las dimensiones estudiadas fueron: Estructura (\bar{x} :3,38), Responsabilidad (\bar{x} :3,28),

Recompensa (\bar{x} :3,33), Riesgo (\bar{x} :3,30), Calidez (\bar{x} :3,48), Cooperación (\bar{x} :3,38), Estándar (\bar{x} :3,50), Conflicto (\bar{x} :3,26) e Identidad (\bar{x} :3,43) todas en la categoría de favorable para la institución. En el contexto del presente estudio se puede determinar una variación en cuanto al promedio de las medias en las dimensiones analizadas, de Estructura (\bar{x} :2,96), Responsabilidad (\bar{x} :2,70), Recompensa (\bar{x} :2,65), Desafíos (\bar{x} :3,01), Relación (\bar{x} :2,64), Cooperación (\bar{x} :3,16), Estándar (\bar{x} :2,87), Conflicto (\bar{x} :2,81) e Identidad (\bar{x} :2,78). Cabe destacar que ninguna de las dimensiones cae en una ponderación muy desfavorable. Llama la atención que sólo dos dimensiones son consideradas favorables para la organización y el resto desfavorable en oposición al estudio citado donde todas las dimensiones son favorables para la organización. Esto puede deberse a una falta de sensibilización que de énfasis en los beneficios para el personal de la institución más que del compromiso de los colaboradores, además de las diferencias en los objetivos y cultura organizacional entre las dos instituciones.

Tabla 5. *Propuestas de estrategias a implementar en dimensiones con planes de mejora o reforzamiento*

Plan	Dimensión	Cód.	Reactivo	Estrategia
De Mejora	Estructura	ET6	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.	Se propone una revisión exhaustiva de los procesos organizacionales existentes y sugerir el uso de tecnología para los procesos.
		ET7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)	Se sugiere reducir la burocracia y simplificar los procesos administrativos para facilitar la evaluación y ejecución de nuevas ideas en la organización.

Plan	Dimensión	Cód.	Reactivo	Estrategia
De Mejora	Estructura	ET8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación	Promover la utilización de la administración por objetivos, asegurando la participación de los colaboradores.
		ET9	En esta organización a veces no se tiene claro a quién reportar.	Se debe actualizar y difundir el organigrama de la empresa creando un canal de comunicación accesible y claro para todos.
	Responsabilidad	RP1	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.	Promover niveles más elevados de confianza en los juicios individuales y optimizar la eficiencia organizacional al reducir la necesidad de verificaciones excesivas. Contratación de personal idóneo.
		RP3	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.	Fortalecer la planificación estratégica y ejecución del trabajo, promoviendo un sentido de responsabilidad compartida y acompañamiento de los superiores.
		RP4	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.	Implementar reuniones regulares para desarrollar iniciativa en el equipo de colaboradores para fortalecer las habilidades y comunicación.
		RP5	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.	Instalar la autonomía individual con la colaboración efectiva en la resolución de problemas con apoyo de los superiores.
		RP6	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.	Promover la responsabilidad individual, la asunción de errores como fortaleza individual y oportunidades de aprendizaje con el fin de eliminar las excusas.
		RP7	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.	Delimitar las responsabilidades según procedimientos establecidos formalmente.
		Responsabilidad	RC1	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda
	RC2		Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.	Implementar programas de recompensas esperadas y no esperadas según reflejo de programas de evaluación de desempeño.

Plan	Dimensión	Cód.	Reactivo	Estrategia
De Mejora	Recompensa	RC3	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	Crear un programa de recompensas equitativo, motivador y que se encuentre alineado con los objetivos organizacionales.
		RC4	En esta organización hay muchísima crítica.	Transformar la cultura de crítica hacia una cultura constructiva incluyendo a los superiores.
		RC5	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.	Reconocer el desempeño, fomento de un ambiente laboral positivo y promover la retención del talento humano.
		RC6	Cuando cometo un error me sancionan.	Eliminar cualquier tipo de sanción desproporcionada/desacertada ante errores y fomentando el crecimiento individual y colectivo.
	Relación	RS1	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.	Realizar socialización del personal cada 3 meses. Ej.: actividades recreativas.
		RS2	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	Ofrecer programas de capacitación en manejo del estrés y bienestar emocional.
		RS3	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.	Establecer reuniones de equipo para idear proyectos y compartir actualizaciones de cada área.
		RS4	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.	Líderes y superiores deben ser modelos de amabilidad y apertura.
		RS5	Las relaciones jefe-trabajador tienden a ser agradables.	Organizar actividades de construcción de capacidades y de equipos para mejorar la cohesión.
	Estándares	ES2	Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.	Fortalecer la comunicación sobre las aspiraciones profesionales de los empleados y proporcionar vías para su desarrollo y avance en la organización. Comunicar casos de éxito.
		ES3	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.	Reforzar el concepto de trabajo en equipo y contribuciones con respecto a los logros.

Plan	Dimensión	Cód.	Reactivo	Estrategia
De Mejora	Estándares	ES5	La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.	Ofrecer entrenamiento en liderazgo humanista para los directivos. Enfocarse en la empatía, la escucha activa y el reconocimiento del factor humano.
	Conflicto	CF1	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.	Realizar talleres de liderazgo y comunicación asertiva.
		CF2	La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.	Ofrecer capacitaciones sobre temas de negociación, resolución de conflictos y mediación.
		CF3	Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.	Diseñar un medio anónimo de notificación de conflictos.
		CF4	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	Garantizar políticas claras de no represalias por expresar opiniones.
		CF5	Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.	Ajustar los procedimientos según los resultados obtenidos.
	Identidad	ID3	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.	Ofrecer un buen ambiente de trabajo laboral con beneficios exclusivos para funcionarios.
		ID4	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.	Confeccionar charlas sobre el emprendedurismo, con el fin de que los colaboradores entiendan la importancia de contribuir al logro de los objetivos organizacionales.
De reforzamiento	Desafíos	DS1	La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.	Siguiendo el modelo de Administración por Objetivos, se propone trazar metas con el superior inmediato en conjunto con el colaborador.
	Cooperación	CP5	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	Identificar indicadores de las relaciones con los resultados del desempeño y comunicarlas claramente. Informar a los colaboradores sobre las expectativas sobre las relaciones interpersonales y el desempeño laboral.

Fuente: Elaboración propia (2023)

CONCLUSIONES

Se concluye que, de las 9 dimensiones analizadas, 7 de ellas (Recompensa, Estándar, Conflicto, Relación e Identidad) se encuentran con una ponderación que las hace Desfavorable para la institución, mientras que 2 dimensiones (Estructura y Responsabilidad) se encuentran con una puntuación de rango de Favorable. La Institución de Educación Superior necesita diseñar e implementar urgentes planes de mejoras para contrarrestar cualquier efecto negativo para dichas dimensiones, salvaguardando la percepción de sus clientes internos, y por sobre todo continuando con prácticas que en un futuro califique con una percepción de Muy desfavorable en todas las dimensiones en detrimento de la calidad de la educación que imparten. Se sugiere que los planes de mejoras y/o reforzamientos propuestos sean apoyados por las autoridades académicas o administrativas según sea el caso y, que los colaboradores presenten un espíritu de adaptación al cambio. Los recursos financieros, tecnológicos y/o materiales disponibles son herramientas

necesarias implementar dichas mejoras o reforzamientos. Finalmente, mejorar el clima organizacional de la institución debe ser prioridad para los responsables, tanto que se sugiere como un punto importante a la hora de planificar estratégicamente.

Las recomendaciones a considerar para futuras investigaciones son:

- Aumentar el tamaño de la muestra en la institución o en instituciones del mismo sector que deseen medir su clima organizacional.
- Realizar estudios comparativos de varias Instituciones de Educación Superior incluyendo las de gestión pública y privada.
- Uso de otras técnicas de recolección de datos. Ej: entrevistas y la observación.
- Incorporar dimensiones que no fueron contempladas en la presente investigación tomando como referencia a otros autores como Rensis Likert, Bowers y Taylor, Koys y DeCottis, entre otros.

REFERENCIAS

1. Alarcón, H. R., & Araneda Cea, B. G. (2008). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería Industrial*, 6(1), 39–54. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3997107>
2. Amendaño Castillo, A., y Encalada Pardo, M. (2023). Estudio de clima laboral en una institución de apoyo a la investigación académica. [Tesis de grado]. Universidad del Azuay. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/12619>
3. Báez, M., & Farfán, K. (2021). Indicador general de clima organizacional en empresas Cuencanas. Periodo 2015-2020. Universidad del Azuay: <http://201.159.222.99/bitstream/datos/10752/1/16299.pdf>
4. Bustamante, E. (2012). El clima de comunicación, la motivación y la satisfacción laboral en un proceso de atención primaria en Colombia. *Revista de Comunicación y Salud*, 3(1), 35–49. <https://doi.org/10.35669/revistadecomunicacionysalud.2013>
5. Castro, C. (2017). Factores internos que influyen en el clima organi-

- zacional como potencializador. [Ensayo científico]. Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16665/castro-pi%C3%B1amariacarolina2017.pdf?sequence=1>
6. Chiang, M., Núñez, A., Martín, M., & Salazar, M. (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un análisis de Género y Edad. *Revista Panorama Socioeconómico*, 40 (28), 92-103. <https://www.redalyc.org/pdf/399/39915685007.pdf>
7. Chiavenato, I. (2011). *Administración De Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
8. Cota Luevano, J. A. (2017). Método para evaluar el clima organizacional del área docente de un centro de bachillerato tecnológico de CD. Obregón, Sonora. *Revista Ciencias Administrativas FCE* (10), 39-45. <https://doi.org/10.24215/23143738e010>
9. Correa Romero, E. y Samudio, M. (2023). Percepción del personal de enfermería sobre clima organizacional en el Hospital de Trauma Prof. Dr. Manuel Giagni en el 2022. *Revista científica en ciencias sociales*. 5(1), 09–23. <https://doi.org/10.53732/rccsociales/05.01.2023.9>
10. García, M. (2011). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 25(42), 43–61. <https://doi.org/10.25100/cdea.v25i42.413>
11. García Govea, M. M., Escalante Domínguez, M., & Quiroga San Agustín, Y. (2012). Importancia del Clima Laboral en los resultados de una empresa y la competitividad. *Contribuciones a la Economía, Servicios Académicos Intercontinentales SL*, 11. <https://ideas.repec.org/a/erv/contri/y2012i2012-113.html>
12. Gómez Rada, C. A. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta Colombiana de Psicología*, 11, 97–113. <https://www.redalyc.org/pdf/798/79801108.pdf>
13. Hernández Gil, C., Agudelo Carvajal, D. J. y Valencia Trujillo, A. (2018). Estudio de clima organizacional en una pyme de telecomunicaciones de Florencia, Caquetá, Colombia: aproximación al modelo Litwin y Stringer. *Revista Criterios*, 25(1), 39-59. <https://doi.org/10.31948/rev.criterios.25.1-art-3>
14. Huamani, P., & Vargas del Pino, S. (2013). Impacto de la Motivación y el Liderazgo en el Rendimiento Laboral en una Empresa de Servicios de Lima Metropolitana. *Gestión en el Tercer Milenio*, 16(32), 77–88. <https://doi.org/10.15381/gtm.v16i32.8754>
15. Litwin, G. y Stringer, H. (1968). *Organizational climate*. Nueva York: Simon & Schuster.
16. Marín-Pérez, M. (2003). Relación entre el Clima y el Compromiso Organizacional. Universidad Católica Andrés Bello.
17. Ortiz Moreno, J. D. (2022). Diagnóstico de clima organizacional y propuesta de plan de acción para Coral Hipermercados Cía. Ltda., Filial Mall del Río. [Tesis de Grado]. Universidad del Azuay. <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/11701/1/17230.pdf>
18. Ruiz Glaston, T. I. (2023). Impacto del clima organizacional en la calidad del servicio al cliente en una

empresa de servicios de Lima Metropolitana, 2020. [Tesis de Grado]. Universidad Ricardo Palma. <https://hdl.handle.net/20.500.14138/6469>

19. Villalba, L. M. (2021). Diagnóstico del clima organizacional en colaboradores de una empresa financiera en Asunción - Paraguay. *Revista científica en Ciencias Sociales*, 3(1), 8–15. <https://doi.org/10.53732/rccsociales/03.01.2021.8>