



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE GUAYAQUIL

CAMPUS MARÍA AUXILIADORA

**PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DEL CLIMA LABORAL DE UNA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA PRIVADA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de

Licenciada en Psicología

AUTORA:

JOHANNA ANABEL PILAMUNGA CEPEDA

TUTOR:

PSIC. CL. STÉFANO ALEXANDER DURÁN SOLÓRZANO. MG

Guayaquil-**Ecuador**

2026

**CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN**

Yo, **Johanna Anabel Pilamunga Cepeda** con documento de identificación N°
0958522625 manifiesto que;

Soy la autora y responsable del siguiente trabajo; y, autorizo a que sin fines de lucro la
Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de
manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

Guayaquil, 04 de febrero del año 2026

Atentamente,



Johanna Anabel Pilamunga Cepeda
0958522625

**CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO
DE TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

Yo, **Johanna Anabel Pilamunga Cepeda** con documento de identificación N° **095167920**, expreso mi voluntad y por medio del presente documento cedo a la **Universidad Politécnica Salesiana** la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autora de la **Sistematización de experiencias prácticas de investigación y/o intervención: "Propuesta de fortalecimiento del clima laboral de una institución educativa privada ubicada en la ciudad de Guayaquil"**, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: **Licenciada en Psicología**, en la **Universidad Politécnica Salesiana**, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, 04 de febrero del año 2026

Atentamente,



Johanna Anabel Pilamunga Cepeda

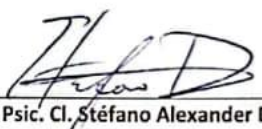
0958522625

CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, **Stéfano Alexander Durán Solórzano** con documento de identificación N° **0921267951** docente de la **Universidad Politécnica Salesiana**, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: **PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DEL CLIMA LABORAL DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**, realizado por **Johanna Anabel Pilamunga Cepeda**, con documento de identificación N° **0951673920**, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción **Sistematización de experiencias prácticas de investigación y/o intervención** que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, 04 de febrero del año 2026

Atentamente,


Psic. Cl. **Stéfano Alexander Durán**
Solórzano, Mgtr.
0921267951

Dedicatoria

Dedico a este trabajo a todas las personas que me acompañaron a lo largo de este proceso universitario que no fue fácil pero sí profundamente significativo. En especial a mi mamá, por estar siempre presente, por su apoyo incondicional y porque gracias a ella hoy estoy culminando esta etapa de mi vida. A mis hermanos por su compañía durante todo este recorrido. Finalmente, esta dedicatoria también es para esa versión de mí que hace años atrás dudaba si llegaría hasta aquí, pero que a pesar de los miedos, los errores y las incertidumbres decidió avanzar con miedo, confiar en el proceso y seguir adelante.

Agradecimiento

Quiero agradecer en primer lugar a mi familia por acompañarme y apoyarme durante toda mi carrera, incluso en los momentos más difíciles. Su presencia ha sido fundamental para poder llegar hasta aquí.

A mis amigos frases por ser un soporte emocional constante por escucharme creer en mí cuando dudaba de mis capacidades y ayudarme a reconocer aquello que muchas veces no logra ver valor profundamente amistad su apoyo y cada momento compartido y espero que la vida nos permita seguir caminando juntos por mucho tiempo.

De igual forma, agradezco a todas las personas que estuvieron presentes a lo largo de este proceso, aunque no formaran parte directa de mi entorno académico. Cada una fue un aporte importante tanto en lo académica como en lo personal, permitiéndome aprender, crecer y conocerme mejor a mí misma a lo largo del camino. También agradezco los buenos momentos compartidos que hicieron una etapa más llevadera y significativa.

Agradezco también a cada docente que acompañó a mis compañeros y a mí a lo largo de la carrera universitaria por la paciencia, la dedicación y la pasión por enseñar, haciendo las clases más llevaderas y significativas, aportando de manera clave a nuestra formación profesional.

Finalmente, agradezco a BTS, quienes a través de su música y sus mensajes me acompañaron en noches de desvelos y momentos de cansancio. Su frase: “tus inicios serán humildes, pero tu futuro será próspero” fue un recordatorio constante para seguir adelante, creer en mis sueños y confiar en que todo el esfuerzo valdría la pena.

Resumen

La presente sistematización de experiencias documenta una propuesta de fortalecimiento del clima implementada en una institución educativa privada ubicada en la ciudad de Guayaquil, Ecuador. El estudio se desarrolló durante las prácticas preprofesionales de la carrera de Psicología General en la Universidad Politécnica Salesiana con el objetivo de identificar las percepciones del personal docente administrativo respecto al clima organizacional y proponer acciones de mejora. La metodología empleada incluyó un enfoque cualitativo con apoyo de técnicas cuantitativas mediante la aplicación del cuestionario del clima organizacional de Litwin y Stringer a 5 colaboradoras, y técnicas cualitativas como la observación participante y registros de observación y reflexión. Los resultados revelaron fortalezas en dimensiones como estructura organizacional e identidad institucional, mientras que se identificaron áreas de oportunidad en aspectos vinculados al reconocimiento, la comunicación Interpersonal y los mecanismos de resolución de conflictos. A partir de estos hallazgos se diseñó una propuesta de intervención que contempla estrategias orientadas a fortalecer la comunicación interna, promover el trabajo colaborativo, implementar sistemas de reconocimiento y desarrollar habilidades del liderazgo. La experiencia permitió comprender la complejidad del clima laboral en contextos educativos y la importancia de abordar tanto los aspectos estructurales como las dinámicas relacionadas para favorecer un clima laboral saludable y productivo

Palabras clave: clima laboral, institución educativa, intervención psicológica, desarrollo organizacional

Abstract

This systematization of experiences documents a proposal for strengthening the organizational climate implemented at a private educational institution in Guayaquil, Ecuador. The study was conducted during pre-professional internships for the General Psychology program at Universidad Politécnica Salesiana, with the aim of identifying the perceptions of the teaching and administrative staff regarding the organizational climate and proposing improvement actions.

The methodology employed a qualitative approach supported by quantitative techniques, involving the application of the Litwin and Stringer Organizational Climate Questionnaire to five employees, as well as qualitative techniques such as participant observation and observation and reflection records. The results revealed strengths in dimensions such as organizational structure and institutional identity, while identifying areas for improvement in aspects related to recognition, interpersonal communication, and conflict resolution mechanisms.

Based on these findings, an intervention proposal was designed, featuring strategies aimed at strengthening internal communication, promoting collaborative work, implementing recognition systems, and developing leadership skills. The experience provided insight into the complexity of the work climate within educational contexts and the importance of addressing both structural aspects and relational dynamics to foster a healthy and productive work environment.

Keywords: work climate, educational institution, psychological intervention, organizational development.

Índice general

Primera Parte	12
I. Datos informativos del proyecto	12
1.1. Nombre de la práctica de intervención o investigación	12
1.2. Nombre de la institución o grupo de investigación	12
1.3. Tema que aborda la experiencia	12
1.4. Localización	12
2. Objetivos	13
3. Eje de la intervención o investigación	14
4. Objeto de la intervención o de la práctica de investigación	19
5. Metodología de la sistematización	20
5.1 El Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer	20
5.1. Observación participante	22
5.2. Registros de observación y reflexión	22
6. Preguntas clave	24
7. Organización y procesamiento de la información	26
8. Análisis de la información	36

Segunda Parte	78
9. Justificación	78
10. Caracterización de los beneficiarios.....	82
11. Interpretación	84
12. Principales logros del aprendizaje	90
13. Conclusiones y recomendaciones	95
14. Referencias bibliográficas.....	97
15. Anexos.....	100
Anexo 1. Consentimientos informados	100
Anexo 2. Gráficos de encuesta Forms	111
Anexo 3. Evidencia fotográfica.....	137

Índice de tabla

Tabla 1	26
Tabla 2	38
Tabla 3	39
Tabla 4	39
Tabla 5	40
Tabla 6	42
Tabla 7	45
Tabla 8	48
Tabla 9	51
Tabla 10	54
Tabla 11	57
Tabla 12	60
Tabla 13	63
Tabla 14	65
Tabla 15	68
Tabla 16	71

Índice de figura

Figura 1.....	43
Figura 2.....	46
Figura 3.....	49
Figura 4.....	52
Figura 5.....	55
Figura 6.....	58
Figura 7.....	61
Figura 8.....	64
Figura 9.....	66
Figura 10.....	69

Primera Parte

I. Datos informativos del proyecto

1.1. Nombre de la práctica de intervención o investigación

Sistematización de experiencias sobre el fortalecimiento del clima laboral en una institución educativa privada ubicada en la ciudad de Guayaquil, periodo 2025.

1.2. Nombre de la institución o grupo de investigación

El presente trabajo se desarrolló en una institución educativa privada ubicada en el sector sur de Guayaquil, Ecuador.

Por razones de confidencialidad institucional y cumplimiento de principios éticos de investigación, se ha omitido el nombre específico de la institución, utilizando denominaciones genéricas para proteger la privacidad institucional.

1.3. Tema que aborda la experiencia

La presente sistematización aborda el tema de Psicología organizacional, específicamente en el área de clima laboral y desarrollo organizacional en contextos educativos. Esta misma tiene la finalidad de analizar el clima laboral percibido por el personal docente y administrativo para el diseño de una propuesta de fortaleciendo basada en la experiencia propia durante las practicas preprofesionales desarrolladas em el Departamento de Talento Humano.

1.4. Localización

La experiencia tuvo lugar en una institución educativa privada que ofrece los tres niveles educativos (inicial, básica y bachillerato) que se ubica en el cantón Guayaquil, provincia de Guayas, en el sur de la ciudad.

2. Objetivos

Objetivo General

El objetivo del presente trabajo es sistematizar la experiencia del diagnóstico del clima laboral realizado durante el periodo de prácticas preprofesionales (mayo-agosto 2025) en el Departamento de Talento Humano, con el fin de comprender las dinámicas organizacionales observadas y generar propuestas de mejora que contribuyan el bienestar personal y el fortalecimiento del clima laboral institucional.

Objetivos específicos

- **Describir** las percepciones del personal docente y administrativo sobre las nueve dimensiones del clima laboral (estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, estándares de desempeño, apoyo, conflicto e identidad) identificadas mediante el Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer durante la experiencia de prácticas preprofesionales.
- **Interpretar** los hallazgos del diagnóstico de clima laboral en relación con las dinámicas organizacionales observadas, identificando fortalezas, debilidades y factores que configuran el clima laboral de la institución educativa.
- **Elaborar** una propuesta de mejora del clima laboral fundamentada en los aprendizajes construidos durante la sistematización de la experiencia práctica y el análisis de los resultados obtenidos.

3. Eje de la intervención o investigación

El concepto de clima organizacional ha sido abordado como un elemento central dentro de la psicología organizacional, cuya comprensión ha evolucionado a lo largo del tiempo. En un inicio, este término se analizaba desde un enfoque cuantitativo, centrado en aspectos estructurales y medibles de la organización. Sin embargo, actualmente se otorga mayor relevancia a la experiencia subjetiva de los trabajadores, reconociendo que la manera en que estos perciben su entorno laboral influye en su conducta, motivación y desempeño dentro de la organización. Desde esta perspectiva, Chiavenato (2011) define el clima laboral como “la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta” (pág. 74), destacando que este concepto se vincula con el estado motivacional de las personas y puede variar según las condiciones internas de la organización.

Esta visión del clima como un fenómeno perceptual y multidimensional permitió el desarrollo de modelos de medición más específicos, entre los que destaca el propuesto por Litwin y Stringer (1968) quienes señalaron que el clima organizacional corresponde a las características medibles del entorno laboral, percibidas de forma directa o indirecta por los miembros de la organización, las cuales influyen en su motivación y comportamiento. Esta perspectiva integra dimensiones tanto estructurales como subjetivas, al reconocer que el clima laboral surge de la interacción entre el sistema organizacional, el estilo de liderazgo y las percepciones del personal. A partir de ello, proponen en su modelo nueve dimensiones claves: estructura, responsabilidad recompensa, riesgo, calidez, apoyo, Normas o estándares de desempeño, conflicto e identidad (Litwin & Stringer, 1968). La relevancia de este modelo radica

en su capacidad demostrada para predecir motivación, rendimiento y satisfacción laboral en distintos tipos de organizaciones.

En esta misma línea, Brunet (2011), amplía este concepto agregando que el clima laboral “constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad” (pág. 12). Esta analogía permite comprender el clima laboral como un reflejo de la identidad de la organización, que se forma a partir de múltiples dimensiones: desde los procesos de gestión, los modos de comunicación y los estilos de liderazgo, hasta aspectos más concretos como la estructura física del lugar del trabajo. El conjunto de todo eso configura un clima particular que influye en el comportamiento, la interacción e integración de los trabajadores en su labor diaria.

Para profundizar esta perspectiva y comprender como se articula el clima con los estilos de gestión, Likert (1977) propuso la teoría de sistemas de la organización, que plantea que el clima organizacional funciona como puente entre los estilos de gestión y los resultados institucionales. Según el autor, las organizaciones pueden agruparse en cuatro tipos de sistemas que varían según el nivel de participación otorgado al personal: desde modelos autoritarios y controlados (sistemas I y II), pasando por estructuras de carácter consultivo (Sistema III), hasta formas plenamente participativas (Sistema IV). La evidencia presentada por el autor muestra que las organizaciones que operan bajo este último sistema tienden a desarrollar climas laborales más favorables, mayores niveles de satisfacción entre sus miembros y un desempeño institucional superior (Likert, 1977).

Tagiuri (1968), por su parte, define el clima organizacional como un atributo permanente del entorno interno experimentado por sus miembros que influye en su

comportamiento y también puede describirse por valores relacionados con los atributos de la organización. Básicamente, el clima se percibe en la experiencia diaria y en los valores comunes. Su modelo propone cuatro dimensiones: ecología, milieu (membresía), sistema social y cultura, que explica como interactúa el entorno físico, social y simbólico del trabajo (Tagiuri, 1968). Esto resulta relevante en instituciones educativas donde las relaciones interpersonales y la cultura organizacional influyen en el clima organizacional.

A partir de lo anterior, es necesario diferenciar entre el clima laboral y la cultura organizacional, conceptos que suelen ser confundidos, pero hacen referencia a fenómenos distintos. Según Schein (2010), la cultura organizacional es “un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna” (pág. 18). Por el contrario, el clima laboral describe las percepciones diarias del entorno laboral que pueden medirse y cambiarse más rápidamente (Schein, 2010). Esta diferencia es crucial para la creación de intervenciones organizacionales dirigidas a factores específicos y transformables.

Una vez establecida esta diferencia, El clima laboral en las instituciones educativas impacta directamente tanto en la calidad del servicio educativo como en el bienestar personal. Esto se relaciona con las características propias de este contexto, donde predomina el trabajo intelectual y emocional, la interacción constante con estudiantes y familias, así como la necesidad de equilibrar la autonomía profesional con el trabajo colaborativo, todo bajo presión sostenida por los resultados académicos. Thapa, Cohen, Guffey y Higgins-D'Alessandro (2013), a partir de una revisión de más de 200 estudios, señalan que el clima laboral influye en diversas dimensiones de la vida institucional, entre ellas el comportamiento estudiantil, el compromiso

con el aprendizaje, la salud mental y física del persona, las tasas de ausentismo y retención docente. Debido a eso, concluyeron que cuando el clima es positivo, se crea condiciones que protegen a los estudiantes y facilitan su desarrollo y aprendizaje.

La investigación reciente muestra que el clima en las escuelas tiene un impacto directo en el bienestar del profesorado. Estudios realizados en Europa como los de Malinen y Savolainen (2016), indican que cuando el clima es positivo, los docentes experimentan menos agotamiento y mayor satisfacción con su labor. En la misma línea, se ha observado que el liderazgo efectivo y el trabajo colaborativo contribuyen a reducir la fatiga docente y a mejorar la percepción del trabajo diario (Katsantonis, 2020).

Además, un entorno escolar favorable fortalece la confianza de los docentes en sus propias capacidades, lo que disminuye el agotamiento emocional y mejora su satisfacción laboral (Collie, Shapka, & Perry, 2012). Estos autores demostraron que la autoeficacia cumple un rol clave ya que conecta la percepción del clima escolar con el bienestar laboral, influyendo en la motivación para enseñar y en la gestión del aula. Este vínculo se ha confirmado en distintos contextos culturales, demostrando que la autoeficacia media la relación entre clima escolar y satisfacción laboral, independientemente del país o sistema educativo, como lo respalda el estudio de Katsantonis (2020), realizado con una muestra de 51.782 docentes de 15 países.

En Latinoamérica, diversas investigaciones han analizado los factores que configuran el clima laboral en las instituciones educativas. Portilla (2025), mediante una revisión sistemática, identificó que el liderazgo transformacional (estilo de liderazgo que inspira y motiva al personal, promueve el compromiso y favorece el cambio positivo en la organización) constituye el factor

determinante del clima laboral, indicando que el 85 % de los estudios revisados evidencian su impacto positivo en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. A su vez, el clima laboral se construye a partir de múltiples dimensiones que interactúan entre sí, entre las que destacan: liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, motivación, planificación estratégica y gestión del capital humano (García Guzmán & Pastrana Franco, 2025).

En Ecuador, el clima laboral representa un desafío debido a debilidades detectadas. Por ejemplo, Gonzáles Ramos (2019) evidenció que, en unidades educativas privadas de guayaquil, un buen clima laboral mejora significativamente el desempeño docente, influido por factores como el liderazgo, la comunicación y el reconocimiento. Por su parte, Guzmán Reyes, Ancín Adell y Prieto Coello (2021) concluyeron que la mala gestión del clima laboral genera problemas como las fallas comunicacionales, bajo rendimiento y alta rotación, además de debilidades en el reconocimiento, la retroalimentación y los espacios de participación del personal.

Un clima laboral favorable favorece la satisfacción y el desempeño del personal en la institución, actuando como factor protector ante riesgos psicosociales. Por el contrario, un clima laboral desfavorable puede generar agotamiento emocional y despersonalización, especialmente en los docentes, quienes por la naturaleza de su labor presentan mayor vulnerabilidad al síndrome de burnout. Este síndrome, caracterizado por agotamiento emocional, desconexión del trabajo y baja sensación de logro, tiene en el clima organizacional uno de sus principales factores precipitantes o protectores.

4. Objeto de la intervención o de la práctica de investigación

El presente trabajo de sistematización de experiencias tiene como propósito analizar el clima laboral percibido por el personal docente y administrativo de una institución educativa privada en Guayaquil durante el periodo de mayo a agosto de 2025, correspondiente a la experiencia de prácticas preprofesionales desarrolladas en el Departamento de Talento Humano.

El análisis se delimitará en las nueve dimensiones fundamentales de clima laboral mediante el cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer, el cual consta de 53 ítems distribuidos en las siguientes dimensiones: estructura organizacional, responsabilidad laboral, sistema de recompensas, percepción del riesgo, calidez en las relaciones interpersonales, estándares de desempeño, apoyo organizacional, manejo del conflicto e identidad organizacional. Esta selección responde a la necesidad de realizar un diagnóstico integral y multidimensional del clima laboral de la institución.

Se empleo el cuestionario desarrollado por Litwin y Stringer (1968), el cual permite evaluar tanto aspectos estructurales como sociales del clima organizacional mediante la escala de Likert. Dicho instrumento fue seleccionado por su reconocida validez y confiabilidad en el ámbito organizacional, así como por su capacidad de capturar percepciones individuales que configuran el clima laboral.

5. Metodología de la sistematización

El trabajo presente adoptó un enfoque cualitativo con un alcance descriptivo e interpretativo, centrado en la comprensión de la experiencia vivida en el área de Talento Humano de una institución educativa privada de Guayaquil. Metodológicamente se orientó a explorar como se construye y vive el clima laboral a partir de las percepciones y experiencias cotidianas de las participantes, priorizando la comprensión del fenómeno por sobre su medición con fines comparativos o psicométricos.

El uso del enfoque cualitativo respondió a la necesidad de comprender el clima laboral como un fenómeno que se expresa a través de significados, experiencias y construcciones subjetivas que solo pueden abordarse adecuadamente mediante este enfoque. Desde esta metodología, el estudio se orientó a profundizar en los fenómenos organizacionales considerando el contexto y las percepciones de quienes lo viven, reconociendo dichas experiencias como fuente válida de conocimiento para el análisis (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

5.1 El Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer

El proceso de análisis comenzó con la necesidad de contar con una herramienta que permitiera medir el clima laboral dentro de la institución por lo que se trabajó con un instrumento que facilitara esta medición en la muestra estudiada. Por lo tanto, el Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968) se convirtió en un apoyo clave para estructurar la información obtenida tras la revisión de otras opciones, considerar su validez, confiabilidad y su ajuste al contexto ecuatoriano.

Este cuestionario posee 53 ítems organizados en nueve dimensiones que permiten obtener una visión integral del clima laboral. Entendida como las percepciones sobre las reglas, procedimientos, tramites y limitaciones presentes en el área de trabajo; la responsabilidad, vinculada al grado de autonomía y compromiso asumido por los colaboradores; y la recompensa, referida a la percepción sobre el reconocimiento y los incentivos recibidos, con énfasis en la recompensa positiva.

Además, el instrumento incorpora la dimensión riesgo, entendido como la disposición frente a la innovación y toma de decisiones; el calor, vinculado a la percepción del ambiente social y relaciones interpersonales; y los estándares de desempeño, relacionados con las expectativas de rendimiento promovidas por la organización. De igual manera, se consideran el apoyo percibido por parte de compañeros y superiores, el manejo del conflicto en términos de discrepancias y resolución de desacuerdos y finalmente, la identidad organizacional, entendida como el sentido de pertinencia, lealtad y orgullo de formar parte de la institución.

La selección de este instrumento se fundamenta en la evidencia empírica disponible sobre su validez y aplicabilidad en contextos latinoamericanos. En este sentido, la validación del cuestionario de Litwin y Stringer respalda su uso en instituciones ecuatorianas. Contreras y Matheson (1983) reportaron niveles de consistencia interna superiores al 80 % en organizaciones de servicios chilenas, alcanzando un 92 % en su versión reformulada (Forma C). De manera más reciente y específicamente en Ecuador, Pacheco Pacheco (2024) validó este instrumento en el área administrativa de la empresa Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda., en la ciudad de Cuenca, trabajando con 36 colaboradores. La aplicación del instrumento permitió reconocer distintas dimensiones del clima organizacional y evidenciar su utilidad para detectar

aspectos que requieren intervención, lo que confirma su pertinencia y adaptación a las características de las organizaciones ecuatorianas.

El cuestionario hace uso de la escala de Likert de cuatro puntos (Ver **tabla 3**) para valorar cada ítem. El instrumento incluye tanto ítems positivos como ítems negativos (formulados inversivamente), los cuales fueron identificados y considerados durante el análisis para evitar sesgos y obtener resultados precisos.

Se optó por la adopción digital del instrumento utilizando Google Forms para agilizar una recopilación de datos más eficiente y facilitar la participación de la muestra. Esta decisión respetó la adaptación de 53 preguntas del cuestionario de Litwin y Stringer tal y como fueron empleadas por Pacheco (2024), sin ninguna alteración en su redacción, orden ni escala de respuesta.

5.1. Observación participante

El uso de la observación participante se realizó durante el periodo de prácticas preprofesionales, entre mayo y agosto de 2025, des el Departamento de Talento Humano. Gracias a esta técnica fue posible observar de manera directa las dinámicas cotidianas de la institución, las interacciones entre el personal y el clima laboral en situaciones reales.

La observación se integró a las actividades diarias, reuniones y espacios informales permitiendo contrastar lo observado con los resultados del cuestionario y fortalecer el análisis del clima laboral desde la experiencia directa.

5.2. Registros de observación y reflexión

Para el uso de esta técnica se mantuvieron registros personales de observación que permitieron documentar las experiencias cotidianas, interacciones laborales y dinámicas

organizacionales relevantes para la comprensión del clima laboral. Estos apuntes informales sirvieron como insumo complementario para el análisis reflexivo del proceso facilitando la interpretación contextualizada de los resultados obtenidos mediante el cuestionario y la observación participante.

Si bien no se utilizó un formato estandarizado de diario de campo el registro continuo de impresiones y situaciones vividas permitió capturar aspectos de clima laboral que no siempre emergen en instrumentos formales facilitando una comprensión más profunda de las percepciones del personal sobre su entorno organizacional.

6. Preguntas clave

Preguntas de inicio.

1. ¿Cuál será la muestra de personal docente y administrativo que se tomará en cuenta para evaluar el clima laboral en la institución privada de Guayaquil?
2. ¿Qué instrumento de medición será utilizado para la evaluación del clima laboral del personal docente y administrativo de la institución educativa?
3. ¿Qué procedimientos éticos y metodológicos se implementarán para garantizar la confidencialidad, el anonimato y la participación voluntaria del personal en el diagnóstico del clima laboral?
4. ¿Cuáles son las nueve dimensiones del clima laboral que se evaluarán mediante el instrumento seleccionado y qué aspectos específicos abarca cada una?

Preguntas interpretativas.

1. ¿Qué fortalezas y debilidades se identifican en cada una de las dimensiones del clima laboral evaluadas a partir de los datos recopilados y la observación participante?
2. ¿Cómo se relacionan las percepciones cuantitativas obtenidas mediante el Cuestionario de Litwin y Stringer con las dinámicas organizacionales cualitativas observadas durante la experiencia de prácticas preprofesionales en el Departamento de Talento Humano?
3. ¿Qué dimensiones del clima laboral muestran mayor satisfacción por parte del personal docente y administrativo y cuáles evidencian áreas críticas que requieren intervención prioritaria?

Preguntas de cierre.

1. ¿Cuáles fueron las principales fortalezas y áreas de oportunidad del clima laboral identificadas en el personal docente y administrativo de la institución educativa?
2. ¿Fue apropiado el Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer como instrumento para la evaluación del clima laboral en el contexto de la institución educativa?
3. ¿Los resultados de esta sistematización de experiencias proporcionan una base sólida para el diseño de estrategias específicas de fortalecimiento del clima laboral en las dimensiones identificadas como críticas?

7. Organización y procesamiento de la información

El proceso de sistematización que dio origen a este estudio se desarrolló a partir de ocho fases. A lo largo de estas fases se reunió información relevante que permitió elaborar un diagnóstico sólido sobre el clima laboral de la organización.

Tabla 1

MATRIZ DE RECOPIACIÓN DE DATOS DE EXPERIENCIA

Fase	Fecha	Actividades realizadas	Participantes	Observaciones relevantes
Fase 1: Lineamientos metodológicos y éticos	10/05/2025	- Gestión de autorizaciones formales con la institución educativa - Compromiso de anonimato institucional y de participantes - Registro académico ante la Universidad Politécnica Salesiana - Asignación de tutor académico - Reuniones para	- Tutor académico UPS - Autoridades de la institución educativa - Practicantes	La institución solicitó mantener el anonimato tanto de su identidad como de los participantes, resguardando confidencialidad. No se identificará directamente a la institución ni participantes en el documento.

		establecer lineamientos metodológicos y pautas de análisis		
Fase 2: Inducción institucional	13/05/2025	- Primer día de prácticas preprofesionales en el Departamento de Talento Humano - Inducción institucional general - Acceso a versiones de trabajo de aplicaciones institucionales - Conocimiento de herramientas tecnológicas del departamento - Acercamiento progresivo a funciones del área de gestión del talento	- Practicantes - Tutora institucional (Departamento de Talento Humano) - Personal docente y administrativo	Se procuró desde el primer momento generar un ambiente de confianza y cordialidad que facilitara la participación voluntaria posterior en el diagnóstico de clima laboral. El espacio era adecuado y tranquilo, cumplía con los requisitos necesarios para realizar las respectivas evaluaciones.

		humano		
		- Contacto inicial		
		con personal		
		docente y		
		administrativo		
Fase 3:	13/05/2025 -	- Revisión de	- Practicantes	22/05/2025 -
Observación	06/06/2025 (y	currículums y	- Tutora	Recolección de
participante	posterior)	procesos de	institucional	firmas del
continua		selección de	- Personal	comunicado
		personal-	docente y	interno sobre uso
		Realización de	administrativo	de celulares: Se
		entrevistas	- DECE (en	observaron
		telefónicas a	planificación de	diversas
		postulantes	eventos)	reacciones del
		(primera		personal:
		entrevista:		- Algunos
		13/05)-		firmaron sin
		Contacto con		objeciones
		referencias		- Otros firmaron
		laborales		mientras se
		(15/05)-		quejaban
		Interpretación		(malinterpretando
		de pruebas		la normativa)
		psicométricas		- Algunos se
		bajo supervisión		pusieron a la
		(16/05)-		defensiva y
		Elaboración de		mostraron
		documentos		resistencia a
		administrativos:		firmar

		cartas de compromiso (20/05)- Gestión de firmas de comunicados internos (22/05, 27/05)- Organización y clasificación digital de expedientes (29/05)- Participación en planificación de eventos institucionales: Día del Padre (05/06, 06/06)		- Algunos de plano se negaron a firmar Esta experiencia evidenció dificultades en la comunicación institucional y resistencias ante normativas, aspectos que posteriormente se reflejarían en la puntuación crítica de la dimensión Conflicto (2.12).
Fase 4:	22/06/2025	- Presentación del cuestionario a la tutora institucional sobre diagnóstico de clima laboral - Obtención del visto bueno para proceder - Explicación del	- Practicante - Tutora institucional	La tutora mostró apertura al proyecto y aprobó la realización del diagnóstico. Se acordó que el cuestionario debía ser anónimo y respetar la

propósito del diagnóstico, metodología de aplicación y beneficios esperados	confidencialidad del personal.
- Elaboración técnica del Cuestionario de Litwin y Stringer en formato digital (Google Forms)	
- Adaptación manteniendo integridad absoluta: 53 preguntas, escala Likert 4 puntos, 9 dimensiones	
- Verificación de presentación correcta de cada ítem y claridad de escala de respuestas	

Fase 5:	01/05/2025	- Coordinación con autoridades institucionales sobre momento y modalidad de aplicación	- Practicante - 5 colaboradoras (personal docente y administrativo)	Resistencia inicial: Hubo resistencia del personal a participar, principalmente asociada a preocupaciones respecto al anonimato y confidencialidad de la información, pese a las garantías éticas brindadas. Por este motivo, únicamente 5 colaboradoras aceptaron participar de manera voluntaria. Datos omitidos: A solicitud de la institución, se acordó no divulgar información personal sensible como nombres,
Aplicación del instrumento		- Reunión informativa con personal docente y administrativo participante	- Autoridades institucionales	
		- Explicación de: propósito académico, naturaleza voluntaria y anónima, instrucciones para responder, mecanismos de confidencialidad, uso exclusivamente académico		
		- Presentación del consentimiento informado		

		detallado - Firma voluntaria de consentimientos - Recolección únicamente de variable sexo/género (por solicitud institucional)		edad, antigüedad laboral, nivel educativo o cargo específico que pudieran comprometer el anonimato.
Fase 6: Recolección de datos	18/12/2025	- Envío del enlace del cuestionario mediante Google Forms - Periodo razonable otorgado para llenado - Verificación de que participantes contaran con acceso a dispositivos tecnológicos y conectividad - Descarga de datos desde la	- Practicante - 5 colaboradoras participantes	Todas las participantes completaron el cuestionario de manera completa, sin omisiones. El formato digital facilitó la participación y el procesamiento posterior.

		plataforma		
		- Tabulación		
		inicial de		
		respuestas		
Fase 7:	20/12/2025	Siguiendo	- Practicante	Se utilizó escala
Tabulación y		metodología de	- Tutor	de Likert donde:
análisis de datos		Pacheco (2024):	académico	- Muy en
		- Identificación	(supervisión)	desacuerdo = 1
		de ítems		punto
		negativos para		- En desacuerdo =
		polarización-		2 puntos
		Cálculo de		- De acuerdo = 3
		promedio de		puntos
		respuestas para		- Muy de acuerdo
		cada uno de los		= 4 puntos
		53 ítems-		
		Agrupación de		Para ítems
		ítems según 9		negativos se
		dimensiones-		invirtió la
		Cálculo de		puntuación.
		puntuación		
		promedio de		
		cada dimensión-		
		Determinación		
		del estado		
		general del clima		
		laboral-		
		Organización de		
		resultados en		

		tablas y gráficos-		
		Análisis		
		comparativo		
		entre		
		dimensiones		
Fase 8:	20/12/2025	- Análisis integral	- Practicantes	Se diseñó
Elaboración de		de información	- Tutor	propuesta de
conclusiones y		cuantitativa y	académico	fortalecimiento
propuesta		cualitativa		trabajando sobre
		- Identificación		áreas con
		de principales		mayores
		fortalezas del		dificultades
		clima laboral		(Conflicto 2.12,
		institucional		Riesgo 2.44, Calor
		- Identificación		2.60) y reforzando
		de dimensiones		aspectos positivos
		críticas que		existentes
		requieren		(Estructura 3.18,
		intervención		Estándares de
		prioritaria		Desempeño 3.23).
		- Identificación		
		de factores		
		organizacionales		
		que influyen en		
		el clima		
		percibido		
		- Construcción		
		de aprendizajes		
		significativos		

- Elaboración de
propuesta para
mejorar el clima
laboral basada
en resultados
del diagnóstico

Elaborado por Johanna Pilamunga (2026).

8. Análisis de la información

El análisis de la información recopilada mediante el instrumento aplicado se realizó bajo la condición de mantener la confidencialidad institucional y la protección de los datos personales, aspectos acordados previamente con la muestra a través del consentimiento informado. En este sentido, el análisis se limitó exclusivamente a la variable sexo/género, omitiendo cualquier información que pudiera comprometer el anonimato de las participantes.

La muestra estuvo conformada por cinco personas del personal docente y administrativo de la institución educativa, correspondiendo en su totalidad a mujeres según la variable sexo/género. El tamaño reducido de la muestra se explica por una resistencia a la participación por parte del personal, principalmente asociada a preocupaciones respecto al anonimato y la confidencialidad de la información, pese a las garantías éticas brindadas. En consecuencia, únicamente cinco colaboradoras aceptaron participar de manera voluntaria y firmar el consentimiento informado.

Cabe señalar que, al tratarse de una sistematización de experiencias derivada de prácticas preprofesionales, el estudio no persigue la generalización de los resultados, sino la comprensión y análisis de una experiencia específica, lo cual resulta coherente con el enfoque metodológico adoptado.

El Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer ha sido validado en múltiples contextos organizacionales latinoamericanos. Contreras y Matheson (1983) reportaron que, tras sucesivas aplicaciones en instituciones chilenas de diferentes sectores (bancario, servicios sociales), el instrumento demostró niveles de consistencia interna superiores al 80%, alcanzando un 92% en su versión reformulada (Forma C). Estos hallazgos sustentan la

confiabilidad del instrumento para evaluar clima laboral en organizaciones de servicio del contexto ecuatoriano.

Es por ello que el instrumento utilizado para el diagnóstico laboral del clima laboral fue el Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968), siguiendo la metodología aplicada por Pacheco Pacheco (2024) en su estudio "Diagnóstico de clima laboral y propuesta de plan de acción en el área administrativa de la empresa Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda." Este cuestionario consta de 53 ítems distribuidos en nueve dimensiones fundamentales del clima organizacional.

Para su aplicación, el instrumento se encuentra estructurado como una escala tipo Likert de cuatro puntos, con opciones de respuesta que van desde “muy en desacuerdo” hasta “muy de acuerdo”. Cabe señalar que, en su versión original, el cuestionario estuvo conformado por 50 ítems; sin embargo, a lo largo del tiempo ha sido adaptado y ajustado, alcanzando su configuración actual de 53 ítems. La estructura del instrumento se presenta en la tabla 2, donde se señalan las dimensiones con sus respectivos ítems tanto positivos como negativos.

Tabla 2*ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LITWIN Y STRINGER*

Dimensión	Ítems Positivos	Ítems Negativos
1. Estructura	1, 2, 3, 4, 5, 6, 10	7, 8, 9
2. Responsabilidad	12, 13, 14, 15	11, 16, 17
3. Recompensa	18, 19, 20, 23	21, 22
4. Riesgo	25, 26, 28	24, 27
5. Calor	29, 30, 33	31, 32
6. Estándares de Desempeño	34, 35, 36, 37, 39	38
7. Apoyo	41, 43, 44	40, 42
8. Conflicto	46, 47, 48	45, 49
9. Identidad	50, 51	52, 53

Nota. Reproducido de Diagnóstico de clima laboral y propuesta de plan de acción en el área administrativa de la empresa Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda], por Pacheco Pacheco (2024), basado en Bustamante et al. (2022) y López et al. (2021)

Una vez recolectadas las respuestas mediante Google Forms, se procedió a descargar los datos para su posterior tabulación y análisis. El proceso siguió los siguientes pasos metodológicos, basados en la propuesta de Pacheco Pacheco (2024):

Se hizo uso de la escala de Likert de cuatro puntos para valorar cada ítem del cuestionario. La asignación de los puntajes para las preguntas positivas se realizó de la siguiente manera:

Tabla 3

ESCALA DE CALIFICACIÓN PARA PREGUNTAS POSITIVAS

Calificación	Nivel de Acuerdo
Muy de Acuerdo	4
De Acuerdo	3
En Desacuerdo	2
Muy en Desacuerdo	1

Siguiendo la metodología de Pacheco Pacheco (2024), se identificaron las preguntas redactadas en sentido negativo y se recodificaron sus respuestas, invirtiendo la escala de calificación, para asegurar que todas las puntuaciones fueran coherentes y comparables en el análisis de resultados.

Tabla 4

ESCALA DE CALIFICACIÓN PARA PREGUNTAS NEGATIVAS

Calificación	Nivel de Acuerdo
Muy de Acuerdo	1
De Acuerdo	2
En Desacuerdo	3
Muy de Desacuerdo	4

Nota: La polarización permite que puntuaciones altas en estos ítems no sean interpretadas erróneamente como favorables para la organización (Pacheco, 2024).

Para analizar cada dimensión del clima laboral, se obtuvo el promedio de las puntuaciones, dividiendo el puntaje total por la cantidad de ítems de cada dimensión. Este procedimiento permitió representar la percepción del personal en las nueve dimensiones evaluadas que fueron interpretadas a partir de la escala propuesta por el autor del instrumento, la cual se presenta en la tabla 5 (Pacheco, 2024).

Tabla 5

ESCALA DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

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

Nota: reproducida de Pacheco Pacheco (2024).

Esta escala permitió clasificar el estado de cada dimensión y del clima laboral general en categorías interpretativas que facilitan la identificación de fortalezas y áreas críticas que requieren intervención.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer aplicado a las 5 colaboradoras del área docente y administrativa de la institución educativa privada. Los datos fueron procesados calculando el promedio de las respuestas para cada ítem y posteriormente agrupados por dimensión.

Dimensión Estructura

La dimensión Estructura evalúa las percepciones sobre reglas, procedimientos y limitaciones en el trabajo. En contextos educativos, incluye políticas institucionales y claridad de roles. Un nivel óptimo proporciona orientación, aunque el exceso puede percibirse como limitante de la autonomía profesional (Litwin & Stringer, 1968). Los interrogantes de esta dimensión se exponen en la Tabla 6.

Tabla 6

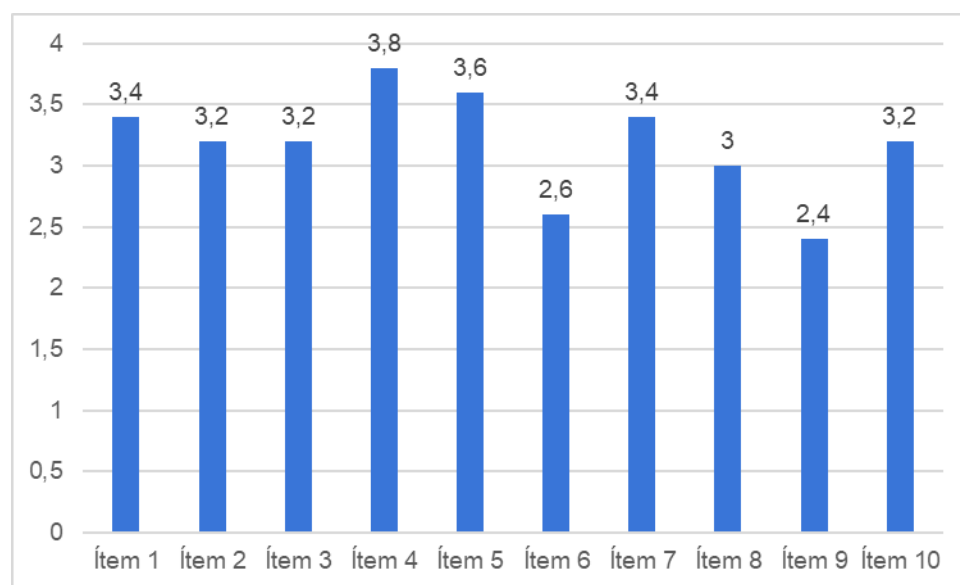
INTERROGANTES ASOCIADOS A LA DIMENSIÓN ESTRUCTURA

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

Nota: Reproducido de Diagnóstico de clima laboral y propuesta de plan de acción en el área administrativa de la empresa Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda, por Pacheco (2024), basado en Bustamante et al. (2022) y López et al. (2021).

Figura 1

Puntuación de la dimensión Estructura de las colaboradoras



Elaborado por Johanna Pilamunga (2026)

Se revela una puntuación promedio de 3.18 lo cual según la escala de interpretación de la tabla 5 corresponde a una calificación favorable. Esto significa que las colaboradoras perciben de manera positiva la claridad organizacional y los procedimientos establecidos por la institución.

El análisis por ítems muestra que las participantes reconocen que las tareas están claramente definidas (Ítem 1) y lógicamente estructuradas (Ítem 2), lo cual refleja que la institución ha establecido roles y responsabilidades de manera comprensible para el personal. Asimismo, las colaboradoras manifiestan tener claridad sobre la línea de autoridad y los procesos de toma de decisiones (Ítem 3), aspecto fundamental para el funcionamiento ordenado de cualquier organización educativa.

En los ítems relacionados con el conocimiento de las políticas institucionales (ítem 4) y la estructura organizativa (ítem 5) indican que el personal cuenta con información clara sobre el marco normativo y la organización formal de la institución. Este resultado es coherente con lo observado durante las practicas ya que desde el ingreso se proporciona inducción y se facilita el acceso a manuales y lineamientos institucionales, lo que favorece que el personal conozca las normas y el marco legal que orienta su trabajo. Asimismo, el tamaño reducido de la muestra (cinco participantes) contribuye a una mayor cercanía con este tipo de información.

Los ítems negativos de esta dimensión (ítems 7,8 y 9), una vez polarizados, no alteran de manera significativa la valoración general positiva, indicando que las colaboradoras no identifican los procesos administrativos como una barrera relevante para la incorporación de nuevas ideas ni perciben que la falta de organización afecte de forma importante la productividad. Sin embargo, al registrar puntuaciones levemente inferiores al promedio de dimensión, estos resultados señalan aspectos que pueden fortalecerse como parte de un proceso de mejora continua.

El interés de la jefatura por asegurar la claridad y el cumplimiento de normas, métodos y procedimientos (ítem 10) contribuye positivamente a la percepción de la estructura organizacional, lo cual coincide con las observaciones realizadas durante las prácticas preprofesionales, donde se evidenció un esfuerzo institucional por mantener procesos estandarizados y comunicados al personal.

Dimensión Responsabilidad

Esta dimensión mide el Grado de autonomía percibida para tomar decisiones relacionadas con el trabajo. En docencia, incluye libertad para diseñar estrategias pedagógicas y tomar decisiones profesionales fundamentadas.

Tabla 7

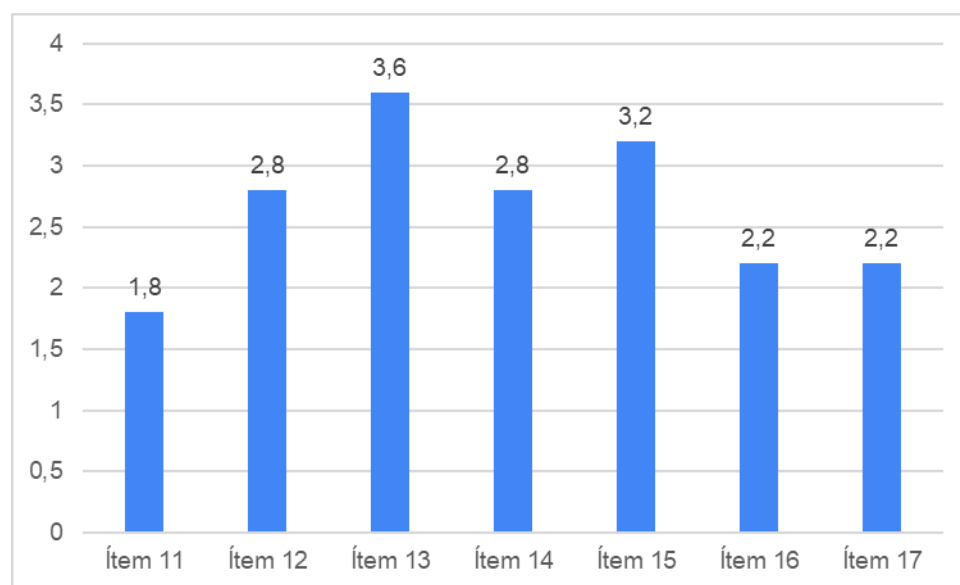
INTERROGANTES ASOCIADOS A LA DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD

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

Nota: Reproducido de Diagnóstico de clima laboral y propuesta de plan de acción en el área administrativa de la empresa Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda, por Pacheco (2024), basado en Bustamante et al. (2022) y López et al. (2021).

Figura 2

Puntuación de la dimensión Responsabilidad de las colaboradoras



Elaborado por Johanna Pilamunga (2026)

El resultado promedio fue de 2.66, calificándose como desfavorable según la escala de interpretación utilizada. El resultado muestra que las colaboradoras perciben un margen limitado de autonomía y responsabilidad individual en el desarrollo de sus tareas.

El ítem 11 (negativo) registra una de las puntuaciones más bajas, sugiriendo una percepción de desconfianza en los criterios individuales, manifestada en la verificación constante del trabajo. Esta dinámica puede incidir en la autonomía profesional tanto del personal docente como administrativo, un aspecto sensible en el ámbito educativo.

Los ítems positivos (12,13, 14 y 15) presentan puntuaciones moderadas que no alcanzan una valoración favorable. Esto indica que las colaboradoras perciben confianza limitada por parte de la gerencia y escasas oportunidades para tomar iniciativas o resolver situaciones de

manera autónoma. Esta percepción puede relacionarse con estilos de liderazgo más directivos y con exigencias propias del contexto ya que la institución atiende distintos niveles educativos y estudiantes con necesidades específicas, lo que demanda un mayor control, seguimiento y supervisión de los procesos pedagógicos.

Los ítems negativos 16 y 17, aun después de la polarización, reflejan cierta preocupación respecto a la cultura de responsabilidad en la organización. Las participantes perciben una tendencia a justificar los errores y una limitada asunción de responsabilidades, lo que señala aspectos de la cultura organizacional que requieren atención, pese al tamaño reducido de la muestra.

Estos resultados deben interpretarse considerando que la muestra estuvo conformada exclusivamente por personal femenino en una institución educativa privada, donde las dinámicas de supervisión y control responden a exigencias propias del sector y a estándares específicos de calidad institucional.

Dimensión Recompensa

Esta dimensión evalúa la percepción sobre si el esfuerzo y buen desempeño son reconocidos adecuadamente, con énfasis en el reconocimiento positivo. La investigación indica que la falta de reconocimiento es un factor significativo de insatisfacción docente (Litwin & Stringer, 1968).

Tabla 8

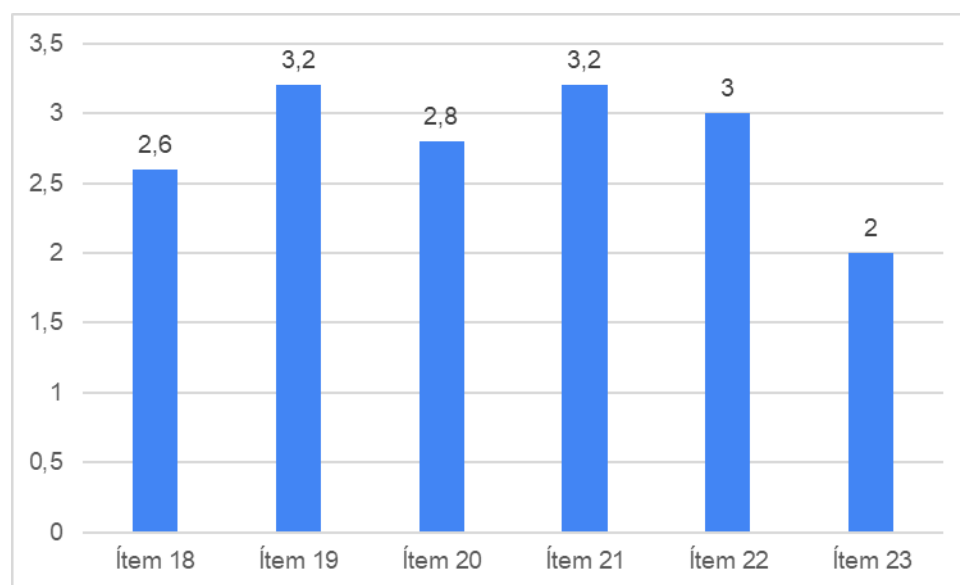
INTERROGANTES ASOCIADOS A LA DIMENSIÓN RECOMPENSA

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

¹ Nota: Reproducido de Diagnóstico de clima laboral y propuesta de plan de acción en el área administrativa de la empresa Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda, por Pacheco (2024), basado en Bustamante et al. (2022) y López et al. (2021).

Figura 3

Puntuación de la dimensión Recompensa de los colaboradores



Elaborado por Johanna Pilamunga (2026).

Se registró un puntaje de 2.80, correspondiente a una calificación desfavorable. Este resultado refleja que las colaboradoras no perciben de manera positiva los mecanismos de reconocimiento y recompensas existentes en la institución.

Al analizar los ítems, se observa que las participantes no identifican un sistema de promoción claramente vinculado al desempeño (ítem 18), lo que adquiere relevancia en el contexto educativo, donde las oportunidades de desarrollo profesional influyen directamente en la motivación del personal. De igual forma, el ítem 19 muestra que no se percibe un equilibrio claro entre incentivos y críticas, lo que sugiere un uso limitado del reforzamiento positivo en la gestión cotidiana.

El ítem 20 evidencia que las recompensas no son asociadas de manera directa con el rendimiento, situación que puede generar percepciones de inequidad y disminuir el compromiso con el logro de mejores resultados. Esta tendencia se refuerza en los ítems negativos (21 y 22), los cuales reflejan una percepción de escaso reconocimiento al buen desempeño y una presencia marcada de la crítica.

El ítem 23 indica que los errores tienden a asociarse con consecuencias negativas, lo que sugiere un estilo de gestión más orientado al control y la corrección que al reconocimiento. Aunque los resultados corresponden a una muestra reducida y no permiten generalizaciones, constituyen señales relevantes sobre aspectos del clima laboral que requieren atención y revisión.

Dimensión Riesgo

Esta dimensión mide la disposición organizacional hacia la innovación y experimentación. En contextos educativos actuales, una cultura que apoya la innovación razonable permite la adaptación institucional y el desarrollo profesional docente.

Tabla 9

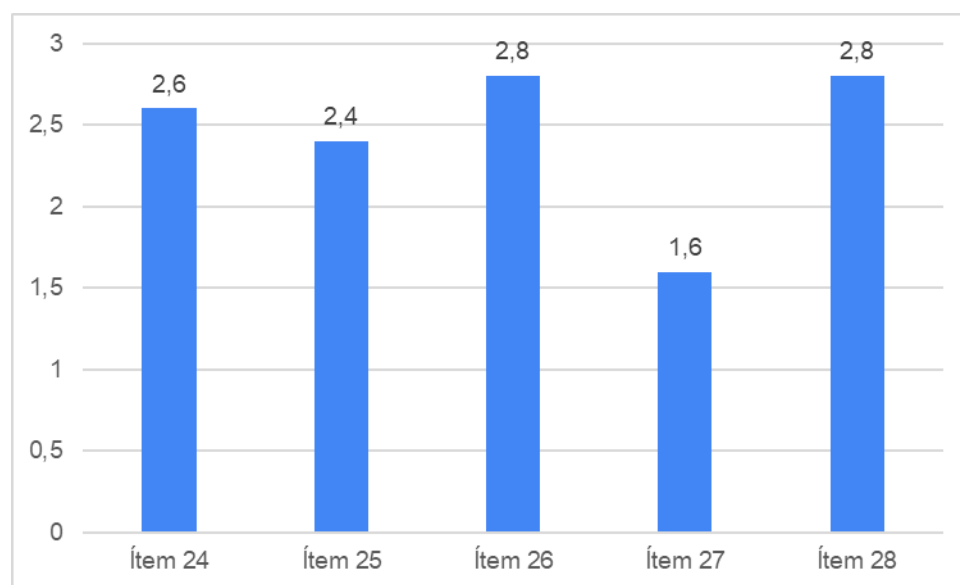
INTERROGANTES ASOCIADOS A LA DIMENSIÓN RIESGO

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

Nota: Reproducido de Diagnóstico de clima laboral y propuesta de plan de acción en el área administrativa de la empresa Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda, por Pacheco (2024), basado en Bustamante et al. (2022) y López et al. (2021).

Figura 4

Puntuación de la dimensión Riesgo de los colaboradores



Elaboración propia.

La puntuación promedio es la segunda más baja entre todas las dimensiones evaluadas con 2.44, calificándose como desfavorable. Este resultado indica que las colaboradoras perciben limitaciones significativas en cuantos a la disposición institucional para asumir riesgos e innovar.

Si bien los ítems positivos 25 y 28 evidencian que las colaboradoras reconocen ciertos esfuerzos de la organización y de la gerencia por asumir riesgos y apoyar buenas ideas, estas percepciones resultan insuficientes para equilibrar las debilidades presentes en otros componentes de la dimensión.

El Ítem 24, de carácter negativo y polarizado, indica que las colaboradoras perciben una tendencia hacia la prudencia excesiva en la gestión. Esta percepción se refuerza con el Ítem 27,

donde se señala que la toma de decisiones se realiza con demasiada cautela, lo que podría limitar la efectividad organizacional.

El ítem 26 muestra una puntuación moderada, lo que permite inferir que las colaboradoras no identifican una cultura organizacional orientada a la innovación o la toma de riesgos. Esta percepción resulta relevante en el contexto educativo actual, donde los cambios pedagógicos y tecnológicos exigen capacidad de adaptación y apertura a nuevas formas de trabajo.

Si bien en las instituciones educativas la cautela suele estar asociada al cuidado del bienestar estudiantil y al cumplimiento de estándares académicos, una cultura excesivamente conservadora puede convertirse en un límite para la incorporación de innovaciones pedagógicas. Aunque los datos corresponden a una muestra reducida, los resultados reflejan una percepción compartida sobre restricciones en la innovación y toma de riesgos, lo que posiciona esta dimensión como un aspecto que requiere atención.

Dimensión Calor

Se evalúa la percepción sobre el ambiente social en las relaciones interpersonales.

Tabla 10

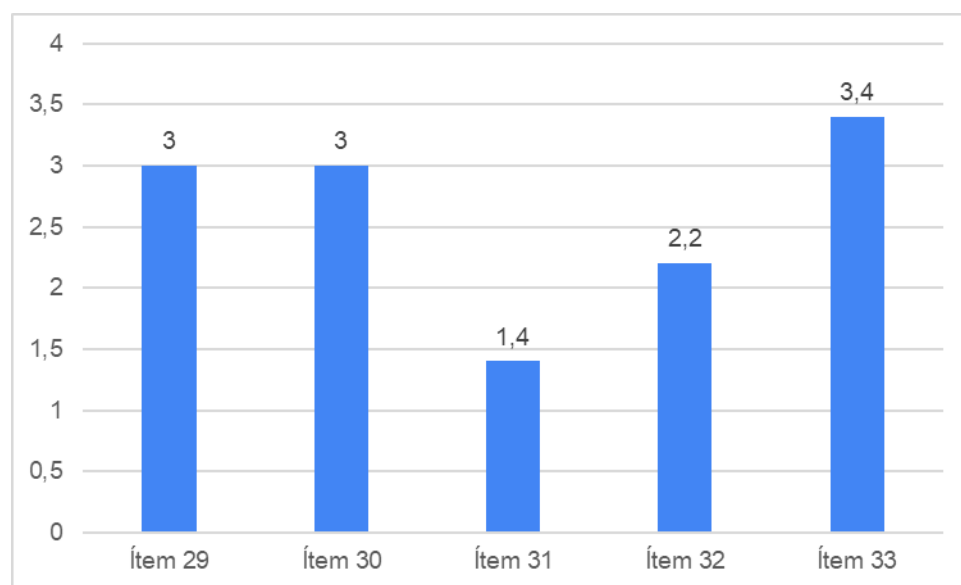
INTERROGANTES ASOCIADOS A LA DIMENSIÓN CALOR

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

¹ Nota: Reproducido de Diagnóstico de clima laboral y propuesta de plan de acción en el área administrativa de la empresa Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda, por Pacheco (2024), basado en Bustamante et al. (2022) y López et al. (2021).

Figura 5

Puntuación de la dimensión Calor de los colaboradores



Elaborado por Johanna Pilamunga (2026).

El puntaje resultante fue de 2.60, correspondiente a una calificación desfavorable. Este resultado indica que las colaboradoras perciben deficiencias en el ambiente social y la calidez de las relaciones interpersonales dentro de la institución educativa.

El análisis detallado muestra una percepción ambivalente del clima- por un lado, las participantes reconocen un trato cordial y una atmosfera amistosa en la relación entre la gerencia y el personal (ítems 29 y 33), sin embargo, estos aspectos no resultan suficientes para que la dimensión alcance una valoración favorable.

El ítem 30 da cuenta de la presencia de tensión en el clima laboral, una situación comprensible dentro del contexto, donde las exigencias derivadas de la interacción constante con estudiantes familias y colegas pueden generar cargas emocionales. Esta percepción se ve

reforzada por los ítems negativos y ya polarizados (31 y 32), los cuales evidencian dificultades para construir vínculos interpersonales más cercanos, marcados por la distancias y reserva entre compañeros. De este modo, se observa que la cordialidad existente no siempre se traduce en relaciones sólidas y significativas.

Considerando que el trabajo colaborativo docente constituye un factor clave para la calidad educativa (Vangrieken, Dochy, Raes, & Kyndt, 2015), la percepción de relaciones interpersonales limitadas puede incidir negativamente en la cohesión organizacional y en la efectividad del trabajo en equipo.

Dimensión Estándares de desempeño

Esta dimensión mide las expectativas de rendimiento y excelencia dentro de la organización.

Tabla 11

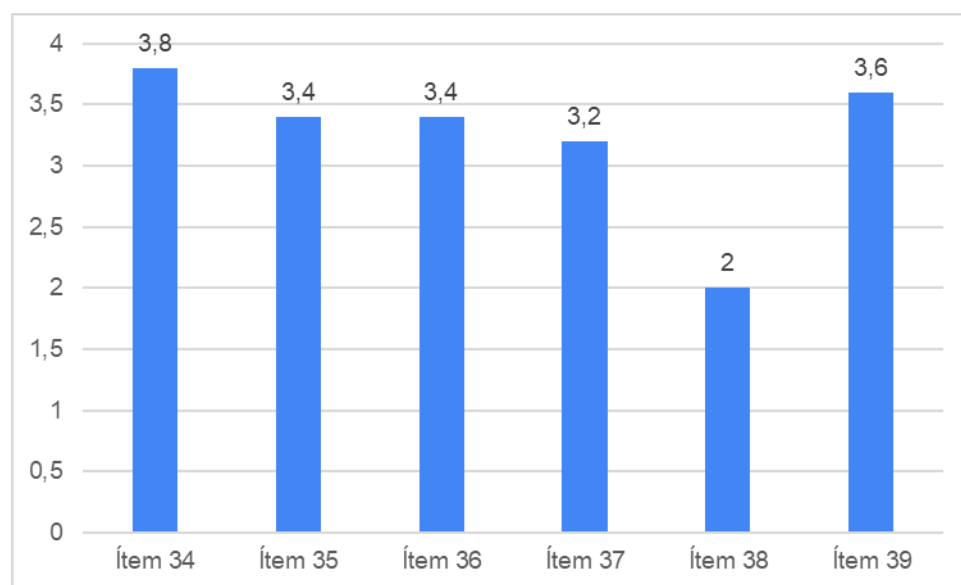
INTERROGANTES ASOCIADOS A LA DIMENSIÓN ESTANDARES DE DESEMPEÑO

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

Nota: Reproducido de Diagnóstico de clima laboral y propuesta de plan de acción en el área administrativa de la empresa Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda, por Pacheco (2024), basado en Bustamante et al. (2022) y López et al. (2021).

Figura 6

Puntuación de la dimensión Estándares de desempeño de los colaboradores



Elaborado por Johanna Pilamunga (2026).

El puntaje resultante fue de 3.23, clasificándose como favorable. Esta dimensión junto con la de estructura, son dos áreas de fortaleza en el clima laboral en la institución.

Las colaboradoras perciben una alta exigencia de rendimiento (ítem 34) y una orientación constante hacia la mejora continua por parte de la gerencia (ítem 35), aspectos coherentes con los estándares propios de una institución educativa privada. El ítem 36 presenta una valoración favorable, lo que indica que estas expectativas son interpretadas como un elemento positivo asociado a la búsqueda de excelencia. No obstante, se debe cuidar que esta presión no genere agotamiento emocional, considerando la evidencia existente sobre el burnout.

El ítem 37 muestra una puntuación ligeramente inferior al promedio de la dimensión, lo que sugiere que no siempre se percibe una relación clara entre el bienestar personal y las expectativas de empeño. A su vez, el ítem 38 (negativo y polarizado), refuerza la idea de que el buen rendimiento tiende a priorizarse por sobre las relaciones interpersonales, confirmando el peso que tienen los estándares de desempeño dentro de la institución.

El ítem 39 destaca por registrar un de las puntuaciones más altas, reflejando orgullo y satisfacción con el propio desempeño, aspecto clave para la autoeficacia profesional. En conjunto estos resultados evidencian que la institución ha logrado establecer expectativas claras y valoradas por el personal, consolidando esta dimensión como una fortaleza que conviene sostener y equilibrar.

Dimensión Apoyo

Esta dimensión evalúa el respaldo percibido por parte de compañeros y superiores.

Tabla 12

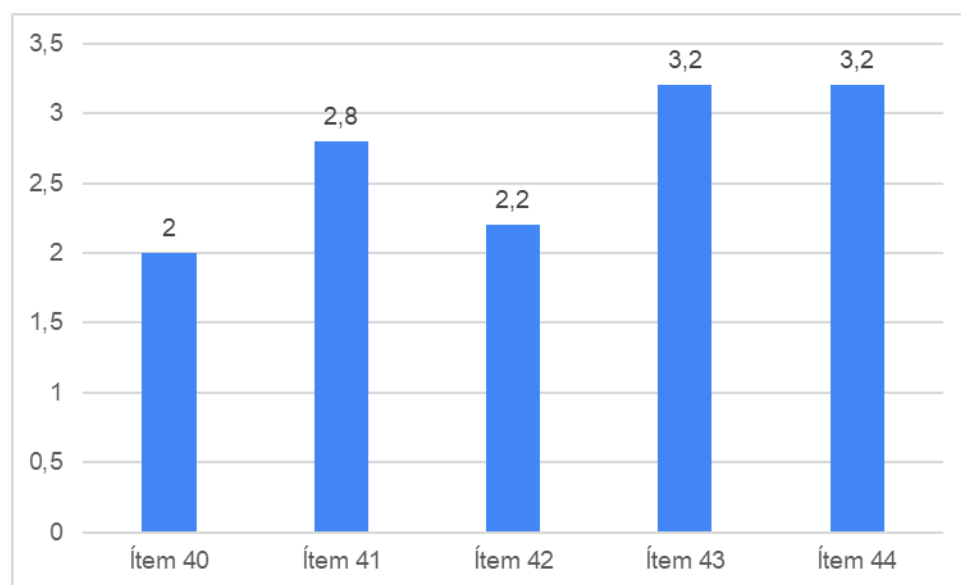
INTERROGANTES ASOCIADOS A LA DIMENSIÓN APOYO

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

Nota: Reproducido de Diagnóstico de clima laboral y propuesta de plan de acción en el área administrativa de la empresa Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda, por Pacheco (2024), basado en Bustamante et al. (2022) y López et al. (2021).

Figura 7

Puntuación de la dimensión Apoyo de los colaboradores



Elaborado por Johanna Pilamunga (2026).

Se registró un puntaje de 2.68, clasificándose como desfavorable. Este resultado indica que las colaboradoras perciben deficiencias en el respaldo organizacional y emocional que reciben tanto de sus superiores como de sus compañeros de trabajo.

El ítem 40 (negativo y polarizado), obtuvo una puntuación baja que refleja que las colaboradoras sienten que los errores pueden tener consecuencias desfavorables para sus superiores. Esto podría generar un clima de temor al error, limitando la experimentación pedagógica y la innovación dentro de la institución.

El ítem 41 también es desfavorable, mostrando que las colaboradoras no perciben espacios suficientes para dialogar con la gerencia sobre su desarrollo profesional y proyecciones

de carrera. Este hallazgo es relevante ya que la planificación de carrera constituye un factor motivacional importante para el personal docente y administrativo.

El Ítem 42, negativo y polarizado, presenta una puntuación baja que evidencia percepciones de desconfianza interpersonal, en concordancia con los resultados de la dimensión Calor, donde también se identificaron limitaciones en la calidad de las relaciones interpersonales.

Los Ítems 43 y 44 presentan una puntuación similar (3,20), lo que indica una percepción moderada del apoyo organizacional. Si bien las colaboradoras reconocen que pueden recibir ayuda de jefes y compañeros ante tareas difíciles, no perciben de manera clara que la filosofía gerencial priorice el factor humano y el bienestar emocional del personal. Estos resultados evidencian un apoyo funcional presente, pero con oportunidades de fortalecimiento en el ámbito humano y relacional.

Dado el tamaño reducido de la muestra, los resultados reflejan percepciones compartidas sobre limitaciones en el apoyo organizacional. En el ámbito educativo, donde el apoyo percibido actúa como factor protector frente al burnout docente (Malinen & Savolainen , 2016), esta dimensión desfavorable constituye un área crítica de intervención.

Dimensión Conflicto

Esta dimensión evalúa el manejo de diferencias, desacuerdos y resolución de conflictos en la organización.

Tabla 13

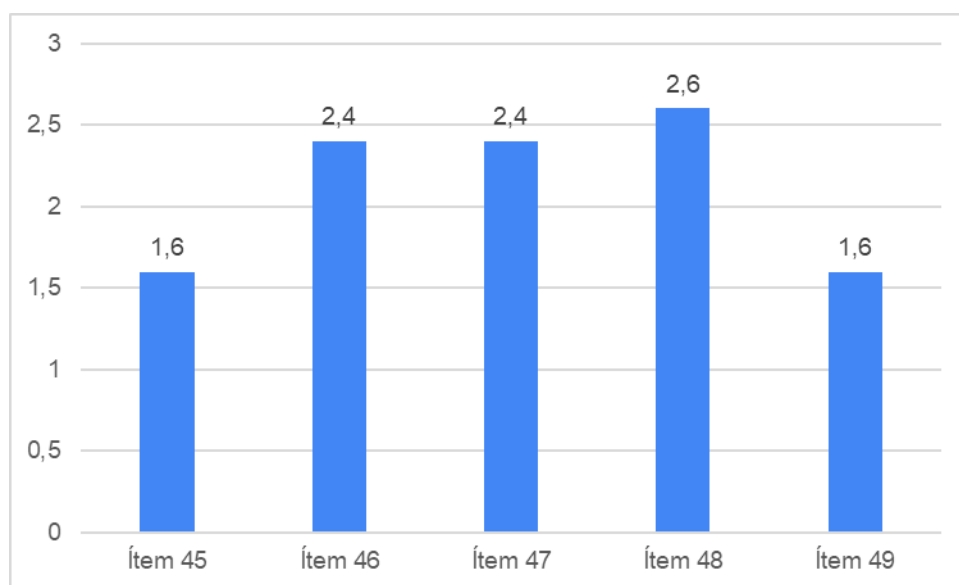
INTERROGANTES ASOCIADOS A LA DIMENSIÓN CONFLICTO

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

Nota: Reproducido de Diagnóstico de clima laboral y propuesta de plan de acción en el área administrativa de la empresa Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda, por Pacheco (2024), basado en Bustamante et al. (2022) y López et al. (2021).

Figura 8

Puntuación de la dimensión Conflicto de las colaboradoras



Elaborado por Johanna Pilamunga (2026).

Esta dimensión obtuvo la puntuación más baja de todas las dimensiones 2.12 siendo desfavorable. Este resultado indica que las colaboradoras perciben deficiencias en el manejo de diferencias, desacuerdos y resolución de conflictos en la institución.

El ítem 45 (negativo y polarizado) muestra que las colaboradoras perciben una preferencia institucional por evitar la confrontación, lo que dificulta la expresión de opiniones divergentes y debilita la comunicación abierta dentro de la organización.

El ítem 46 y 47 presentan la misma puntuación (2.40), lo que refleja que no se reconoce una visión positiva del conflicto ni un impulso claro por parte de la gerencia para fomentar el dialogo y la diversidad de opiniones. Esto refuerza la idea de un entorno que limita el intercambio critico de ideas.

El ítem 48 indica que las colaboradoras no perciben plena libertad para manifestar desacuerdos frente a la gerencia, situación que resulta especialmente relevante en el ámbito educativo, donde la participación docente es clave para la mejora institucional.

El ítem 49 (negativo y polarizado), los resultados sugieren una inclinación hacia la toma de decisiones aceleradas, con escasa reflexión y poca consideración de distintas perspectivas, lo que puede afectar la calidad de las decisiones adoptadas. Esta situación puede vincularse a la presencia de normativas y protocolos institucionales claramente establecidos, propias de una institución educativa que han sido observadas en la experiencia.

Dimensión Identidad

Esta dimensión mide el sentido de pertenencia, lealtad y orgullo organizacional. En educación, el compromiso organizacional del personal se relaciona con la estabilidad institucional y la calidad educativa.

Tabla 14

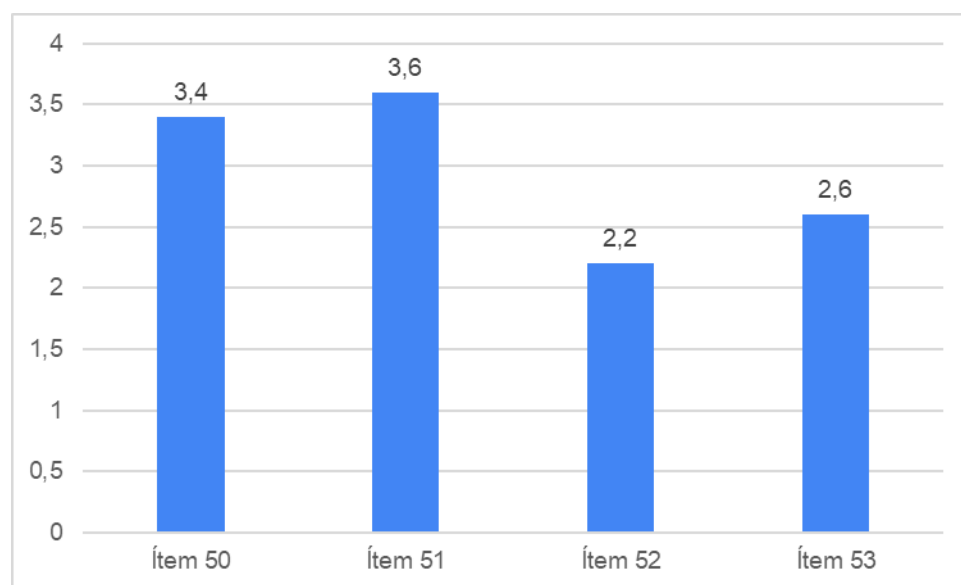
INTERROGANTES ASOCIADOS A LA DIMENSIÓN IDENTIDAD

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

Nota: Reproducido de Diagnóstico de clima laboral y propuesta de plan de acción en el área administrativa de la empresa Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda, por Pacheco (2024), basado en Bustamante et al. (2022) y López et al. (2021).

Figura 9

Puntuación de la dimensión Identidad de las colaboradoras



Elaborado por Johanna Pilamunga (2026).

La última dimensión registró una puntuación de 2.95, clasificándose como desfavorable.

Este resultado indica que las colaboradoras presentan limitaciones en su sentido de pertenencia, lealtad y orgullo organizacional hacia la institución educativa.

El análisis por ítems muestra resultados contrastantes. Los ítems positivos 50 y 51 reflejan que las colaboradoras sienten orgullo de pertenecer a la institución y perciben la existencia de un trabajo en equipo funcional. No obstante, el Ítem 52, negativo y polarizado, indica que no se percibe un compromiso organizacional sólido y generalizado, lo cual puede relacionarse con las debilidades identificadas en otras dimensiones, especialmente Recompensa y Apoyo, que influyen directamente en el fortalecimiento del compromiso institucional.

El ítem 53 (negativo y polarizado), tiene una puntuación baja evidenciando una perspectiva individualista dentro de la organización, lo cual resulta especialmente significativo en el ámbito educativo, donde el trabajo colaborativo y la construcción de objetivos comunes son esenciales para el desempeño institucional.

En términos generales, esta dimensión presenta una valoración desfavorable, aunque cercana al nivel favorable, lo que refleja una percepción ambivalente de la identidad organizacional. Si bien se observa orgullo y sentido de pertinencia, persisten debilidades en la lealtad colectiva que pueden afectar la cohesión institucional. Considerando el tamaño reducido de la muestra, los resultados representan la experiencia de un grupo específico; sin embargo, la proximidad al umbral favorable indica la existencia de condiciones propicias para fortalecer la identidad organizacional mediante acciones estratégicas y focalizadas. Asimismo, la relación de esta dimensión con otras áreas desfavorables, como Recompensa, Apoyo y Conflicto, indica la necesidad de un abordaje integral del clima laboral, considerando que el sentido de pertenencia actúa como un factor protector del bienestar docente y del compromiso institucional.

Con el fin de integrar los resultados obtenidos en las distintas dimensiones analizadas, a continuación, se presenta la Tabla 15, la cual sintetiza el estado actual del clima laboral de las colaboradoras, detallando los puntajes alcanzados en cada dimensión y el puntaje final general. Esta síntesis permite una visión global del clima laboral institucional y facilita la identificación de áreas fortalecidas y de aquellas que requieren intervención.

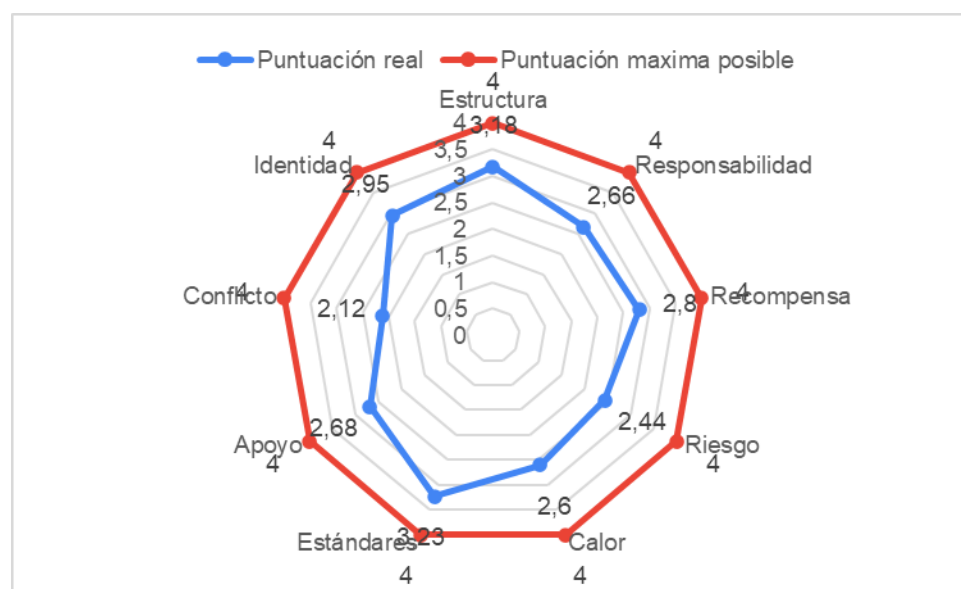
Tabla 15*ESTADO ACTUAL DEL CLIMA LABORAL POR DIMENSIONES DE LAS COLABORADORAS*

Dimensión	Puntuación real
Estructura	3,18
Responsabilidad	2,66
Recompensa	2,80
Riesgo	2,44
Calor	2,60
Estándares de desempeño	3,23
Apoyo	2,68
Conflicto	2,12
Identidad	2,95
Clima laboral	2,74

Nota. En la tabla se resumen los valores del clima laboral por dimensiones y de forma global.

Figura 10

Visualización del estado actual de las colaboradoras por dimensiones



Elaborado por Johanna Pilamunga (2026).

El análisis de las nueve dimensiones evaluadas evidencia que el clima laboral en el área docente y administrativa presenta una calificación general desfavorable, con un promedio de 2.74 según la escala de interpretación utilizada. Aunque las dimensiones Estructura (3.18) y Estándares de Desempeño (3.23) obtuvieron valoraciones favorables, las siete dimensiones restantes registran puntuaciones desfavorables, lo que configura un clima laboral que requiere intervención integral.

Las dimensiones más críticas son Conflicto (2.12), Riesgo (2.44) y Calor (2.60), relacionadas con las relaciones interpersonales, la innovación y el manejo de desacuerdos, por lo que constituyen áreas prioritarias de intervención. Asimismo, Responsabilidad (2.66), Apoyo (2.68) y Recompensa (2.80) presentan resultados desfavorables vinculados a aspectos

motivacionales y de gestión del talento humano. La dimensión Identidad (2.95) se sitúa próxima al nivel favorable, lo que sugiere potencial de fortalecimiento.

El contraste entre las dimensiones favorables y las desfavorables indica que, si bien la institución ha logrado claridad organizacional y expectativas de desempeño definidas, enfrenta debilidades en aspectos relacionales, motivacionales y de participación del personal.

Estos resultados corresponden a una muestra reducida de cinco colaboradoras del área docente y administrativa, por lo que no son generalizables; sin embargo, la recurrencia de valoraciones desfavorables evidencia patrones que requieren atención. Además, los hallazgos son coherentes con las observaciones realizadas durante las prácticas preprofesionales, lo que refuerza su validez.

En consecuencia, este diagnóstico constituye una base para el diseño de estrategias de mejora del clima laboral, priorizando las dimensiones más críticas e incorporando un enfoque integral que fortalezca el bienestar del personal y la efectividad institucional.

Propuesta para el fortalecimiento del Clima Laboral

Con base en el diagnóstico del clima laboral llevado a cabo durante las prácticas preprofesionales, y apoyado en los resultados del Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer, se presenta el siguiente plan de acción dirigido a fortalecer las dimensiones que presentaron calificaciones desfavorables.

El plan de acción se organiza en siete dimensiones que necesitan atención prioritaria: Conflicto, Riesgo, Calor, Responsabilidad, Apoyo, Recompensa e Identidad. En cada una se indica el problema identificado, el objetivo de mejora, las actividades propuestas, el responsable y el tiempo de ejecución.

Tabla 16

PLAN DE ACCIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA LABORAL SEGÚN

DIMENSIONES CRÍTICAS IDENTIFICADAS

Dimensión	Objetivo	Actividad/Estrategia Propuesta	Responsable	Recursos	Indicador
Conflicto (2.12)	Fomentar el diálogo abierto y manejo constructivo de diferencias.	Implementar talleres trimestrales de comunicación asertiva y resolución de conflictos.	Departamento de Talento Humano en coordinación con Dirección	Presupuesto para capacitaciones externas, materiales didácticos, espacios físicos para reuniones, tiempo laboral asignado	Aumento en la puntuación de la dimensión Conflicto en la próxima evaluación.
		Establecer espacios formales de diálogo (reuniones mensuales) donde el personal pueda expresar inquietudes sin temor a represalias.			Realización de al menos 10 reuniones de diálogo durante el año.
		Crear un protocolo claro para el manejo de desacuerdos que normalice el conflicto como oportunidad de mejora.			80% del personal participa en talleres de comunicación. Disminución de reportes de conflictos no resueltos.

Capacitar a líderes en
técnicas de mediación.

Riesgo (2.44)

Incentivar la innovación y la experimentación pedagógica, reduciendo el temor al error.	Crear un programa de "Ideas Innovadoras" que incentive propuestas pedagógicas y administrativas novedosas. Establecer un fondo semestral para implementar proyectos piloto de bajo costo • Reconocer públicamente las iniciativas innovadoras, independientemente de su resultado final. Diseñar un protocolo que normalice el error como parte del aprendizaje organizacional.	Dirección General con apoyo del Departamento de Talento Humano	Presupuesto para proyectos piloto, sistema de registro de iniciativas, reconocimientos (diplomas, menciones), tiempo para evaluación de propuestas	Incremento del en la puntuación de la dimensión Riesgo. Implementación de al menos 3 proyectos innovadores al año. 60% del personal presenta al menos una propuesta de mejora. Mejora en la percepción de apertura al cambio.
---	--	--	--	--

Calor (2.60)

Fortalecer las relaciones

interpersonales y generar un ambiente de trabajo más cálido y colaborativo.	Organizar actividades de integración trimestrales (convivencias, celebraciones, actividades recreativas). Implementar un programa de "Compañero de bienvenida" para nuevos integrantes. Crear espacios informales de encuentro (pausas activas, cafés conversatorios mensuales). Establecer un sistema de reconocimiento entre pares que destaque cualidades personales y profesionales.	Departamento de Talento Humano	Presupuesto para actividades sociales, materiales para dinámicas, refrigerios, decoración de espacios comunes	Aumento en la puntuación de la dimensión Calor. Realización de 4 actividades de integración anuales con participación del 70% del personal. Aumento en la percepción de un clima laboral positivo entre los colaboradores.
---	---	--------------------------------	---	--

Responsabilidad (2.66)	Incrementar la autonomía profesional y la confianza en la capacidad de autogestión del personal.	Redefinir protocolos de supervisión, reduciendo la verificación excesiva y fortaleciendo la confianza. Implementar un sistema de gestión por objetivos que otorgue mayor libertad en los métodos. Realizar reuniones de seguimiento enfocadas en apoyo, no en control. Incentivar la autonomía del personal en decisiones pedagógicas y operativas.	Departamento de Talento Humano	Manuales de procedimientos actualizados, capacitación en gestión por objetivos y reuniones periódicas de seguimiento.	Incremento en la puntuación de la dimensión Responsabilidad. 70% del personal reporta mayor autonomía en su trabajo. Reducción del 50% en procedimientos de verificación redundantes. Aumento en la satisfacción con la confianza recibida.
Apoyo (2.68)	Fortalecer el respaldo institucional y emocional hacia el personal, promoviendo relaciones de confianza.	Implementar un programa de acompañamiento psicológico y emocional para el personal. Establecer reuniones semestrales de desarrollo profesional	Departamento de Talento Humano	Contratación de profesional en psicología organizacional, presupuesto para capacitaciones, espacios para reuniones,	Aumento en la puntuación de la dimensión Apoyo. 100% del personal participa en reuniones de desarrollo profesional.

		donde se discutan aspiraciones y planes de carrera. Crear círculos de apoyo entre docentes para compartir experiencias y estrategias pedagógicas. Desarrollar un plan de capacitación continua alineado con las necesidades del personal.		materiales de apoyo	Implementación de 3 círculos de apoyo con participación del 50% del personal. Reducción en niveles de estrés reportado.
Recompensa (2.80)	Establecer un sistema de reconocimiento justo y equitativo que valore el esfuerzo y los logros.	Diseñar un programa formal de reconocimiento con criterios claros y objetivos. Implementar reconocimientos trimestrales públicos (desempeño destacado, innovación, compromiso). Establecer incentivos no monetarios (días libres, flexibilidad horaria, menciones).	Dirección General y Departamento de Talento Humano	Presupuesto para incentivos, sistema de evaluación del desempeño, certificados y reconocimientos, plataforma de comunicación	Incremento en la puntuación de la dimensión Recompensa. Implementación de 4 ciclos de reconocimiento anual. 80% del personal conoce los criterios de reconocimiento. Mejora en la percepción de equidad en evaluaciones.

Revisar y comunicar claramente los criterios para promociones y ascensos.

Realizar encuestas anuales de percepción de equidad en el sistema de recompensas.

Identidad (2.95)	Fortalecer el sentido de pertenencia y el compromiso con la misión institucional.	Realizar jornadas de reflexión sobre la identidad institucional y valores compartidos. Involucrar al personal en la toma de decisiones estratégicas mediante comités participativos. Crear un programa de embajadores institucionales que promuevan los valores organizacionales. Comunicar sistemáticamente los logros institucionales y el impacto del trabajo colectivo.	Dirección General con apoyo de todo el equipo directivo	Espacios para jornadas de reflexión, materiales de comunicación interna, reconocimiento a embajadores, plataformas colaborativas	Aumento en la puntuación de la dimensión Identidad. 90% del personal participa en jornadas de identidad institucional. Creación de al menos 2 comités participativos. Incremento en la percepción de orgullo institucional en encuestas.
------------------	---	---	---	--	--

Desarrollar proyectos
colaborativos que
requieran trabajo
interdepartamental.

Elaborado por Johanna Pilamunga (2026).

Segunda Parte

9. Justificación

El presente trabajo corresponde a la sistematización de la experiencia de prácticas preprofesionales realizadas en el Departamento de Talento Humano de una institución educativa privada ubicada en el sur de la ciudad de Guayaquil, durante el período de mayo a agosto de 2025. Esta experiencia formó parte del proceso de formación de la carrera de Psicología General de la Universidad Politécnica Salesiana y permitió aplicar conocimientos teóricos y metodológicos en un contexto organizacional real.

La institución educativa ofrece servicios en los niveles de educación inicial, educación general básica y bachillerato. Se trata de una organización de tamaño reducido, con personal docente y administrativo que atiende a población estudiantil del sector sur de Guayaquil. Durante las prácticas se realizaron actividades relacionadas con la gestión del talento humano, como apoyo en procesos de selección de personal, entrevistas telefónicas, revisión de referencias laborales, interpretación de pruebas psicométricas bajo supervisión, elaboración de documentos administrativos, organización de expedientes y apoyo en eventos institucionales. Dichas actividades facilitaron una comprensión progresiva de las dinámicas internas de la institución y sirvieron de base para el desarrollo del diagnóstico de clima laboral.

La realización del diagnóstico de clima laboral en la institución educativa surgió como respuesta a diversas necesidades identificadas durante el desarrollo de las prácticas preprofesionales en el Departamento de Talento Humano. A lo largo de los cuatro meses de observación participante fue posible reconocer situaciones y dinámicas internas que evidenciaban posibles dificultades en el ambiente de trabajo, especialmente en aspectos

relacionados con la comunicación, el manejo de conflictos, el reconocimiento del personal y la participación en la toma de decisiones. Las observaciones iniciales hicieron evidente la importancia de contar con una evaluación más estructurada que permitiera conocer cómo percibía el personal su entorno laboral.

Diversos estudios han destacado la importancia de la evaluación del clima laboral en el ámbito educativo. Como lo hicieron Thapa et al. (2013) quienes señalan que el clima escolar influye directamente en el bienestar del personal, el compromiso con el aprendizaje y el desempeño docente. En el contexto ecuatoriano, investigaciones como las de Gonzáles Ramos (2019) y Guzmán Reyes et al. (2021) evidencian que una gestión inadecuada del clima laboral puede generar problemas como fallas en la comunicación, bajo rendimiento, rotación de personal y debilidades en el reconocimiento y la participación.

el diagnóstico permitió poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera de Psicología General, ayudando a conectar la teoría con la práctica. Asimismo, desde una mirada profesional, esta experiencia se relaciona con el rol del psicólogo organizacional en la identificación de riesgos psicosociales y en la elaboración de estrategias que promuevan ambientes laborales más saludables.

El objetivo general del diagnóstico fue analizar el clima laboral percibido por el personal docente y administrativo mediante la aplicación del Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer, con el fin de identificar fortalezas, áreas críticas y proponer acciones de mejora para el clima laboral institucional.

De manera específica, se buscó conocer cómo percibe el personal las nueve dimensiones del clima laboral, analizar los resultados a partir de las dinámicas organizacionales

observadas durante las prácticas y elaborar una propuesta de mejora basada en los hallazgos obtenidos. Mas allá del cumplimiento académico esta sistematización busca generar conocimiento contextualizado sobre el clima laboral en instituciones educativas privadas del Ecuador y proporcionar a la institución información útil para la toma de decisiones en la gestión del talento humano.

Los resultados del diagnóstico muestran que el clima laboral general se sitúa en un nivel desfavorable, con una puntuación promedio de 2.74. no obstante, las dimensiones de estructura (3.18) y estándares de desempeño (3.23) destacan como fortalezas, al evidenciar claridad en los roles y en las expectativas laborales. En constante, la dimensión de conflicto (2.12), riesgo (2.44) y calor (2.60) revelan debilidades significativas vinculadas a la gestión de desacuerdos, la apertura a la innovación y la calidad de las relaciones interpersonales.

Otras dimensiones como Responsabilidad, Apoyo y Recompensa también presentaron puntuaciones desfavorables, evidenciando percepciones de limitada autonomía, escaso respaldo institucional y deficiencias en el reconocimiento. Estos resultados son relevantes porque permiten identificar áreas prioritarias de intervención y factores de riesgo psicosocial que podrían afectar el bienestar del personal si no se atienden oportunamente ya que un clima negativo se asocia con mayores niveles de burnout docente, insatisfacción laboral y un deterioro en la salud mental (Malinen & Savolainen , 2016; Katsantonis, 2020).

Este trabajo aporta al campo de la Psicología Organizacional al demostrar la utilidad del Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer en instituciones educativas privadas ecuatorianas, tal como lo señala Pacheco Pacheco (2024), confirmando la vigencia del modelo propuesto por Litwin y Stringer (1968). Igualmente, contribuye a la generación de conocimiento

situado en organizaciones educativas de menor tamaño, un ámbito poco explorado en investigaciones previas.

La sistematización de esta experiencia permitió integrar datos cuantitativos y cualitativos, fortaleciendo la comprensión del clima laboral y evidenciando el rol del psicólogo organizacional en contextos educativos. Como señala Jara Holliday (2018), La sistematización ayuda a transformar la experiencia práctica en aprendizajes reflexivos que resultan útiles tanto para la formación profesional como para la mejora organizacional.

10. Caracterización de los beneficiarios

Los beneficiarios directos del diagnóstico realizado fueron cinco colaboradoras del área docente y administrativa de una institución educativa privada de pequeño tamaño, ubicada en el sur del Guayaquil, donde se realizaron las practicas preprofesionales. Todas las participantes fueron mujeres, lo que refleja la alta presencia femenina en el sector educativo ecuatoriano, especialmente en los niveles inicial y básico.

Por razones éticas y conforme al consentimiento informado, no se recopilaron datos personales específicos, garantizando el anonimato y favoreciendo un ambiente de confianza que permitió respuestas sinceras. Las colaboradoras desempeñan funciones en una institución que atiende educación inicial, educación general básica y bachillerato, lo que implica diversas exigencias laborales.

La aplicación del diagnostico se desarrolló bajo principios de participación voluntaria y consentimiento informado. Previamente, se llevó a cabo una reunión breve donde se explicó el objetivo del estudio, el uso del cuestionario de Litwin y Stringer y las consideraciones éticas del proceso. El instrumento fue administrado de manera digital a través de Google Forms, lo que facilitó la participación y permitió que la muestra lo completara en un lapso aproximado de 20 a 30 minutos.

El respaldo del Departamento de Talento Humano, junto con el apoyo de las autoridades institucionales y de la tutora de prácticas, generó un entorno de confianza que favoreció una participación abierta y reflexiva. Gracias a esto las respuestas identifico aspectos críticos del clima laboral lo que valida la utilidad del diagnóstico.

Este proceso abrió un espacio de reflexión para las colaboradoras sobre su experiencia laboral y aportó a la institución información objetiva para orientar decisiones en la gestión del Talento Humano y la mejora de las condiciones organizacionales. Además, dejó aprendizajes valiosos para futuro diagnósticos organizacionales, como la importancia del consentimiento informado, el uso de instrumentos validados y el acompañamiento institucional.

11. Interpretación

la sistematización del diagnóstico de clima laboral, realizada durante las prácticas preprofesionales entre mayo y agosto de 2025, fue una experiencia formativa que permitió acercarse a la complejidad de las dinámicas organizacionales en un contexto educativo real. Mas allá de los resultados cuantitativos, el proceso reveló tensiones, contradicciones y aprendizajes que enriquecen la comprensión del clima laboral y del rol psicológico en la organización.

Entre los principales hallazgos destaca una paradoja institucional. Mientras el personal reconoce la claridad de la estructura organizacional, evidenciada en la valoración positiva en la dimensión Estructura (3.18), gracias a la definición precisa de roles y expectativas. Sin embargo, esta fortaleza convive con percepciones negativas en Responsabilidad (2.66) y Conflicto (2.12), lo que muestra que esa claridad no siempre se traduce en mayor autonomía ni en espacios reales de participación. Durante las prácticas, esta contradicción apareció de forma reiterada: aunque los protocolos facilitaban el funcionamiento cotidiano, dejaban poco margen para la adaptación pedagógica o para proponer innovaciones metodológicas.

Los registros de observación corroboran esta relación ambivalente con la estructura de la responsabilidad. Por un lado, se observó una inducción clara y la existencia de protocolos y guías que orientan el trabajo cotidiano, facilitando la comprensión del funcionamiento institucional. Sin embargo, se registró también que muchas actividades, incluso tareas administrativas rutinarias, requerían de múltiples niveles de supervisión y validación por parte de la Jefatura, lo que evidencia márgenes limitados de autonomía en la toma de decisiones,, coherentes con la valoración desfavorable de la dimensión Responsabilidad.

Los registros de observación reforzaron esta percepción, al evidenciar situaciones en las que el personal reaccionaba con resistencia o actitudes defensivas frente a comunicados institucionales, mostrando dificultades para expresarte desacuerdos de manera abierta y constructiva. Este patrón de evitación del conflicto se relaciona directamente con los bajos puntajes obtenidos en dicha dimensión.

Esta dinámica parece responder a un modelo de gestión más bien vertical, donde las decisiones importantes se toman en los niveles jerárquicos superiores, lo que limita la iniciativa y la corresponsabilidad del personal. Como plantea Likert (1977), si bien los sistemas autoritarios pueden ser eficaces desde lo operativo, son los modelos participativos los que favorecen climas organizacionales más positivos y sostenibles en el tiempo. En este caso, la institución parece ubicarse en un punto intermedio: cuenta con estructuras claras y consolidadas, pero todavía no ha avanzado hacia formas de gestión que promuevan una participación más activa del personal. Esta situación debe entenderse también en el contexto de una institución que trabaja con estudiantes con necesidades educativas diversas, lo que en parte explica la necesidad de estandarizar procedimientos; sin embargo, esa misma estandarización termina afectando la percepción de autonomía profesional.

Otra tensión importante aparece en la calidad de las relaciones interpersonales. La dimensión Calor obtuvo una puntuación baja (2.60), lo que contrasta con el discurso informal del personal, que suele describir el clima como 'amigable'. A partir de la observación participante fue posible diferenciar entre una cordialidad más bien superficial y la falta de vínculos interpersonales profundos. Durante los cuatro meses de prácticas, se observó que las interacciones se daban sobre todo en espacios formales como reuniones o eventos

institucionales, con un trato respetuoso y profesional, pero con pocas oportunidades para construir relaciones significativas. Esta situación resulta especialmente relevante si se tiene en cuenta que, según Vangrieken et al. (2015), la colaboración docente profunda es clave para la calidad educativa, ya que favorece el intercambio de saberes y el apoyo mutuo. La ausencia de estos vínculos limita la posibilidad de consolidar verdaderas comunidades profesionales de aprendizaje.

El aspecto más crítico del diagnóstico se observó en la dimensión Conflicto, que obtuvo la puntuación más baja (2.12) y refleja una cultura organizacional que tiende a evitar el desacuerdo. Durante las prácticas, esta dinámica se hizo evidente en la costumbre de minimizar las diferencias, postergar conversaciones difíciles o desviar los temas conflictivos. Cuando los desacuerdos aumentaban, la resolución solía trasladarse a la autoridad jerárquica, en lugar de promover el diálogo directo entre las partes. Si bien esta forma de manejar el conflicto ayuda a sostener una sensación de armonía, también tiene efectos negativos: las tensiones no resueltas se acumulan, aparecen resentimientos y se limita la comunicación honesta, lo que termina empobreciendo los procesos de toma de decisiones.

En esta línea, Thapa et al. (2013) sostienen que las organizaciones educativas que entienden el conflicto de manera constructiva logran climas más saludables que aquellas que intentan evitarlo o suprimirlo. Sus estudios muestran que promover el rol de “upstander” (defensor activo) frente al de “bystander” (observador pasivo) permite transformar el conflicto en una oportunidad de fortalecimiento comunitario. Este proceso también debe analizarse desde una mirada cultural más amplia: en el contexto ecuatoriano persisten patrones que

tienden a priorizar una armonía superficial por sobre la expresión directa del desacuerdo lo que, sumado a estructuras jerárquicas, termina naturalizando la evitación del conflicto.

Las dimensiones Recompensa (2.80) y Apoyo (2.68) mostraron debilidades importantes relacionadas con la motivación y el cuidado institucional. Durante las prácticas se pudo observar que, si bien existían reconocimientos verbales ocasionales, estos no eran sistemáticos ni se basaban en criterios claros, lo que generaba percepciones de arbitrariedad y afectaba la motivación del personal. Esto resulta preocupante especialmente si se consideran las altas demandas emocionales del contexto educativo. El trabajo cotidiano con estudiantes con dificultades aprendizaje implica un desgaste significativo y si bien el apoyo entre colegas suele surgir de manera informal, no se identificaron espacios institucionales formales de acompañamiento psicológico. Tal y como señalan Malinen y Savolainen (2016), el apoyo organizacional actúa como un factor protector frente al burnout docente, lo que permite reconocer una vulnerabilidad presente en la institución.

La dimensión riesgo (2.44) mostró un clima marcado por la cautela y la dificultad de asumir cambios. Durante las prácticas fue frecuente observar cómo las propuestas nuevas del personal quedan postergadas, generalmente justificadas por la complejidad del trabajo o por no ajustarse a los procedimientos existentes. Esta forma de operar termina desmotivando, limita la creatividad pedagógica y reduce la capacidad de la institución para adaptarse a un concepto educativo que rige mayor flexibilidad.

En cuanto a la dimensión identidad (2.95), apareció una ambivalencia clara. Si bien existe orgullo por permanecer a una institución reconocida y por el sentido social del trabajo, este no se traduce en un compromiso sólido. Las falencias en aspectos como reconocimiento,

apoyo y manejo de conflictos van debilitando progresivamente el vínculo emocional del personal con la organización.

La experiencia de sistematización se convirtió en un ejercicio de aprendizaje que trascendió el análisis de resultados y me llevó a cuestionar tanto el proceso de investigación como mi propio desempeño como practicante. El uso combinado de herramientas cuantitativas y cualitativas permitió ir más allá de la medición del clima laboral: los datos del cuestionario señalaron áreas sensibles mientras que la observación participante aportó claves para entender como esas percepciones se manifiestan en la práctica.

El trabajo con una muestra pequeña obligó a pensar con cuidado hasta donde podían llegar los resultados. Además, la resistencia inicial a participar, marcada por el temor a la confidencialidad, terminó siendo un hallazgo en si mismo, ya que evidenció dificultades de confianza dentro de la institución. Esto reforzó la reflexión ética sobre cómo equilibrar la necesidad de generar cambios con el resguardo de quienes participan.

Durante las practicas asumí varios roles: observé, colaboré y participé como alguien externo que a la vez formaba parte temporal de la institución. Esto fortaleció aprendizajes importantes en habilidades sociales, pero también implicó desafíos, especialmente al momento de poner límites y revisar de manera constante mis propios sesgos. Esta experiencia confirmó que el psicólogo no es un observador neutral, sino un actor que influye inevitablemente en las dinámicas que analiza.

Por otro lado, el tiempo limitado de la práctica, que fue de solo cuatro meses, permitió realizar un buen diagnóstico y elaborar una propuesta bien fundamentada, pero no fue suficiente para llevar a cabo ni evaluar las intervenciones. Esta situación mostró que mejorar el

clima laboral requiere procesos largos y continuos, así como decisiones institucionales que superan el rol del practicante, lo que permitió comprender que el trabajo organizacional también tiene un componente político.

Aun así, la sistematización generó aportes significativos tanto para la institución como para el campo profesional y mi formación. Brindó información sistematizada para la toma de decisiones, aportó evidencia empírica sobre el clima laboral en instituciones educativas privadas ecuatorianas y consolidó aprendizajes sobre la complejidad de las organizaciones, el carácter relacional del clima laboral y el rol ético y reflexivo del psicólogo.

12. Principales logros del aprendizaje

La experiencia de prácticas preprofesionales en el diagnóstico del clima laboral de una institución educativa privada generó aprendizajes significativos que van más allá de lo teórico y se vinculan más con el desarrollo de competencias profesionales, éticas y reflexivas. Uno de los aprendizajes principales fue comprender que el clima organizacional no es un fenómeno que se pueda medir bajo valores numéricos, sino de una construcción social compleja ya que abarca percepciones, emociones, las relaciones de poder y dinámicas arraigadas a la cultura organizacional. Si bien la formación académica en teorías recibida durante la carrera ha sido una base sólida para el marco conceptual a través de autores previamente revisados, es la práctica la que permitió comprender como estas teorías dentro del contexto educativo ecuatoriano pueden manifestarse, adaptarse e incluso contradecirse.

Este aprendizaje fue muy importante porque permitió conectar la teoría con la práctica. Al aplicar el Cuestionario de Litwin y Stringer, no solo fue necesario conocer el uso de instrumentos psicométricos sino también saber generar rapport (confianza) con las personas, manejar de manera ética la información recolectada y adaptarse al contexto, habilidades que solo se aprenden en la práctica. Aprendí que un buen diagnóstico organizacional no depende solo de la técnica sino también de la confianza que se construye con los participantes. Además, la escucha activa y la observación ayudaron a entender mejor las dinámicas internas en la organización, como tensiones o malestares que no siempre aparecen en el cuestionario, pero si en comentarios, silencios o lenguaje corporal.

Esta experiencia me hizo enfrentar dilemas éticos propios dentro de lo que significa trabajar dentro de talento humano que muchas veces no se profundiza en la formación

académica. Mantener la confidencialidad del personal y al mismo tiempo generar información útil para la institución fue un reto constante que exige una postura profesional clara. Al inicio, algunos colaboradores mostraron desconfianza y resistencia, no porque no quisiera una mejora en el clima laboral sino por el temor de que sus opiniones pudieran traer consecuencias negativas. Esto me enseñó lo cuán importante es saber generar confianza en las personas y saber comunicar claramente los principios éticos, no solo como requisito formal sino como una condición fundamental para que el diagnóstico tenga validez y legitimidad.

La experiencia permitió obtener resultados concretos que reflejan lo aprendido y fueron útiles tanto para la institución como para mi formación profesional. Se realizó un diagnóstico del clima laboral aplicando Cuestionario de Litwin y Stringer a docentes y personal administrativo, cuyos resultados mostraron que el clima organizacional era desfavorable en general. A partir del análisis se identificaron fortalezas de la institución, así como áreas problemáticas que requieren atención prioritaria, especialmente apoyo organizacional, el manejo de conflictos y el sistema de recompensas. Con base a estos resultados se elaboró una propuesta de intervención adaptada a la realidad de la institución que incluye acciones específicas, responsables, recursos, tiempos e indicadores para evaluar el impacto de las mejores propuestas.

Además, este trabajo de sistematización fue un aporte importante porque permitió analizar de manera crítica toda la experiencia vivida y dejar aprendizajes que pueden servir para futuros trabajos en psicología organizacional en instituciones educativas. Durante el proceso se realizaron registros personales de observación y reflexión que permitieron documentar experiencias cotidianas, interacciones laborales y dinámicas organizacionales relevantes. Estos apuntes informales sirvieron como insumo para el análisis reflexivo del proceso que facilitó la

interpretación sistemática de resultado y un protocolo adaptado para la aplicación del cuestionario, que puede servir como guía para intervenciones futuras en contextos similares.

El objetivo general de las practicas se cumplió al diseñarse una propuesta para fortalecer el clima laboral, basada en un diagnostico completo del clima laboral percibido por el personal. La propuesta fue elaborada de acuerdo con la realidad institucional y entregada a la Dirección del Talento humano, cumplimiento con los criterios técnicos y recibiendo una valoración positiva.

El diagnostico resulto especialmente útil para el área de Talento Humano, ya que permitió acceder a percepciones que no siempre se expresan de forma directa debido a la naturaleza del área y a la sensibilidad de sus decisiones. En este contexto, el uso de un instrumento anónimo facilitó un espacio seguro de expresión. La revisión del trabajo por parte de la tutora aportó una retroalimentación crítica y profesional, fortaleciendo el proceso de aprendizaje.

De igual manera, los objetivos específicos se alcanzaron en su totalidad, ya que se realizó una adecuada fundamentación teórica del clima laboral, se diagnosticó el clima organizacional mediante la aplicación rigurosa del instrumento complementada con observación cualitativa, y se propusieron estrategias de intervención priorizadas que abordan las principales áreas críticas con acciones concretas y evaluables.

Sin embargo, una limitación importante de las practicas fue el tiempo disponible. Las doscientas cuarenta horas permitieron realizar el diagnóstico y diseñar la propuesta de intervención, pero no fue posible implementar las acciones propuestas ni evaluar su impacto real en el clima laboral y el bienestar del personal. Esta experiencia dejó como aprendizaje la

importancia de plantear objetivos realistas según el tiempo y las condiciones del contexto, así como de pensar desde el inicio en mecanismos que permitan dar continuidad al trabajo realizado ya sea por la institución o por futuros practicantes.

Durante la experiencia se identificaron varios riesgos que requirieron atención y que dejaron aprendizajes importantes para futuras intervenciones. En el plano ético, existió el riesgo de que las respuestas individuales pudieran ser identificadas lo que generó desconfianza en algunos participantes. A nivel metodológico, se presentó el riesgo de respuestas influenciadas por el deseo de dar una buena imagen, así como resistencia inicial de algunos colaboradores que percibían el diagnóstico como una evaluación amenazante. En el plano emocional, escuchar de forma reiterada situaciones de malestar laboral y conflicto generó un desgaste que no se había considerado. Finalmente se identificó el riesgo de que los resultados no se traduzcan en acciones concretas si la institución no asume un compromiso real con las mejoras propuestas, lo que podría afectar la confianza del personal en futuros procesos de evaluación.

La experiencia permitió identificar aportes para la práctica profesional, como la adaptación de Cuestionario de Litwin y Stringer al contexto de instituciones educativas en Ecuador. La combinación del cuestionario con observación participante y registros reflexivos facilitó una comprensión más amplia de las dinámicas organizacionales. Además, la priorización de áreas críticas permitió diseñar estrategias viables. Finalmente, la sistematización favoreció una reflexión crítica sobre los aspectos metodológicos, éticos y los aprendizajes obtenidos, aportando a la psicología organizacional en contextos educativos.

El proceso permitió ver que el diagnóstico tuvo efectos que fueron más allá de recolectar información. Para la institución, significó contar con una mirada más clara sobre el

clima laboral, identificando tanto aspectos positivos como negativos que ayudan a pensar acciones más realistas. Al mismo tiempo, docentes y personal administrativos tuvieron oportunidad de sentirse escuchados, entendiendo que muchos de sus malestares estaban relacionados con la forma en que se organiza el trabajo y no solo situaciones personales.

La experiencia también abrió espacios de reflexión sobre como el clima laboral influye en el bienestar emocional, un tema que no siempre se reconoce dentro de la institución. Desde esta experiencia, fue posible identificar prácticas que vale la pena mantener en futuras intervenciones, así como aspectos a mejorar, como dedicar más tiempo a la observación, incorporar espacios de retroalimentación con el personal, fortalecer el autocuidado del practicante y asegurar compromisos reales para dar continuidad a las propuestas.

13. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

La sistematización de la experiencia sobre el clima laboral en una institución privada de Guayaquil permitió generar aprendizajes importantes sobre cómo funcionan las dinámicas organizacionales en contextos educativos ecuatorianos. El análisis de las percepciones del personal mostró una clara diferencia entre las dimensiones estructurales como la claridad organizacional y los estándares de desempeño, que se valoraron positivamente y las dimensiones relacionales, como el apoyo organizacional, el manejo de conflictos y el reconocimiento laboral, que recibieron evaluaciones negativas. Esto refleja un clima centrados en normas y procedimientos, pero con áreas débiles en el cuidado del bienestar emocional y las relaciones interpersonales.

Los hallazgos sugieren que el malestar laboral no proviene de la falta de estructura sino de la gestión percibida como poco participativa, con espacios limitados para el reconocimiento y escasa consideración de las necesidades del personal. Esta percepción se corroboró tanto con los resultados del cuestionario como con la observación durante la práctica, lo que evidencia la utilidad de combinar métodos cuantitativos y cualitativos para comprender la realidad del clima laboral.

La experiencia permitió entender que el clima laboral es multidimensional y que pueden coexistir fortalezas y debilidades que requieren intervenciones específicas. La propuesta de mejora diseñada se centra en fortalecer el apoyo organizacional, el manejo de conflictos y reconocimiento laboral, aprovechando la estructura existente. Si embargo, su éxito dependerá del compromiso real de la dirección para implementar los cambios.

Para finalizar, la sistematización evidenció que este tipo de procesos no solo genera información diagnóstica sino también aprendizajes transferibles para la formación profesional. La experiencia reforzó la relevancia del rol ético del psicólogo, de la construcción de confianza y de la adaptación al contexto de cada institución, confirmando que el clima laboral es clave para el bienestar del personal y para la calidad educativa.

Recomendaciones

A partir de la sistematización de la experiencia, se identifican aprendizajes que pueden orientar la mejora de futuros proyectos de intervención y prácticas de investigación en contextos organizacionales educativos similares.

- Priorizar intervenciones orientadas al fortalecimiento de las dimensiones relacionales del clima laboral, especialmente el manejo del conflicto, el apoyo institucional y el reconocimiento, ya que estas influyen directamente en el bienestar del personal.
- Incorporar desde el inicio de los diagnósticos organizacionales estrategias de construcción de confianza, comunicación clara y garantías éticas, considerando que la participación del personal no es automática y requiere un proceso previo de sensibilización.
- Mantener la complementariedad metodológica entre técnicas cuantitativas y cualitativas, utilizando instrumentos validados junto con la observación participante y el registro reflexivo, a fin de lograr una comprensión más integral del contexto organizacional.
- Ampliar el tiempo destinado a las prácticas preprofesionales y al seguimiento posterior de las propuestas de intervención, de modo que sea posible no solo diagnosticar, sino también evaluar el impacto de las acciones implementadas.

14. Referencias bibliográficas

- Guzmán Reyes, M., Ancín Adell, I., & Prieto Coello, S. (10 de Abril de 2021). Diagnóstico del clima organizacional en una institución educativa privada de la ciudad de Guayaquil. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 8(2), 22–44. doi:<https://doi.org/10.21855/ecociencia.82.474>
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias* (3ª edición ed.). Trillas. Obtenido de <https://corganizacional1.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (9na ed.). México: McGraw-Hill. Obtenido de <http://bibliotecas.uasb.edu.bo:8080/bitstream/20.500.14624/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%209na%20ed.pdf>
- Collie, R. J., Shapka, J. D., & Perry, N. E. (2012). School climate and social-emotional learning: Predicting teacher stress, job satisfaction, and teaching efficacy. *Journal of Educational Psychology*, 104(4), 1189–1204. doi:<https://doi.org/10.1037/a0029356>
- Contreras Chavarria, B., & Matheson Vargas, P. (1983). Una herramienta para medir clima organizacional: Cuestionario de Litwin y Stringer. *REVISTA DE TRABAJO SOCIAL*, 27-37. Obtenido de <https://repositorio.uc.cl/server/api/core/bitstreams/9c2dd119-e099-49cd-906f-2860f793a625/content>

- García Guzmán, J. C., & Pastrana Franco, O. J. (2025). Clima laboral en las instituciones educativas: Algunos factores de incidencia. *Revista Latinoamericana de Calidad Educativa*, 2(3), 31–42. Obtenido de <https://doi.org/10.70625/rlce/221>
- Gonzales Ramos, M. D. (2 de Julio de 2019). *Repositorio UCSG*. (U. C. (UCSG), Ed.) Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/13190>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill. Obtenido de https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Jara Holliday, O. (2018). *La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos posibles*. Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano – CINDE. Obtenido de <https://repository.cinde.org.co/bitstream/handle/20.500.11907/2121/Libro%20sistematizacio%CC%81n%20Cinde-Web.pdf?sequence=1>
- Katsantonis, I. G. (2020). Investigation of the Impact of School Climate and Teachers' Self-Efficacy on Job Satisfaction: A Cross-Cultural Approach. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education (EJIHPE)*, 10(1), 119-133. doi:https://doi.org/10.3390/ejihpe10010011?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate
- Likert, R. (1977). The human organization: Its management and value.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard Business School Press.

Malinen, O.-P., & Savolainen, H. (2016). The effect of perceived school climate and teacher efficacy in behavior management on job satisfaction and burnout: A longitudinal study. *Teaching and Teacher Education*, 60, 144–152.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.tate.2016.08.012>

Pacheco, A. N. (2024). *Diagnóstico de clima laboral y propuesta de plan de acción en el área administrativa de la empresa Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda., 2024*. Cuenca, Ecuador.
Obtenido de <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/15190/1/20706.pdf>

Portilla, A. M. (8 de Octubre de 2025). Gestión educativa y el clima organizacional: Una revisión sistemática. (C. y. Reflexión, Ed.) *Ciencia y Reflexión*, 4(3), 1319–1345.
doi:<https://doi.org/10.70747/cr.v4i3.506>

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4ª edición ed.). Jossey-Bass.
Obtenido de https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf

Tagiuri, R. (1968). *Organizational climate: Explorations of a concept*. (R. T. Litwin, Ed.) Harvard Business School, Division of Research.

Thapa, A., Cohen, J., Guffey, S., & Higgins-D'Alessandro, A. (1 de Septiembre de 2013). A review of school climate research. *Review of Educational Research*, 83(3), 357–385.
doi:<https://doi.org/10.3102/0034654313483907>

Vangrieken, K., Dochy, F., Raes, E., & Kyndt, E. (2015). Teacher collaboration: A systematic review. *Educational Research Review*, 15, 17-40.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.edurev.2015.04.002>

15. Anexos

Anexo 1. Consentimientos informados



CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estimado/a:

El presente documento tiene como finalidad invitarlo/a a participar de manera voluntaria en la aplicación del **Test de Clima Laboral de Litwin y Stringer**, las cuales serán llevadas a cabo por la estudiante del séptimo semestre de la carrera de Psicología de la Universidad Politécnica Salesiana.

La participación e información que usted proporcione será de gran utilidad para la práctica académica y profesional de los estudiantes, debido a la aplicación, recolección y análisis de información obtenida a través del **Test de Clima Laboral de Litwin y Stringer**.

La actividad será facilitada por un estudiante en formación, bajo la supervisión y acompañamiento de docentes profesionales pertenecientes a la institución. Este proceso tiene como finalidad contribuir al desarrollo académico y práctico del estudiante mediante la aplicación de **instrumentos de evaluación organizacional**.

Durante todo el proceso se garantizará la confidencialidad de la información proporcionada, asegurando que los datos personales registrados serán tratados de manera reservada y utilizados únicamente con fines académicos, sin representar ningún riesgo para su integridad personal, laboral o profesional, respetando en todo momento los principios éticos.

De esta manera, con base en el principio de autonomía y mediante el presente consentimiento informado, usted accede a participar de forma libre y voluntaria en la aplicación del **Test de Clima Laboral de Litwin y Stringer**, teniendo la seguridad de que podrá retirarse del proceso en cualquier momento, sin que esto genere consecuencia alguna.

Agradecida por su colaboración y receptividad:

Johanna Anabel Pilamunga C.

Yo _____, con C.I. _____, he comprendido todos los términos explicados anteriormente, por lo cual ACEPTO participar de forma libre y voluntaria en la presente actividad. Fecha: 18 del mes de Noviembre del 2025

Firma: _____



CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estimado/a:

El presente documento tiene como finalidad invitarlo/a a participar de manera voluntaria en la aplicación del **Test de Clima Laboral de Litwin y Stringer**, las cuales serán llevadas a cabo por la estudiante del séptimo semestre de la carrera de Psicología de la Universidad Politécnica Salesiana.

La participación e información que usted proporcione será de gran utilidad para la práctica académica y profesional de los estudiantes, debido a la aplicación, recolección y análisis de información obtenida a través del **Test de Clima Laboral de Litwin y Stringer**.

La actividad será facilitada por un estudiante en formación, bajo la supervisión y acompañamiento de docentes profesionales pertenecientes a la institución. Este proceso tiene como finalidad contribuir al desarrollo académico y práctico del estudiante mediante la aplicación de **instrumentos de evaluación organizacional**.

Durante todo el proceso se garantizará la confidencialidad de la información proporcionada, asegurando que los datos personales registrados serán tratados de manera reservada y utilizados únicamente con fines académicos, sin representar ningún riesgo para su integridad personal, laboral o profesional, respetando en todo momento los principios éticos.

De esta manera, con base en el principio de autonomía y mediante el presente consentimiento informado, usted accede a participar de forma libre y voluntaria en la aplicación del **Test de Clima Laboral de Litwin y Stringer**, teniendo la seguridad de que podrá retirarse del proceso en cualquier momento, sin que esto genere consecuencia alguna.

Agradecida por su colaboración y receptividad:

Johanna Anabel Pilamunga C.

Yo [Redacted], con C.I. [Redacted], he comprendido todos los términos explicados anteriormente, por lo cual ACEPTO participar de forma libre y voluntaria en la presente actividad. Fecha: 18 del mes de Diciembre del 2025

Firma: [Redacted]



CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estimado/a:

El presente documento tiene como finalidad invitarlo/a a participar de manera voluntaria en la aplicación del **Test de Clima Laboral de Litwin y Stringer**, las cuales serán llevadas a cabo por la estudiante del séptimo semestre de la carrera de Psicología de la Universidad Politécnica Salesiana.

La participación e información que usted proporcione será de gran utilidad para la práctica académica y profesional de los estudiantes, debido a la aplicación, recolección y análisis de información obtenida a través del **Test de Clima Laboral de Litwin y Stringer**.

La actividad será facilitada por un estudiante en formación, bajo la supervisión y acompañamiento de docentes profesionales pertenecientes a la institución. Este proceso tiene como finalidad contribuir al desarrollo académico y práctico del estudiante mediante la aplicación de **instrumentos de evaluación organizacional**.

Durante todo el proceso se garantizará la confidencialidad de la información proporcionada, asegurando que los datos personales registrados serán tratados de manera reservada y utilizados únicamente con fines académicos, sin representar ningún riesgo para su integridad personal, laboral o profesional, respetando en todo momento los principios éticos.

De esta manera, con base en el principio de autonomía y mediante el presente consentimiento informado, usted accede a participar de forma libre y voluntaria en la aplicación del **Test de Clima Laboral de Litwin y Stringer**, teniendo la seguridad de que podrá retirarse del proceso en cualquier momento, sin que esto genere consecuencia alguna.

Agradecida por su colaboración y receptividad:

Johanna Anabel Pilamunga C.

Yo _____, con C.I. _____, he comprendido todos los términos explicados anteriormente, por lo cual ACEPTO participar de forma libre y voluntaria en la presente actividad. Fecha: 18 del mes de Diciembre del 2025

Firma: _____



CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estimado/a:

El presente documento tiene como finalidad invitarlo/a a participar de manera voluntaria en la aplicación del **Test de Clima Laboral de Litwin y Stringer**, las cuales serán llevadas a cabo por la estudiante del séptimo semestre de la carrera de Psicología de la Universidad Politécnica Salesiana.

La participación e información que usted proporcione será de gran utilidad para la práctica académica y profesional de los estudiantes, debido a la aplicación, recolección y análisis de información obtenida a través del **Test de Clima Laboral de Litwin y Stringer**.

La actividad será facilitada por un estudiante en formación, bajo la supervisión y acompañamiento de docentes profesionales pertenecientes a la institución. Este proceso tiene como finalidad contribuir al desarrollo académico y práctico del estudiante mediante la aplicación de **instrumentos de evaluación organizacional**.

Durante todo el proceso se garantizará la confidencialidad de la información proporcionada, asegurando que los datos personales registrados serán tratados de manera reservada y utilizados únicamente con fines académicos, sin representar ningún riesgo para su integridad personal, laboral o profesional, respetando en todo momento los principios éticos.

De esta manera, con base en el principio de autonomía y mediante el presente consentimiento informado, usted accede a participar de forma libre y voluntaria en la aplicación del **Test de Clima Laboral de Litwin y Stringer**, teniendo la seguridad de que podrá retirarse del proceso en cualquier momento, sin que esto genere consecuencia alguna.

Agradecida por su colaboración y receptividad:

Johanna Anabel Pilamunga C.

Yo _____, con C.I. _____ he comprendido todos los términos explicados anteriormente, por lo cual ACEPTO participar de forma libre y voluntaria en la presente actividad. Fecha: 18 del mes de diciembre del 2025

Firma: _____



CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estimado/a:

El presente documento tiene como finalidad invitarlo/a a participar de manera voluntaria en la aplicación del **Test de Clima Laboral de Litwin y Stringer**, las cuales serán llevadas a cabo por la estudiante del séptimo semestre de la carrera de Psicología de la Universidad Politécnica Salesiana.

La participación e información que usted proporcione será de gran utilidad para la práctica académica y profesional de los estudiantes, debido a la aplicación, recolección y análisis de información obtenida a través del **Test de Clima Laboral de Litwin y Stringer**.

La actividad será facilitada por un estudiante en formación, bajo la supervisión y acompañamiento de docentes profesionales pertenecientes a la institución. Este proceso tiene como finalidad contribuir al desarrollo académico y práctico del estudiante mediante la aplicación de **instrumentos de evaluación organizacional**.

Durante todo el proceso se garantizará la confidencialidad de la información proporcionada, asegurando que los datos personales registrados serán tratados de manera reservada y utilizados únicamente con fines académicos, sin representar ningún riesgo para su integridad personal, laboral o profesional, respetando en todo momento los principios éticos.

De esta manera, con base en el principio de autonomía y mediante el presente consentimiento informado, usted accede a participar de forma libre y voluntaria en la aplicación del **Test de Clima Laboral de Litwin y Stringer**, teniendo la seguridad de que podrá retirarse del proceso en cualquier momento, sin que esto genere consecuencia alguna.

Agradecida por su colaboración y receptividad:

Johanna Anabel Pilamunga C.

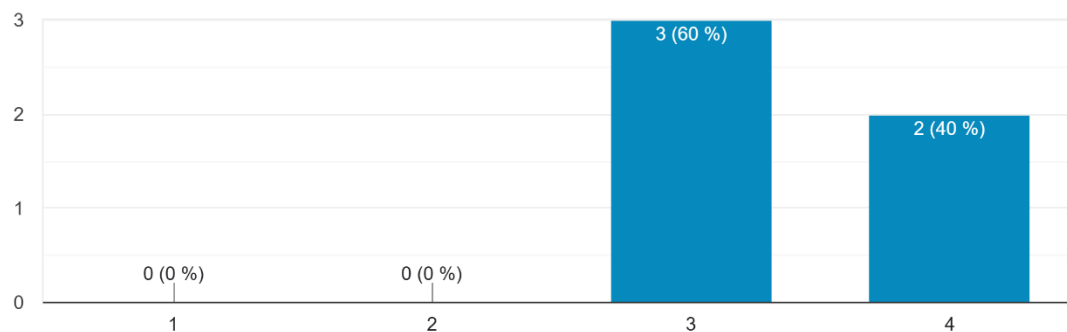
Yo [REDACTED] con C.I. [REDACTED], he comprendido todos los términos explicados anteriormente, por lo cual ACEPTO participar de forma libre y voluntaria en la presente actividad. Fecha: 18 del mes de Diciembre del 2025

Firma: [REDACTED]

Anexo 2. Gráficos de encuesta Forms

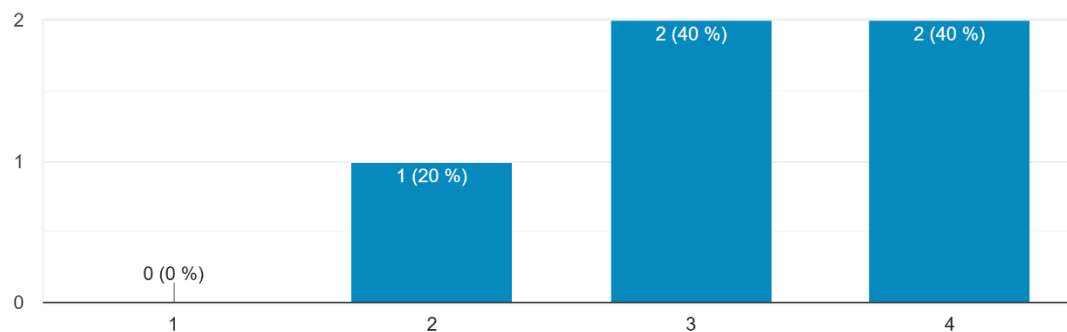
1. En esta organización las tareas están claramente definidas.

5 respuestas



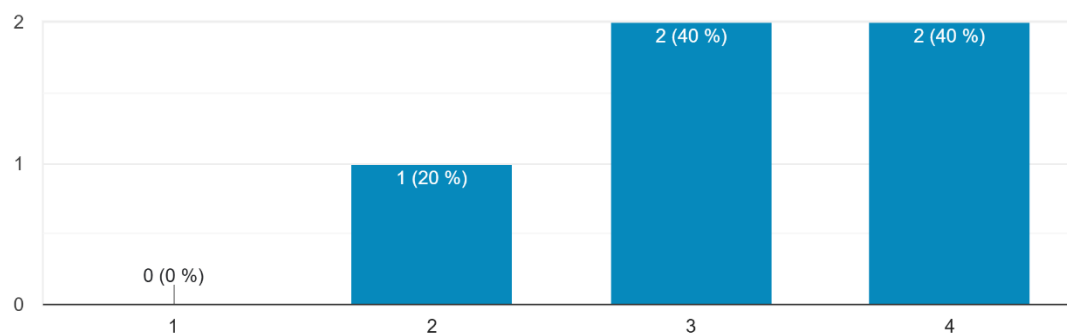
2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.

5 respuestas



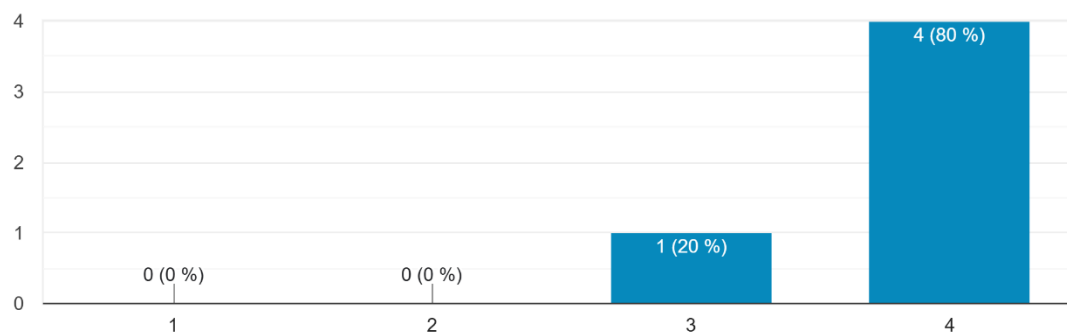
3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.

5 respuestas



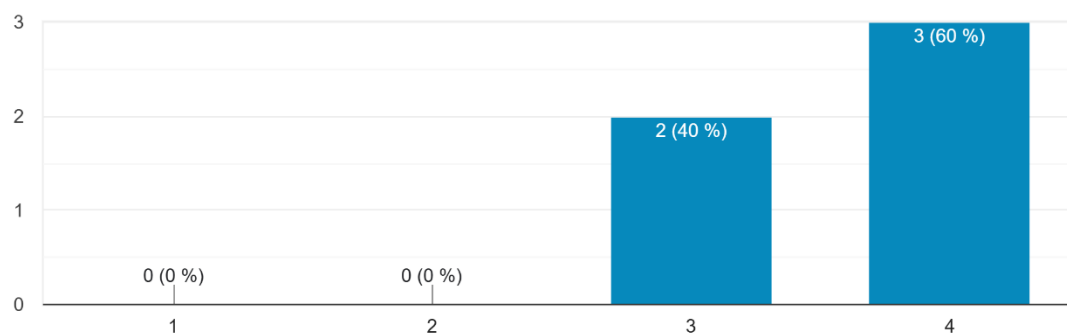
4. Conozco claramente las políticas de esta organización.

5 respuestas



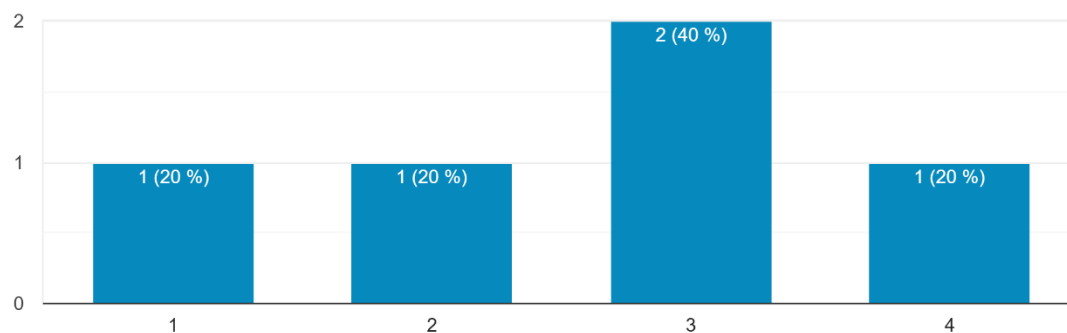
5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.

5 respuestas



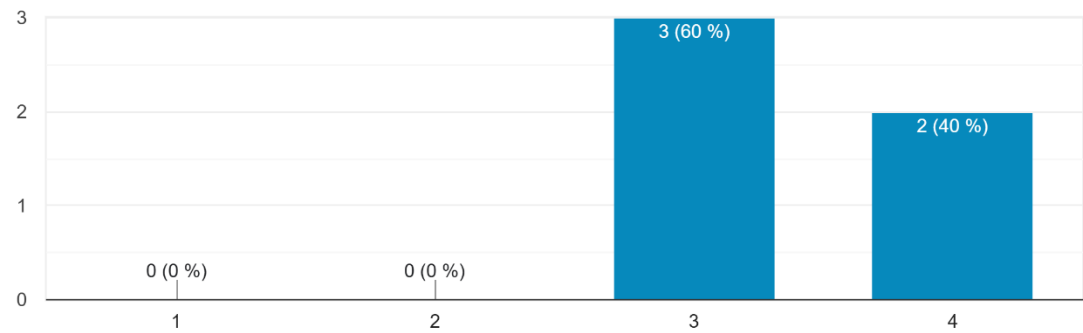
6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.

5 respuestas



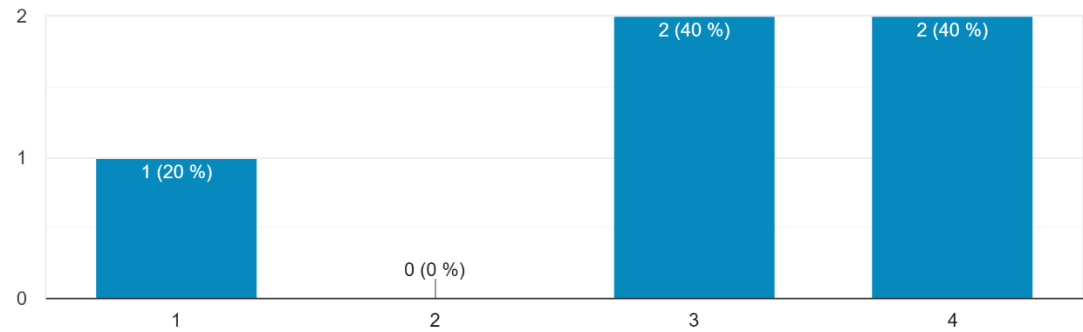
7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas.

5 respuestas



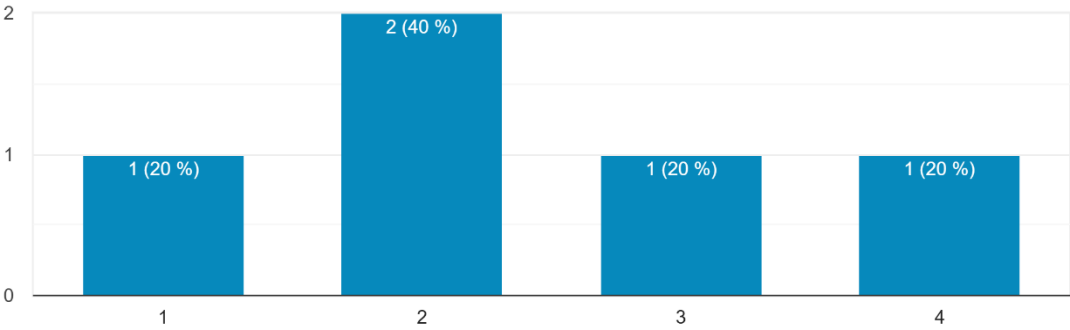
8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.

5 respuestas



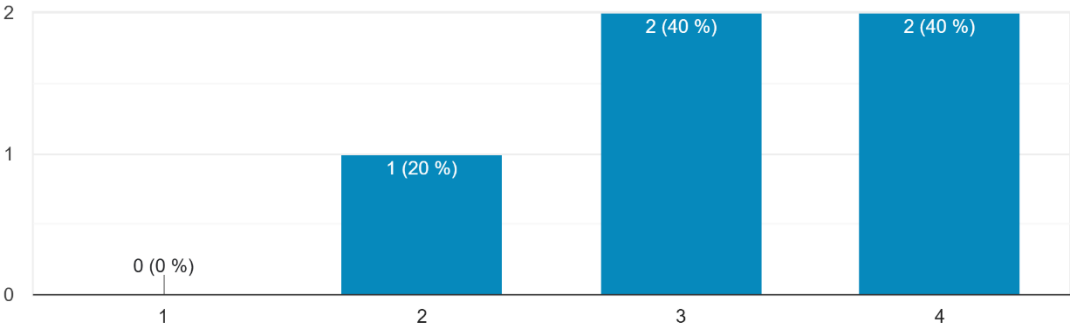
9. En esta organización a veces no se tiene claro a quién reportar.

5 respuestas



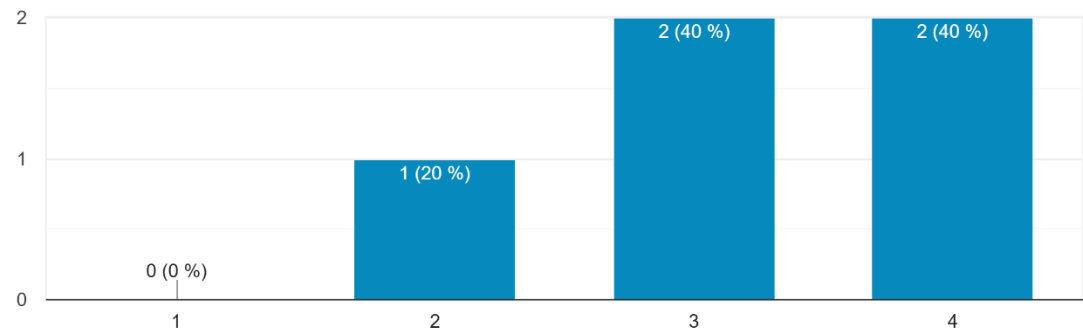
10. Nuestra jefatura muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.

5 respuestas



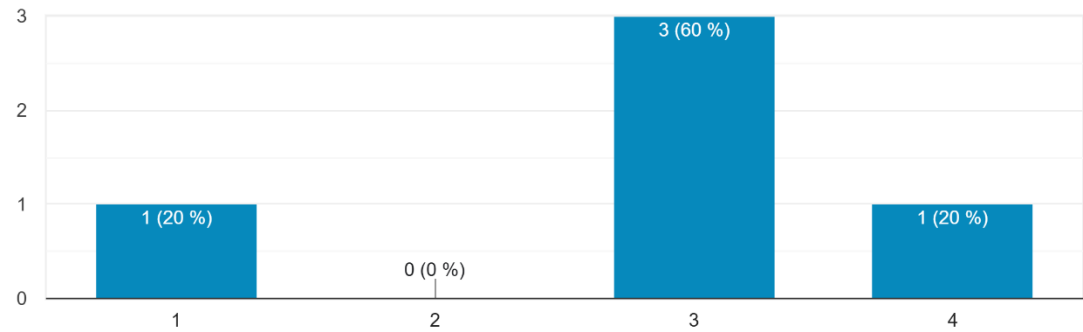
11. Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización; casi todo se verifica dos veces.

5 respuestas



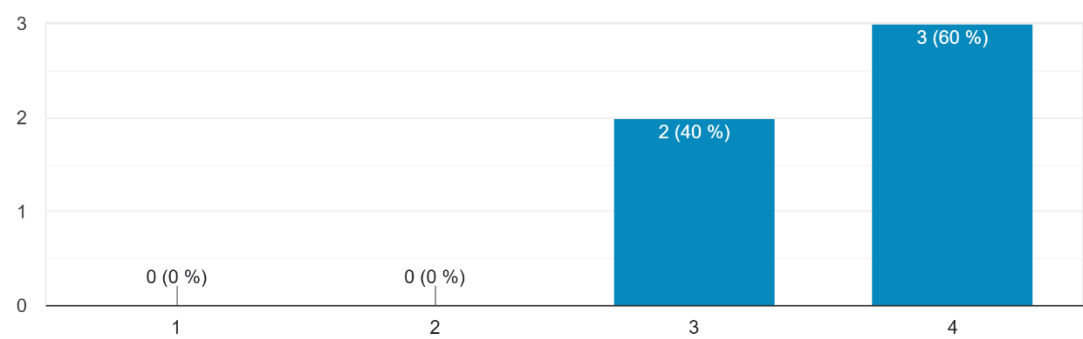
12. A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos.

5 respuestas



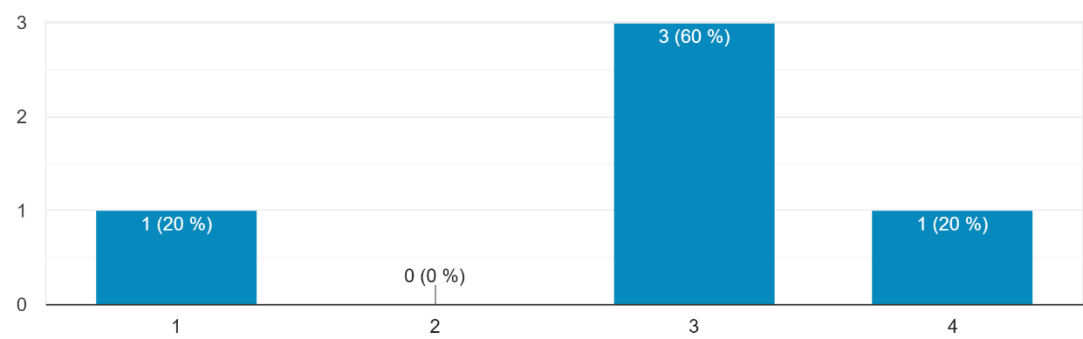
13. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer; del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.

5 respuestas



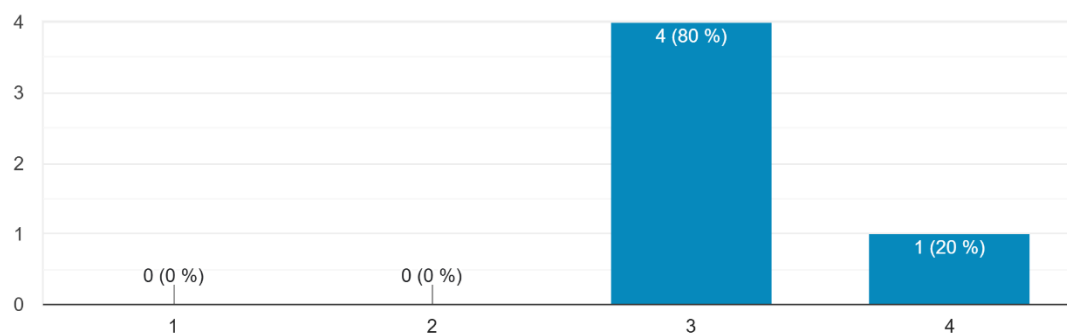
14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.

5 respuestas



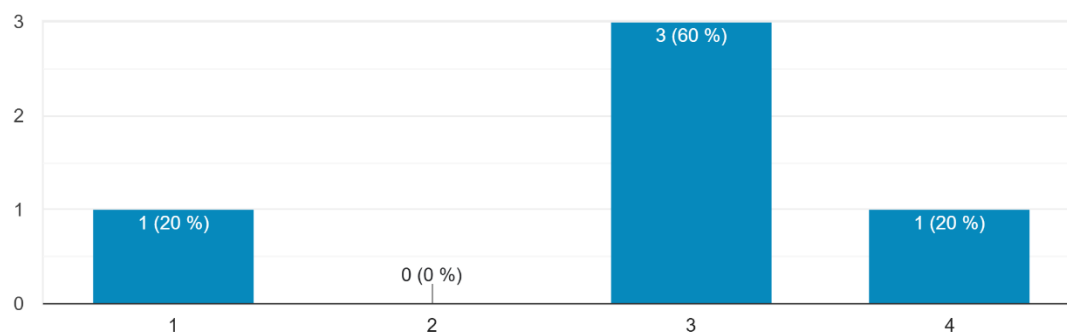
15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.

5 respuestas



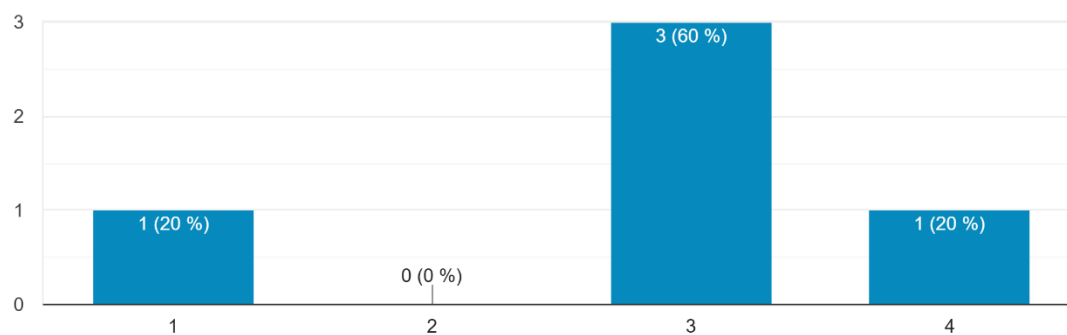
16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.

5 respuestas



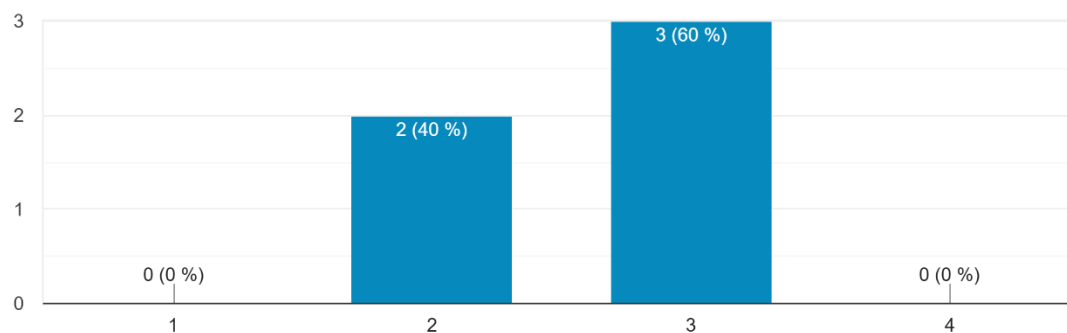
17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.

5 respuestas



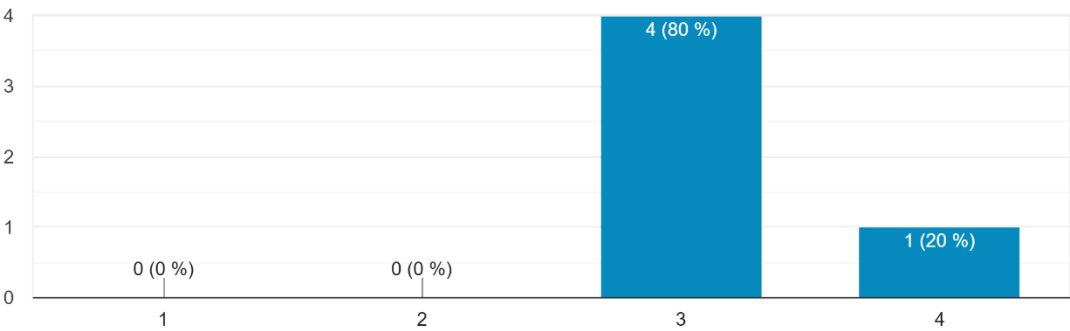
18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.

5 respuestas



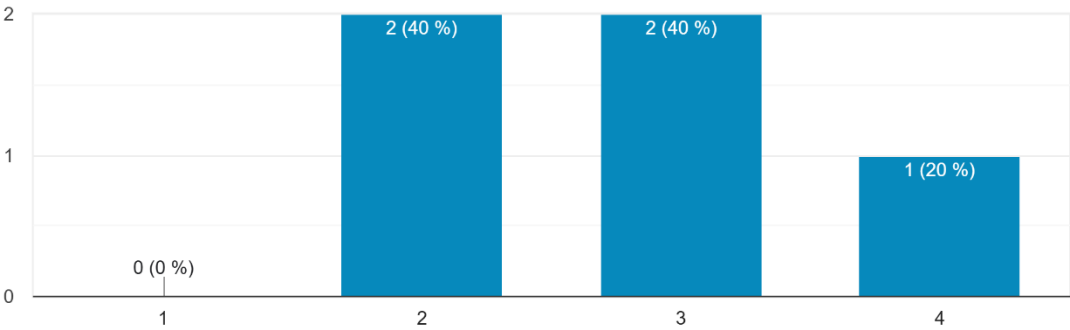
19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.

5 respuestas



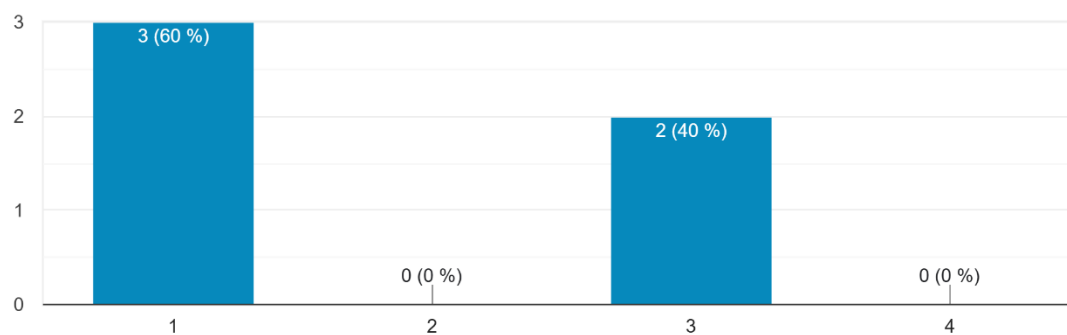
20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.

5 respuestas



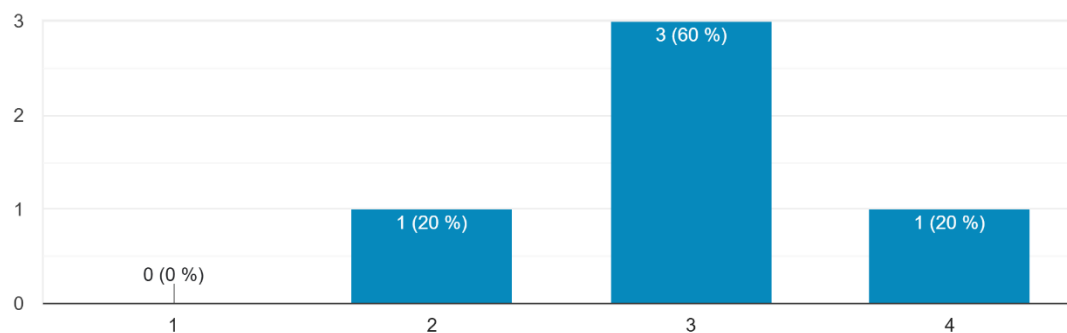
21. En esta organización hay mucha crítica.

5 respuestas



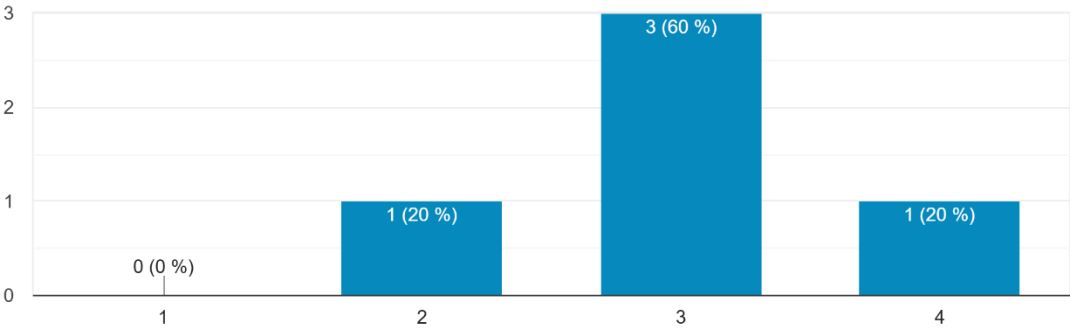
22. En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.

5 respuestas



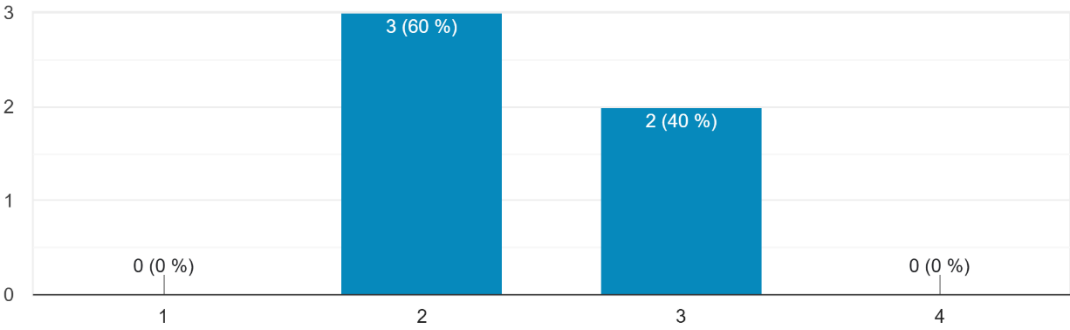
23. Cuando cometo un error me sancionan.

5 respuestas



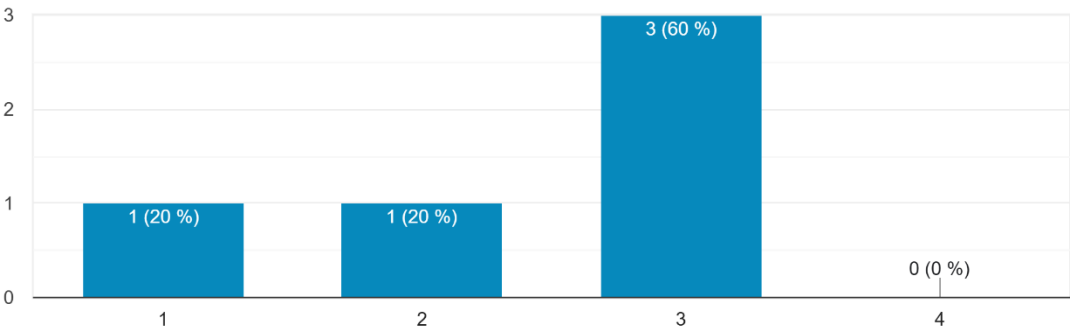
24. La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.

5 respuestas



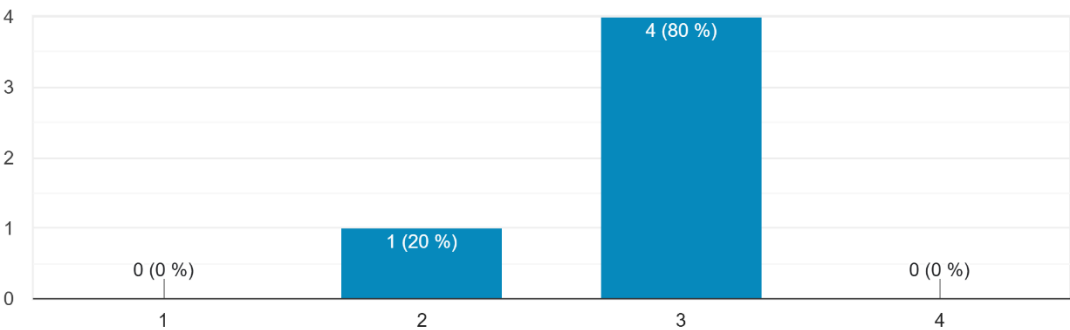
25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.

5 respuestas



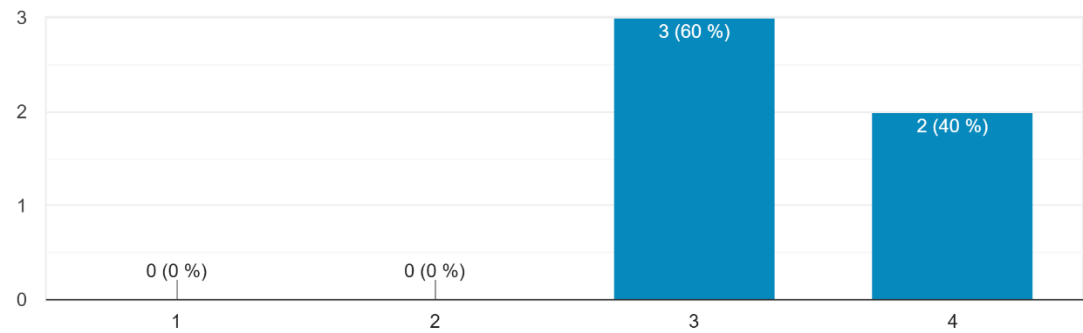
26. En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.

5 respuestas



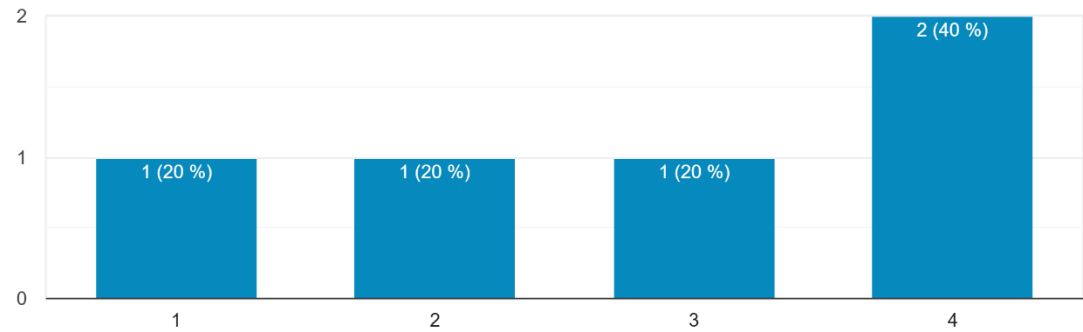
27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.

5 respuestas



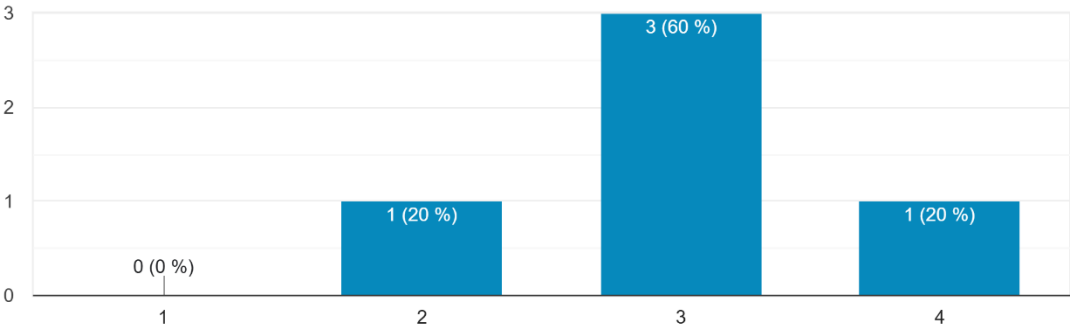
28. Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea.

5 respuestas



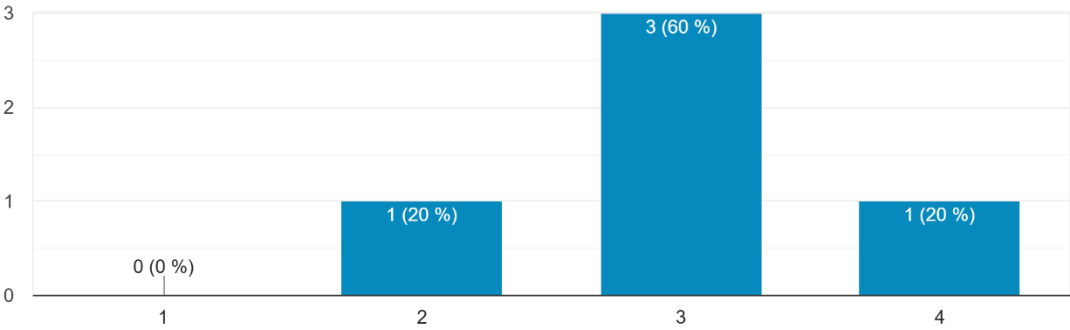
29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.

5 respuestas



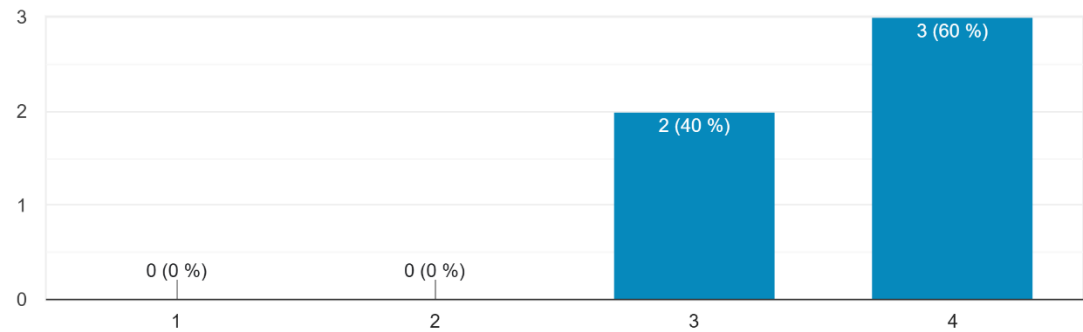
30. Esta organización se caracteriza por un clima de trabajo agradable y sin tensiones.

5 respuestas



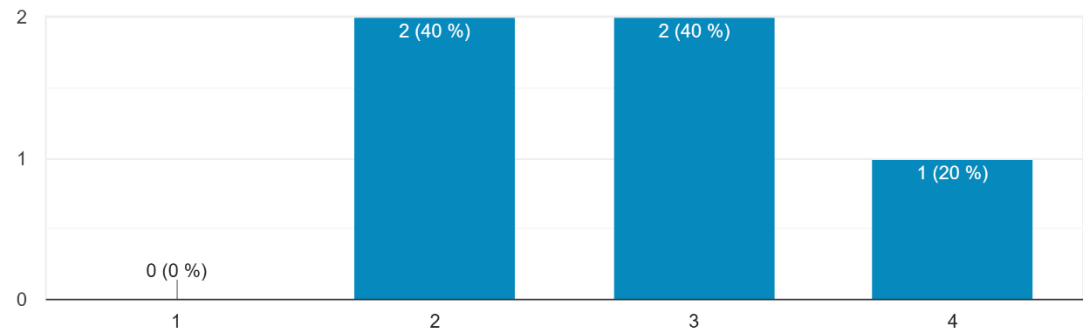
31. Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.

5 respuestas



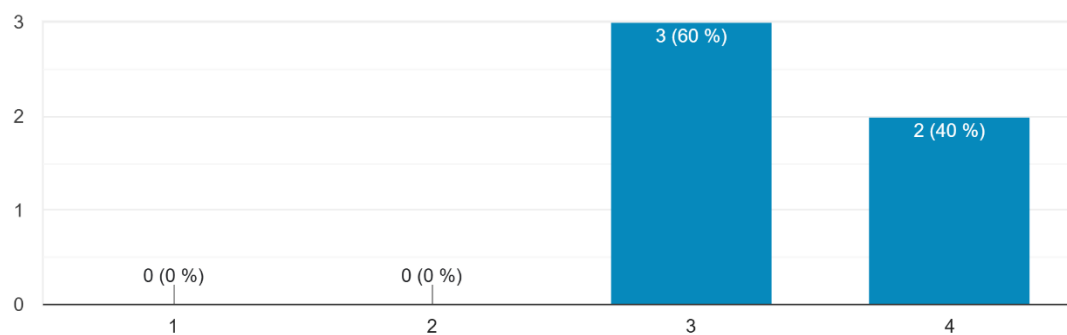
32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.

5 respuestas



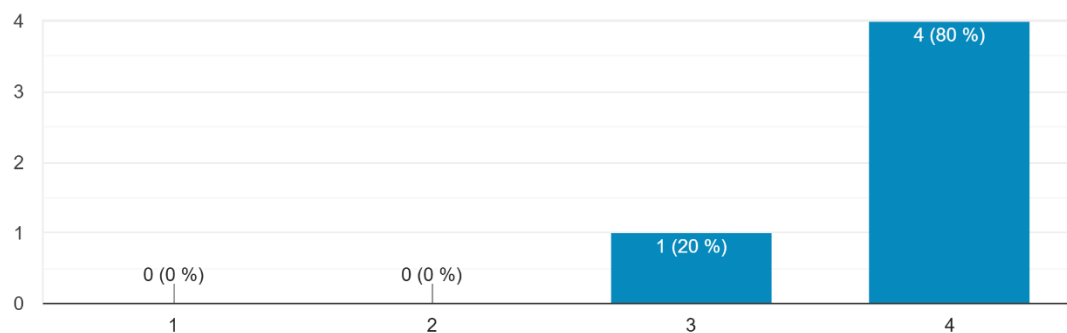
33. Las relaciones Gerencia–Trabajador tienden a ser agradables.

5 respuestas



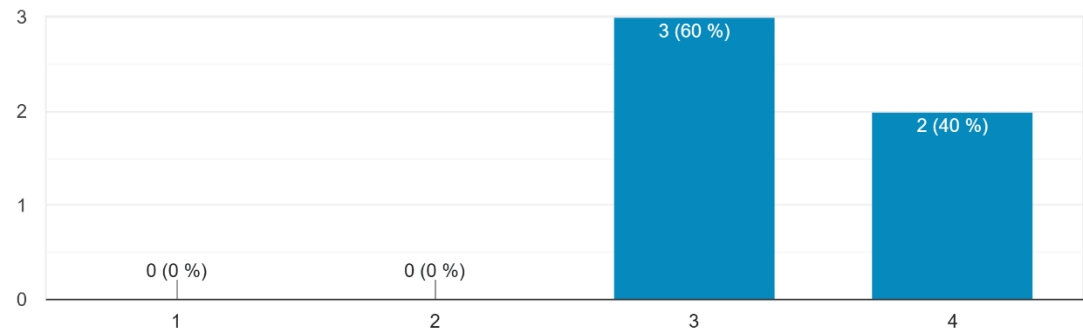
34. En esta organización se exige un rendimiento alto.

5 respuestas



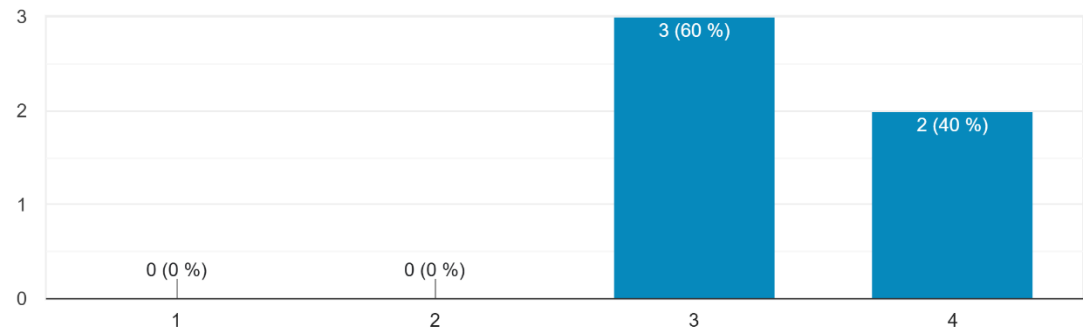
35. La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.

5 respuestas



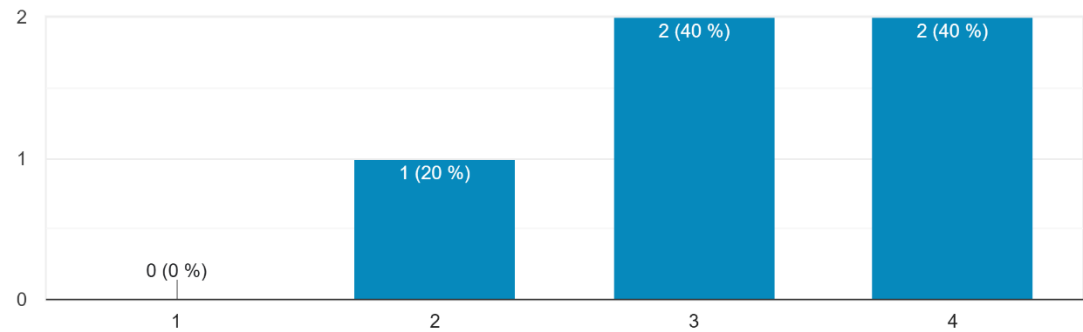
36. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.

5 respuestas



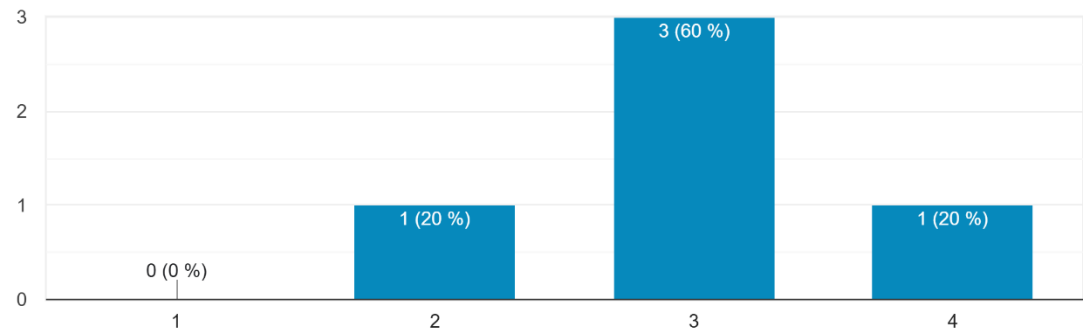
37. La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien.

5 respuestas



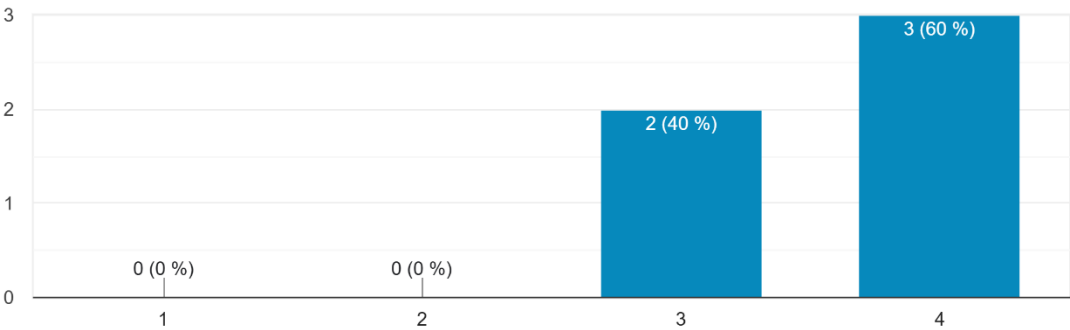
38. Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.

5 respuestas



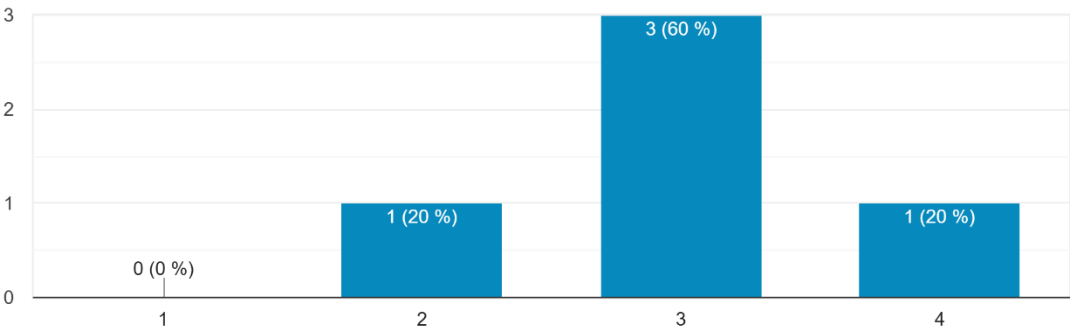
39. Me siento orgulloso de mi desempeño.

5 respuestas



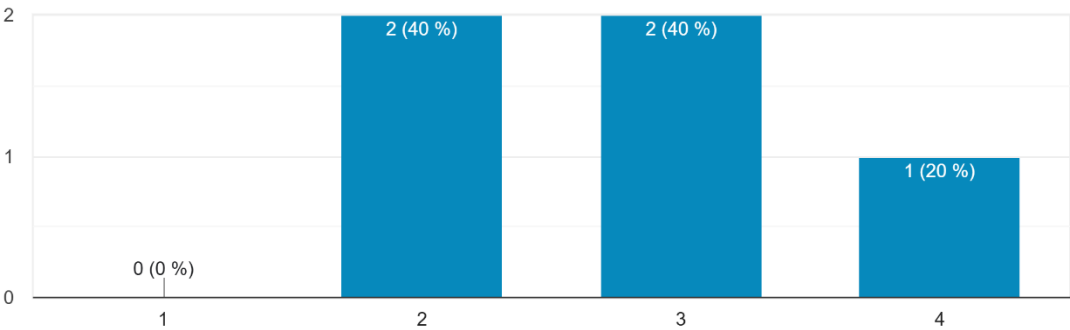
40. Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores.

5 respuestas



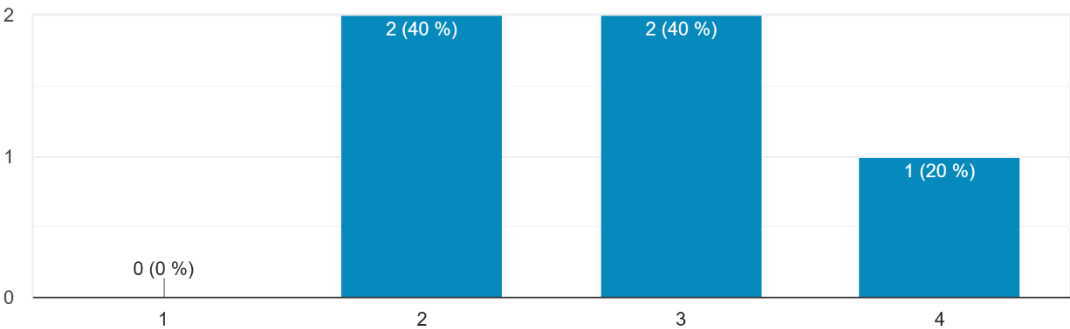
41. En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.

5 respuestas



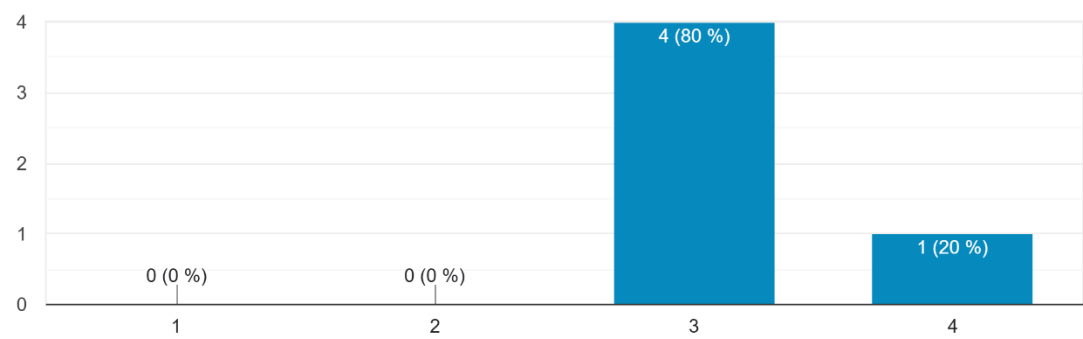
42. Las personas dentro de esta organización confían una en la otra.

5 respuestas



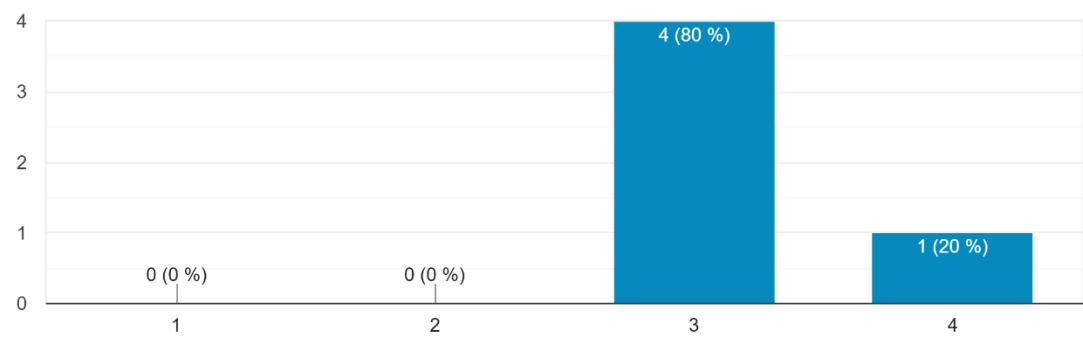
43. Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.

5 respuestas



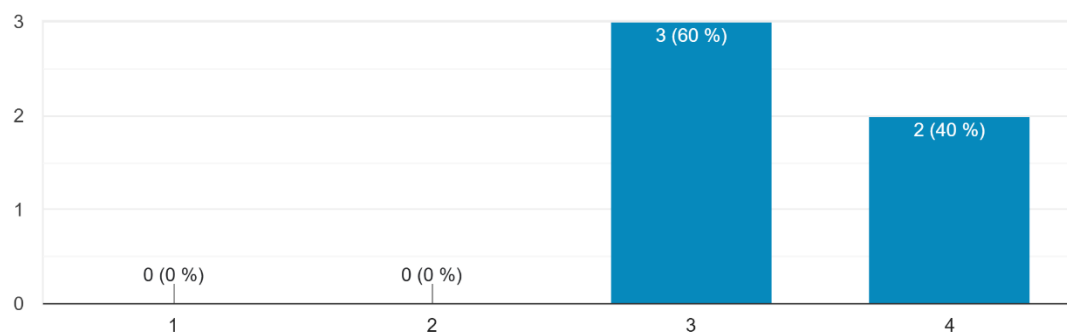
44. La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano.

5 respuestas



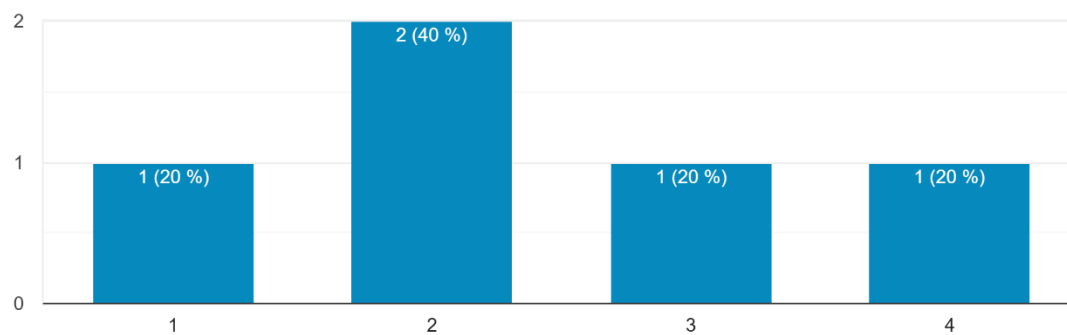
45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.

5 respuestas



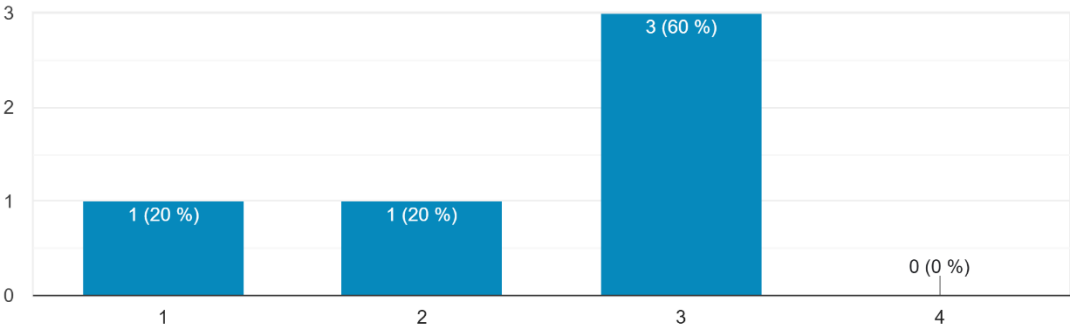
46. La actitud de nuestra jefatura es que el conflicto entre departamentos puede ser saludable.

5 respuestas



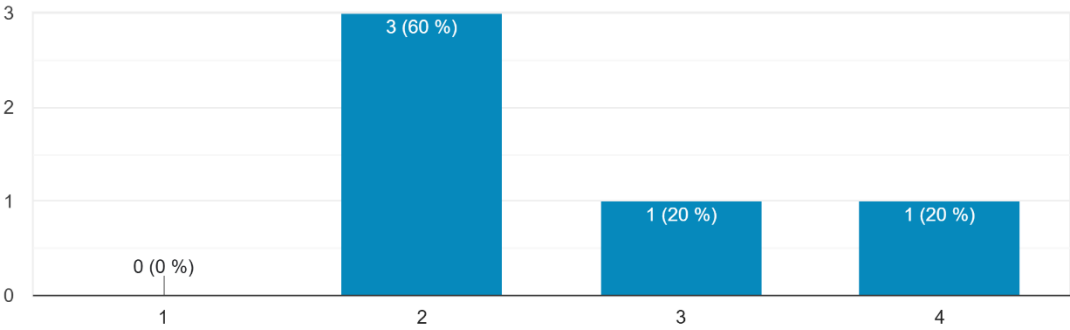
47. La gerencia busca estimular discusiones abiertas entre individuos.

5 respuestas



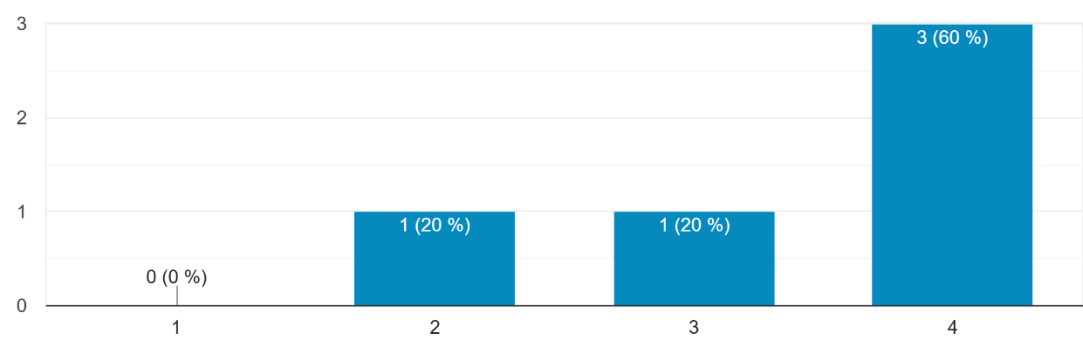
48. Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.

5 respuestas



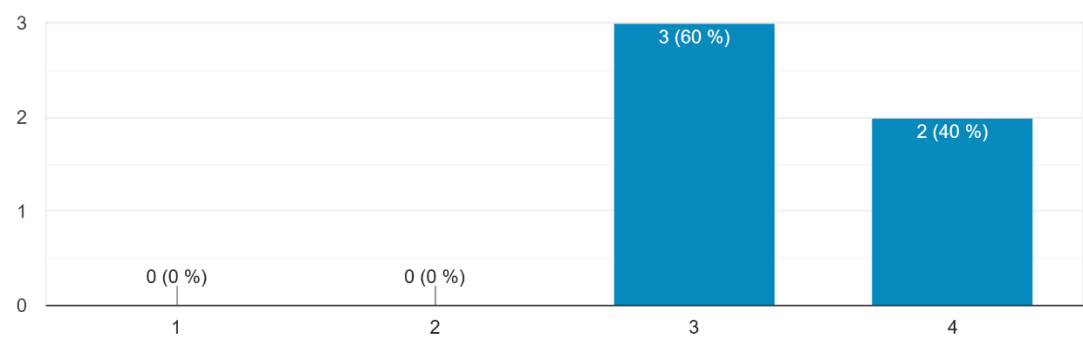
49. Lo más importante en esta organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.

5 respuestas



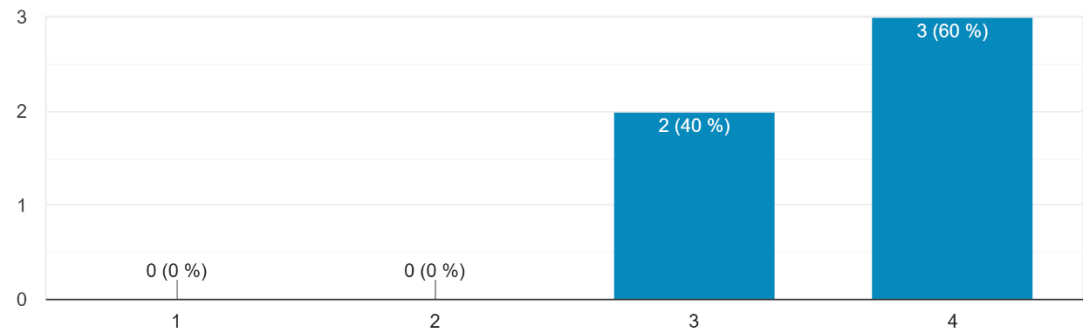
50. La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización.

5 respuestas



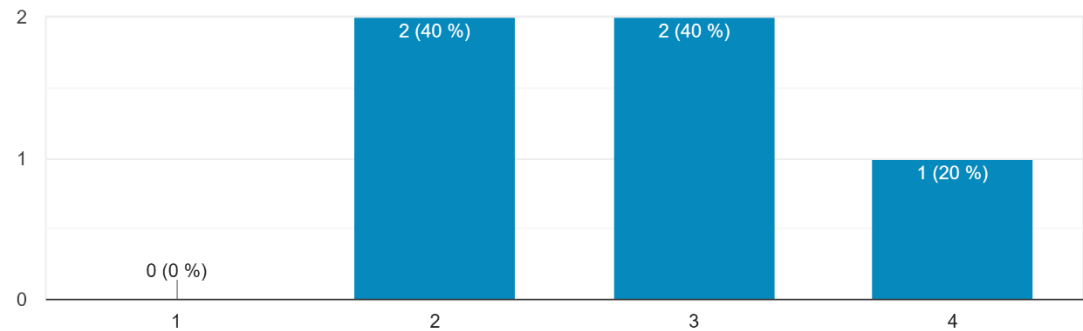
51. Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.

5 respuestas



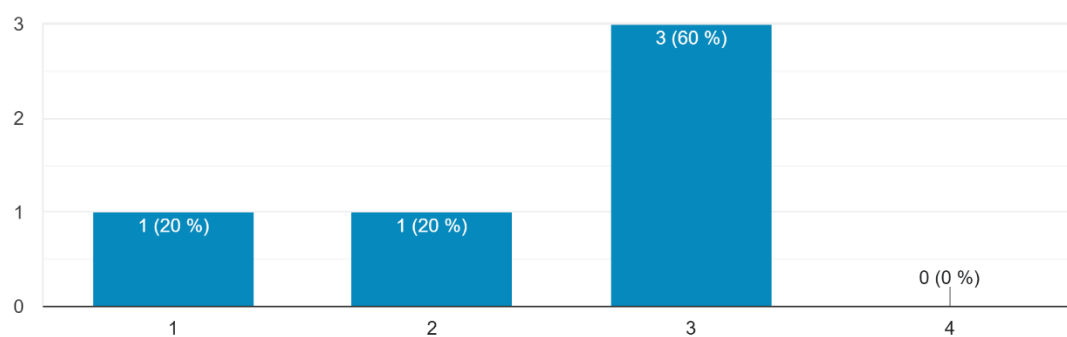
52. Siento que no hay lealtad por parte del personal hacia la compañía.

5 respuestas



53. En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses.

5 respuestas



Anexo 3. Evidencia fotográfica



