



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL  
Y PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA  
CORAL HIPERMERCADOS CÍA. LTDA., FILIAL  
MALL DEL RÍO**

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

Autor:

**Juan Diego Ortiz Moreno**

Director:

**Mgt. María Isabel Arteaga Ortiz**

**Cuenca – Ecuador**

**Año 2022**

### **DEDICATORIA**

A mis padres, Rosa y Patricio, que han sido mi mayor fuente de fortaleza en este camino y a mis hermanos: María, Samantha y José, quienes me han motivado a ser una mejor persona.

### **AGRADECIMIENTO**

Agradezco profundamente la calidez que me ha extendido la Facultad de Ciencias de la Administración durante los últimos años. Particularmente, agradezco a la Mgt. María Isabel Arteaga, quien me ha motivado e inspirado permanentemente. Gracias por haber confiado en mí, por alentarme y guiarme durante el transcurso de mis estudios, y por mostrarme perspectivas novedosas y únicas sobre como transformar positivamente la realidad de las organizaciones.

# ÍNDICE

## Índice de Contenido

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	ii
Índice de Contenido.....	iii
Índice de Tablas.....	v
Índice de Figuras.....	vi
Índice de Anexos.....	vii
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
Introducción.....	1
Capítulo 1. La Empresa.....	3
1.1 Antecedentes.....	3
1.2 Líneas de Productos.....	4
1.3 Filosofía Organizacional.....	6
1.4 Estructura Organizativa.....	8
Capítulo 2. Marco Teórico.....	11
2.1 Desarrollo Organizacional.....	11
2.1.1 Concepto.....	11
2.1.2 Generalidades.....	13
2.2 Cultura Organizacional.....	16
2.2.1 Concepto.....	16
2.2.1 Generalidades.....	17
2.3 Clima Organizacional.....	18
2.3.1 Concepto.....	18
2.3.2 Generalidades.....	19
2.3.3 Importancia.....	20
2.3.4 Herramientas.....	21
Capítulo 3. Metodología y Resultados.....	26
3.1 Metodología.....	26
3.1.1 Procedimiento y Población.....	26
3.1.2 Instrumento de Medición.....	27
3.1.3 Consistencia Interna.....	28
3.1.4 Escalamiento de Likert.....	29
3.1.5 Análisis e Interpretación.....	29
3.2 Resultados.....	31
3.2.1 Dimensión Estructura.....	31
3.2.2 Dimensión Responsabilidad.....	32
3.2.3 Dimensión Recompensa.....	33
3.2.4 Dimensión Riesgo.....	34
3.2.5 Dimensión Calor.....	35

3.2.6 Dimensión Estándares de Desempeño .....	36
3.2.7 Dimensión Apoyo .....	37
3.2.8 Dimensión Conflicto .....	38
3.2.9 Dimensión Identidad.....	39
3.2.10 Análisis de Resultados Globales .....	40
Capítulo 4. Plan de Acción .....	43
4.1 Diseño.....	43
4.2 Plan de Mejora.....	44
Conclusiones .....	53
Recomendaciones .....	57
Referencias.....	59

## Índice de Tablas

Tabla 1. Valores organizacionales de Coral Hipermercados Cía. Ltda., filial Mall del Río .....	6
Tabla 2. Objetivos estratégicos de Coral Hipermercados Cía. Ltda., filial Mall del Río .....	7
Tabla 3. Breve descripción de las funciones del personal .....	10
Tabla 4. Características demográficas de la población .....	27
Tabla 5. Dimensiones que incorpora el cuestionario de Litwin y Stringer.....	28
Tabla 6. Criterios de George y Mallery .....	28
Tabla 7. Codificación de los ítems del Cuestionario de Litwin y Stringer .....	30
Tabla 8. Escala de ponderación .....	31
Tabla 9. Ítems de la dimensión estructura .....	31
Tabla 10. Estadísticos descriptivos de la dimensión estructura.....	31
Tabla 11. Ítems de la dimensión responsabilidad .....	32
Tabla 12. Estadísticos descriptivos para la dimensión responsabilidad .....	32
Tabla 13. Ítems de la dimensión recompensa .....	33
Tabla 14. Estadísticos descriptivos para la dimensión recompensa .....	33
Tabla 15. Ítems de la dimensión riesgo .....	34
Tabla 16. Estadísticos descriptivos para la dimensión riesgo.....	35
Tabla 17. Ítems de la dimensión calor .....	35
Tabla 18. Estadísticos descriptivos para la dimensión calor.....	36
Tabla 19. Ítems de la dimensión estándares de desempeño.....	36
Tabla 20. Estadísticos descriptivos para la dimensión estándares de desempeño .....	37
Tabla 21. Ítems de la dimensión apoyo .....	37
Tabla 22. Estadísticos descriptivos para la dimensión apoyo.....	38
Tabla 23. Ítems de la dimensión conflicto .....	38
Tabla 24. Estadísticos descriptivos para la dimensión conflicto .....	39
Tabla 25. Ítems de la dimensión identidad .....	39
Tabla 26. Estadísticos descriptivos para la dimensión identidad.....	40
Tabla 27. Media general por dimensión .....	41
Tabla 28. Ponderación y propuesta de acción por dimensión.....	42
Tabla 29. Plan de mejora para la dimensión conflicto.....	44
Tabla 30. Plan de mejora para la dimensión apoyo .....	45
Tabla 31. Plan de mejora para la dimensión riesgo .....	46
Tabla 32. Plan de mejora para la dimensión recompensa.....	47
Tabla 33. Plan de mejora para la dimensión calor .....	48
Tabla 34. Plan de mejora para la dimensión identidad .....	49
Tabla 35. Plan de mejora para la dimensión responsabilidad.....	50
Tabla 36. Plan de mejora para la dimensión estructura .....	51
Tabla 37. Plan de mejora para la dimensión estándares de desempeño.....	52

## Índice de Figuras

Figura 1. Modelo de categorización de productos de Coral Hipermercados Cía. Ltda., filial Mall del Río .....	5
Figura 2. Líneas de producto de Coral Hipermercados Cía. Ltda., filial Mall del Río.....	5
Figura 3. Responsabilidad social corporativa de Coral Hipermercados Cía. Ltda., filial Mall del Río.....	8
Figura 4. Organigrama de Coral Hipermercados Cía. Ltda., filial Mall del Río .....	9
Figura 5. Alfa de Cronbach.....	29
Figura 6. Estadísticos descriptivos.....	30
Figura 7. Media aritmética por ítem de la dimensión estructura .....	32
Figura 8. Media aritmética por ítem de la dimensión responsabilidad.....	33
Figura 9. Media aritmética por ítem de la dimensión recompensa .....	34
Figura 10. Media aritmética por ítem de la dimensión riesgo .....	35
Figura 11. Media aritmética por ítem de la dimensión calor .....	36
Figura 12. Media aritmética por ítem de la dimensión estándares de desempeño.....	37
Figura 13. Media aritmética por ítem de la dimensión apoyo .....	38
Figura 14. Media aritmética por ítem de la dimensión conflicto.....	39
Figura 15. Media aritmética por ítem de la dimensión identidad .....	40
Figura 16. Media general por dimensión .....	41
Figura 17. Modelo de cambio organizacional.....	43

## **Índice de Anexos**

Anexo 1. Carta de aprobación del instrumento de medición.....	67
Anexo 2. Valores codificados de la aplicación del cuestionario de Litwin y Stringer .....	68
Anexo 3. Reactivos y Alfa de Cronbach.....	84
Anexo 4. Cálculo del Alfa de Cronbach .....	85
Anexo 5. Cuestionario de Litwin y Stringer .....	86



## RESUMEN:

El objetivo del estudio fue diagnosticar el clima organizacional y plantear un plan de acción para Coral Hipermercados Cía. Ltda., filial Mall del Río. A tal efecto, se adoptó un enfoque cuantitativo, fundamentado en un diseño no experimental, transversal y descriptivo. El instrumento de Litwin y Stringer, adaptado por Echezuría y Rivas, se aplicó en diciembre de 2021 a 217 sujetos mediante autoadministración. Los resultados revelaron un clima desfavorable para las dimensiones estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, estándares de desempeño, apoyo e identidad, así como un clima muy desfavorable para la dimensión conflicto. Consiguientemente se formuló un plan de acción destinado a mejorar las dimensiones evaluadas.

**Palabras clave:** clima organizacional, Litwin y Stringer, plan de acción.



---

Juan Diego Ortiz Moreno  
ua084004  
(+593) 98153-9996  
juan@es.uazuay.edu.ec



---

Mgt. María Isabel Arteaga

### ABSTRACT:

The objective of the study was to diagnose the organizational climate and to propose an action plan for Coral Hipermercados Cía. Ltda., Mall del Río branch. To this end, a quantitative approach was adopted, based on a non-experimental, cross-sectional and descriptive design. The Litwin and Stringer instrument, adapted by Echezuría and Rivas, was applied in December 2021 to 217 subjects through self-administration. The results revealed an unfavorable climate for the dimensions structure, responsibility, reward, risk, warmth, performance standards, support, and identity, as well as a very unfavorable climate for the dimension conflict. Consequently, an action plan was formulated to improve the evaluated dimensions.

**Keywords:** action plan, organizational climate, Litwin and Stringer.



---

Juan Diego Ortiz Moreno  
ua084004  
(+593) 98153-9996  
juan@es.uazuay.edu.ec



---

Mgt. María Isabel Arteaga  
Tutora



---

Firma Unidad de Idiomas

# INTRODUCCIÓN

El clima es extensivamente evocado en el diagnóstico organizacional –el concepto surge en la interacción del individuo con el entorno (Stringer, 2001)– y se plantea desde la necesidad sentida de comprender los fenómenos organizacionales (Bravo et al., 2017; García, 2009; Villalba, 2021; Hernández et al., 2018). La variación del clima es observable a corto plazo, y plasma expectativas de estabilidad y previsibilidad (Kessler, 2019 citado en Battistelli et al., 2021). Así, el clima es referencial, varía en función de las circunstancias temporales, y describe ciertas características y peculiaridades en distintos ámbitos.

El concepto de clima se refiere a la descripción de aspectos, desde múltiples dimensiones, entre las cuales se incluyen la calidez, la cooperación y la identidad. La multidimensionalidad del constructo engloba una serie de características monolíticas y consistentes, las cuales suponen abarcar distintas realidades y estructuras (Iljins et al., 2015).

El clima habitualmente se comprende desde lo holístico, antes de facetas específicas, tal es la innovación y la ética (Bowie, 2013). El constructo integra el entorno físico, el estructural, el social y el personal, y alude a la reflexión comprensiva y colectiva del entorno (Rodríguez, 2015). Los acontecimientos coyunturales y la volatilidad son elementos aversivos del ambiente –los cuales propician insatisfacción, oposición y dispersión– y encarnan acciones coexistentes (Williams et al., 2018). La adopción e integración de acciones de transformación, en entornos adversos, se reflejan en ciclos iterativos de diagnóstico (Burnes, 2017).

La transformación organizativa se modela en el entorno interno e implica la transmisión de actitudes, habilidades y conocimientos (Wirtenberg et al., 2004). Lo cual impulsa la innovación y el espíritu emprendedor, y fortalece la prosperidad social (Lee y Ha-Brookshire, 2018). En efecto, la cohesión e inclusión social generan entornos de confianza, y el sentir de equidad y cooperación. Ahora bien, los esfuerzos de transformación organizativa únicamente alcanzan cierta estabilidad si el entorno interno se adapta y refuerza permanentemente (Burnes, 2017). A menudo, el diagnóstico del clima, en conjunción a las acciones de transformación organizativa, se plasman en la configuración de contextos inspiradores, la adopción de distintas perspectivas, y la navegación en condiciones de incertidumbre y tensión (Hutton y Liefoghe, 2009).

Coral Hipermercados Cía. Ltda., filial Mall del Río es una entidad al servicio de los cuencanos, dedicada al *retail* con un especial énfasis en la sostenibilidad ambiental, social y de gobernanza (Bradford et al., 2017). La visión estratégica de Coral Hipermercados Cía. Ltda.,

filial Mall del Río devela la construcción de una identidad y un sentido de comunidad en pos de impulsar el progreso social; trascendiendo del lucro y actuando proactivamente hacia la sostenibilidad del entorno. Con tal visión, la evaluación del clima plasma una arquitectura informativa y delimita ciertos aspectos materiales, en patrones diseñados para capitalizar el talento humano, reforzar las decisiones estratégicas, identificar tendencias y fortalecer las relaciones interpersonales (Gray, 2007).

En medio de la globalización del mercado, la rivalidad y la incertidumbre; el concepto de clima organizacional ha sido obviado en la evolución y transformación de Coral Hipermercados Cía. Ltda., filial Mall del Río pues, según menciona Edmondson (2018) mientras las organizaciones se esfuerzan por evolucionar mediante diversas acciones –como el *outsourcing*, la inteligencia artificial, el *cloud computing* y similares– a fin de mantener cierta competitividad, “pocos directivos se detienen realmente a reflexionar acerca del tipo de entorno laboral que ayude a las personas a prosperar y a las organizaciones a triunfar” (p. 8). En un esfuerzo por abordar el entorno interno de Coral Hipermercados Cía. Ltda., filial Mall del Río, el objeto de este estudio se centra en plantear acciones encaminadas a la mejora del clima de la entidad a partir del desarrollo de un diagnóstico organizacional.

Al objeto del estudio se adopta un enfoque cuantitativo, fundamentado en un diseño no experimental, transversal y descriptivo. El instrumento de medición del clima organizacional, desarrollado por Litwin y Stringer (1968) y adaptado por Echezuría y Rivas (2001), se aplica mediante autoadministración a la totalidad del personal (N = 217) de Coral Hipermercados Cía. Ltda., filial Mall del Río. Sucesivamente a este aplicativo, se formula un plan de acción conforme al modelo de Lewin (1947, citado en Burnes, 2017), en función de la ponderación del constructo.

En el Capítulo 1, se describen los antecedentes de la organización, su filosofía, estructura y línea de productos. En el Capítulo 2, se introducen los conceptos de cultura, clima y desarrollo organizacional. En el Capítulo 3, se explica la metodología utilizada en la aplicación del instrumento de medición, se presentan los resultados y se plantea la necesidad de un plan de mejora. En el capítulo 4, se describe el plan de acción y se detallan actividades, objetivos, tiempos de ejecución, responsables y métodos de verificación; por último, en capítulo aparte se presentan las conclusiones y recomendaciones, en las que se denotan los hallazgos del estudio.

# CAPÍTULO 1

## 1. LA EMPRESA

En el presente capítulo se expone una serie de elementos de la organización; para lo cual se divide en cuatro apartados: el primero comprende una breve reseña histórica de Coral Hipermercados Cía. Ltda., seguido de la presentación del modelo de categorización de las líneas de productos, así como la ilustración de dicho modelo aplicado a un artículo concreto. A continuación, se presenta la filosofía de la organización, que incluye el lema, los valores, los objetivos estratégicos y la responsabilidad social corporativa. Como punto final se representa gráficamente, y explica, el organigrama de la filial, y se concluye con una descripción sucinta de las funciones del personal.

### 1.1. Antecedentes

José Gerardo Ortiz Peralta nació el 16 de octubre de 1919 en la parroquia El Sagrario, Cuenca; a los 22 años participó en el conflicto armado entre Ecuador y Perú de 1941, y en el invierno de 1944 contrajo matrimonio con Luz María del Carmen Cornejo Solano. El matrimonio se prolongó durante 63 años; en las primeras décadas bajo precarias circunstancias económicas. Juntos cosecharon múltiples aciertos fruto de la perseverancia, y forjaron un hogar próspero con una filosofía de vida excepcional, que impulsó en sus hijos el desarrollo de un espíritu emprendedor y la decisión de establecer diversas entidades, entre ellas Gerardo Ortiz e Hijos Cía. Ltda. Esta última sociedad la constituyeron los hermanos Ángel, Patricio y Rosa, cuya escritura pública se celebró el 16 de enero de 1980, misma que tenía como objeto la compra y venta de toda clase de materiales de calzado y abarrotes, sea por exportación o importación (Molina, 2012).

En la década de los noventa, Gerardo Ortiz e Hijos Cía. Ltda. incursionó en la importación de materiales para la construcción, electrodomésticos y textiles, edificó centros de almacenamiento en las principales ciudades del país e incorporó despachos y salas de exposiciones adicionales, que complementaron los locales comerciales existentes en la ciudad de Cuenca (Molina, 2012).

En 1998 se inauguró el establecimiento comercial denominado *Coral Centro*® en la Avenida de las Américas y Nicolás de Rocha, el cual se inspiró en la ciudad de *Coral Gables*, situada en el sur de Florida, cuyo esquema de diseño atractivo y funcional fue la base del proyecto; de ahí que este incorporó vidrio, metal y hormigón de forma extensiva en la

arquitectura. Posteriormente, el 11 de junio de 2004 se abrió *Coral Río*®, un concepto similar, pero con la particularidad de facilitar el acceso a usuarios con limitaciones motoras. En la siguiente década, este hipermercado fue el modelo con el que se cimentaron los futuros desarrollos.

La apertura de la filial anexa al Mall del Río, según describen Cordero y Sanmartín (2014), constituyó un avance social y económico para los cuencanos. Y es que, la realización del mencionado establecimiento no fue una cuestión del azar, sino un desarrollo consecuente para la ciudad y la provincia, pues en los primeros años de este siglo, Azuay representó el 4,8% de la producción nacional, solo detrás de Manabí, Pichincha y Guayas (Banco Central del Ecuador, 2002a). Al mismo tiempo, esta provincia recibió el mayor porcentaje de remesas (47%), seguido por el resto del país (25%) (Banco Central del Ecuador, 2002b). Además, en 1999, Cuenca obtuvo la denominación de Patrimonio Cultural de la Humanidad, lo que atrajo a turistas nacionales y extranjeros. Estos aspectos introdujeron un gran dinamismo en el panorama comercial de la ciudad, y, por lo tanto, fueron clave para la decisión de invertir 16,2 millones de dólares en el proyecto empresarial (Cordero y Sanmartín, 2014).

En 2013, Gerardo Ortiz e Hijos Cía. Ltda. pasó de ser una empresa familiar, con una estructura de gestión poco clara, a adoptar un Consejo de Administración, un protocolo familiar y a establecer planes de sucesión; a su vez, los accionistas procedieron a designar un presidente y un director general. Este Consejo de Administración, que se mantiene hasta la fecha, está conformado por miembros externos, accionistas y profesionales especializados en las distintas ramas en que ha incursionado la empresa (Coral Hipermercados Cía. Ltda., 2021).

El 26 de mayo 2016, en un esfuerzo de reestructuración bajo el liderazgo del Consejo de Administración, se constituyó Coral Hipermercados Cía. Ltda. para separar dos modelos de negocio distintos: por un lado, la distribución mayorista y, por el otro, el *retail*. La filial del Mall del Río, que desde hace 17 años destaca como un referente local en el *retail*, desde su reestructuración tiene en marcha una serie de iniciativas para innovar en materia de espacios, prácticas y tecnología, siempre con un objetivo: la mejora continua (Coral Hipermercados Cía. Ltda., 2020).

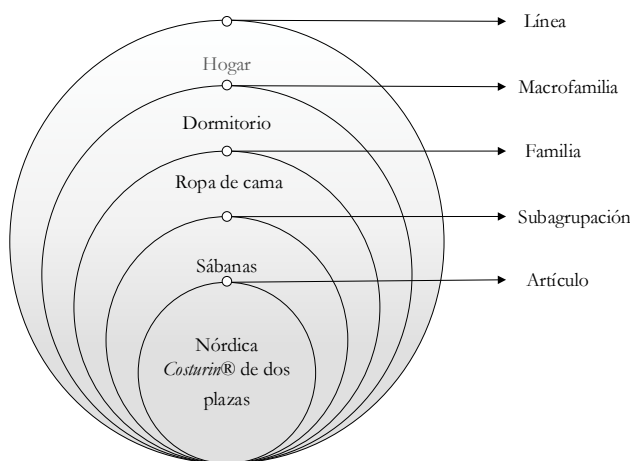
## **1.2. Líneas de Productos**

Se denomina línea de productos a una serie de artículos homogéneos que representan una agrupación dentro de una misma categoría (Godása, 2006). La empresa dispone de un sistema de división jerárquica de las líneas de producto, que se divide en los siguientes niveles:

macrofamilia, familia, subagrupación y artículo (Coral Hipermercados Cía. Ltda., 2020). Gracias a este mecanismo es posible estructurar y gestionar la información de la mercancía, y optimizar la planificación de la demanda; esta relación se ilustra en un modelo (ver Figura 1) que se extiende de lo superficial a lo específico, es decir, desde la línea de productos hasta el artículo.

**Figura 1**

*Modelo de categorización de productos de Coral Hipermercados Cía. Ltda., filial Mall del Río*



*Nota.* Se muestra la jerarquía de productos que componen el modelo; se ejemplifica con un artículo individual, que se enmarca en la línea de hogar, y las consiguientes subcategorías.

La empresa cuenta con 9 líneas de producto (ver Figura 2) divididas en 34 macrofamilias, 135 familias, 1.127 subagrupaciones y 102.824 artículos, que se organizan en secciones; es decir, espacios formados por una o varias macrofamilias de productos. Esta profundidad y amplitud de la cartera se traduce en un abanico de posibilidades, que incluye desde utensilios de cocina hasta maquinaria de construcción; ello le permite al consumidor escoger entre una extensa gama de modelos, marcas, formatos, colores y tamaños.

**Figura 2**

*Líneas de producto de Coral Hipermercados Cía. Ltda., filial Mall del Río*



*Nota.* Se constata la amplitud de las líneas de productos de Coral Hipermercados Cía. Ltda., filial Mall del Río, que abarcan desde la construcción hasta los textiles.

### 1.3. Filosofía Organizacional

La declaración de la misión expresa el propósito que orienta a una empresa y la diferencia de otras semejantes; es el fundamento para definir y articular estrategias oportunas. Por medio de ella las entidades abordan la interrogante “¿cuál es nuestro negocio?” (Fred, 2017, p. 52). Coral Hipermercados ha establecido como su misión: “Satisfacer las necesidades actuales de nuestros clientes, apoyados en el más amplio surtido de productos en las mejores marcas, al mejor precio, con calidad de servicio y con atención personalizada” (Coral Hipermercados Cía. Ltda., 2020, p. 11).

En el caso de la visión, esta refiere a una meta a largo plazo y, por ende, responde a la pregunta “¿qué queremos llegar a ser?” (Fred, 2017, p. 56). Coral Hipermercados Cía. Ltda. conjuga esta declaración, al integrar en su visión diversos aspectos, en aras de generar un enfoque flexible: “Ser una empresa reconocida por exceder las expectativas de nuestros clientes mediante liderazgo, innovación y desempeño sobresaliente a largo plazo” (Coral Hipermercados Cía. Ltda., 2020, p. 11).

En lo que se refiere a los valores organizacionales, estos son estados finales y deseables a nivel social, que los miembros de una organización transmiten expresa o implícitamente. Así, actúan como directrices de lo que se concibe como favorable y por lo tanto, aceptable (Felton y Pugliese, 2017). En este sentido, influyen en la elección y evaluación de decisiones y trascienden los contextos individuales, de ahí que sea indispensable presentar los valores de la entidad.

**Tabla 1**

*Valores organizacionales de Coral Hipermercados Cía. Ltda., filial Mall del Río*

Valores	Definición
Integridad	Comportamientos que se cimientan en un conjunto de principios coherentes entre sí y que transmiten un sentido moral distintivo de sinceridad, honestidad, equidad y credibilidad.
Flexibilidad	Capacidad de adaptarse a pesar de los cambios en las circunstancias y de concebir actividades de forma original y excepcional.
Perseverancia	Atributo deseable, relativo a la capacidad de resiliencia de una persona en función de un determinado objetivo a largo plazo o resultado final.
Asertividad	Implica comunicar adecuadamente las ideas y los sentimientos, mostrar respeto por los intereses de los demás, mantener una relación positiva con el receptor y reconocer las repercusiones de lo que se expresa.
Igualdad	Representa un entorno en el que las personas no reciben un trato inadecuado por sus condiciones o diferencias, de modo que disfrutan de oportunidades equitativas y justas.
Iniciativa	Participar de forma activa en el desarrollo de oportunidades y en la mitigación de riesgos, a partir de un conjunto específico de acciones.

*Nota.* Se muestran los valores organizacionales y su definición, de Coral Hipermercados Cía. Ltda., filial Mall del Río. Adaptado de Coral Hipermercados Cía. Ltda. (2020).



Otro elemento que contribuye a evidenciar la filosofía organizacional que actualmente encamina a Coral Hipermercados Cía. Ltda., es su lema, el cual, en el caso de la empresa, busca: “Ofrecer a los clientes productos de las mejores marcas con calidad y buenos precios” (Cordero y Sanmartín, 2014, p.16). El lema permite identificar los tres elementos (marcas, calidad y precio) que constituyen el equilibrio óptimo para garantizar la satisfacción de todos los consumidores que visitan la filial.

Respecto a los objetivos estratégicos, definidos como la expresión de los logros que se espera que la organización, sus áreas y servicios alcancen (Uraidi y Kumar, 2016), se distinguen como elementos integrales, pues proporcionan un amplio abanico de posibilidades para que la entidad fije una posición en el mercado, obtenga una mayor competitividad y consolide su continuidad. Para cumplir estos objetivos, la empresa establece mecanismos que le permiten utilizar los recursos disponibles para ejecutarlos en un periodo de tiempo limitado.

Los objetivos de Coral Hipermercados Cía. Ltda., filial Mall del Río, apuestan por la satisfacción del cliente y la adecuada disponibilidad de los productos. Desde el inicio de sus operaciones hasta la actualidad, el enfoque principal fue establecer un espacio que integre una variedad de soluciones, para así ampliar su oferta y servicios. Para esto la entidad articula objetivos estratégicos a largo plazo, que orientan, posibilitan la sinergia y establecen prioridades en cinco áreas: gama de productos, reconocimiento de marca, servicio, calidad y comunidad (Cordero y Sanmartín, 2014).

**Tabla 2**

*Objetivos estratégicos de Coral Hipermercados Cía. Ltda., filial Mall del Río*

<b>Aspecto</b>	<b>Objetivo</b>
Gama de productos	Complementar la demanda de productos e incrementar el portafolio actualmente existente, con el fin de satisfacer las exigencias de la mayor cantidad de clientes.
Reconocimiento de marca	Alcanzar el reconocimiento de los consumidores cuencanos y del Austro, con el fin de que el establecimiento sea la primera opción al momento de efectuar sus compras.
Servicio	Brindar un servicio personalizado y a la altura de las expectativas de todos los clientes, con el propósito de consolidar una fidelidad de estos hacia el establecimiento.
Calidad	Transformar la mentalidad de los consumidores, con respecto a la calidad de los productos que se ofertan.
Comunidad	Construir una identidad y un sentido de pertenencia, fomentando así el progreso social; por lo tanto, llegar a la sociedad no solo con una perspectiva de lucro, sino como un actor en el desarrollo de esta.

*Nota.* Objetivos estratégicos, divididos en aspectos generales, de Coral Hipermercados Cía. Ltda., filial Mall del Río. Adaptado de Coral Hipermercados Cía. Ltda. (2021).

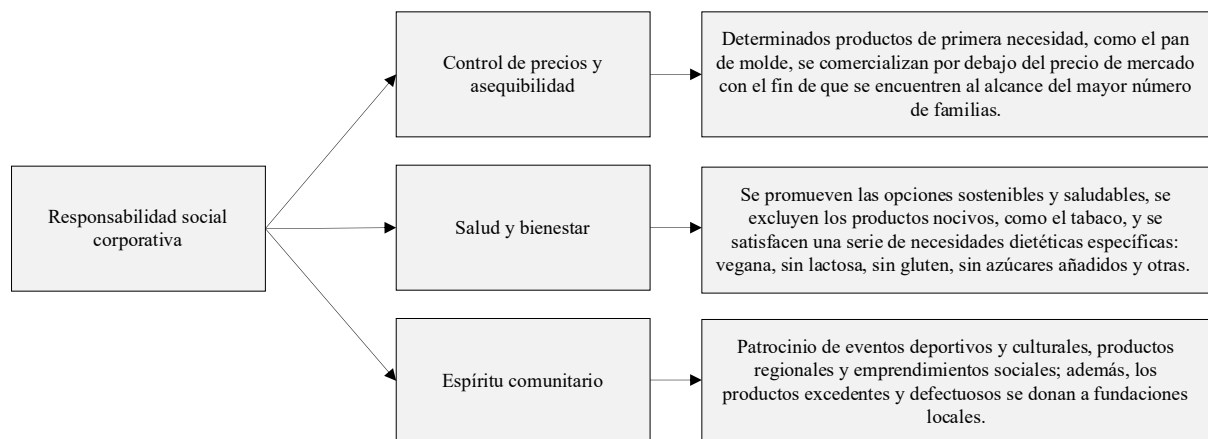
En pos de comprender que la entidad es un espacio donde el cliente busca, a más de múltiples opciones y su propia conveniencia, valores relacionados a la responsabilidad social, resulta imperativo definir este término. De acuerdo con Preuss (2013), la responsabilidad social corporativa (RSC) consiste en la contribución al bienestar social, a través de acciones y

prácticas que promueven una labor ética. Pulker et al. (2018) agregan que dichas acciones no se limitan a restringir aquellas conductas que pretenden perjudicar o aprovecharse de la sociedad, sino a generar un impacto coherente con la misión institucional. Por lo tanto, la RSC refleja acciones y decisiones que se centran en el bien común, al tiempo que asegura la estabilidad a largo plazo y transmite un sentido de apego hacia la comunidad.

Servir a los cuencanos es una responsabilidad que abarca un comportamiento ético, que se despliega en acciones puntuales y en la reformulación de ciertas prácticas; en tal sentido, implica una contribución deliberada al progreso de la sociedad. El compromiso social de la empresa se conjuga a nivel interno con la optimización de la red logística y la suspensión de la venta de lotería, cigarrillos y otros productos nocivos para el ser humano y el planeta; acciones concretas que buscan mitigar el impacto ambiental y empoderar a los consumidores, salvaguardando la economía familiar, la salud, el bienestar y el espíritu comunitario.

**Figura 3**

*Responsabilidad social corporativa de Coral Hipermercados Cía. Ltda., filial Mall del Río*



*Nota.* Se visualiza una descripción de las iniciativas de Coral Hipermercados Cía. Ltda., filial Mall del Río, en el marco de la responsabilidad social corporativa.

## 1.4. Estructura Organizativa

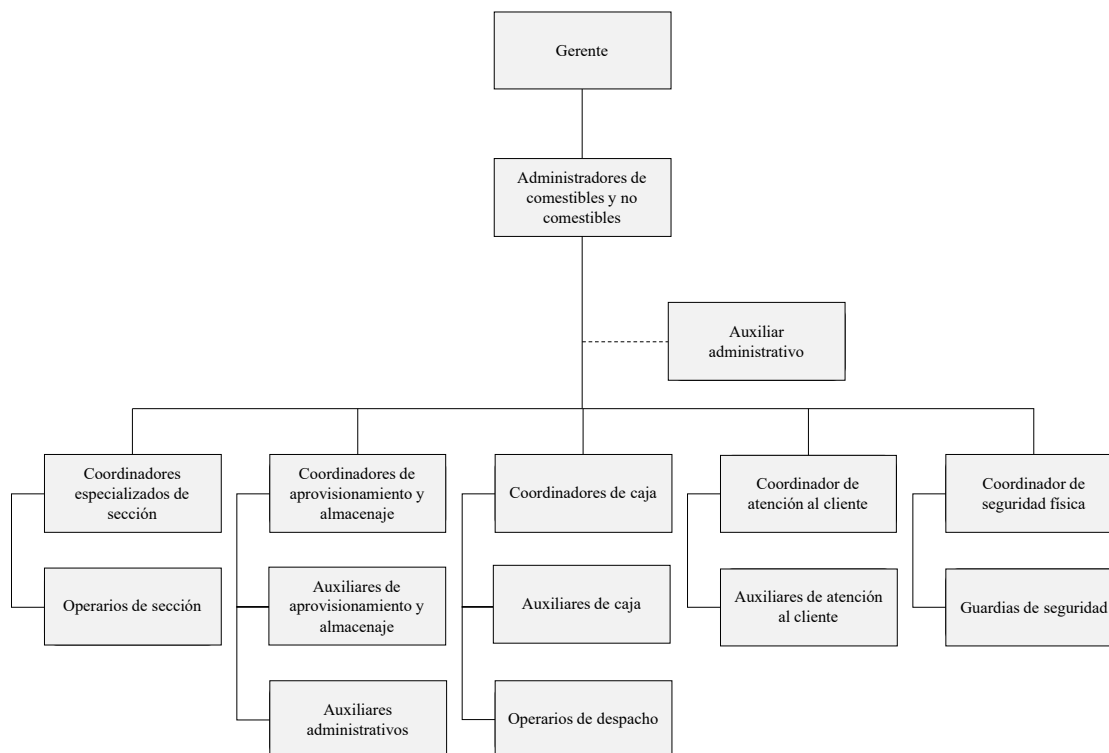
Una estructura organizacional, apuntan Borca y Baesu (2014), se constituye en un sistema que establece la manera en que se dirigen ciertas acciones al interior de una entidad; estas acciones incluyen normativas, funciones y responsabilidades. Así mismo, especifica cómo se transmite la información entre las distintas áreas y secciones dentro de la empresa.

La filial está dividida en cuatro niveles (ver Figura 4): en el nivel superior, el gerente del establecimiento; en el segundo nivel, los administradores de las áreas específicas y los auxiliares administrativos. En el tercer nivel, se encuentran los distintos coordinadores desde

los especialistas de sección hasta los que se dedican a la seguridad física y, en el cuarto nivel están los auxiliares y operarios de las distintas unidades. Las funciones que desempeña cada miembro del personal se describen brevemente en la Tabla 4.

**Figura 4**

*Organigrama de Coral Hipermercados Cía. Ltda., filial Mall del Río*



*Nota.* Organigrama elaborado a partir de la información proporcionada por Coral Hipermercados Cía. Ltda. (2021).

**Tabla 3**

*Breve descripción de las funciones del personal*

<b>Denominación</b>	<b>Descripción</b>
Gerente	Coordinar, planificar, proyectar, diseñar y ejecutar estrategias de comercialización en las diferentes líneas de productos, con el fin de impulsar la consecución de objetivos.
Administradores de comestibles y no comestibles	Coordinar, examinar, controlar y supervisar la implementación de las estrategias de comercialización, e impulsar la ejecución de las operaciones en el área en cuestión, de acuerdo con los parámetros de calidad, rentabilidad y servicio.
Auxiliar administrativo	Planificar, promover, ejecutar y coordinar las actividades operacionales y de planificación, y proporcionar asistencia a la dirección del establecimiento.
Coordinadores especializados de sección	Evaluar, coordinar y planificar el suministro de mercancía de acuerdo con los parámetros establecidos por la entidad y asesorar de forma personalizada a los consumidores.

*Nota.* Se visualizan las denominaciones y descripciones de los diferentes roles que integran la plantilla del establecimiento, elaborado a partir de la información proporcionada por Coral Hipermercados Cía. Ltda. (2021).

**Tabla 3***Breve descripción de las funciones del personal (continuación)*

<b>Denominación</b>	<b>Descripción</b>
Operarios de sección	Receptar, clasificar, almacenar y ordenar la mercancía de acuerdo con las directrices internas de la entidad, y prestar servicio al cliente, a fin de aumentar la satisfacción de este.
Coordinadores de aprovisionamiento y almacenaje	Supervisar, planificar y monitorear las operaciones logísticas a nivel interno, con el fin de responder de manera oportuna a los cambios en la demanda.
Auxiliares de aprovisionamiento y almacenaje	Registrar, receiptar y ejecutar procedimientos logísticos de entrada, devolución y traslado de mercancías.
Operarios de carga y descarga	Trasladar, almacenar, ordenar y etiquetar la mercancía de acuerdo con los estándares establecidos, y así garantizar que los productos se almacenen en condiciones idóneas.
Coordinadores de caja	Controlar y supervisar el desarrollo de las labores de los auxiliares de caja, a fin de que los terminales de venta operen de forma ininterrumpida.
Auxiliares de caja	Receptar, validar y registrar la mercancía adquirida en las terminales de venta, y asistir al cliente en la finalización de sus compras.
Operarios de despacho	Trasladar, empaquetar y colocar los productos adquiridos, de forma que se envíen al cliente final en condiciones idóneas.
Coordinador de atención al cliente	Asistir, resolver y verificar que las necesidades y requerimientos de los clientes se cumplan satisfactoriamente.
Auxiliares de atención al cliente	Evaluar, coordinar, registrar y ejecutar los requerimientos, solicitudes y discrepancias que planteen los clientes, en un periodo de tiempo establecido.
Coordinadores de seguridad física	Evaluar, diseñar y coordinar programas de identificación y prevención de riesgos orientados a salvaguardar las operaciones ante posibles amenazas.
Guardias de seguridad	Vigilar, evaluar y mitigar las amenazas potenciales, a fin de precautelar la seguridad de los clientes, los colaboradores, las mercancías y los activos fijos.

*Nota.* Se visualizan las denominaciones y descripciones de los diferentes roles que integran la plantilla del establecimiento, elaborado a partir de la información proporcionada por Coral Hipermercados Cía. Ltda. (2021).

## **CAPÍTULO 2**

### **2. MARCO TEORICO**

En este capítulo se contempla la fundamentación teórica inherente al diagnóstico del clima organizacional y la estructuración de planes de acción desde una perspectiva comprensiva. El apartado inicial aborda el desarrollo organizacional, su definición, fortalezas, aspectos prácticos y el modelo de cambio desarrollado por Lewin (1947, citado en Burnes, 2019). Luego, se introduce la cultura organizacional, comenzando por su definición para posteriormente, describir su asociación con el clima organizacional y la ventaja competitiva. Por último, se explica el clima organizacional, la importancia de identificar los aspectos que caracterizan a la organización y se describen las herramientas existentes para la aplicación del constructo.

#### **2.1 Desarrollo Organizacional**

##### **2.1.1 Concepto**

Burke (1992, citado en Grieves, 2000) explica el desarrollo organizacional (DO) en el concepto de un esfuerzo transformacional, que incorpora el diagnóstico holístico en aras de la salud y la eficacia organizativa. Burke (1992, citado en Grieves, 2000) profundiza en los elementos que distinguen al área en cuestión, examinando la acción de transformar la realidad organizativa desde su naturaleza funcional, lo que implica alcanzar un estado final deseable y la capacidad de adoptar estándares que caracterizan la sostenibilidad organizacional.

En concreto, Burke (1992, citado en Grieves, 2000) señala que el propósito mismo de la organización es un ciclo de diagnóstico y estados temporales. Sin embargo, French y Bell (1995, citado en Grieves, 2000) conciben al DO como una praxis de naturaleza constructiva; donde el empoderamiento y los valores articulan un sentido de desarrollo del liderazgo, enfatizando una postura colaborativa e instructiva. Tanto la perspectiva de French y Bell (1995 citada en Grieves, 2000) como la de Burke (1992, citada en Grieves, 2000) buscan impulsar comportamientos orientados a la acción y a la adopción de prácticas que conduzcan a resultados.

Modelar el comportamiento de manera que se adquiriera un resultado predecible y perdurable es una perspectiva que ha captado la atención de autores distantes a la contemporaneidad del DO, como es el caso de Lewin et al. (1939, citado en Burnes, 2019), quienes, desde la psicología aplicada, alteraron los climas sociales en función de

comportamientos aversivos; o de investigadores de vanguardia como Kim y Choi (2020), quienes construyen modelos para identificar relaciones significativas entre los factores situacionales y la innovación. Ambas orientaciones discernen la realidad objetiva y subjetiva para predecir determinados comportamientos, al tiempo que encarnan una iniciativa que precede a la planificación y sucede a la evaluación. Las orientaciones de los estudios de Lewin et al. (1939, citado en Burnes, 2019) y Kim y Choi (2020), aunque distantes en el tiempo, reflejan un enfoque con énfasis en un pronunciamiento que sugiere, “sin investigación no hay acción, y sin acción no hay investigación” (Marrow, 1964, citado en Burnes, 2019. p.12).

Rieg et al. (2021), a partir de una revisión cualitativa sistemática, centran su atención en los elementos integradores del DO y destacan las circunstancias contextuales, la satisfacción, los procedimientos y el liderazgo. Según la concepción de Rieg et al. (2021), el DO está compuesto por elementos globales y contempla una orientación inagotable e indefinida al interconectar diferentes dominios, que a su vez presentan múltiples opciones de acción. Burke (2011) se suma a esta visión panorámica del DO con el diseño de un modelo que distingue al entorno interno y externo y, enlaza la estrategia, la misión, la cultura, el liderazgo y el clima; aspectos que proporcionan líneas de acción concretas. Los elementos mencionados tanto por Burke (2011) como por Rieg et al. (2021) recogen una conjunción de perspectivas de actuación y un alcance singular susceptible de ser amoldado a circunstancias determinadas que incorporan el dinamismo a la práctica de campo.

Hutton y Liefoghe (2011) divergen en la conceptualización del DO mencionada por los anteriores autores pues, articulan este término como una reconstrucción pragmática de la realidad organizativa, que abarca la cooperación en términos de innovación, la configuración de contextos inspiradores, la adopción de múltiples perspectivas y la navegación en condiciones de ambigüedad y tensión. La definición de Hutton y Liefoghe (2009) se refiere a la ausencia de características particulares y a la inclinación de la organización en pos de la integración y la alineación, en lugar de la imposición de una fuerza dominante. Desde esta perspectiva, Hutton y Liefoghe (2011) conciben a la reconstrucción pragmática como un estado de equilibrio continuo que reúne las condiciones ideales para el desarrollo en función de la salud ocupacional, la satisfacción del cliente, el compromiso de los miembros de la organización y la capacidad de renovación.

### **2.1.2 Generalidades**

A su vez, Wirtenberg et al. (2004) indican que el campo del DO no es percibido como un área indispensable para la prosperidad organizacional y aseguran que las organizaciones se

enfocan en satisfacer las necesidades de sus miembros a un nivel de supervivencia en términos del paradigma de Maslow (1943, citado en Wirtenberg et al., 2004).

En este escenario, la reconstrucción pragmática de la realidad organizacional es opacada por una visión escéptica y desfavorable para la práctica del DO. Esta situación ha motivado a Wirtenberg et al. (2004) a estructurar un análisis de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades sobre el DO que enfatiza la escasa claridad del alcance del diagnóstico organizacional y la necesidad de contar con organismos que proporcionen un control efectivo sobre la práctica. A esta percepción se agrega una extensiva descripción de fortalezas que, a criterio de Wirtenberg et al. (2004), tiene un fin práctico: proporcionar una óptica favorable del DO. A continuación, se describen las fortalezas indicadas por Wirtenberg et al. (2004).

- *Orientación sistémica.* Propende a que las entidades asuman múltiples perspectivas; metodología orientada a la comprensión de nociones inconsistentes a través de la identificación de elementos conexos dentro de distintas ópticas (Gallón, 2020). El enfoque se refiere a la construcción de un conjunto coherente de elementos, la exploración de distintas alternativas de acción y el uso de enfoques singulares que permite una cooperación abierta entre áreas funcionales y la estructuración de intervenciones holísticas (Gallón, 2020).
- *Gestión del cambio.* Incorpora un amplio campo de acción que trata de implementar intervenciones constructivas, estimular la formación y comprensión de metodologías consistentes y la conceptualización de modelos. En particular, el cambio organizacional, a criterio de Allen et al. (2007), consiste en las acciones mediante las cuales una entidad altera ciertos componentes, como el clima, las tecnologías subyacentes y la infraestructura. Los elementos que incorpora la gestión del cambio organizativo coinciden en señalar que es una metodología para aprovechar la capacidad de transformación, a fin de alcanzar una situación favorable (Burke, 2017).
- *Trabajo en equipo.* Se trata de un proceso por el que un determinado número de individuos con habilidades complementarias se comprometen con un propósito común y llegan a un consenso en torno a objetivos específicos. Esta dinámica permite a los individuos colaborar en tareas cotidianas y desarrollar actividades de mayor complejidad y escala (Gonzalez y Melo, 2019).

- *Desarrollo de liderazgo.* Consiste en alinear determinados criterios como las competencias, el desempeño y la personalidad, para crear un perfil directivo que influya en las personas y contribuya a la eficacia de la organización. El desarrollo de liderazgo se fundamenta en la configuración de un contexto emocional y espiritual que facilite la intervención organizativa y la estructuración de planes orientados a la formación como el *coaching*, la mentoría, el estudio de casos y otros (Sharlow et al., 2009).
- *Valores.* La difusión de una filosofía organizacional edificada en valores, cumple una función de carácter pragmático, pues opera como una plataforma que facilita el proceso de toma de decisiones entre múltiples alternativas. Esta actúa en la motivación intrínseca e influye en la orientación ética de los miembros. Como es el caso de Hultman (2005) que presenta valores como: viabilidad, equilibrio, alineación y autenticidad, al objeto de establecer un conjunto de prácticas comunes orientadas al fomento de una identidad organizativa.

Desde perspectivas distintas, se han destacado las implicaciones del DO en la reconstrucción pragmática del liderazgo al interior de las organizaciones. Así lo plantean Hutton y Liefoghe (2011), al agregar que el DO requiere una dirección efectiva, que incorpore la objetividad, participación y reflexión crítica respecto a las actividades cotidianas. A más de coincidir con el énfasis práctico del DO, Church et al. (2015) agregan las prácticas y capacidades exigidas a los profesionales que laboran en las organizaciones, el desarrollo de habilidades en las áreas de *coaching*, gestión y evaluación del talento, y *big data*. A continuación, se definen cada una de estas acciones sugeridas por Church et al. (2015).

- *Coaching.* Siguiendo los aportes de Côté y Gilbert (2009), se define a esta acción como la instrucción de habilidades y competencias interpersonales e intrapersonales, integradas para fortalecer la confianza y el compromiso, y la capacidad de establecer vínculos. La concepción de Côté y Gilbert (2009) incorpora un campo de acción personal, que se distingue por un carácter integrador en aras de alinear las conductas individuales a la consecución de objetivos en conjunción con el establecimiento de valores.
- *Gestión y evaluación del talento.* Lewis y Heckman (2006) aluden que esta actividad implica atraer y conservar personal cualificado, desarrollar habilidades y utilizar metodologías de motivación. Lewis y Heckman (2006) destacan acciones fundacionales en las ciencias organizacionales y distinguen el desarrollo y la



motivación como aspectos que configurarán un entorno adecuado para la prosperidad organizacional en torno a la dirección (Peisert, 2015).

- *Big data*. Comprende la capacidad de extraer información y operar metadatos, a través de la distribución y análisis (Curry, 2016). Las técnicas para captar la información utilizan lenguajes de programación para estructurar fuentes, que se caracterizan por proveer amplitud y celeridad. La aplicación de estas técnicas se ha popularizado en la selección de personal, la reestructuración de sistemas de recompensas y la identificación de brechas, en términos de diversidad generacional y cultural.

Church et al. (2015) recomiendan, a su vez, mantener el énfasis en el cambio organizacional sistémico a gran escala y en métodos fundamentados en evidencia consistente para el diagnóstico organizacional a fin de garantizar un impacto a largo plazo. Para esto, el desarrollo organizacional constituye el eje central que permite la conexión entre las distintas áreas. Lewin (1947, citado en Burnes, 2019) plantea un modelo que encarna la visión del cambio organizacional sistémico, constituyendo un elemento inherente en la construcción de planes de acción. El modelo de cambio organizacional desarrollado por Lewin (1947, citado en Cummings, 2017) se describe a continuación en términos de etapas.

- *Descongelamiento*. Lewin (1947, citado en Cummings et al., 2016) comprende que la estabilidad del comportamiento humano se fundamenta en un equilibrio cuasi estacionario establecido en un campo complejo de fuerzas impulsoras y restrictivas. Lewin (1947, citado en Burnes, 2017) sostiene que el equilibrio organizacional requiere una desestabilización, es decir, un descongelamiento, antes de descartar un comportamiento no deseado y la introducción satisfactoria de un comportamiento distinto. A causa de la naturaleza de los retos que plantea una organización, no se espera que el cambio sea fluido, ni está previsto que se aplique el mismo enfoque en diversas situaciones.
- *Movimiento*. Según señala Schein (1990, citado en Burnes, 2019), el descongelamiento no es un fin en sí mismo pues “crea motivación para aprender, pero no necesariamente controla o predice la dirección” (p. 13). Una afirmación que refleja la perspectiva de Lewin (1947, citado en Burnes, 2017), señala que un intento de predecir o identificar un resultado específico dentro de un cambio planificado es altamente improbable debido a la complejidad de las fuerzas involucradas. En su lugar, lo acertado es considerar las distintas fuerzas implicadas e identificar y evaluar las opciones

disponibles en función de prueba y el error. Se trata pues, de un enfoque de aprendizaje que promueve deliberadamente el desarrollo dinámico, y la investigación para la acción en un enfoque iterativo de la actuación y la posterior experimentación que permite a la organización avanzar desde un conjunto de comportamientos menos aceptables a un conjunto de comportamientos aceptables (Lewin, 1947, citado en Burnes, 2017).

- *Recongelamiento.* Constituye la última etapa del modelo, el recongelamiento busca estabilizar la organización en un equilibrio cuasi estacionario para garantizar que los nuevos comportamientos permanezcan relativamente aislados de la reversión (Schein, 1990, citado en Kargas y Varoutas, 2015). La característica predominante del recongelamiento radica en la configuración de un nuevo comportamiento que se ajuste a la identidad particular del individuo y a la del entorno, de lo contrario, conduce a un nuevo ciclo en el modelo (Schein, 1990, citado en Kargas y Varoutas, 2015). Así, Lewin (1947, citado en Burnes, 2017) contempla que el cambio efectivo es una actividad de carácter colectivo, esto indica que a menos que se transforme en su totalidad, la organización no mantendrá los cambios en el plano individual.

El diagnóstico desde la óptica de Lewin (1947, citado en Burnes, 2017), es un proceso que incorpora la acción a partir de un estado cuasi estacionario. Implica la recopilación de información, así como la incorporación de conocimientos y experiencias para integrar las observaciones en un marco funcional. La eficacia y el impacto del DO se derivan de su énfasis en cultivar la capacidad de generar y operar sobre la evidencia recopilada para fomentar una visión panorámica y la estructuración de acciones multidimensionales.

## **2.2 Cultura Organizacional**

### **2.2.1 Concepto**

Siguiendo los aportes de Bellot (2011), se afirma que el concepto de cultura organizacional ha alcanzado cierto consenso, al punto que existiría un acuerdo relativo sobre los elementos que incorporan su definición. En un plano inicial se trata de un conjunto de supuestos inherentes a la realidad organizacional que se configuran desde lo superficial como la infraestructura hasta los elementos menos visibles como los valores.

Chatman y O'Reilly (2016) suman a esta definición las interacciones subyacentes, es decir, las creencias y sentimientos que encarnan los individuos. A su vez, Bellot (2011) sugiere que a medida que se ha ampliado este constructo, se ha puesto de manifiesto que alinear la cultura requiere de una visión a largo plazo y es algo inherentemente complejo, lo cual ha de

ser considerado para evitar la incertidumbre y los comportamientos aversivos, aspectos limitantes del DO.

Bennis (1969, citado en Cummings, 2017) introduce el concepto de cultura organizacional, al identificar que el DO es “una estrategia de aprendizaje compleja destinada a cambiar las creencias, las actitudes, los valores y las estructuras de las organizaciones” (p. 127). Por su parte, Schein (1990, citado en Kargas y Varouta, 2015) realiza un acercamiento al concepto de cultura utilizando las metáforas del *Iceberg Cultural* y la Flor de Nenúfar. Con el *iceberg* busca mostrar lo difícil que es ver lo que subyace a los comportamientos de una organización, ya que la mayor parte está oculta bajo la superficie.

A su vez, con la analogía del nenúfar se propone que si bien es posible visualizar las flores en el agua (los comportamientos explícitos en una organización), es poco probable observar los tallos (los valores que sustentan esos comportamientos) y las raíces están parcialmente ocultas (los supuestos que subyacen a esos valores y comportamientos), esto indica que los tallos y las raíces al no estar expuestos, no permiten conocer lo que impulsa las acciones de la organización y las orientaciones individuales de los miembros que la integran.

Waterman y Peters (2017), afirman que la cultura organizacional es un “conjunto dominante y coherente de valores compartidos que se transmiten por medio de significados simbólicos como historias, mitos, leyendas, eslóganes y anécdotas” (p. 33). Stringer (2001) expresa aspectos similares al distinguir que la cultura está compuesta por mitos, tradiciones y costumbres que se difunden a medida que los individuos se integran a la organización. Schein (2017) también se suma a este concepto señalando que la cultura está compuesta por un patrón de suposiciones básicas desarrolladas entre los miembros de una organización a partir de fases de adaptación externa e integración interna. El amplio espectro de definiciones revela aspectos distinguibles y consistentes que inciden en la comprensión de la organización y en la capacidad de integrar y alinear su cultura organizacional.

### **2.2.1 Generalidades**

Barney (1986, citado en Schneider et al., 2013) examina las culturas organizativas que impulsan una ventaja competitiva en organizaciones de alto rendimiento a la vanguardia de la innovación y el mercado. Desde la óptica de Barney (1986, citado en Schneider et al., 2013), la cultura organizativa es uno de los elementos que fundamentan las capacidades para impulsar el compromiso y la motivación. A su vez, desde la perspectiva de Lund (2003), la ventaja competitiva en el campo de la cultura organizacional es el mecanismo que vincula la amplia

gama de medidas de DO a la hora de alinear al personal. Por otro lado, según Porter (1985, citado en Grieves, 2000), las organizaciones compiten en función de los costos y la diferenciación. Y desde la perspectiva de Sadri y Lees (2001) la cultura organizativa representa una característica distintiva que resulta inconcebible de imitar y supone un enfoque diferenciador.

Según Lund (2003), los conceptos de cultura y clima organizacional se utilizan indistintamente para referirse al entorno organizativo. A su vez, Olsson et al. (2019) revisan esta brecha conceptual y destacan que la cultura organizacional opera en un nivel de abstracción distinto a la del clima. McColl et al. (2007) añaden que resulta complejo ajustar el clima organizacional hacia la creatividad y la innovación; no obstante, en la medida en que el clima es lo que los individuos perciben en torno a las prácticas y normas organizacionales, el proceso de cambio es objetivo y directamente modificable. Schneider et al. (2013) comparan los constructos, al señalar que el clima se percibe como dinámico, sujeto a control directo y limitado a los aspectos del entorno social que los miembros de la organización perciben conscientemente.

## **2.3 Clima Organizacional**

### **2.3.1 Concepto**

Según señala Flippo (2017), el clima organizacional es el reflejo de un contexto que influye de forma inmediata en las relaciones, comportamientos y acciones que operan entre los individuos de una entidad. Desde una óptica similar, Coda et al. (2015) definen el clima organizacional como un conjunto de características medibles que surgen del entorno.

Por su parte, Frederiksen et al. (2011) enfatizan en la abstracción del clima al afirmar que es una serie de estados que contribuyen a construir un entendimiento colectivo en términos de acciones favorables y desfavorables. A su vez, a criterio de Tagiuri (1968, citado en Echeverri y Cruz, 2014), este se constituye en una expresión objetivamente medible de las percepciones subjetivas de los individuos. En efecto, el clima organizacional desde las distintas perspectivas y lagunas temporales apunta a elementos que contribuyen a discernir la realidad objetiva y subjetiva, y la caracterización del entorno en pos de la comprensión de la realidad organizativa.

Las distintas conceptualizaciones de este constructo asumen una perspectiva consistente e incorporan aspectos similares. Toro (2007) por su parte, afirma que el clima organizacional es un entorno específico limitado por el contexto físico, interpersonal y

estratégico, Luz (2001, citado en Santos et al., 2016) describe el clima desde una perspectiva meteorológica como un conjunto de características uniformes y comportamientos que surgen en el plano de la motivación. Por su parte, Glick (1985, citado en Feng et al., 2011), en una revisión sistemática del constructo, identifica orientaciones semejantes: (i) la configuración del constructo radica en la identificación de patrones de comportamiento; (ii) el foco de análisis engloba la organización y (iii) el énfasis se inclina hacia las características de la organización en lugar de las perspectivas individuales.

Burton et al. (2004) conciben al clima organizacional como un vínculo mediador entre la dirección y el personal, a tiempo que se convierte en las percepciones de los individuos con respecto a la organización en base a su grado de confianza, conflicto, moral, recompensa, equidad, credibilidad del líder y resistencia al cambio. A partir de estas premisas, Burton et al. (2004) definen al clima organizacional como aquella cualidad relativamente duradera del entorno interno de una organización que es experimentada por sus miembros y que influyen en su comportamiento, y se describen en términos de dimensiones.

### **2.3.2 Generalidades**

Según la concepción de Huang et al. (2016), los términos introducidos para describir el clima organizacional oscilan entre el entorno y el contexto –terminología adoptada de las ciencias atmosféricas– que se explican en términos de los espacios del individuo y los elementos de las condiciones objetivas y subjetivas en entornos particulares.

El clima organizacional abarca la brecha entre el individuo y el entorno; respecto a esto, Stringer (2001) señala que el constructo tiene un alcance metafórico. Para ilustrar el significado del concepto, Stringer (2001) alude al efecto de determinadas condiciones climáticas sobre las emociones y, en consecuencia, sobre el comportamiento del individuo; interpretación inspirada en las ciencias exactas que facilita la comprensión del constructo, introduciendo la subjetividad y una impresión dinámica.

Bellou y Andronikidis (2009) plantean que los aspectos frecuentemente identificados en el estudio del clima organizacional se refieren a la autonomía individual, la estructura organizacional, las relaciones interpersonales, el apoyo, la calidez humana, el liderazgo, y la cooperación; todo esto indica que las dimensiones del clima organizacional difieren de acuerdo con los propósitos de las investigaciones en torno a este tema. A su vez, Coda et al. (2015) recomiendan que, el enfoque que se asuma debe ser global y multidimensional, pues

proporcionará una visión amplia de cómo funciona la organización además de ilustrar posibles aspectos del entorno que pueden estar afectando a la productividad y la innovación.

### **2.3.2 Importancia**

Kessler (2019, citado en Battistelli et al., 2021) considera al diagnóstico del clima organizacional como un elemento crucial para afianzar la capacidad de innovación y previsión de ciertos comportamientos aversivos. Battistelli et al. (2021) destacan la incidencia favorable de la evaluación periódica del clima en la estructuración de ambientes reflexivos y en la identificación de deficiencias perceptibles. Bellou y Andronikidis (2009) añaden que el entorno laboral influye en la ausencia de riesgos, la apertura, la comunicación y el sentido de adaptación continua; aspectos sustanciales en la articulación de una ventaja competitiva.

Navarro e Hinestroza (2016) coinciden con la perspectiva de Battistelli et al., (2021) al destacar la capacidad del clima organizacional para proporcionar una comprensión sobre los aspectos perceptibles de la organización que implican a la objetividad y en consecuencia, viabiliza el desarrollo de planes de acción.

A este concepto agregan Santos et al. (2016) que la medición del clima se convierte en una herramienta estratégica para la identificación de los aspectos que presentan una relación favorable o desfavorable. En este sentido, a criterio de Acosta y Venegas (2014) la prosperidad de una organización depende de la distinción de aquellos aspectos que supongan deficiencias, y de los medios de actuación idóneos que promuevan la consecución de los objetivos y por lo tanto, de los resultados.

Cuando se habla de actuaciones idóneas se hace referencia al rendimiento del personal, componente que, a criterio de Feng et al. (2011), también está influenciado positivamente por el clima organizacional. En esta relación intervienen variables como: la comunicación líder-miembro, la eficiencia organizacional, la claridad en las tareas asignadas y el grado de fomento de la disposición para innovar y encontrar nuevos enfoques (Koene et al., 2002, citados en Feng et al., 2011). Por lo tanto, un clima que se caracteriza por brindar apoyo afectará positivamente tanto en el desempeño de la organización como en la satisfacción del personal.

Clark (2002, citado en Feng et al., 2011), ratifica el vínculo positivo existente entre el clima organizacional y las tasas de retención de colaboradores. A resultados similares llega Griffith (2006, citado en Feng et al., 2011), cuando concluye que un clima cálido y de apoyo, se correlaciona positivamente con la satisfacción laboral y el desempeño a nivel organizacional.

Por lo tanto, los climas favorables afectan a múltiples facetas de las capacidades internas de la organización y los comportamientos que surgen de la motivación de sus miembros.

Desde el contexto latinoamericano, Coda et al. (2015) también configuran un modelo explicativo del clima organizacional en un plano integral y multidimensional. En virtud de los hallazgos de Quinn (2004), Coda et al. (2015) asocia la motivación, el liderazgo, la filosofía organizacional, la naturaleza del trabajo y la gestión del talento humano como determinantes del clima organizacional. Al respecto, Coda et al. (2015) sugiere que el diagnóstico de clima organizacional es particularmente efectivo en las fusiones y adquisiciones, ya que permite identificar las diferencias en los climas organizacionales; una operación compleja que frecuentemente implica la desvinculación e incorporación laboral.

### **2.3.4 Herramientas**

Las herramientas de clima organizacional incorporan escalas psicométricas y reactivos categorizados en dimensiones. Se distinguen por seguir un diseño no experimental y descriptivo, fundamentado en la comprensión de los aspectos subjetivos y objetivos de la organización como medio para captar sus características e identificar los aspectos favorables y desfavorables del entorno. A continuación se describen las herramientas de clima organizacional ampliamente aplicadas en el campo; en aras de transmitir una visión panorámica de los diversos acercamientos en el desarrollo del constructo.

Fundamentado en la teoría de la motivación de McClelland (1988, citado en Stringer 2001), el cuestionario de clima organizacional desarrollado por Litwin y Stringer (1968, citados en García, 2009) establecen nueve dimensiones compuestas por 53 ítems y una escala Likert de cuatro puntos, que va desde *muy de acuerdo* hasta *muy en desacuerdo*. El instrumento propone que, a partir del diagnóstico del clima organizacional se reconozcan deficiencias o aspectos críticos para definir cursos de acción. En particular, Litwin y Stringer mencionan al respecto las siguientes categorías: cambios (i) de espacio, (ii) en las funciones y objetivos, (iii) en las vías de comunicación o el sistema de información y (iv) en el estilo de liderazgo. A continuación se describen las dimensiones del constructo.

- *Estructura*. Se refiere al grado de claridad de los procedimientos, la construcción de procedimientos lógicos, como se cimientan los procesos de toma de decisiones, el conocimiento de las políticas de la organización, los procedimientos que impiden el correcto flujo de información, la evaluación de las ideas, como se organizan y planifican los procedimientos en relación con el desempeño, la comprensión de la estructura de la

organización, y el interés expresado por la dirección en la configuración de la estructura (Litwin y Stringer, 1968, citados en García, 2009).

- *Responsabilidad*. Esta dimensión incorpora el grado en que se consideran los criterios individuales en la toma de decisiones, el sentimiento de autonomía, la responsabilidad individual por la dirección, la medida en que se fomentan las iniciativas individuales, la resolución de problemas, la presentación de excusas derivadas de los errores y la existencia de problemas relativos a la responsabilidad (Litwin y Stringer, 1968, citados en García, 2009).
- *Recompensa*. Incluye la medida en que el sistema de promoción facilita el ascenso del personal, el énfasis en las críticas y las amenazas frente a las recompensas y los incentivos, la relación entre las recompensas y el rendimiento, el uso de las críticas, la medida en que el reconocimiento y las recompensas son suficientes para garantizar resultados satisfactorios y la frecuencia con que se penalizan los errores (Litwin y Stringer, 1968, citados en García, 2009).
- *Riesgo*. Se define en la orientación filosófica a largo plazo, la ausencia de riesgos en los momentos adecuados, la frecuencia con la que se asumen riesgos en respuesta a la competencia, la medida en que las decisiones reflejan un sentido de precaución y la frecuencia con la que la dirección se arriesga por una idea (Litwin y Stringer, 1968, citados en García, 2009).
- *Calor*. Representa la percepción de un entorno agradable, la medida en que prevalece la camaradería, la facilidad para relacionarse entre los miembros, la sensación de apertura y calidez, y las relaciones entre el personal y la dirección (Litwin y Stringer, 1968, citados en García, 2009).
- *Estándares de desempeño*. Representa la sensación de desempeño, la presión sobre el rendimiento individual y a nivel organizacional, el grado de importancia del desempeño en contraste con las relaciones, el sentimiento de satisfacción en relación a la productividad y el orgullo por el desempeño organizacional (Litwin y Stringer, 1968, citados en García, 2009).
- *Apoyo*. La medida en que los errores repercuten en la dirección de la organización, el interés de la dirección por las aspiraciones personales, el grado de confianza, la frecuencia con que el personal y la dirección promueven la colaboración abierta en



tareas complejas y el énfasis en el factor humano (Litwin y Stringer, 1968, citados en García, 2009).

- *Conflicto*. Indica la frecuencia con que se eluden los pronunciamientos en aras de ocultar los desacuerdos, el grado en que el conflicto es percibido como una situación saludable ante la dirección, la apertura de las discusiones y la fluidez y rapidez de la dirección (Litwin y Stringer, 1968, citados en García, 2009).
- *Identidad*. Capta el grado de orgullo de pertenencia a la organización, la frecuencia con la que los equipos funcionan satisfactoriamente, el grado de compromiso con la organización y la prioridad relativa de los intereses personales sobre los de la organización (Litwin y Stringer, 1968, citados en García, 2009).

Patterson et al. (2005), fundamentados en el Modelo de Competencia en Valores de Quinn y Rohrbaugh (1981, citados en Patterson et al., 2005), formularon el instrumento de Medición del Clima Organizacional, que utiliza una escala de Likert de cuatro puntos, que van desde: *definitivamente falso* a *definitivamente verdadero*. Con un total de 95 ítems organizados en cuatro cuadrantes que cubren 19 dimensiones. El instrumento adopta un enfoque directo y explícito, que combina el enfoque del Modelo de Competencia en Valores. Las cuatro perspectivas que sustentan el modelo encarnan un conjunto peculiar de dimensiones, lo que da a la organización la posibilidad de expresar y enfatizar el aspecto que considere conveniente abordar (Patterson et al., 2005). Las dimensiones incluidas en la herramienta se muestran a continuación.

- *Relaciones humanas*. Incluye aspectos como el grado en que la organización valora y se preocupa por el personal, el diseño del entorno laboral, la influencia que el personal posee en la toma de decisiones, el libre intercambio de información, la preocupación por el desarrollo de las habilidades, el grado de confianza y cooperación entre departamentos, y el grado en que el personal experimenta el apoyo y la comprensión de su supervisor inmediato (Patterson et al., 2005).
- *Procesos internos*. Incorpora aspectos como la preocupación por las reglas y procedimientos formales, así como, la medida en que se valoran la estructura organizacional (Patterson et al., 2005).
- *Sistemas abiertos*. Se define como la orientación hacia el cambio, el grado de estímulo, apoyo a nuevas ideas y enfoques innovadores, la medida en que la organización responde a las necesidades del cliente y del mercado; además de, una preocupación por

reflexionar sobre los objetivos, estrategias y procesos de trabajo para adaptarse al entorno más amplio (Patterson et al., 2005).

- *Metas racionales.* Los criterios que componen esta dimensión son la claridad de los objetivos de la organización, el ritmo de trabajo del personal para lograr dichas metas, el grado de importancia que se le otorga a la eficiencia y productividad del personal, el énfasis que se da a los procedimientos, el nivel de énfasis sobre los objetivos y, por último, la medición y retroalimentación del desempeño laboral (Patterson et al., 2005).

Koys y DeCotiis (1991, citados en Sampieri et al., 2014) formulan una herramienta que sintetiza un amplio espectro de dimensiones ampliamente referidas en la literatura para conocer el entorno organizativo, en un instrumento que está comprendido por 40 ítems distribuidos en ocho dimensiones, con una escala de Likert de cinco puntos, que van desde: *muy en desacuerdo* hasta *muy de acuerdo*. Koys y DeCotiis (1991, citados en Sampieri et al., 2014) indican la ausencia de una estructura clara y razonable para medir el clima organizacional y la distinción entre clima psicológico y organizacional; enfoques que evalúan el clima desde una perspectiva multidimensional a nivel individual y organizacional respectivamente. Las dimensiones incluidas en la herramienta se muestran a continuación.

- *Autonomía.* Representa el grado en que las decisiones de los miembros afectan al rendimiento; la autodeterminación de los procedimientos; la programación de las horas de trabajo; la determinación de las normas de rendimiento y la organización de las prioridades (Koys y DeCotiis, 1991, citados en Sampieri et al., 2014).
- *Cohesión.* Refleja el grado en que los miembros se ayudan mutuamente; el compañerismo; la existencia de intereses comunes de unos hacia otros; la existencia de un espíritu de trabajo en equipo; y el sentido de compartir un objetivo entre los miembros (Koys y DeCotiis, 1991, citados en Sampieri et al., 2014).
- *Confianza.* Incluye la libertad para expresar asuntos confidenciales; la integridad percibida de la dirección; la delegación y el seguimiento de labores por parte de la dirección hacia los subordinados; y la disposición de la dirección a hacer recomendaciones (Koys y DeCotiis, 1991, citados en Sampieri et al., 2014).
- *Presión.* Incluye el tiempo dedicado a realizar las tareas; la sensación de estar a gusto; la capacidad de discernir entre el hogar y el lugar de trabajo; la sensación de no tener suficiente descanso; y las expectativas de la dirección sobre las labores realizadas por los subordinados (Koys y DeCotiis, 1991, citados en Sampieri et al., 2014).

- *Apoyo.* Se define como el grado en que los subordinados cuentan con la colaboración de la dirección en el desempeño de sus funciones; la programación de los planes de promoción interna; el tiempo que la dirección dedica a contribuir al rendimiento individual del personal; y la facilidad para aprender de los errores (Koys y DeCotiis, 1991, citados en Sampieri et al., 2014).
- *Reconocimiento.* Incorpora la alineación del rendimiento y la recompensa; la frecuencia de la retroalimentación; el grado en que la dirección es consciente de los puntos fuertes de cada miembro del personal; la existencia de recompensas definidas en función del rendimiento; y la posibilidad de obtener un reconocimiento público en función del rendimiento (Koys y DeCotiis, 1991, citados en Sampieri et al., 2014).
- *Equidad.* Se refiere al grado en que la dirección define los objetivos dentro de lo razonable; las prácticas de equidad expresadas por la dirección; la existencia de intereses personales en forma de favoritismo; y la definición de políticas internas de desvinculación o terminación (Koys y DeCotiis, 1991, citados en Sampieri et al., 2014).
- *Innovación.* Representa el énfasis en el desarrollo de ideas; el grado en que la dirección intenta incorporar procedimientos novedosos; el estímulo que se da para mejorar los procedimientos; y el interés de la dirección en nuevas formas de resolver los problemas (Koys y DeCotiis, 1991, citados en Sampieri et al., 2014).

Según Denison et al. (2012), las diversas herramientas de medición del entorno organizativo plantean tendencias cuestionables, así como brechas de fiabilidad y validez, lo cual evidencia la necesidad de contar con estudios metodológicos adicionales. Las limitaciones identificadas por Denison et al. (2014) incluyen la falta de investigación longitudinal posterior, la aplicación inadecuada del constructo y la necesidad de un muestreo representativo de las organizaciones. Además, la ausencia de elementos culturales como el significado simbólico, la semiótica, los supuestos fundamentales y la administración de contenidos a priori (Denison et al., 2014).

## **CAPÍTULO 3**

### **3. METODOLOGÍA Y RESULTADOS**

En el primer apartado del capítulo se describe la metodología adoptada en la selección y aplicación del instrumento de medición, la codificación y el cálculo de los datos cuantitativos, y se aclaran ciertos aspectos relativos al escalamiento de Likert. En un segundo apartado, se introduce estadística descriptiva para ilustrar y explicar los datos cuantitativos compilados y, por último, se presenta un diagnóstico del clima organizacional y la necesidad de un plan de acción.

#### **3.1. Metodología**

A continuación, se explica la metodología adoptada en la aplicación del cuestionario de Litwin y Stringer (1968 citados en Hernández et al., 2018) en Coral Hipermercados Cía. Ltda., filial Mall del Río. Se incluye una descripción del procedimiento y de la población, seguida de una explicación de la operacionalización del constructo de clima organizacional y una descripción del cuestionario a aplicar. Posteriormente, se analiza el coeficiente Alfa de Cronbach como medida de fiabilidad y se examina en detalle el enfoque del análisis e interpretación de los datos cuantitativos.

##### **3.1.1 Procedimiento y Población**

La investigación adoptó un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental, transversal, descriptivo, que incluyó la participación de la totalidad del personal ( $N = 217$ ) de Coral Hipermercados Cía. Ltda., filial Mall del Río, ubicada en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay. El alcance de la investigación consistió en desplegar un cuestionario destinado a cuantificar las expresiones medibles de las percepciones subjetivas del personal respecto al entorno en que laboran, y en diseñar un plan de acción conforme a los hallazgos. Al efecto, en coordinación con el Departamento de Recursos Humanos de la entidad, se predeterminó el instrumento de medición del clima organizacional (ver Anexo 1) desarrollado por Litwin y Stringer (1968) ,y adaptado por Echezuría y Rivas (2001), mismo que fue administrado en una única ocasión en diciembre de 2021.

En un lapso de tres días previos a la aplicación, se distribuyó el instrumento en contenedores sellados a la Administración de la filial, en aras de evitar introducir distorsiones, eventuales sesgos y tendencias; el Departamento de Talento Humano asumió la responsabilidad

de coordinar la aplicación y asistir en la resolución de consultas ocasionales sobre los ítems incluidos en el instrumento.

En Coral Hipermercados Cía. Ltda., filial Mall del Río, el cuestionario de medición del clima organizacional alcanzó una participación absoluta. La plataforma *Microsoft Excel®* se presentó como medio integral para el registro de la información, el cálculo de parámetros estadísticos y la generación de gráficos, lo que orientó tanto la descripción de las características demográficas de la población como la ponderación de las dimensiones evaluadas. Conforme al enfoque de Marín (2003), se codificaron los ítems y se examinó exhaustivamente cada dimensión, y su compendio global.

La población consistió en 122 (56,2%) individuos del género femenino y 95 (43,8%) del género masculino, con una edad media estimada de 31 años y una antigüedad media en la organización de 50,9 meses. Entre los 19 y los 29 años de edad se categorizaron 107 (49,3%) personas; 91 (41,9%) en las edades comprendidas entre los 30 y los 39 años, y 19 (8,8%) en una edad superior a los 40 años. Entre los 3 y los 39 meses de antigüedad se catalogó a 123 (56,7%) personas; 42 (19,4%) con una antigüedad comprendida entre los 40 y los 79 meses, y 52 (24,0%) con una antigüedad superior a los 80 meses. En el área operativa figuraron 196 (90,3%) personas, y 21 (9,7%) en el área administrativa.

**Tabla 4**

*Características demográficas de la población*

<b>Criterio</b>	<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Distribución porcentual (%)</b>
Género	Femenino	122	56,2
	Masculino	95	43,8
Edad (en años)	19 – 29	107	49,3
	30 – 39	91	41,9
	≥ 40	19	8,8
	Media aritmética	31,2	
Antigüedad (en meses)	3 – 39	123	56,7
	40 – 79	42	19,4
	≥ 80	52	24,0
	Media aritmética	50,9	
Área	Operación	196	90,3
	Administración	21	9,7

*Nota.* Se expone la frecuencia y la distribución porcentual de las características demográficas de la población (N = 217).

**3.1.2 Instrumento de Medición**

El cuestionario de Litwin y Stringer (1968, citados en Hernández et al., 2018), desde una óptica comprensiva y global, fue utilizado como constructo de clima organizacional a través de la autoadministración. El instrumento estuvo constituido por 53 ítems dispuestos en

nueve dimensiones (ver Tabla 5), bajo una escala de Likert de cuatro puntos y escritos en sentido de negativo a positivo. A su vez, incluyó instrucciones que facilitaron su administración, así como un espacio para recopilar las características demográficas de la población: género, edad, antigüedad en la organización y área.

**Tabla 5**

*Dimensiones que incorpora el cuestionario de Litwin y Stringer*

Dimensión	Descripción	Ítems negativos	Ítems positivos
Estructura	Representa el sentimiento del personal respecto a las limitaciones implícitas en las políticas y procedimientos.	P7, P8, P9	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P10
Responsabilidad	Refleja la sensación de autonomía y confianza en las decisiones en el plano individual.	P11, P16, P17	P12, P13, P14, P15
Recompensa	Por un lado, evoca el sentimiento de ser recompensado y no penalizado; y por otro, la equidad en las políticas de promoción.	P21, P22	P18, P19, P20, P23
Riesgo	Enfatiza los desafíos y no las actuaciones apegadas al status quo.	P24, P27	P25, P26, P28
Calor	Encarna el espíritu de camaradería y amistad, y las relaciones sociales.	P31, P32	P29, P30, P33
Estándares de desempeño	Refleja el énfasis en los objetivos implícitos y explícitos.	P38	P34, P35, P36, P37, P39
Apoyo	Retrata un enfoque de cooperación recíproca, y una filosofía de ayuda.	P40, P42	P41, P43, P44
Conflicto	Evoca el empeño de los miembros de la organización en aceptar diversas opiniones, y el énfasis en la resolución de problemas en lugar de ignorarlos.	P45, P49	P46, P47, P48
Identidad	Encarna el deseo de sentirse identificado con la organización y de ser un miembro valioso dentro de ella.	P52, P53	P50, P51

*Nota.* Se describen las dimensiones que integran el cuestionario de Litwin y Stringer (1968, citados en Echezuría y Rivas 2001).

### 3.1.3 Consistencia Interna

Con el fin de examinar la consistencia de las respuestas derivadas del cuestionario en su compendio global, se calculó el *Alfa de Cronbach* mediante la plataforma *Microsoft Excel*®. El coeficiente evaluó valores entre cero y uno denotando respuestas idénticas en un lado del espectro e independientes en el otro. Por último, se aplicó la escala de George y Mallery (2004) a efectos interpretativos (ver Tabla 6), y el resultante ( $\alpha = 0,84$ ) indicó una consistencia interna relativamente alta, correspondiente a *bueno* ( $\alpha > 0,8$ ).

**Tabla 6**

*Criterios de George y Mallery*

Rango ( $\alpha$ )	Interpretación
> 0,9	Excelente
> 0,8	Bueno
> 0,7	Aceptable
> 0,6	Cuestionable
> 0,5	Inaceptable

*Nota.* Se visualiza la escala de interpretación para el Alfa de Cronbach. Adaptada de Saravia et al. (2014).

El coeficiente Alfa de Cronbach, representado simbólicamente por  $\alpha$ , se expresa en la Figura 3, donde la varianza de cada ítem es  $V_i$ , la varianza total de la escala,  $V_t$ ; y el número total de ítems del instrumento,  $k$ .

### Figura 5

*Alfa de Cronbach*

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k V_i}{V_t} \right] \quad (1)$$

*Nota.* Se visualiza la fórmula para el cálculo del Alfa de Cronbach. Adaptada de Saravia et al. (2014).

#### 3.1.4 Escalamiento de Likert

El escalamiento de Likert es un recurso orientado a captar las reacciones de una población en una serie de categorías de respuesta predeterminadas que conlleva un concepto de medición destinado a asignar un valor numérico a cada categoría de respuesta a efectos de realizar operaciones de carácter cuantitativo (Józsa y Morgan, 2017).

No obstante, la asignación de valores numéricos varía en función de la formulación de los ítems, en el caso de una formulación positiva, el escalamiento es directo, mientras que, en una formulación negativa, el escalamiento es inverso (Marín, 2003). Al respecto, Józsa y Morgan (2017) sugieren la aplicación de escalas inversas como medida orientada a evitar un patrón de respuesta preestablecido, al respecto de este tema Suárez-Álvarez et al. (2018) señalan que las construcciones semánticas negativas confieren una condición implícita a la interpretación de los puntajes.

#### 3.1.5 Análisis e Interpretación

La información compilada totalizó con 11.501 registros que una vez clasificados en negativos y positivos, se incorporaron a *Microsoft Excel*®. Los datos se estructuraron en filas y columnas y se asignó a cada sujeto un número, los participantes se colocaron verticalmente mientras que los ítems se ubicaron en sentido horizontal. Al no existir ítems discordantes o campos vacíos no se descartó ninguna entrada.

Luego de realizada la clasificación, a cada uno de los ítems se les asignó valores numéricos. Los ítems redactados en sentido negativo y positivo se codificaron según su clasificación correspondiente en la escala de Likert. Es decir, a partir de cuatro alternativas de respuesta las que fueron desde muy en desacuerdo hasta muy de acuerdo (ver Tabla 7). Así, los valores atribuidos a los ítems positivos asumieron números naturales y siguieron una secuencia progresiva, mientras que los ítems negativos se polarizaron y siguieron una secuencia inversa.

**Tabla 7***Codificación de los ítems del Cuestionario de Litwin y Stringer*

Sentido de redacción del ítem	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Positivo	1	2	3	4
Negativo	4	3	2	1

*Nota.* Se indica la asignación de valores de acuerdo con la alternativa de respuesta registrada, en una escala de Likert de cuatro puntos.

Los datos fueron objeto de un análisis estadístico descriptivo por medio de la plataforma de *Microsoft Excel*®. En función de las puntuaciones codificadas para cada ítem (ver Anexo 2), se aplicó la media aritmética. En concordancia con el modelo de Marín (2003), la media general se aplicó de modo similar a la primera. No obstante, se diferenció por abordar las dimensiones del constructo en lugar de los ítems y por lo tanto, dotar de una visión global al análisis.

La media aritmética (ver Figura 6), estadístico de tendencia central representado simbólicamente por  $M$ , denota la suma de  $x_1 + x_2 \dots + \dots x_n$  valores brutos y la división entre  $n$  número de mediciones. Por su parte, la media general expresa la media de un conjunto específico de ítems, representada simbólicamente por  $M_G$ , donde  $n_n$  es el número de valores brutos, y  $M_n$ , la media aritmética.

**Figura 6***Estadísticos descriptivos*

$$M = \frac{x_1 + x_2 \dots + \dots x_n}{n} \quad (2)$$

$$M_G = \frac{n_1(M_1) + n_2(M_2) \dots + \dots n_n(M_n)}{n_1 + n_2 \dots + \dots n_n} \quad (3)$$

*Nota.* Se visualiza los estadísticos descriptivos aplicados en el análisis cuantitativo. Extraído de Salkind (2010).

Los resultantes fueron organizados conforme una serie de categorías previstas en una escala de ponderación (Marín, 2003). Los valores relativos a la media general y aritmética se ponderaron para reflejar que tan favorablemente percibe la población la dimensión o el ítem en cuestión (ver Tabla 9). La escala de ponderación correspondiente siguió un intervalo de uno a cuatro; los valores inferiores a 2,5 puntos se ordenaron en la categoría *muy desfavorable*; aquellos que obtuvieron una calificación entre 2,5 y 2,9 en *desfavorable*; entre 3,0 y 3,5 en *favorable*; y entre 3,6 y 4,0 en *muy favorable*.



**Tabla 8***Escala de ponderación*

Escala	Ponderación
< 2,5	Muy desfavorable
2,5 – 2,9	Desfavorable
3,0 – 3,5	Favorable
3,6 – 4,0	Muy favorable

*Nota.* Se presenta la escala de ponderación para los valores resultantes de la media aritmética y general. Adaptado de Marín (2003).

**3.2 Resultados**

Posterior al análisis de los datos cuantitativos compilados en la aplicación del cuestionario de Litwin y Stringer (1968, citados en Hernández et al., 2018), se presenta la información por cada ítem y su respectivo compendio global. En primera instancia, se exponen los estadísticos descriptivos correspondientes a las distintas dimensiones y, para referencia del lector se incluyen los reactivos que se presentan a manera de gráficos de columnas.

En la interpretación se hace hincapié en los ítems redactados de forma negativa dado su carácter semántico. Finalmente, se desarrolla un análisis global de las dimensiones en cuestión y se plantea la necesidad de un plan de acción acorde con los resultados.

**3.2.1 Dimensión Estructura****Tabla 9***Ítems de la dimensión estructura*

Ítem	Reactivo
P1	En esta organización las actividades están claramente definidas.
P2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.
P3	En esta organización se tiene claro quién toma las decisiones.
P4	Conozco claramente las políticas de esta organización.
P5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta institución.
P6	En esta institución no existen muchos papeleos para hacer los trámites.
P7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).
P8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.
P9	En esta organización a veces no se tiene claro a quién reportar.
P10	Nuestra jefatura muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.

*Nota.* Se visualizan los ítems que componen la dimensión estructura. Extraído del cuestionario de Litwin y Stringer (1968, citado en Echezuría y Rivas, 2001).

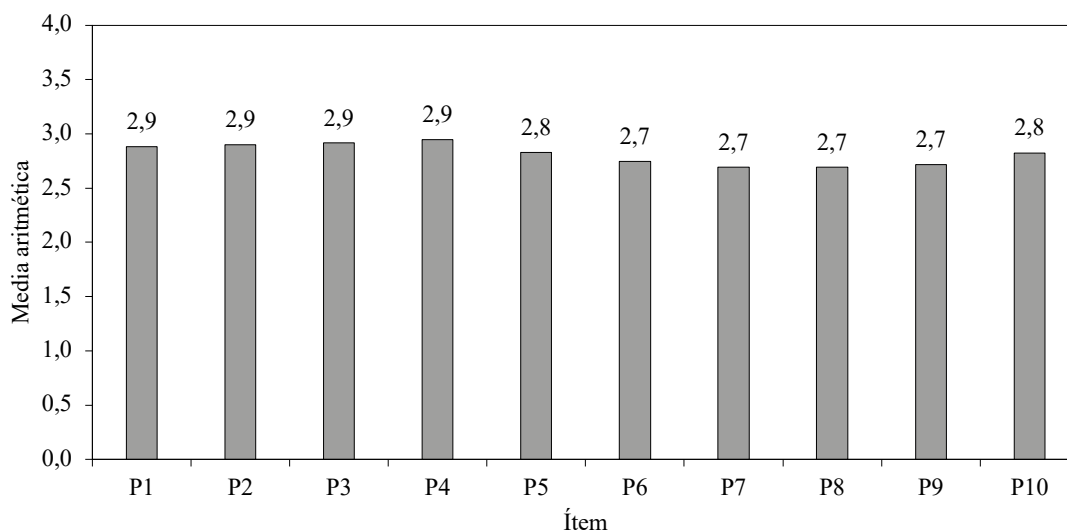
**Tabla 10***Estadísticos descriptivos de la dimensión estructura*

Media aritmética										Media general
P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	
2,9	2,9	2,9	2,9	2,8	2,7	2,7	2,7	2,7	2,8	2,8

*Nota.* Se presenta la media aritmética de cada ítem, así como la media general de la dimensión estructura.

**Figura 7**

*Media aritmética por ítem de la dimensión estructura*



*Nota.* Se visualizan la media aritmética por ítem, de la dimensión estructura.

*Interpretación.* Como se observa en la Figura 7, los ítems P1, P2, P3 y P4 coinciden en una media aritmética de 2,9 puntos; seguida de los ítems P5 y P10 que registran una media aritmética de 2,8 puntos; todos equivalentes a una percepción desfavorable. A continuación, los ítems P7, P8 y P9 presentan una media aritmética de 2,7 puntos, si bien cuentan con una ponderación desfavorable, se comprenden como positivos dada su redacción negativa. Por último, el ítem P6 expresa una media aritmética de 2,7 puntos, correspondiente a una percepción desfavorable.

### 3.2.2 Dimensión Responsabilidad

**Tabla 11**

*Ítems de la dimensión responsabilidad*

Ítem	Reactivo
P11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.
P12	Nuestra jefatura le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos.
P13	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.
P14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.
P15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.
P16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.
P17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.

*Nota.* Se visualiza los ítems que componen la dimensión responsabilidad. Extraído del cuestionario de Litwin y Stringer (1968, citado en Echezuría y Rivas, 2001).

**Tabla 12**

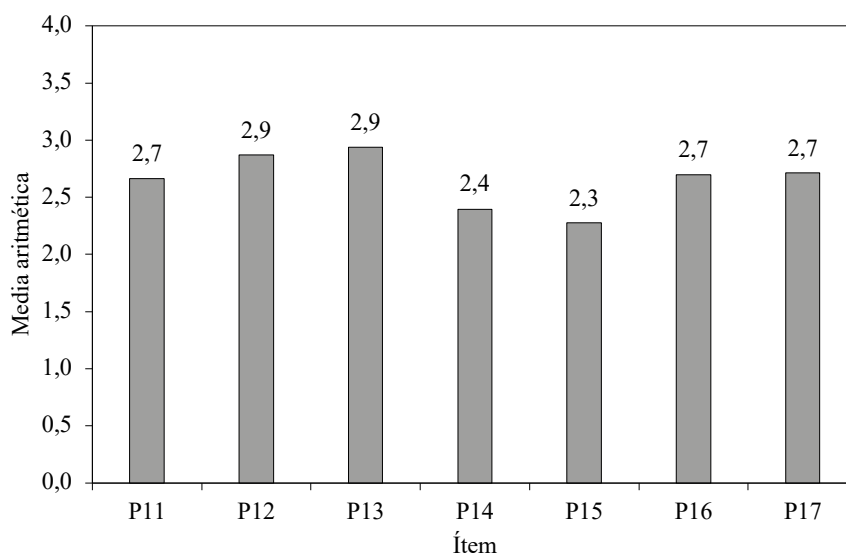
*Estadísticos descriptivos para la dimensión responsabilidad*

Media aritmética							Media general
P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	
2,7	2,9	2,9	2,4	2,3	2,7	2,7	2,7

*Nota.* Se presenta la media aritmética de cada ítem, así como la media general de la dimensión responsabilidad.

**Figura 8**

*Media aritmética por ítem en la dimensión responsabilidad*



*Nota.* Se visualizan la media aritmética por ítem, de la dimensión responsabilidad.

*Interpretación:* Según indica la Figura 8, los ítems P12 y P13 poseen una media aritmética de 2,9 puntos que implica una ponderación desfavorable. Seguidos de los ítems P11, P16, P17, los cuales convergen en una media aritmética de 2,7 puntos y aunque estos son equivalentes a una ponderación desfavorable, dada su redacción negativa se interpretan como positivos. Le sucede el ítem P14, con una media aritmética de 2,4 puntos y el ítem P15 con una media aritmética de 2,3 puntos, todos los cuales exponen un nivel de percepción muy desfavorable.

### 3.2.3 Dimensión Recompensa

**Tabla 13**

*Ítems de la dimensión recompensa*

Ítem	Reactivo
P18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.
P19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.
P20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.
P21	En esta organización hay muchísima crítica.
P22	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.
P23	Cuando cometo un error me sancionan.

*Nota.* Se visualizan los ítems que componen la dimensión recompensa. Extraído del cuestionario de Litwin y Stringer (1968, citado en Echezuría y Rivas, 2001).

**Tabla 14**

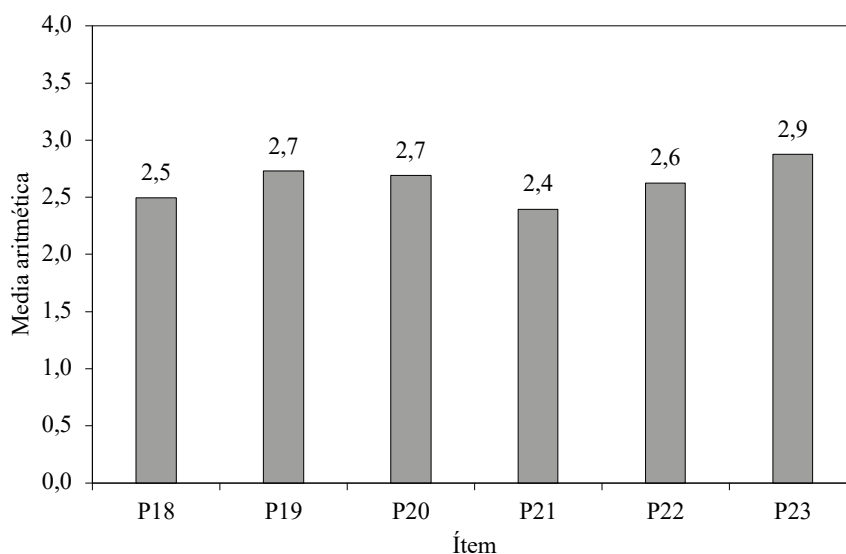
*Estadísticos descriptivos para la dimensión recompensa*

Media aritmética						Media general
P18	P19	P20	P21	P22	P23	
2,5	2,7	2,7	2,4	2,6	2,9	2,6

*Nota.* Se presenta la media aritmética de cada ítem, así como la media general de la dimensión recompensa.

**Figura 9**

*Media aritmética por ítem en la dimensión recompensa*



*Nota.* Se visualizan la media aritmética por ítem, de la dimensión recompensa.

*Interpretación.* Como se visualiza en la Figura 9, el ítem P23 registra una media aritmética de 2,9 puntos; los ítems P19 y P20, a su vez, exhiben una media aritmética de 2,7 puntos; todos estos resultados equivalen a una percepción desfavorable. En el caso del ítem P22, este expone una media aritmética de 2,6 puntos que esta redactado en sentido negativo, y si bien con una ponderación desfavorable, es interpretados como positivo. Respecto al ítem P18, refleja una media aritmética de 2,5 puntos equivalente a una percepción muy desfavorable. A continuación, el ítem P21 muestra una media aritmética de 2,4 puntos, equivalente a una ponderación muy desfavorable, no obstante se interpreta como positivo debido a su redacción negativa.

### 3.2.4 Dimensión Riesgo

**Tabla 15**

*Ítems de la dimensión riesgo*

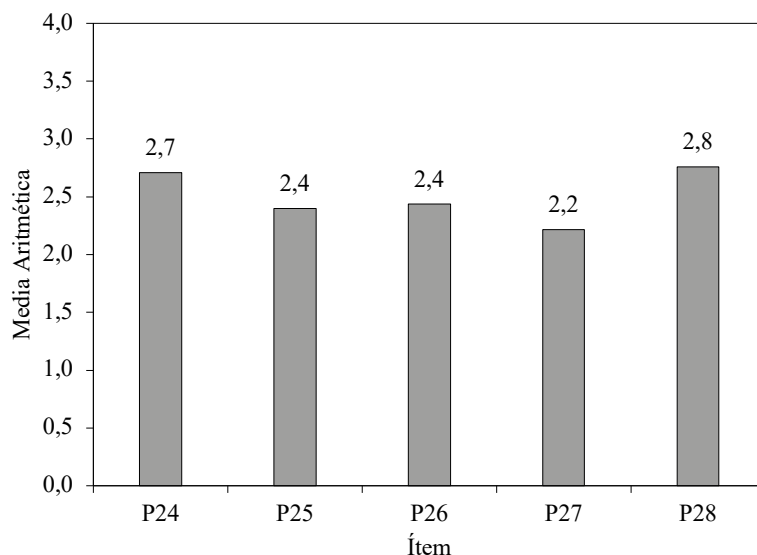
Ítem	Reactivo
P24	La filosofía de nuestra jefatura es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.
P25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.
P26	En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.
P27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.
P28	Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea.

*Nota.* Se visualiza los ítems que componen la dimensión riesgo. Extraído del cuestionario de Litwin y Stringer (1968, citado en Echezurúa y Rivas, 2001).

**Tabla 16***Estadísticos descriptivos para la dimensión riesgo*

Media aritmética					Media general
P24	P25	P26	P27	P28	
2,7	2,4	2,4	2,2	2,8	2,5

*Nota.* Se presenta la media aritmética de cada ítem, así como la media general de la dimensión riesgo.

**Figura 10***Media aritmética por ítem de la dimensión riesgo*

*Nota.* Se visualizan la media aritmética por ítem, de la dimensión riesgo.

*Interpretación.* Como se observa en la Figura 10, el ítem P28 registra una media aritmética de 2,8 puntos correspondiente a desfavorable. Seguido del ítem P24, redactado en sentido negativo que refleja una media aritmética de 2,7 puntos, aunque se califique como desfavorable, se interpreta como positivo. Seguido por los ítems P25 y P26 que exhiben una media aritmética de 2,4 puntos, reflejando una ponderación muy desfavorable. Por último, el ítem P27 posee una media aritmética de 2,2 puntos, que aunque refleja una ponderación muy desfavorable, al ser redactado en sentido negativo, se interpreta como positivo.

### 3.2.5 Dimensión Calor

**Tabla 17***Ítems de la dimensión calor*

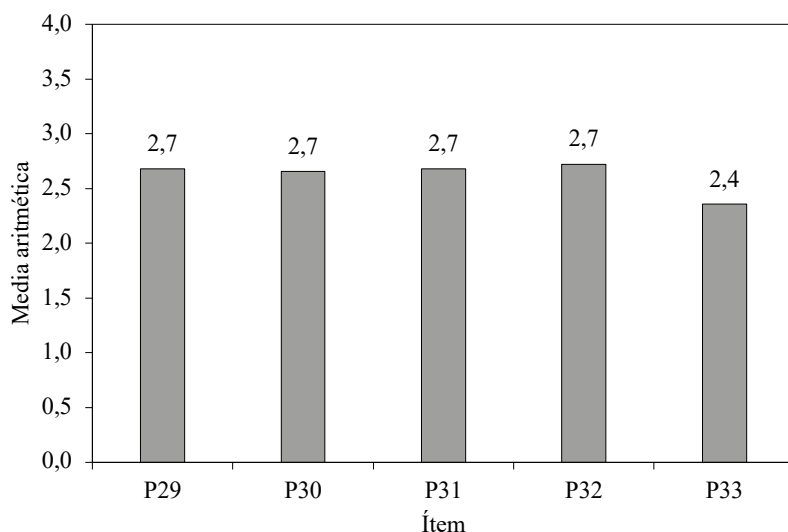
Ítem	Reactivo
P29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.
P30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.
P31	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.
P32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.
P33	Las relaciones Jefatura – Trabajador tienden a ser agradables.

*Nota.* Se visualizan los ítems que componen la dimensión calor. Extraído del cuestionario de Litwin y Stringer (1968, citados en Echezuría y Rivas, 2001)

**Tabla 18***Estadísticos descriptivos para la dimensión calor*

Media aritmética					Media general
P29	P30	P31	P32	P33	
2,7	2,7	2,7	2,7	2,4	2,6

*Nota.* Se presenta la media aritmética de cada ítem, así como la media general de la dimensión calor.

**Figura 11***Media aritmética por ítem de la dimensión calor*

*Nota.* Se visualiza la media aritmética de cada ítem, de la dimensión calor.

*Interpretación.* Como se observa en la Figura 11, los ítems P29 y P30 exponen una media aritmética de 2,7, correspondiente a una ponderación desfavorable. Los ítems P31 y P32 denotan una media aritmética de 2,7 puntos, y aunque cuentan con una ponderación desfavorable, dado al sentido de redacción negativo, se interpretan como positivos. Por último, el ítem P33 presenta una media aritmética de 2,4 puntos, equivalente a una ponderación muy desfavorable.

### 3.2.6 Dimensión Estándares de Desempeño

**Tabla 19***Ítems de la dimensión estándares de desempeño*

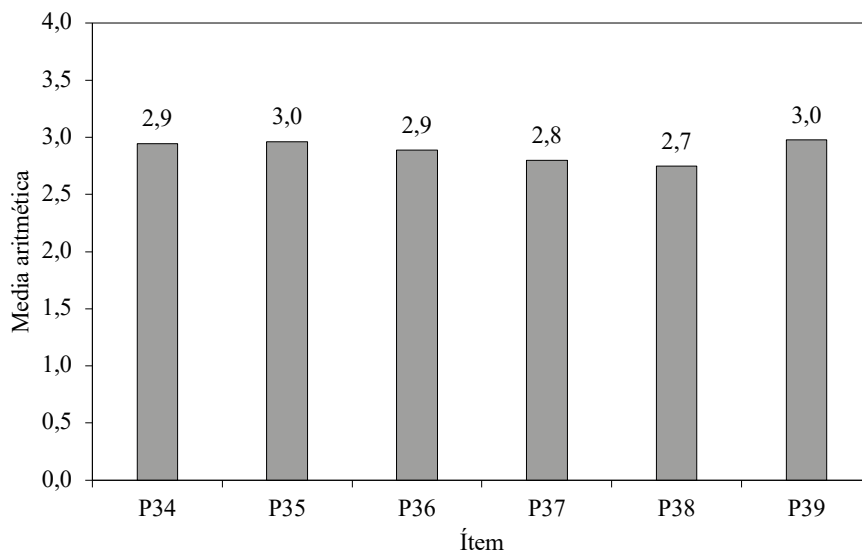
Ítem	Reactivo
P34	En esta organización se exige un rendimiento alto.
P35	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.
P36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.
P37	La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien.
P38	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.
P39	Me siento orgulloso de mi desempeño.

*Nota.* Se visualizan los ítems que componen la dimensión estándares de desempeño. Extraído del cuestionario de Litwin y Stringer (1968, citados en Echezuría y Rivas, 2001).

**Tabla 20***Estadísticos descriptivos para la dimensión estándares de desempeño*

Media aritmética						Media general
P34	P35	P36	P37	P38	P39	
2,9	3,0	2,9	2,8	2,7	3,0	2,9

*Nota.* Se presenta la media aritmética de cada ítem, así como la media general de la dimensión estándares de desempeño.

**Figura 12***Media aritmética por ítem de la dimensión estándares de desempeño*

*Nota.* Se visualiza la media aritmética por ítem, de la dimensión estándares de desempeño.

*Interpretación.* Según indica la Figura 12, los ítems P35 y P39 presentan una media aritmética de 3,0 puntos, equivalentes a una ponderación favorable. Seguidos de los ítems P34 y P36, que exponen una media aritmética de 2,9 puntos, a continuación, el ítem P37 presenta una media aritmética de 2,8 puntos, todos los cuales son equivalentes a una ponderación desfavorable. El ítem P38 muestra una media aritmética de 2,7 puntos, y aunque presenta una ponderación desfavorable, al estar redactado en sentido negativo, se considera como positivo.

### 3.2.7 Dimensión Apoyo

**Tabla 21***Ítems de la dimensión apoyo*

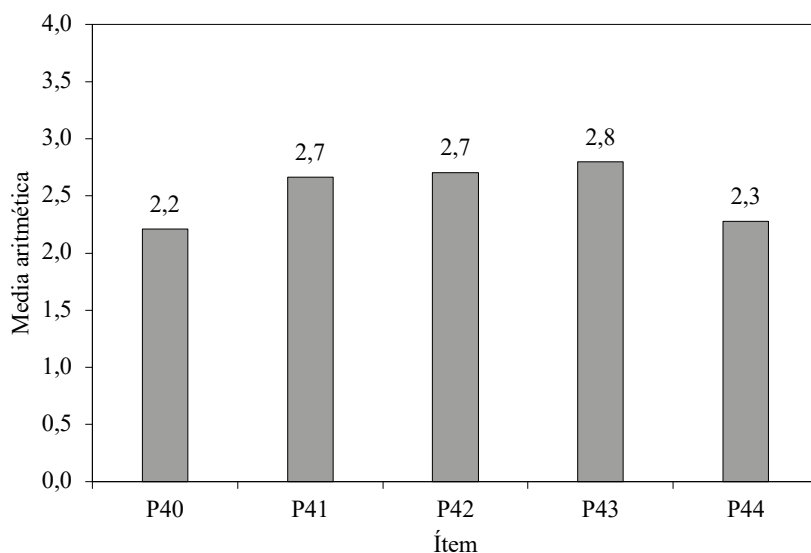
Ítem	Reactivo
P40	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores.
P41	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.
P42	Las personas dentro de esta organización no confían una en la otra.
P43	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.
P44	La filosofía de nuestra jefatura enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.).

*Nota.* Se visualizan los ítems que componen la dimensión apoyo. Extraído del cuestionario de Litwin y Stringer (1968, citados en Echezuría y Rivas, 2001).

**Tabla 22***Estadísticos descriptivos para la dimensión apoyo*

Media aritmética					Media general
P40	P41	P42	P43	P44	
2,2	2,7	2,7	2,8	2,3	2,5

*Nota.* Se presenta la media aritmética de cada ítem, así como la media general de la dimensión apoyo.

**Figura 13***Media aritmética por ítem de la dimensión apoyo*

*Nota.* Se visualizan los promedios, por ítem, de la dimensión apoyo.

*Interpretación.* Como se aprecia en la Figura 13, el ítem P43 presenta una media aritmética de 2,8 puntos y el ítem P41 de 2,7 puntos, los cuales coinciden en una ponderación equivalente a desfavorable. En cuanto al ítem P42 denota una media aritmética de 2,7 puntos que aunque corresponde a una ponderación desfavorable, por ser una pregunta redactada en negativa, su interpretación es positiva. A su vez, el ítem P44 presenta una media aritmética de 2,3 puntos y el ítem P40 una media aritmética de 2,2 puntos, a pesar de presentar ponderaciones muy desfavorables, al estar redactados de forma negativa se interpretan como positivos.

### 3.2.8 Dimensión Conflicto

**Tabla 23***Ítems de la dimensión conflicto*

Ítem	Reactivo
P45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.
P46	La actitud de nuestra jefatura es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.
P47	La jefatura siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos.
P48	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.
P49	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.

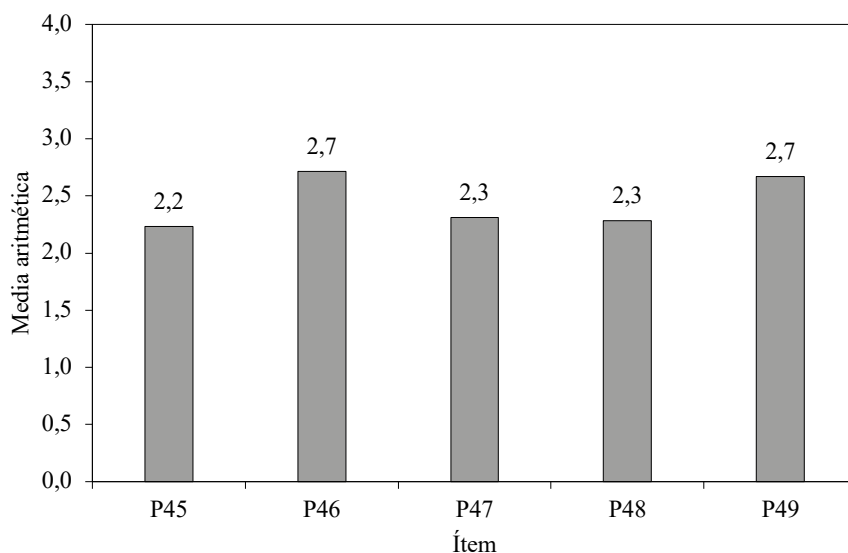
*Nota.* Se visualiza los ítems que componen la dimensión conflicto. Extraído del cuestionario de Litwin y Stringer (1968, citados en Echezuría y Rivas, 2001).



**Tabla 24***Estadísticos descriptivos para la dimensión conflicto*

Media aritmética					Media general
P45	P46	P47	P48	P49	
2,2	2,7	2,3	2,3	2,7	2,4

*Nota.* Se presenta la media aritmética de cada ítem, así como la media general de la dimensión conflicto.

**Figura 14***Media aritmética por ítem de la dimensión conflicto*

*Nota.* Se visualiza la media aritmética por ítem, de la dimensión conflicto.

*Interpretación.* Conforme a la Figura 14, el ítem P46 presenta una media aritmética de 2,7 puntos equivalente a una ponderación desfavorable. El ítem P49 expresa una media aritmética de 2,7 puntos, pero dado a que se encuentra redactado en sentido negativo y aunque posee una ponderación desfavorable, se interpreta como positivo. A continuación, los ítems P47 y P48 reflejan una media aritmética de 2,3 puntos, correspondiente a una ponderación muy desfavorable. El ítem P45 tiene una media aritmética de 2,2 puntos, y pese a representar una ponderación desfavorable, dada su redacción negativa, se interpreta como positiva.

### 3.2.9 Dimensión Identidad

**Tabla 25***Ítems de la dimensión identidad*

Ítem	Reactivo
P50	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización.
P51	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.
P52	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la compañía.
P53	En esta organización cada cual se preocupa de sus propios intereses.

*Nota.* Se visualizan los ítems que componen la dimensión identidad. Extraído del cuestionario de Litwin y Stringer (1968, citados en Echezuría y Rivas, 2001).

**Tabla 26**

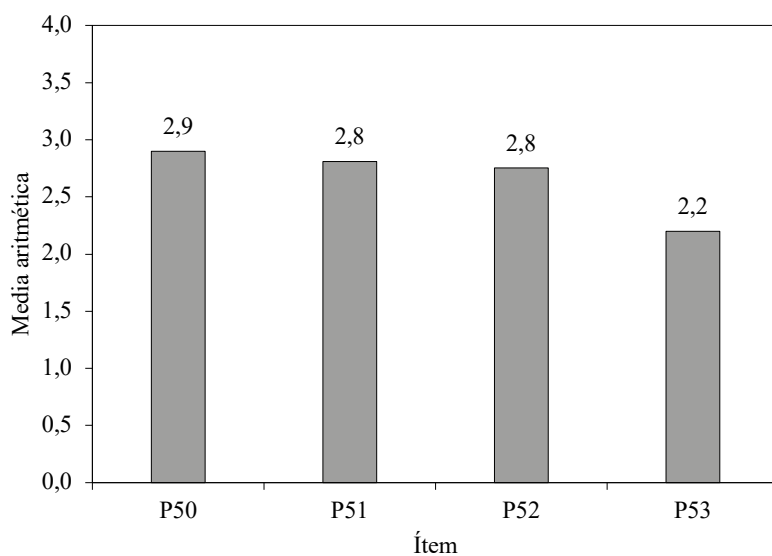
*Estadísticos descriptivos para la dimensión identidad*

Media aritmética				Media general
P50	P51	P52	P53	
2,9	2,8	2,8	2,2	2,7

*Nota.* Se presenta la media aritmética de cada ítem, así como la media general de la dimensión identidad.

**Figura 15**

*Media aritmética por ítem de la dimensión identidad*



*Nota.* Se visualizan la media aritmética por ítem, de la dimensión identidad.

*Interpretación.* Como se indica en la Figura 15, el ítem P50 registra una media aritmética de 2,9 puntos, mientras que el ítem P51 revela una media aritmética de 2,8 puntos los cuales son equivalentes a una ponderación desfavorable. En cuanto al ítem P52, exhibe una media aritmética de 2,8 puntos y aunque con una ponderación desfavorable, dado a su sentido de redacción, se comprende como positivo. Por último, el ítem P53 expresa una media aritmética de 2,2 puntos que, a pesar de poseer una ponderación muy desfavorable, al ser redactado en sentido en negativo, se interpreta como positivo.

### **3.2.10 Análisis de Resultados Globales**

En aras de analizar el clima organizacional en relación con las dimensiones examinadas se evalúa la media general, medida de tendencia central que describe un determinado conjunto de datos con un único valor. Dado que los valores se registraron en función de una escala Likert de cuatro puntos, el límite inferior de los valores es uno y el límite superior es cuatro. La Tabla 27 resume las dimensiones adoptadas en la aplicación del instrumento de medición y presenta la media general de las mismas.

**Tabla 27**

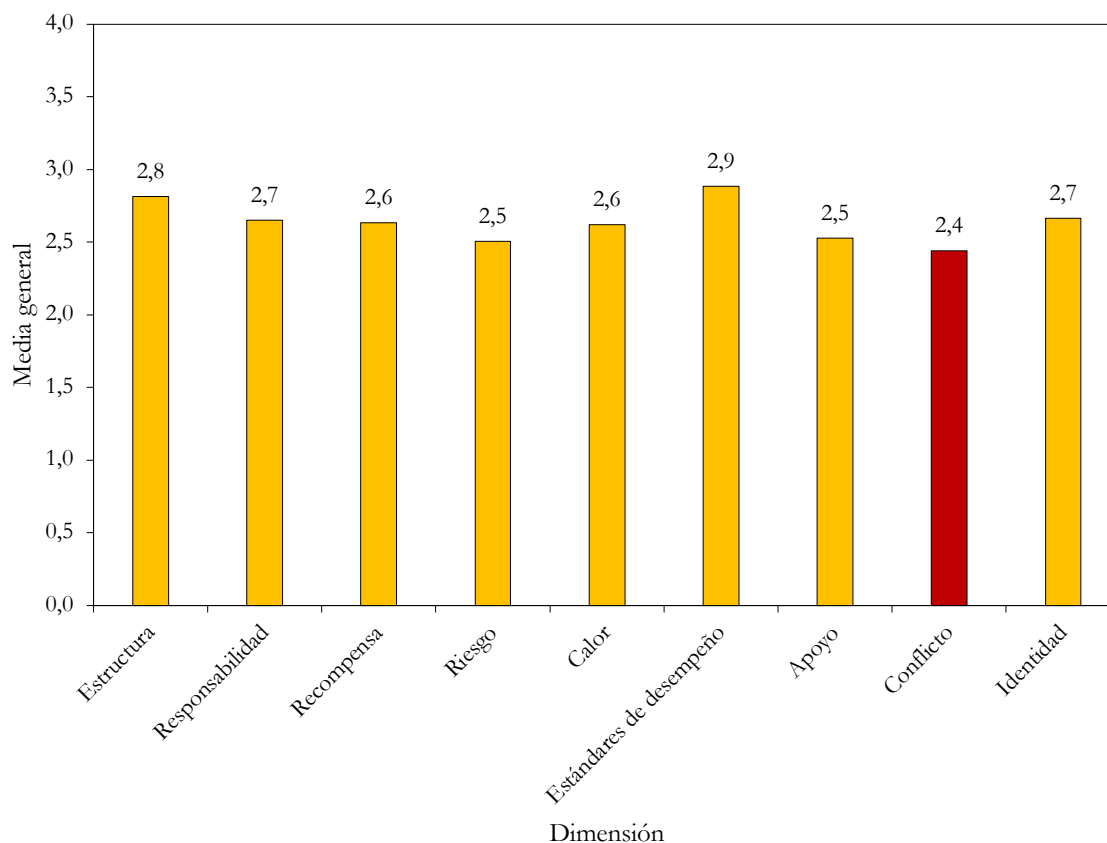
*Media general por dimensión*

Dimensión	Media general
Estructura	2,8
Responsabilidad	2,7
Recompensa	2,6
Riesgo	2,5
Calor	2,6
Estándares de desempeño	2,9
Apoyo	2,5
Conflicto	2,4
Identidad	2,7

*Nota.* Media de general de las dimensiones que componen el cuestionario de Litwin y Stringer (1968, citados en Echezuría y Rivas, 2001).

**Figura 16**

*Media general por dimensión*



*Nota.* Se visualiza la media general de las dimensiones evaluadas.

*Interpretación.* Como se puede observar en la Figura 16, la dimensión de estructura posee una calificación de 2,6 sobre 4 puntos, la dimensión responsabilidad e identidad de 2,7, la dimensión recompensa y calor 2,6 y la dimensión riesgo y apoyo 2,5 puntos. Todas estas dimensiones cuentan con una ponderación desfavorable, representadas gráficamente por el color naranja, a diferencia de la dimensión de conflicto que alcanza un puntaje de 2,4 puntos,

que corresponde a una ponderación muy desfavorable, representada gráficamente por el color rojo.

Para la categorización de los datos (ver Tabla 28) se aplica la escala de ponderación de Marín (2003); esto con el fin de revelar los aspectos críticos e interpretar las dimensiones de forma integral. La Tabla 30, a su vez, incluye una columna que refiere las propuestas de acción a implementarse de acuerdo a cada ponderación. Esto está respaldado por lo mencionado por Bravo et al. (2017), quienes sugieren asumir ante el diagnóstico organizacional una propuesta de acción que implica la elaboración de planes que transformen la realidad organizacional y que se constituyan en un refuerzo frente a las valoraciones *muy desfavorable* y *desfavorable*, así como una mejoría respecto a las ponderaciones *favorable* y *muy favorable*.

**Tabla 28**

*Ponderación y propuesta de acción por dimensión*

Escala	Ponderación	Dimensiones según resultados	Propuesta de acción
< 2,5	Muy desfavorable	Conflicto.	Plan de mejora
2,5 – 2,9	Desfavorable	Estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, estándares de desempeño, apoyo, e identidad.	Plan de mejora
3,0 – 3,5	Favorable	Ninguna	Plan de reforzamiento
3,6 – 4,0	Muy favorable	Ninguna	Plan de reforzamiento

*Nota.* Se expone la ponderación designada a cada dimensión, y la propuesta de acción. Tabla adaptada de Marín (2001).

Según se observa en la Tabla 28, las dimensiones estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, estándares de desempeño, apoyo e identidad se sitúan en un rango de 2,5 a 2,9 puntos, equivalente a una ponderación desfavorable; esto plantea la necesidad de un plan de mejora para aquellas dimensiones.

En relación con la dimensión conflicto, esta se sitúa en un rango inferior a los 2,5 puntos, que corresponde de igual manera, a una ponderación desfavorable lo que sugiere de igual manera, la necesidad de implementación de un plan de mejora para esta dimensión. Cabe destacar que ninguna de las dimensiones evaluadas, se sitúan en un rango de 3,0 a 3,5 puntos, ni tampoco de 3,6 a 4,0 puntos, correspondientes a las ponderaciones *favorable* y *muy favorable*.

## CAPÍTULO 4

### 4. PLAN DE ACCIÓN

En el presente capítulo se aborda la estructuración del plan de acción para la mejora del clima organizacional de Coral Hipermercados Cía. Ltda., filial Mall del Río, con un enfoque en los aspectos deficientes identificados a partir de la aplicación del instrumento de medición. En el primer apartado se define el diseño del plan y se hace referencia al modelo de Lewin (1951); en el segundo apartado se presenta el plan de acción en cuestión.

#### 4.1 Diseño

De acuerdo con el enfoque de Marín (2001), se definió la necesidad de un plan de acción, en particular para las dimensiones de estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, estándares de desempeño, apoyo, identidad y conflicto. En la formulación del plan, las acciones se orientaron hacia los aspectos críticos priorizando la asignación de recursos en la adopción de prácticas organizacionales favorables y la sustitución de prácticas desfavorables de acuerdo con el modelo de cambio organizacional (ver Figura 17) definido por Lewin (1947, citado en Burnes, 2017). Por consiguiente, el plan proyecta el descongelamiento como el diagnóstico de cada una de las dimensiones; el cambio como las actividades de acción propuestas; y el recongelamiento como los medios de verificación.

En la configuración del plan de acción se excluyeron los ítems categorizados en un espectro positivo, es decir, entre *favorable* y *muy favorable* y se incorporaron los ítems en un espectro negativo entre *desfavorable* y *muy desfavorable*. Luego, se establecieron los objetivos operativos y tácticos, a corto y mediano plazo respectivamente relacionados con cada uno de los ítems incluidos. Posteriormente, se determinaron las actividades, entendiendo por tales las directrices generales relacionadas con los métodos y procedimientos. A partir de ello, se programó el tiempo previsto para la ejecución de la actividad, se identificaron los responsables, y por último, los medios de verificación se definieron en métricas de seguimiento.

#### Figura 17

*Modelo de cambio organizacional*



*Nota.* Se visualiza el modelo de cambio organizacional aplicado en la configuración del plan de acción. Adaptado de Lewin (1951, citado en Burnes, 2017).

## 4.2 Plan de Mejora

**Tabla 29**

*Plan de mejora para la dimensión conflicto*

Dimensión	Reactivo	Objetivo	Actividades	Plazo de ejecución	Responsables	Medio de verificación
Conflicto	P46. La actitud de nuestra jefatura es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.	Cultivar la tolerancia al conflicto.	· Integrar un canal anónimo de notificación de conflictos en la plataforma virtual de la entidad.	1 año	Gerente de la filial, Gerente de Talento Humano, Administradores, Coordinadores, Gerente de TI, Experto en Liderazgo y Oratoria, y Experto en administración de conflictos.	Diagnóstico de clima organizacional, ratio del personal representado por sindicatos, media de ausencias injustificadas por colaborador, y ratio de participación en las acciones de formación.
	P47. La jefatura siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos.		· Talleres de oratoria y liderazgo.	6 meses		
			· Instrucción audiovisual en torno a la administración de conflictos.	3 meses		
			· Educación ejecutiva de corta duración en liderazgo y administración de conflictos; únicamente roles directivos.	1 mes		
	P48. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.		· Facilitar el diálogo abierto, en encuentros administrativos mensuales, donde se trate entre otros aspectos las deficiencias operativas.	1 mes		

*Nota.* Se visualiza el plan de mejora para la dimensión conflicto. Reactivos extraídos de Litwin y Stringer (1968, citados en Echezuría y Rivas, 2001).

**Tabla 30**

*Plan de mejora para la dimensión apoyo*

Dimensión	Reactivo	Objetivo	Actividades	Plazo de ejecución	Responsables	Medio de verificación
Apoyo	P41. En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.	Fomentar el diálogo sobre las expectativas personales.	· Aprendizaje vivencial, en dinámicas de cuerdas altas y bajas.	3 meses	Gerente de la filial, Gerente de Talento Humano, Administradores, Coordinadores, Experto en Liderazgo y Empoderamiento, y Experto en <i>Design Thinking</i> .	Examen de habilidades técnicas, evaluación de 360 °, evaluación de la satisfacción laboral, y ratio de participación en las acciones de formación.
			· Aprendizaje experimental, aplicar la simulación <i>Crafting Your Life</i> , de la Harvard Business Publishing, únicamente en los roles directivos.	6 mes		
	P43. Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	Impulsar un sentido de ayuda entre el personal.	· Instrucción en el aula; en coordinación, comunicación, y operaciones internas.	3 meses		
			· Seminario impartido vía videoconferencia en materia de liderazgo y empoderamiento, de mujeres y minorías.	3 meses		
P44. La filosofía de nuestra jefatura enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.).	Propiciar una filosofía centrada en el factor humano.	· Estudios de casos en diversidad e inclusión laboral; únicamente roles directivos.	6 meses			

*Nota.* Se visualiza el plan de mejora para la dimensión apoyo. Reactivos extraídos de Litwin y Stringer (1968, citados en Echezuría y Rivas, 2001).

**Tabla 31***Plan de mejora para la dimensión riesgo*

Dimensión	Reactivo	Objetivo	Actividades	Plazo de ejecución	Responsables	Medio de verificación
Riesgo	P25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.	Estimular la asunción de riesgos.	· Talleres de <i>Design Thinking</i> , centrados en impulsar una actitud de asunción de riesgos, y pensamiento estratégico.	6 meses	Gerente de la filial, Gerente de Talento Humano, Gerente de TI, Administradores, Coordinadores y Experto en <i>Design Thinking</i> .	Diagnóstico de clima organizacional, ratio de ejecución de ideas propuestas por el personal, evaluación de satisfacción del cliente, y ratio de participación en las acciones de formación.
	P26. En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.		· Emprender sesiones de <i>coaching</i> externo entre los directivos de la entidad, orientadas a impulsar una actitud en contra al <i>status quo</i> .	3 meses		
			· Instaurar una plataforma virtual de innovación abierta a fin de identificar ideas viables, propuestas por el personal y ejecutarlas.	6 meses		
	P28. Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea.		· Aprendizaje en línea <i>e-learning</i> en innovación y asunción de riesgos; únicamente los roles directivos.	1 mes		

*Nota.* Se visualiza el plan de mejora para la dimensión riesgo. Reactivos extraídos de Litwin y Stringer (1968, citados en Echezuría y Rivas, 2001).



**Tabla 32**

*Plan de mejora para la dimensión recompensa*

Dimensión	Reactivo	Objetivo	Actividades	Plazo de ejecución	Responsables	Medio de verificación
Recompensa	P18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.	Fomentar la promoción, recompensa, y reconocimiento.	· Instaurar un canal de asistencia profesional; patrocinio, asignación de funciones de alta exigencia, y exposición a distintas experiencias laborales.	1 año	Gerente de la Filial, Gerente de Talento Humano, Gerente de TI, Administradores y Coordinadores.	Diagnóstico del clima organizacional, media salarial, numero de reconocimientos otorgados al personal, índice de rotación del personal, media de ausencias no justificadas por colaborador, y ratio de personal promovido.
	P19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.		· Fijar condiciones de promoción interna y anunciar oportunidades de crecimiento profesional al interior de la filial.	6 meses		
	P20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.		· Recompensar al personal en caso de un desempeño excelente con incentivos intangibles: estancias en complejos vacacionales y experiencias turísticas únicas.	1 año		
	P23. Cuando cometo un error me sancionan.		· Otorgar placas y reconocimientos públicos al personal con un alto rendimiento, posterior a la evaluación de desempeño.	1 año		
			· Aprendizaje impartido a distancia y video conferencia en buenas practicas y procedimientos.	3 meses		
		· Examinar el rendimiento en una evaluación de 360°, como referente para todas las actividades propuestas en esta dimensión.	1 año			

*Nota.* Se visualiza el plan de mejora para la dimensión recompensa. Reactivos extraídos de Litwin y Stringer (1968, citados en Echezuría y Rivas, 2001).

**Tabla 33**

*Plan de mejora para la dimensión calor*

Dimensión	Reactivo	Objetivo	Actividades	Plazo de ejecución	Responsables	Medio de verificación
Calor	P29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.	Propiciar un ambiente cálido y amigable.	· Desayunos, excursiones al campo, y cenas institucionales.	3 meses	Gerente de la filial, Gerente de Talento Humano, Administradores y Coordinadores.	Diagnóstico del clima organizacional, evaluación de la satisfacción laboral, índice de rotación del personal.
	P30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.		· Instaurar una plataforma social interna, en la cual cada miembro de la entidad se relacione y comparta ideas, acerca el equilibrio entre la vida laboral y personal.	1 año		
	P33. Las relaciones Jefatura – Trabajador tienden a ser agradables.		· Programar sesiones de <i>feedback</i> positivo para cada subordinado; posterior a la evaluación de rendimiento.	1 año		
			· Aplicar el instrumento de medición de la satisfacción laboral <i>Job Satisfaction Survey</i> , propuesto por Tsounis y Sarafis (2018).	3 meses		

*Nota.* Se visualiza el plan de mejora para la dimensión calor. Reactivos extraídos de Litwin y Stringer (1968, citados en Echezuría y Rivas, 2001).

**Tabla 34***Plan de mejora para la dimensión identidad*

<b>Dimensión</b>	<b>Reactivo</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividades</b>	<b>Plazo de ejecución</b>	<b>Responsables</b>	<b>Medio de verificación</b>
Identidad	P50. La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización.	Promover un sentimiento de orgullo y pertenencia.	· Estructurar una declaración de misión y visión a partir de las ideas y propuestas del personal, y exponerla en un espacio público visible.	1 mes	Gerente de la filial, Gerente de Talento Humano, Administradores y Coordinadores.	Diagnóstico de clima organizacional, y evaluación de las habilidades de trabajo en equipo.
	P51. Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.		· Talleres en equipos, estilo <i>Legó</i> ®, enfocadas en el desarrollo de un pensamiento colectivo y la alineación de objetivos.	3 meses		
			· Aplicar el instrumento de medición de las habilidades de trabajo en equipo <i>Team Work Skills Questionnaire</i> , propuesto por Brock et al. (2017).	3 meses		

*Nota.* Se visualiza el plan de mejora para la dimensión identidad. Reactivos extraídos de Litwin y Stringer (1968, citados en Echezuría y Rivas, 2001).

**Tabla 35**

*Plan de mejora para la dimensión responsabilidad*

Dimensión	Reactivo	Objetivo	Actividades	Plazo de ejecución	Responsables	Medio de verificación
Responsabilidad	P12. Nuestra jefatura le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos.	Delegar responsabilidad.	· Programar una dinámica de juego de roles en torno al empoderamiento, permitiendo así al personal actuar en roles de toma de decisiones y en escenarios de acción inmediata.	3 meses	Gerente de la filial, Gerente de Talento Humano, Administradores, y Coordinadores, Experto en metodologías Agiles.	Diagnóstico de clima organizacional, evaluación de 360 °, ratio de evaluaciones de desempeño sobresalientes, ratio de participación en las acciones de formación, ratio de personal promovido.
			· Asignar responsabilidades adicionales al personal de alto rendimiento, tras la evaluación de 360°, y con ello un aumento salarial.	1 año		
	P13. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.	Promover la responsabilidad respecto a los objetivos fijados en los planes generales.	· Reconocer a la dirección, en la consecución de determinados objetivos; celebraciones espontáneas e incentivos económicos.	3 meses		
			· Aprendizaje experimental, aplicar la simulación <i>Everest</i> , de la Harvard Business Publishing, la cual se centran en la cooperación y la competencia; únicamente roles directivos.	3 meses		
			· Diseñar una matriz de asignación de responsabilidades con respecto a las directrices generales, a partir del manual de perfiles de puestos por competencias, y exponerla en un espacio visible.	1 año		
P14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.	Impulsar la consecución de iniciativas en el plano personal.	· Estudio de casos en metodologías ágiles; únicamente roles directivos.	3 meses			
		· Organizar jornadas de rotación de puestos, y otorgar al personal cierta flexibilidad en las iniciativas personales.	3 meses			
P15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.	Enfatizar en una filosofía de resolución de problemas.	· Estructurar grupos focales de resolución de problemas.	3 meses			

*Nota.* Se visualiza el plan de mejora para la dimensión responsabilidad. Reactivos extraídos de Litwin y Stringer (1968, citados en Echezuría y Rivas, 2001).

**Tabla 36**

*Plan de mejora para la dimensión estructura*

Dimensión	Reactivo	Objetivo	Actividades	Plazo de ejecución	Responsables	Medio de verificación
Estructura	P1. En esta organización las actividades están claramente definidas.	Definir y estructurar lógicamente las actividades.	· Diseñar perfiles de puesto por competencias y programar sesiones de instrucción audiovisual acerca la filosófica organizativa de la entidad.	1 año	Gerente de la filial, Gerente de Talento Humano, Administradores, Gerente de TI, Coordinadores, y Experto en metodologías <i>lean</i> .	Diagnóstico de clima organizacional, evaluación de la satisfacción laboral, y ratio de participación en las acciones de formación.
	P2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.		· Proporcionar al personal entrante una inducción laboral y al personal existente una reinducción; centradas en aclarar la estructura, los procesos internos y sus funciones.	6 meses		
	P6. En esta institución no existen muchos papeleos para hacer los trámites.	Clarificar las políticas, y la estructura organizativa.	· Estructurar una simulación de roles, identificar los intereses del personal, y proyectarlos en un rediseño lógico de los procesos.	6 meses		
	P3. En esta organización se tiene claro quién toma las decisiones.		· Estructurar una jornada estratégica de desarrollo de competencias blandas; cuyo objetivo es implicar y clarificar al personal la metodología de toma de decisiones.	3 meses		
	P4. Conozco claramente las políticas de esta organización.	Clarificar las políticas, y la estructura organizativa.	· Integrar una plataforma social interna de colaboración y comunicación entre colegas, expertos y directivos.	6 meses		
	P5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta institución.		· Aplicar el <i>Organizational Alignment Exercise</i> (Gabarro y Beer, 2003), en el objeto de identificar deficiencias en la estructura; unicamente roles directivos.	3 meses		
	P10. Nuestra jefatura muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.		· Estudio del caso <i>iQmetrix</i> de Street et al. (2017), enfocado en el diseño organizacional; unicamente roles directivos.	1 mes		
			· Talleres a distancia y video conferencia, relativo a metodologías <i>lean</i> ; concretamente las 5S.	3 meses		

*Nota.* Se visualiza el plan de mejora para la dimensión estructura. Reactivos extraídos de Litwin y Stringer (1968, citados en Echezuría y Rivas, 2001).

**Tabla 37**

*Plan de mejora para la dimensión estándares de desempeño*

Dimensión	Reactivo	Objetivo	Actividades	Plazo de ejecución	Responsables	Medio de verificación
Estándares de desempeño	P34. En esta organización se exige un rendimiento alto.	Promover un espíritu de alto desempeño.	· Reconocer económicamente al personal que participa en iniciativas de formación profesional tanto internas como externas.	1 año	Gerente de la filial, Gerente de Talento Humano, Administradores, Coordinadores, Experto en Tecnologías de la Información y Administración.	Diagnóstico del clima organizacional, evaluación de 360 °, evaluación de satisfacción del cliente, evaluación de la satisfacción laboral, media de ventas por colaborador, ratio de evaluaciones de desempeño sobresalientes, ratio de participación en las acciones de formación, y el número de personal cruzando estudios de formación dual.
	P36. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.		· Motivar al personal a adquirir una formación dual en la Universidad del Azuay, mientras labora en la filial, y cofinanciar la misma.	3 meses		
			· Alinear los objetivos de formación y crecimiento profesional, con los objetivos comerciales de la entidad, en un cuadro de mando integral.	1 mes		
			· Poner en marcha un programa de mentoría entre pares, centrado en el intercambio de experiencias y la orientación del personal poco cualificado.	6 meses		
	P37. La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien.		· Instrucción en el aula con simulación de roles, así como el empleo de técnicas audiovisual, en tecnologías de la información y en conceptos de administración.	1 año		

*Nota.* Se visualiza el plan de mejora para la dimensión *estándares de desempeño*. Reactivos extraídos de Litwin y Stringer (1968, citados en Echezuría y Rivas, 2001).

## CONCLUSIONES

En Coral Hipermercados Cía. Ltda., filial Mall del Río se evidenció un modelo de gobernanza corporativa centrado en el crecimiento a largo plazo frente a múltiples grupos de interés: accionistas, proveedores, colaboradores y otros; así como un enfoque de mejora continua. Las líneas de productos reflejaron un peculiar sistema de categorización que encarnó una misión centrada en ampliar y profundizar la gama de estos. En lo que respecta a la filosofía organizacional de la empresa, la perspectiva lucrativa se combinó con una mirada enfocada en el progreso social: desde esta óptica estratégica, la comunidad cuencana se constituyó en elemento clave para su desarrollo. Finalmente, la estructura organizativa de la filial se representó en una disposición vertical compuesta por cuatro niveles, en la cual se remarcó el protagonismo de la dirección, y la división de productos comestibles y no comestibles.

El desarrollo organizacional se plasmó en una peculiar perspectiva orientada a la transformación y la diferenciación, e incluyó una aproximación a la implementación de acciones holísticas y a la formulación del diagnóstico organizacional. La orientación sistémica, la promoción de la filosofía organizativa, la creación de equipos y el desarrollo del liderazgo entre el personal fueron acciones expuestas para promover dicha transformación. Las acciones se enmarcaron en un plano iterativo y temporal, cuya aplicación se ilustró en un enfoque deliberado hacia la estructuración de una transformación organizativa; favorable frente a una serie de fuerzas impulsoras y restrictivas.

Al examinar la cultura organizacional, la atención se centró en la definición de su alineación estratégica y en ciertas peculiaridades relativas a la ventaja competitiva. El *nenúfar* y el *iceberg* cultural se utilizaron con el objeto de ilustrar la relación entre los aspectos visibles del entorno, los valores y los supuestos básicos inherentes al comportamiento del personal. En un esfuerzo por delimitar su ámbito de aplicación, se distinguió el clima y la cultura, en torno a la caracterización de ambientes creativos e innovadores, es decir contextos poco convencionales.

El clima organizacional se proyectó desde diversas perspectivas, que enfatizaron la evaluación de los aspectos perceptibles, la distinción entre lo objetivo y lo subjetivo, y la aplicación de medidas concretas en pos de la transformación organizacional. El constructo se asoció ampliamente a un escenario estratégico favorable en virtud de su impacto positivo en la satisfacción, el rendimiento y la motivación, entre otros factores. La naturaleza

multidimensional de las herramientas de medición, así como la multiplicidad de ítems, escalas, enfoques y aproximaciones fueron destacadas.

El diagnóstico de clima organizacional se llevó a cabo mediante la aplicación por autoadministración del instrumento de Litwin y Stringer a la totalidad del personal de Coral Hipermercados Cía. Ltda., filial Mall del Río (N = 217), en diciembre de 2021. El instrumento utilizó una escala Likert de cuatro puntos y contempló nueve dimensiones. A la información cuantitativa recopilada se le asignó un valor numérico según su formulación, es decir, acorde a un escalamiento directo o inverso. La plataforma *Microsoft Excel*® se empleó en el cálculo del alfa de Cronbach, el cual reveló una consistencia interna relativamente alta ( $\alpha = 0,84$ ), así como en el análisis de una serie de estadísticos descriptivos.

La media general de las nueve dimensiones osciló entre 2,4 y 2,8 puntos, con una ponderación que fue desde *desfavorable* a *muy favorable*; lo cual indicó la necesidad de plantear un plan para mejorar la realidad de la organización. Los ítems fluctuaron entre una media aritmética de 2,2 y 3,0 puntos, con una ponderación de *muy desfavorable* a *favorable*; estos fueron interpretados explícitamente, a excepción de los ítems clasificados como negativos debido a su redacción inversa.

La dimensión de estándares de desempeño registró una media general de 2,9 puntos, correspondiente a una ponderación desfavorable, la cual denotó cierta tolerancia al mal desempeño, un escaso énfasis en el rendimiento grupal y personal, reducidas expectativas gerenciales en materia de productividad y cierto margen de holgura siempre que los intereses particulares sean de beneficio mutuo. La dimensión estructura presentó una media general de 2,8 puntos, equivalente a una ponderación desfavorable; e indicó desorganización y confusión en las labores, escasa claridad en la toma de decisiones, un desconocimiento de la estructura y las políticas de la organización, excesivo papeleo y poco interés gerencial por los métodos y procedimientos.

En cuanto a la dimensión responsabilidad, esta recibió una media general de 2,7 puntos, equivalente a una ponderación desfavorable que reflejó controles innecesarios, irresponsabilidad respecto al trabajo realizado, falta de iniciativa y una actitud poco flexible ante los problemas. La dimensión identidad fue calificada con una media general de 2,7 puntos, que reflejó una ponderación desfavorable y reveló que el personal no se siente orgulloso de formar parte de la organización ni se considera miembro de un equipo eficaz.



Respecto a la dimensión calor, con una media general de 2,6 puntos, recibió una ponderación desfavorable y reflejó un ambiente de insatisfacción definido por la antipatía y la opresión, así como una relación poco agradable entre superiores y colaboradores. La dimensión recompensa, con una media general de 2,6 puntos, presentó una ponderación desfavorable y señaló la ausencia de un sistema de promoción concebido como medio para facilitar el avance profesional, la sensación de que se hace hincapié en el castigo y la crítica en lugar de en la recompensa y el incentivo, la falta de retribuciones en función del rendimiento y la inexistencia de consecuencias por los errores.

La dimensión riesgo presentó una media general de 2,5 puntos y una ponderación desfavorable; lo que demostró que existe una filosofía inadecuada en la asunción de riesgos, un enfoque de aversión al riesgo frente al mercado y un especial afán por la cautela incluso cuando se trata de una idea prometedora. En lo que respecta a la dimensión apoyo, esta alcanzó una media general de 2,5 puntos, la cual fue desfavorable e indicó falta de desarrollo del personal al interior de la organización, ausencia de apoyo a las tareas complejas y una filosofía que no da prioridad al factor humano.

Por último, la dimensión conflicto obtuvo una media general de 2,4 puntos, que correspondió a una ponderación muy desfavorable y denotó un énfasis en ignorar los conflictos en lugar de resolverlos, un rechazo hacia las discusiones abiertas y la falta de disposición del personal a expresar sus ideas.

Ante la evaluación del clima, se formuló un plan de acción para la entidad, centrado en la transformación organizativa y en la identificación de aquellos aspectos críticos a mejorar. A la postre, se consideraron únicamente los ítems en el espectro negativo, con una ponderación que va de muy desfavorable a desfavorable; para los cuales se definieron acciones, objetivos, tiempos de ejecución, responsables y métodos de verificación.

En cuanto a objetivos específicos, se sugiere la introducción de medidas de delegación de responsabilidades, el fomento de un sentimiento de pertenencia y orgullo, la clarificación de estrategias y de la estructura organizativa, entre otras. La estructuración de una declaración de visión y misión, las recompensas intangibles, el empleo de simulaciones, los talleres de *Design Thinking* y el aprendizaje vivencial en dinámicas de cuerdas altas y bajas, destacan entre las acciones sugeridas. Ello favorecerá a Coral Hipermercados Cía. Ltda., filial Mall del Río al fomentar un ambiente organizativo positivo, lo cual se reflejará tanto en términos de competitividad como de satisfacción laboral y motivación. De ahí la importancia de crear un

clima atractivo a fin de estimular la autorrealización del talento humano, reforzar las decisiones estratégicas, identificar tendencias y fortalecer las relaciones interpersonales.

## RECOMENDACIONES

Coral Hipermercados Cía. Ltda., filial Mall del Río opera en un entorno competitivo de continua transformación, innovación y digitalización. El *retail* posee un profundo énfasis en la sostenibilidad del entorno; en el cual el capital humano enmarca un papel estratégico e imperativo en la evolución, adaptación, y prosperidad de los servicios al detalle (Bradford et al., 2017). La intervención, y evaluación periódica del clima, en un entorno de constante evolución, es trascendental en la generación de entornos de alto rendimiento, satisfacción y motivación. El clima, como mediador en la construcción de la calidad, el servicio y el sentido de comunidad, se torna un medio de identificación de deficiencias y medición de prioridades estratégicas (Gray, 2007).

La incorporación del constructo clima en la estrategia de Coral Hipermercados Cía. Ltda., filial de Mall del Río, demuestra un vínculo protagónico en el contexto contemporáneo, al reflejar competitividad y un énfasis en el talento humano. De ahí se infiere cierta relevancia en la formulación y vinculación de las estrategias comerciales en acciones de transformación organizativa; lo cual precisa la comprensión de las dinámicas organizativas internas y la asignación de recursos suficientes en la consecución de los objetivos. Ciertamente, es complejo asignar recursos a los aspectos intangibles dada su naturaleza material; lo cual se refleja en cierta desconfianza de los inversores (Lopes y Carvalho, 2021). No obstante, la inversión en el constructo clima y el capital humano proporciona una ventaja competitiva, al reforzar la fidelidad de los usuarios y la imagen de la organización (Lopes y Carvalho, 2021).

Replicar el diagnóstico de clima organizacional en las distintas localidades de Coral Hipermercados Cía. Ltda. es una estrategia funcional, dado el valor agregado de comprender, y emprender acciones específicas en los distintos entornos y dinámicas propias de dichas filiales. En efecto, las realidades de las distintas filiales presentan peculiaridades en su estilo de gestión, expectativas y percepciones acerca del entorno. La identificación de entornos de alto rendimiento, en particular, proporcionaría una comprensión de los aspectos focales en la construcción de sistemas internos eficaces.

En Coral Hipermercados Cía. Ltda., los recursos disponibles en materia de formación y entrenamiento son limitados, lo cual es un obstáculo en la implementación de las acciones sugeridas. Ello implica un énfasis inadecuado e inaceptable en el factor humano ante una organización en expansión. Ahora bien, la réplica de las acciones, en distintas localidades en función de deficiencias similares, crea eficiencias de escala y fomenta la diferenciación. En

definitiva, la formulación y aplicación de determinadas acciones formativas, y tecnológicas modulares, agregan valor al servicio y se adaptan a distintas circunstancias, lo cual se alinea con la filosofía de liderazgo en costos de la entidad.

La publicación y difusión transparente de las deficiencias identificadas en el clima de Coral Hipermercados Cía. Ltda., filial Mall del Río promueve no sólo un sentido de responsabilidad a la mejora, sino también una actitud abierta al diálogo y a la adopción de acciones novedosas (Rodríguez, 2015). La implicación del Consejo de Administración en la labor de diagnóstico permanente de clima organizacional es imprescindible. En el marco de una futura investigación, se recomienda medir el clima en las distintas filiales de Coral Hipermercados Cía. Ltda., establecer criterios de referencia e identificar las dimensiones en las cuales las filiales presentan deficiencias.

## REFERENCIAS

- Acosta, B., & Venegas, C. (2014). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista de Investigación En Psicología*, 13(1), 163. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v13i1.3744>
- Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P., & Irmer, B. E. (2007). Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication. *Journal of Change Management*, 7(2), 187–210. <https://doi.org/10.1080/14697010701563379>
- Banco Central del Ecuador. (2002a). *Memoria Anual del Banco Central del Ecuador: la economía ecuatoriana*. <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catologo/Memoria/2001/indice2001.htm>
- Banco Central del Ecuador. (2002b). *Estadísticas monetarias y financieras*. <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review*, 11(3), 656. <https://doi.org/10.2307/258317>
- Battistelli, A., Odoardi, C., Cangialosi, N., di Napoli, G., & Piccione, L. (2021). The role of image expectations in linking organizational climate and innovative work behaviour. *European Journal of Innovation Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2021-0044>
- Bellot, J. (2011). Defining and Assessing Organizational Culture. *Nursing Forum*, 46(1), 29–37. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2010.00207.x>
- Bellou, V., & Andronikidis, A. I. (2009). Examining organizational climate in Greek hotels from a service quality perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(3), 294–307. <https://doi.org/10.1108/09596110910948305>
- Bennis, W. G. (1969). *Organization development: its nature, origins, and prospects*. Addison-Wesley Pub. Co.
- Borca, C., & Baesu, V. (2014). A Possible Managerial Approach for Internal Organizational Communication Characterization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 496–503. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.512>
- Bowie, N. E. (2013). *Organizational Integrity and Moral Climates* (pp. 183–205). [https://doi.org/10.1007/978-94-007-6223-7\\_11](https://doi.org/10.1007/978-94-007-6223-7_11)
- Bradford, M., Earp, J. B., & Williams, P. F. (2017). Understanding sustainability for socially responsible investing and reporting. *Journal of Capital Markets Studies*, 1(1), 10–35. <https://doi.org/10.1108/JCMS-10-2017-005>
- Bravo, Á. M., González, G. A., & Duque, J. L. (2017). Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos. *Entramado*, 14(1), 12–31. <https://doi.org/10.18041/entramado.2018v14n1.27127>

- Brock, S. E., McAliney, P. J., Ma, C. H., & Sen, A. (2017). Toward more practical measurement of teamwork skills. *Journal of Workplace Learning*, 29(2), 124–133. <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2016-0069>
- Burke, W. W. (1992). *Organization development: a process of learning and changing*. Addison-Wesley Pub. Co.
- Burke, W. W. (2017). *Organization Change: Theory and Practice*. SAGE Publications, Inc.
- Burke, W. W. (2011). A Perspective on the Field of Organization Development and Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(2), 143–167. <https://doi.org/10.1177/0021886310388161>
- Burnes, B. (2019). The Role of Alfred J. Marrow and the Harwood Manufacturing Corporation in the Advancement of OD. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 55(4), 397–427. <https://doi.org/10.1177/0021886319865270>
- Burnes, B. (2017). Kurt Lewin (1890–1947): The Practical Theorist. En *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers* (pp. 749–763). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-52878-6\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-319-52878-6_13)
- Burnes, B., & Cooke, B. (2012). Review Article: The past, present and future of organization development: Taking the long view. *Human Relations*, 65(11), 1395–1429. <https://doi.org/10.1177/0018726712450058>
- Burton, R. M., Lauridsen, J., & Obel, B. (2004). The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. *Human Resource Management*, 43(1), 67–82. <https://doi.org/10.1002/hrm.20003>
- Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 36, 199–224. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.004>
- Church, A. H., Shull, A. C., & Burke, W. W. (2015). The Future of Organization Development, Transformation, and Change. En *Practicing Organization Development*. John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781119176626.ch32>
- Clark, M. (2002). The relationship between employees' perceptions of organizational climate and customer retention rates in a major UK retail bank. *Journal of Strategic Marketing*, 10(2), 93–113. <https://doi.org/10.1080/09652540210125260>
- Coda, R., da Silva, D., & Custodio, I. (2015). Multidimensional configurations of the organizational climate construct. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(14), 1827–1847. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.962561>
- Coral Hipermercados Cía. Ltda. (2021). *Reporte anual*.
- Coral Hipermercados Cía. Ltda. (2020). *Manual de bienvenida*. Impubli Cía. Ltda.
- Cordero, E., & Sanmartín, B. (2014). *Mall del Río 10 años*. Ideando Cía. Ltda.
- Côté, J., & Gilbert, W. (2009). An Integrative Definition of Coaching Effectiveness and Expertise. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 4(3), 307–323. <https://doi.org/10.1260/174795409789623892>
- Cummings, T. G. (2017). Warren G. Bennis: Generous Company. En D. B. Szabla, W. A. Pasmore, M. A. Barnes, & A. N. Gipson (Eds.), *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers* (pp. 127–141). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-52878-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-52878-6_2)

- Curry, E. (2016). The Big Data Value Chain: Definitions, Concepts, and Theoretical Approaches. En J. M. Cavanillas, E. Curry, & W. Wahlster (Eds.), *New Horizons for a Data-Driven Economy: A Roadmap for Usage and Exploitation of Big Data in Europe* (pp. 29–37). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-21569-3\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-21569-3_3)
- D'Amato, A., & Burke, M. J. (2008). Psychological and organizational climate research: Contrasting perspectives and research traditions. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*(1), 1–4. <https://doi.org/10.1080/13594320701666742>
- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 23*(1), 145–161. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>
- Echeverri, D. R., & Cruz, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales, 30*(131), 184–189. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007>
- Echezuría, A., & Rivas, A. (2001). *Estudio de clima organizacional en la unidad de recursos humanos en una muestra de organismos públicos y empresas privadas*. Universidad Católica Andrés Bello.
- Edmondson, A. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons.
- Feng, F., Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). Organizational climate and performance in retail pharmacies. *Leadership & Organization Development Journal, 32*(3), 224–242. <https://doi.org/10.1108/01437731111123898>
- Felton, W., & Pugliese, B. (2017). Tactics Versus Strategies. En T. K. Shackelford & V. A. Weekes-Shackelford (Eds.), *Encyclopedia of Evolutionary Psychological Science* (pp. 1–2). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-16999-6\\_2692-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-16999-6_2692-1)
- Ferris, T. (2004). A new definition of measurement. *Measurement, 36*(1), 101–109. <https://doi.org/10.1016/j.measurement.2004.03.001>
- Flippo, E. B. (2017). Integrative Schemes in Management Theory. *The Academy of Management Journal, 11*(1), 91–98. <https://doi.org/10.2307/255199>
- Fred, D. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (16ª ed.). Pearson Educación De México, S.A. De C.V.
- Frederiksen, N., Jensen, O., Beaton, A. E., & Bloxom, B. (2011). Organizational climates and administrative performance. *ETS Research Bulletin Series, 2*, i–376. <https://doi.org/10.1002/j.2333-8504.1968.tb00998.x>
- French, W. L., & Bell, C. (1995). *Organizational development: behavioral science interventions for organization improvement*. Prentice Hall.
- Gabarro, J., & Beer, M. (2003). *Organizational Alignment Exercise*. Harvard Business Publishing.
- Gallón, L. (2019). Systemic Thinking. En W. Leal Filho, A. M. Azul, L. Brandli, P. G. Özuyar, & T. Wall (Eds.), *Quality Education* (pp. 1–11). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-69902-8\\_58-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-69902-8_58-1)

- García, M. (2009). The Organizational Climate and its Diagnosis a Conceptual Approximation. *Cuadernos de Administración (Universidad Del Valle)*, 42, 43–65.
- George, D., & Mallery, P. (2004). *SPSS for windows step by step: A simple study guide and reference* (4<sup>a</sup> ed.). Pearson Education India.
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research. *The Academy of Management Review*, 10(3), 601. <https://doi.org/10.2307/258140>
- Godása, L. (2006). El producto: tipos, atributos y diferenciación. *Offarm*, 25(5), 116–120. <http://www.elsevier.es/es-revista-offarm-4-articulo-el-producto-tipos-atributos-diferenciacion-13088623>
- Gonzalez, R. V., & Melo, T. M. (2019). Analyzing dynamic capability in teamwork. *Journal of Knowledge Management*, 23(6), 1196–1217. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2018-0478>
- Gray, R. (2007). *A Climate of success, Creating the right organizational climate for high performance* (1<sup>a</sup> ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080492568>
- Grieves, J. (2000). Introduction: the origins of organizational development. *Journal of Management Development*, 19(5), 345–447. <https://doi.org/10.1108/02621710010371865>
- Griffith, J. (2006). A Compositional Analysis of the Organizational Climate-Performance Relation: Public Schools as Organizations. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(8), 1848–1880. <https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00085.x>
- Hartley, J. (2014). Some thoughts on Likert-type scales. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 14(1), 83–86. [https://doi.org/10.1016/S1697-2600\(14\)70040-7](https://doi.org/10.1016/S1697-2600(14)70040-7)
- Hernández, C., Agudelo Carvajal, D. J., & Valencia Trujillo, A. (2018). Estudio de clima organizacional en una pyme de telecomunicaciones de Florencia, Caquetá, Colombia: aproximación al modelo Litwin y Stringer. *Revista Criterios 25-1*, 25(1), 39–59. <https://doi.org/10.31948/rev.criterios.25.1-art-3>
- Huang, Y. H., Lee, J., McFadden, A. C., Murphy, L. A., Robertson, M. M., Cheung, J. H., & Zohar, D. (2016). Beyond safety outcomes: An investigation of the impact of safety climate on job satisfaction, employee engagement and turnover using social exchange theory as the theoretical framework. *Applied Ergonomics*, 55, 248–257. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.10.007>
- Hultman, K. (2005). Evaluating organizational values. *Organization Development Journal*, 23(3), 39–48.
- Hutton, C., & Liefoghe, A. (2011). Mind the Gap: Revisioning Organization Development as Pragmatic Reconstruction. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(1). <https://doi.org/10.1177/0021886310394775>
- Iljins, J., Skvarciany, V., & Gaile-Sarkane, E. (2015). Impact of Organizational Culture on Organizational Climate During the Process of Change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 944–950. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.509>
- Józsa, K., & Morgan, G. (2017). Reversed Items in Likert Scales: Filtering Out Invalid Responders. *Journal of Psychological and Educational Research*, 25, 7–25.



- Kargas, A. D., & Varoutas, D. (2015). On the relation between organizational culture and leadership: An empirical analysis. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1055953. <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1055953>
- Kessler, S. R. (2019). Are the costs worth the benefits? Shared perception and the aggregation of organizational climate ratings. *Journal of Organizational Behavior*, 40(9–10), 1046–1054. <https://doi.org/10.1002/job.2415>
- Kim, J., & Choi, S. O. (2020). The Intensity of Organizational Change and the Perception of Organizational Innovativeness; with Discussion on Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 66. <https://doi.org/10.3390/joitmc6030066>
- Koene, B. A. S., Vogelaar, A. L. W., & Soeters, J. L. (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance. *The Leadership Quarterly*, 13(3). [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00103-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00103-0)
- Koys, D. J., & DeCotiis, T. A. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 44(3), 265–285. <https://doi.org/10.1177/001872679104400304>
- Lee, S. H. N., & Ha-Brookshire, J. (2018). The effect of ethical climate and employees' organizational citizenship behavior on U.S. fashion retail organizations' sustainability performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 939–947. <https://doi.org/10.1002/csr.1510>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created “Social Climates.” *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard Business Publishing.
- Lopes, F. C., & Carvalho, L. (2021). Intangible assets and business performance in Latin America. *RAUSP Management Journal*, 56(4), 408–424. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-02-2020-0024>
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219–236. <https://doi.org/10.1108/0885862031047313>
- Luz, J. P. (2001). Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o banco do Estado de Santa Catarina. *Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina*.
- Marín, M. (2003). *Relación entre el Clima y el Compromiso Organizacional*. Universidad Católica Andrés Bello.
- Marrow, A. J. (1964). Risks and Uncertainties in Action Research. *Journal of Social Issues*, 20(3), 5.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

- McClelland, D. C. (1988). *Human Motivation*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139878289>
- McCull, C., Muscedere, J., Drover, J., Squires, M., Mahon, B., & Heyland, D. (2007). Organizational culture and climate in step-down units. *Critical Care*, *11*(Suppl 2), P481. <https://doi.org/10.1186/cc5641>
- Mitchell, D. J., Tal, E., & Chang, H. (2017). The making of measurement: Editors' introduction. *Studies in History and Philosophy of Science Part A*, *65–66*, 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.shpsa.2017.10.001>
- Molina, C. (2012). *El Camino del Patriarca*. Impubli Cía. Ltda.
- Navarro, M. Á., & Hinestroza, M. P. (2016). Organizaciones saludables. En *Organizaciones saludables y procesos organizacionales e individuales* (1ª ed., pp. 1–18). Editorial Universidad del Rosario. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt1n7qhj9.6>
- Olsson, A., Karla, K. M., Johansson, U., Olander Roesse, M., & Ritzén, S. (2019). Organizational climate for innovation and creativity—a study in Swedish retail organizations. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, *29*(3), 243–261. <https://doi.org/10.1080/09593969.2019.1598470>
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, *26*(4), 379–408. <https://doi.org/10.1002/job.312>
- Peisert, J. (2015). Engagement and Retention: Essentials of Employee Care. En *Handbook of Human Resources Management* (pp. 1–28). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-40933-2\\_54-2](https://doi.org/10.1007/978-3-642-40933-2_54-2)
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Preuss, L. (2013). Corporate Social Responsibility. En S. O. Idowu, N. Capaldi, L. Zu, & A. das Gupta (Eds.), *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility* (pp. 579–587). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8\\_127](https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_127)
- Pulker, C. E., Trapp, G. S. A., Scott, J. A., & Pollard, C. M. (2018). Global supermarkets' corporate social responsibility commitments to public health: a content analysis. *Globalization and Health*, *14*(1). <https://doi.org/10.1186/s12992-018-0440-z>
- Quinn, R. E. (2004). Building the bridge as you walk on it. *Leader to Leader*, (34), 21–26. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/ltl.97>
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review*, *5*(2), 122. <https://doi.org/10.2307/3380029>
- Rieg, N. A., Gatersleben, B., & Christie, I. (2021). Organizational Change Management for Sustainability in Higher Education Institutions: A Systematic Quantitative Literature Review. *Sustainability*, *13*(13), 7299. <https://doi.org/10.3390/su13137299>
- Rodríguez, D. M. (2015). *Diagnóstico organizacional* (8ª ed.). Ediciones UC. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt1bhkqkt>
- Sadri, G., & Lees, B. (2001). Developing corporate culture as a competitive advantage. *Journal of Management Development*, *20*(10), 853–859. <https://doi.org/10.1108/02621710110410851>

- Salkind, N. (2010). *Encyclopedia of Research Design*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412961288>
- Sampieri, R. H., Fernández Collado, C., & Baptista, M. del P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Sampieri, R. H., Valencia, S. M., & Soto, R. C. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1). [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(14\)71250-1](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(14)71250-1)
- Santos, J. P., Ortega Oliva, E. J., & Hinestroza Grueso, M. P. (2016). Clima organizacional: Origen, evolución y medición. En *Organizaciones saludables y procesos organizacionales e individuales* (1ª ed., pp. 163–204). Editorial Universidad del Rosario. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt1n7qhj9.13>
- Saravia, J. C., Iberico, C., & Yearwood, K. (2014). Validation of sense of coherence (SOC) 13-item scale in a peruvian sample. *Journal of Behavior, Health & Social Issues*, 6(2), 35–44. <https://doi.org/https://doi.org/10.5460/jbhsi.v6.2.43847>
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons, Inc.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & MacEy, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(December 2016), 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Sharlow, J., Langenhoff, P., Bhatti, A., Spiers, J., & Cummings, G. (2009). Learning together: a cohort approach to organizational leadership development. *Leadership in Health Services*, 22(4), 317–328. <https://doi.org/10.1108/17511870910996114>
- Street, C., Frost, A., & Caswell, C. (2017). *Organizational Design at iQmetrix: The Holacracy Decision*. Ivey Publishing.
- Stringer, R. A. (2001). *Leadership and organizational climate: the cloud chamber effect* (1ª ed.). Prentice Hall.
- Suárez-Álvarez, J., Pedrosa, I., Lozano, L. M., García-Cueto, E., Cuesta, M., & Muñoz, J. (2018). Using reversed items in Likert scales: A questionable practice. *Psicothema*, 30(2), 149–158. <https://doi.org/10.7334/psicothema2018.33>
- Tagiuri, R. (1968). *Organizational climate*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Toro, F. (2007). Clima Organizacional y Expectativas en un Contexto de Cambio Tecnológico. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 26(2), 75–99.
- Tsounis, A., & Sarafis, P. (2018). Validity and reliability of the Greek translation of the Job Satisfaction Survey (JSS). *BMC Psychology*, 6(1), 27. <https://doi.org/10.1186/s40359-018-0241-4>
- Uraidí, N., & Kumar, V. (2016). Strategic Objectives. En M. Augier & D. J. Teece (Eds.), *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management* (pp. 1–4). Palgrave Macmillan UK. [https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2\\_277-1](https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2_277-1)
- Villalba, L. M. (2021). Diagnóstico del clima organizacional en colaboradores de una empresa financiera en Asunción - Paraguay. *Ciencias Sociales UP*, 3(1), 8–15.
- Waterman, R. H., & Peters, T. J. (2017). *En busca de la excelencia*. Harper-Collins.

- Williams, N. J., Ehrhart, M. G., Aarons, G. A., Marcus, S. C., & Beidas, R. S. (2018). Linking molar organizational climate and strategic implementation climate to clinicians' use of evidence-based psychotherapy techniques: cross-sectional and lagged analyses from a 2-year observational study. *Implementation Science*, *13*(1), 85. <https://doi.org/10.1186/s13012-018-0781-2>
- Williamson, K. (2018). Questionnaires, individual interviews and focus group interviews. En K. Williamson & G. Johanson (Eds.), *Research Methods* (2<sup>a</sup> ed., pp. 379–403). Chandos Publishing. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-102220-7.00016-9>
- Wirtenberg, J., Abrams, L., & Ott, C. (2004). Assessing the Field of Organization Development. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *40*(4). <https://doi.org/10.1177/0021886304270246>

# ANEXOS

## Anexo 1

*Carta de aprobación del instrumento de medición*



Cuenca, 2 de Diciembre de 2021

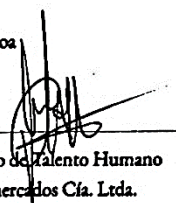
Señor.-  
Juan Diego Ortiz Moreno

De mi consideración:

El Departamento de Talento Humano, de Coral Hipermercados Cía. Ltda., ha aprobado la aplicación del Cuestionario para Medir el Clima Organizacional desarrollado por Litwin y Stringer (1968); en la filial Mall del Rfo, desde el día lunes, 6 de diciembre, hasta el día domingo, 13 de diciembre, del presente año.

Sin otro particular, suscribo.  
Saludos cordiales,

Psí. Pablo Ulloa  
Gerente

  
Departamento de Talento Humano  
Coral Hipermercados Cía. Ltda.

## Anexo 2

Valores codificados de la aplicación del cuestionario de Litwin y Stringer

Sujeto	Ítem																										
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27
1	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	4	3	4	2	2	4	3	3	3	2	1	1	3	3	4	2	1
2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2
6	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3
7	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3
8	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2
9	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2
10	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3
13	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
15	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	4	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
17	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2
18	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2
19	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2
20	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
22	3	4	4	3	3	2	2	1	1	3	3	3	3	4	3	3	1	3	2	2	3	2	2	2	3	4	2
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
24	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
25	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3
26	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2
27	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3
28	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3

## Anexo 2

Valores codificados de la aplicación del cuestionario de Litwin y Stringer (continuación)

Sujeto	Ítem																										
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27
29	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2
30	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2
31	3	3	4	3	3	3	1	1	2	4	2	4	4	4	3	2	2	3	4	3	3	2	3	4	2	4	1
32	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3
33	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	1	1	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
38	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2
41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
44	3	3	3	3	3	2	1	1	1	2	1	3	4	1	3	1	4	3	3	3	1	1	3	1	3	3	4
45	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3
46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
47	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
51	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
52	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2
53	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2
54	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2

## Anexo 2

Valores codificados de la aplicación del cuestionario de Litwin y Stringer (continuación)

Sujeto	Ítem																										
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27
55	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2
56	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2
57	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2
58	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
59	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
60	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
61	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
62	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
63	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
64	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
65	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
66	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
67	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2
68	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2
69	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
70	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
71	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2
72	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
73	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
74	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
75	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
76	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
77	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2
78	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
79	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
80	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
81	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
82	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2



## Anexo 2

Valores codificados de la aplicación del cuestionario de Litwin y Stringer (continuación)

Sujeto	Ítem																										
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27
83	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2
84	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2
85	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2
86	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2
87	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2
88	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2
89	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2
90	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2
91	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2
92	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2
93	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2
94	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2
95	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2
96	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2
97	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2
98	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2
99	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2
100	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2
101	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2
102	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2
103	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2
104	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2
105	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2
106	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2
107	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2
108	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2
109	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2
110	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2
111	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2
112	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2

## Anexo 2

Valores codificados de la aplicación del cuestionario de Litwin y Stringer (continuación)

Sujeto	Ítem																										
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27
113	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2
114	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2
115	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2
116	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2
117	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2
118	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2
119	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2
120	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2
121	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2
122	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2
123	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2
124	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2
125	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2
126	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2
127	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2
128	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2
129	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2
130	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2
131	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2
132	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
133	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
134	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
135	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2
136	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3
137	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
138	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	1	2	2
139	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
140	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
141	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
142	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2

## Anexo 2

Valores codificados de la aplicación del cuestionario de Litwin y Stringer (continuación)

Sujeto	Ítem																										
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27
143	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2
144	3	3	3	4	4	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3
145	4	3	4	3	3	4	3	2	3	3	4	3	4	2	1	2	3	1	3	2	4	3	3	3	2	1	4
146	3	3	4	4	3	2	3	3	3	4	1	4	3	2	2	3	2	3	2	2	1	1	3	3	2	3	2
147	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2
148	4	4	4	4	3	3	2	2	1	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	4	2	3	3	2
149	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2
150	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
151	3	3	4	4	4	3	1	1	2	4	2	4	4	3	4	1	1	3	4	4	1	1	4	2	3	4	1
152	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3
153	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2
154	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2
155	4	4	4	4	4	3	2	4	4	1	4	4	3	4	2	4	4	4	3	2	2	3	4	4	4	1	4
156	3	3	3	3	1	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	1
157	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2
158	3	3	4	4	2	4	1	1	1	2	4	4	4	4	3	3	4	4	1	1	1	2	4	2	1	4	4
159	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3
160	3	2	3	3	3	2	3	1	2	3	2	4	4	3	3	2	2	3	2	1	2	2	4	2	3	2	2
161	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
162	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
163	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2
164	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2
165	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3
166	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2
167	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3
168	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2
169	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2
170	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2

## Anexo 2

Valores codificados de la aplicación del cuestionario de Litwin y Stringer (continuación)

Sujeto	Ítem																										
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27
171	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3
172	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2
173	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2
174	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2
175	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
176	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2
177	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2
178	3	3	2	2	3	2	2	3	4	2	2	2	3	4	3	2	2	1	1	1	2	1	3	2	3	3	3
179	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3
180	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3
181	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2
182	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3
183	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2
184	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2
185	3	3	4	4	3	3	2	2	1	3	2	3	4	4	4	2	1	3	3	4	1	2	4	1	3	4	2
186	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3
187	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3
188	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2
189	1	2	2	1	2	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	4	4	3	2	3	3	2
190	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2
191	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3
192	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2
193	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2
194	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2
195	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2
196	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2
197	3	3	3	3	3	3	2	1	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	1	3	2	3	3	2
198	3	4	4	3	3	3	2	2	2	3	1	4	3	3	3	2	2	3	4	4	2	2	3	1	3	3	2

## Anexo 2

Valores codificados de la aplicación del cuestionario de Litwin y Stringer (continuación)

Sujeto	Ítem																										
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27
199	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2
200	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2
201	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
202	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2
203	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2
204	2	3	1	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3
205	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3
206	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	2	3	4	3	3	2	1	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2
207	4	4	4	4	4	4	1	1	1	4	1	4	4	4	4	1	1	4	4	3	1	1	4	1	4	4	1
208	3	2	3	4	3	3	3	2	2	2	4	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3
209	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2
210	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2
211	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2
212	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3
213	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2
214	1	1	1	1	1	1	4	3	4	1	3	1	1	1	2	3	4	1	1	1	4	4	2	3	1	1	3
215	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2
216	4	4	4	4	4	4	1	1	1	4	1	4	4	4	4	1	1	4	4	4	1	1	4	1	4	4	1
217	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3

## Anexo 2

Valores codificados de la aplicación del cuestionario de Litwin y Stringer (continuación)

Sujeto	Ítem																									
	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	P51	P52	P53
1	2	3	2	3	3	2	1	1	1	2	2	3	2	1	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2
2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2
6	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3
7	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2
8	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2
9	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2
10	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2
12	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3
13	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3
14	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
15	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3
16	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
17	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2
18	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2
19	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2
20	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3
21	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
22	2	1	2	2	2	2	4	4	3	2	2	2	3	2	1	2	2	1	3	3	2	3	3	3	2	1
23	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
24	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2
25	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3
26	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2
27	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3
28	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	1	3	2	3	3	3	3	3

## Anexo 2

Valores codificados de la aplicación del cuestionario de Litwin y Stringer (continuación)

Sujeto	Ítem																									
	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	P51	P52	P53
29	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3
30	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2
31	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4
32	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3
34	3	2	2	2	2	2	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	1	2	2	2	3	2
35	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2
36	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2
37	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
38	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
39	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
40	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2
41	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
42	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
43	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
44	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	1	4	4	3	1	3	3	1	2	2	3	1	3	3	1	1
45	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2
46	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
47	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
48	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
49	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
50	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
51	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3
52	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2
53	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
54	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
55	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2
56	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	4	3	3	2

## Anexo 2

Valores codificados de la aplicación del cuestionario de Litwin y Stringer (continuación)

Sujeto	Ítem																									
	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	P51	P52	P53
57	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
58	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
59	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
60	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
61	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
62	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
63	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2
64	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2
65	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
66	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
67	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
68	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
69	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
70	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
71	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
72	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
73	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
74	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
75	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
76	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
77	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
78	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
79	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
80	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
81	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
82	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
83	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
84	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2



## Anexo 2

Valores codificados de la aplicación del cuestionario de Litwin y Stringer (continuación)

Sujeto	Ítem																									
	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	P51	P52	P53
85	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
86	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
87	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
88	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
89	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
90	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
91	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
92	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
93	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
94	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
95	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
96	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
97	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
98	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
99	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
100	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
101	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
102	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
103	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
104	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
105	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
106	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
107	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
108	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
109	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2
110	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
111	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
112	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
113	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
114	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
115	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2

## Anexo 2

Valores codificados de la aplicación del cuestionario de Litwin y Stringer (continuación)

Sujeto	Ítem																									
	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	P51	P52	P53
116	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
117	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
118	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
119	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
120	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
121	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
122	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
123	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
124	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
125	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
126	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
127	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
128	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
129	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
130	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2
131	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
132	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
133	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
134	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
135	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
136	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2
137	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3
138	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	4	4	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3
139	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
140	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3
141	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3
142	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2
143	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
144	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2
145	3	1	1	1	3	3	4	2	2	3	2	3	4	1	4	4	3	3	3	1	2	1	4	3	3	1

## Anexo 2

Valores codificados de la aplicación del cuestionario de Litwin y Stringer (continuación)

Sujeto	Ítem																									
	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	P51	P52	P53
146	3	2	2	2	3	3	4	4	4	4	3	4	1	2	3	3	3	2	2	3	3	3	4	2	2	3
147	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2
148	3	2	2	2	3	2	3	3	3	4	3	4	1	2	2	4	2	2	3	4	3	2	4	3	2	1
149	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2
150	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2
151	3	3	3	1	1	4	3	4	3	4	1	4	1	3	1	4	3	1	4	4	3	1	3	3	2	1
152	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3
153	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3
154	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2
155	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	2	4
156	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2
157	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2
158	2	3	3	3	4	4	1	2	1	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2
159	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3
160	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	2	4	2	3	2	3	3	2	3	3	4	2	3	3	1	2
161	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3
162	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
163	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3
164	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2
165	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3
166	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
167	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3
168	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2
169	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2
170	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2
171	3	3	2	2	2	3	2	2	2	4	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3
172	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3
173	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2
174	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2
175	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

## Anexo 2

Valores codificados de la aplicación del cuestionario de Litwin y Stringer (continuación)

Sujeto	Ítem																									
	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	P51	P52	P53
176	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2
177	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2
178	2	1	2	3	2	2	3	3	3	1	3	4	2	1	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2
179	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2
180	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2
181	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2
182	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2
183	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2
184	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3
185	4	3	4	2	2	3	4	3	4	3	2	4	2	3	2	4	3	1	3	3	4	2	4	3	1	2
186	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2
187	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3
188	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2
189	2	2	1	2	4	1	3	3	3	2	4	4	1	2	2	2	2	2	3	2	2	4	1	1	4	4
190	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2
191	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2
192	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2
193	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2
194	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
195	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3
196	2	3	3	3	3	4	2	3	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
197	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	2
198	3	3	3	2	2	3	4	4	4	3	3	3	1	2	2	4	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2
199	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3
200	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2
201	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2
202	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
203	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3
204	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3
205	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2

## Anexo 2

Valores codificados de la aplicación del cuestionario de Litwin y Stringer (continuación)

Sujeto	Ítem																									
	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	P51	P52	P53
206	4	3	3	2	2	3	3	4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	2
207	4	4	4	1	1	3	4	4	4	3	2	4	2	3	2	3	4	1	3	3	3	1	3	4	2	2
208	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3
209	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2
210	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2
211	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2
212	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2
213	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2
214	2	1	2	4	4	1	1	2	1	3	4	1	4	1	4	1	1	4	1	1	1	4	1	2	3	3
215	3	2	2	2	1	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2
216	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	1	4	1	4	1	4	4	1	4	4	4	1	4	4	1	1
217	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3

### Anexo 3

#### Reactivos y Alfa de Cronbach

	Alfa de Cronbach	Numero de ítems ( $k$ )	$\sum_{i=1}^k V_i$	$V_t$
	0,84	53	13,48	76,44
Ítem	Reactivo			$V_i$
P1	En esta organización las actividades están claramente definidas.			0,170
P2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.			0,156
P3	En esta organización se tiene claro quién toma las decisiones.			0,214
P4	Conozco claramente las políticas de esta organización.			0,163
P5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta institución.			0,206
P6	En esta institución no existen muchos papeleos para hacer los trámites.			0,235
P7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).			0,287
P8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.			0,315
P9	En esta organización a veces no se tiene claro a quién reportar.			0,305
P10	Nuestra jefatura muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.			0,209
P11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.			0,315
P12	Nuestra jefatura le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos.			0,205
P13	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.			0,171
P14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.			0,331
P15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.			0,246
P16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.			0,276
P17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.			0,324
P18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.			0,315
P19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.			0,281
P20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.			0,296
P21	En esta organización hay muchísima crítica.			0,341
P22	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.			0,326
P23	Cuando cometo un error me sancionan.			0,183
P24	La filosofía de nuestra jefatura es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.			0,271
P25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.			0,295
P26	En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.			0,348
P27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.			0,262
P28	Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea.			0,228
P29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.			0,272
P30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.			0,281
P31	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.			0,291
P32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.			0,292
P33	Las relaciones Jefatura – Trabajador tienden a ser agradables.			0,295

*Nota.* Los reactivos fueron extraídos del cuestionario de Litwin y Stringer (1968, citados en Echezuría y Rivas, 2001).

### Anexo 3

#### Reactivos y Alfa de Cronbach (continuación)

Ítem	Reactivo	$V_i$
P34	En esta organización se exige un rendimiento alto.	0,181
P35	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.	0,128
P36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	0,191
P37	La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien.	0,254
P38	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	0,254
P39	Me siento orgulloso de mi desempeño.	0,142
P40	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores.	0,266
P41	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.	0,297
P42	Las personas dentro de esta organización no confían una en la otra.	0,309
P43	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	0,245
P44	La filosofía de nuestra jefatura enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.).	0,246
P45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.	0,260
P46	La actitud de nuestra jefatura es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.	0,259
P47	La jefatura siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos.	0,280
P48	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	0,267
P49	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.	0,305
P50	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización.	0,192
P51	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.	0,199
P52	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la compañía.	0,251
P53	En esta organización cada cual se preocupa de sus propios intereses.	0,251

*Nota.* Los reactivos fueron extraídos del cuestionario de Litwin y Stringer (1968, citados en Echezuría y Rivas, 2001).

### Anexo 4

#### Cálculo del Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k V_i}{V_t} \right] \quad (4)$$

$$\alpha = \frac{53}{53-1} \left[ 1 - \frac{13,48}{76,44} \right] \quad (5)$$

$$\alpha = 0,84 \quad (6)$$

*Nota.* Se muestra el cálculo del Coeficiente Alfa de Cronbach. Adaptado de Saravia et al. (2014).

## Anexo 5

### Cuestionario de Litwin y Stringer

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

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Antigüedad: \_\_\_\_\_

Área o Depto: \_\_\_\_\_

En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a su percepción sobre diversos aspectos de la institución, marcando con una X en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay respuestas correctas o incorrectas, ni preguntas con trampa.

(Recuerde escoger la casilla que corresponde a su respuesta en las columnas de derecha)

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de acuerdo
1.	En esta organización las tareas están claramente definidas				
2.	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas				
3.	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones				
4.	Conozco claramente las políticas de esta organización				
5.	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización				
6.	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas				
7.	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)				
8.	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación				
9.	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar				
10.	Nuestra jefatura muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan				
11.	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces				
12.	Nuestra jefatura le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos				
13.	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado				
14.	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo				
15.	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas				
16.	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas				
17.	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				
18.	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda				
19.	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas				
20.	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo				
21.	En esta organización hay muchísima crítica				
22.	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo				
23.	Cuando cometo un error me sancionan				
24.	La filosofía de nuestra jefatura es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente				



## Anexo 5

### Cuestionario de Litwin y Stringer (continuación)

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de acuerdo
25.	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos				
26.	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia				
27.	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad				
28.	Aquí la jefatura se arriesga por una buena idea				
29.	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa				
30.	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones				
31.	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización				
32.	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí				
33.	Las relaciones Jefatura – Trabajador tienden a ser agradables				
34.	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto				
35.	La Jefatura piensa que todo trabajo se puede mejorar				
36.	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal				
37.	La Jefatura piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien				
38.	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño				
39.	Me siento orgulloso de mi desempeño				
40.	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores				
41.	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización				
42.	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra				
43.	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil				
44.	La filosofía de nuestra jefatura enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc)				
45.	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos				
46.	La actitud de nuestra jefatura es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable				
47.	La Jefatura siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos				
48.	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes				
49.	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible				
50.	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización				
51.	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien				
52.	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la compañía				
53.	En esta organización cada cual se preocupa de sus propios intereses				

**Muchas Gracias por Participar.  
Recuerde revisar si ha contestado a todas las preguntas.**