



Trabajo Final para obtener el Grado de Magíster en Psicología del Trabajo y las Organizaciones

Estudio de Clima Organizacional en Municipio Comunal Rural de la V región

Keyla Solange Mena Arancibia

Profesor Guía

Francisco Albornoz Guillén

2022

Magíster en Psicología del Trabajo y las Organizaciones

Escuela de Psicología

Facultad de Ciencias Sociales

Universidad de Valparaíso

Dedicado a mi familia.

Dedicado a Francisco Albornoz Guillén.

Dedicado a la municipalidad y quienes participaron del estudio.

Agradecimientos

Agradezco a mi padre y mi madre por el apoyo que me han brindado durante el desarrollo de la carrera y la realización del Trabajo Final de Grado. Sus experiencias y consejos en base al mundo laboral contribuyeron en mi crecimiento personal, enriqueciendo los aprendizajes adquiridos con ejemplos de una realidad de la cual momentáneamente solo he tenido vislumbres.

Agradezco la compañía incondicional de mis mascotas Orión, Isak, Matteo y Mía durante noches de desvelo en las cuales sus siestas fueron interrumpidas por el incesante sonido del teclado o ideas que pude haber pronunciado en voz alta. También por mantenerse despiertos y junto a mi hasta irme a dormir.

Agradezco enormemente la guía del profesor Francisco Albornoz Guillén en el Trabajo Final de Grado desde su inicio hasta su final. Un excelente profesor cuya vocación siempre estuvo presente en su organización, sus enseñanzas personales y profesionales, su interés en mi propuesta, su ayuda en determinadas instancias que dificultaron ciertos procedimientos del trabajo, su voluntad de oro para reunirse cualquier día de la semana en la que requiriera algún consejo (incluso los domingos), entre muchas cosas más. Pero, sobre todo, agradezco su serenidad y trato amable durante el proceso, tornándolo en una experiencia bastante agradable.

Agradezco la colaboración y acogida del municipio en el cual implementé el estudio de clima organizacional y de quienes participaron en él ya que en base a sus respuestas honestas se pudieron obtener veracidad en los resultados arrojados en el estudio. También la importancia que le otorgaron a este proyecto el cual está desarrollado en base a ustedes y su bienestar.

Resumen

En el presente documento se realiza una discusión de los resultados de un estudio de clima organizacional desarrollado en un municipio comunal rural de la V región (Valparaíso) en cuanto a las respuestas entregadas desde la perspectiva de 43 subalternos y subalternas del establecimiento en el cuestionario creado por los autores George H. Litwin y Robert A. Stringer que pretende medir las 9 dimensiones de clima organizacional.

Palabras clave: clima organizacional, estudio de clima organizacional, cuestionario de Litwin y Stringer.

Abstract

This document discusses the results of a study on organizational climate developed in a rural communal hall of the 5th region (Valparaíso) in terms of the answers given from the perspective of 43 workers of the establishment in the questionnaire created by the authors George H. Litwin and Robert A. Stringer that aims to measure the 9 dimensions of organizational climate.

Keywords: organizational climate, organizational climate study, Litwin and Stringer questionnaire.

Contenido

Introducción.....	1
Método	4
Resultados.....	7
Discusión	13
Conclusiones.....	29
Sugerencias.....	30
Referencias	31
Anexos.....	32

Introducción

El siguiente estudio de clima organizacional fue realizado en las dependencias de un municipio comunal rural perteneciente a la región de Valparaíso (V región) con el propósito de conocer la realidad o entorno laboral de este organismo público mediante consultoría externa.

El estudio de clima es una herramienta trascendental para el crecimiento organizacional ya que mide el estado de ánimo de una organización, identificando las ventajas y desventajas de las áreas que componen el clima para posteriormente intervenir en aquellas potencialmente conflictivas y prevenir que áreas estables puedan verse afectadas negativamente en el transcurso del tiempo.

La resolución de conflictos en las áreas afectadas proporcionaría un impacto positivo en la productividad y motivación de los subalternos y subalternas de una organización.

Chiavenato (1999) menciona que los conceptos de motivación y clima organizacional están relacionados porque la motivación de los individuos se verá afectada según cómo estos perciban y experimenten el clima que se desarrolla en la organización. Un *clima favorable* (Chiavenato, 1999) satisficará las necesidades individuales y grupales de los integrantes de una organización; un *clima desfavorable* (Chiavenato, 1999) generará en las personas un estado de apatía, tristeza y disconformidad.

Se fundamentó el clima organizacional municipal según la teoría propuesta por los autores Litwin y Stringer quienes desarrollaron el clima como un fenómeno objetivo y subjetivo que puede ser percibido por los integrantes de una organización. Existe un *clima formal* (Litwin y Stringer, 1968) compuesto por reglamentos, normas de rendimiento, trámites y sistemas de

recompensa y, un *clima informal* (Litwin y Stringer, 1968) compuesto por la interacción de pares, el sentido de pertenencia, la libertad de expresión ante situaciones problemáticas, entre otras.

Conjunto a lo anterior, los autores determinaron el clima organizacional como la suma de nueve componentes fundamentales en los que se encuentra: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto, Identidad (Litwin y Stringer, 1968). Estos componentes fueron claves para la realización del estudio de clima en la municipalidad ya que permitieron indagar en la experiencia laboral de los subalternos y las subalternas quienes cumplen funciones dentro de la municipalidad.

Se excluyó de este estudio a los subalternos y las subalternas cuyas funciones son realizadas de manera externa a las dependencias del municipio ya que contrastaba al objetivo del estudio.

En base a lo señalado en el primer párrafo, el estudio de clima organizacional en el municipio fue llevado a cabo por la necesidad de conocer la dinámica interna en la que se desarrollaban los subalternos y subalternas municipales para identificar las fortalezas y debilidades presentes. Esto porque habría transcurrido un período de 2 años desde el último estudio realizado.

Desde el estudio del año 2020 la municipalidad ha percibido diversos acontecimientos que podrían haber afectado a la dinámica establecida lo que, a su vez, afecta en la percepción de sus integrantes y a su motivación, comportamiento y adaptabilidad, repercutiendo así al clima organizacional. Entre estos acontecimientos se encuentra el comienzo de la pandemia de COVID 19, el ingreso de una nueva administración política que reemplaza a una administración que perduró por 20 años, despido e ingreso de nuevos trabajadores, entre otros.

La relevancia del estudio para la municipalidad es que este fue desarrollado como un diagnóstico para el Departamento de Recursos Humanos y será utilizado para formar nuevas estrategias de mejoramiento que promuevan el bienestar organizacional y el bienestar de sus integrantes en la planificación 2023.

Es según lo explicado en todos los párrafos anteriores que el estudio de clima organizacional hacia el municipio comunal rural tuvo como objetivo final la *“Descripción de la dinámica interna de la municipalidad según la percepción de los subalternos y las subalternas municipales”* mediante la teoría de Litwin y Stringer.

Para el cumplimiento del objetivo propuesto se desarrollaron diversos procedimientos tales como la recolección de información basada en la percepción de los subalternos y las subalternas, cálculos numéricos de los resultados entregados, análisis del flujo de respuestas en cada ítem que permitieron identificar fortalezas y debilidades y generar una posterior interpretación de la realidad organizacional.

El estudio se caracteriza por haber sido desarrollado bajo las metodologías de la investigación cuantitativa y cualitativa propuestas por Hernández Sampieri, las cuales permitieron un análisis extendido de los resultados del estudio.

Método

a. Tipo de estudio y diseño

La metodología utilizada en el estudio de clima organizacional es de carácter mixto ya que contiene elementos de la investigación cuantitativa y cualitativa que permitieron la descripción de la realidad municipal.

El diseño que en el cual está basado el estudio de clima organizacional y que comprende la metodología mixta (Hernández Sampieri, 2014) mencionada en el párrafo anterior es el **diseño anidado o incrustado concurrente de modelo dominante** (DIAC).

b. Población, muestra y muestreo

Para el estudio de clima organizacional se estableció como **población** todos aquellos y aquellas integrantes que forman parte de la municipalidad y que cumplen funciones como subalterno o subalterna.

La **muestra** estuvo compuesta por 43 subalternos y subalternas municipales.

El tipo de **muestreo** utilizado fue de carácter no probabilístico (Hernández Sampieri, 2014) porque el estudio se realizó a subalternos y subalternas que trabajan en el edificio municipal. Esto excluye a quienes forman parte de los departamentos externos al municipio (salud, educación, etc.) debido a que poseen realidades diferentes (infraestructura, interacción, necesidades, entre otros).

c. Criterios de exclusión

Se excluyeron de este estudio:

- Subalternos y subalternas que no cumplen funciones en el edificio municipal (salud, educación, etc.)
- Subalternos y subalternas quienes llevan menos de 4 meses en la municipalidad.
- Cargos directivos y Alcaldía.

d. Técnicas e Instrumentos

- La recolección de información para el estudio de clima organizacional se llevó a cabo a través de una encuesta mediante el cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer (Véase Anexo N°1).

e. Cuestionario Litwin y Stringer

Para desarrollar un estudio de clima organizacional existen diversos métodos e instrumentos. García Solarte (2009) recopila una cierta cantidad de ellos en su documento, ejemplificando con el “Cuestionario de Perfil Organizacional” de Rensis Likert, el “Test de Clima Organizacional (TECLA)” de John Sudarsky, Modelo de Octavio García, Modelo de Fernando Toro, entre otros. Instrumentos adaptados a la teoría de Clima Organizacional según los aportes de sus autores.

Este estudio fue desarrollado utilizando el instrumento creado por los autores Litwin y Stringer (1968) el cual consiste en un cuestionario de 50 preguntas que abarca las 9 dimensiones de clima organizacional propuestas: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafíos, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto, Identidad.

El Cuestionario de Litwin y Stringer fue el adecuado para este estudio porque tiene diversas características las cuales se ajustaban a las necesidades de la municipalidad al momento de su aplicación. Entre estas características se encuentran:

(1) Trascendencia: a través del tiempo, el instrumento ha sido utilizado en diferentes estudios de clima organizacional ya que demuestra ser eficiente en la recopilación de información.

(2) Disponibilidad: el instrumento se encuentra operable en la actualidad y puede ser aplicado de manera presencial o virtual.

(3) Confiabilidad: el instrumento puede ser medido para evaluar su confiabilidad.

(4) Es breve: el instrumento puede ser respondido en un corto periodo de tiempo.

(5) Lenguaje sencillo: el instrumento posee un vocabulario entendible, no es ampliamente técnico.

f. Procedimientos

El estudio de clima organizacional se desarrolló en un periodo de tiempo de 8 semanas y se basó en 3 procedimientos claves en los que (1) se instruyó sobre el estudio de clima organizacional y su relevancia a los subalternos y las subalternas de la municipalidad, (2) se aplicó el cuestionario de manera virtual con un plazo estimado de tiempo para recepcionar las respuestas de los subalternos y las subalternas, (3) se analizó las nueve dimensiones de clima organizacional correspondientes al cuestionario de Litwin y Stringer.

Resultados

El cuestionario de estudio de clima organizacional aplicado a las dependencias municipales fue respondido por 43 subalternos y subalternas. Éste estuvo constituido por 50 ítems los cuales corresponden a las dimensiones de clima organizacional formuladas por Litwin y Stringer y la distribución de 1 a 5 según la Escala de Likert en cuanto a las alternativas en las que (1) la respuesta señala estar “Completamente en desacuerdo”, (2) “En desacuerdo”, (3) “Ni en desacuerdo, ni en acuerdo”, (4) “En acuerdo” y (5) “Completamente de acuerdo”.

Para evaluar la confiabilidad del instrumento se ocupó el **Coefficiente Alfa de Cronbach** (Cronbach, 1951) observado en la Ilustración 1.

K	Numero de items del instrumento	50
Si	Sumatoria de varianzas	65,26446728
St	Varianza de la suma de los items	207,8615468

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right] = 0,9198$$

Rango	Confiabilidad
0,53 a menos	Nula
0,54 a 0,59	Baja
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1	Perfecta

Ilustración 1 Confiabilidad Mediante Alfa de Cronbach.

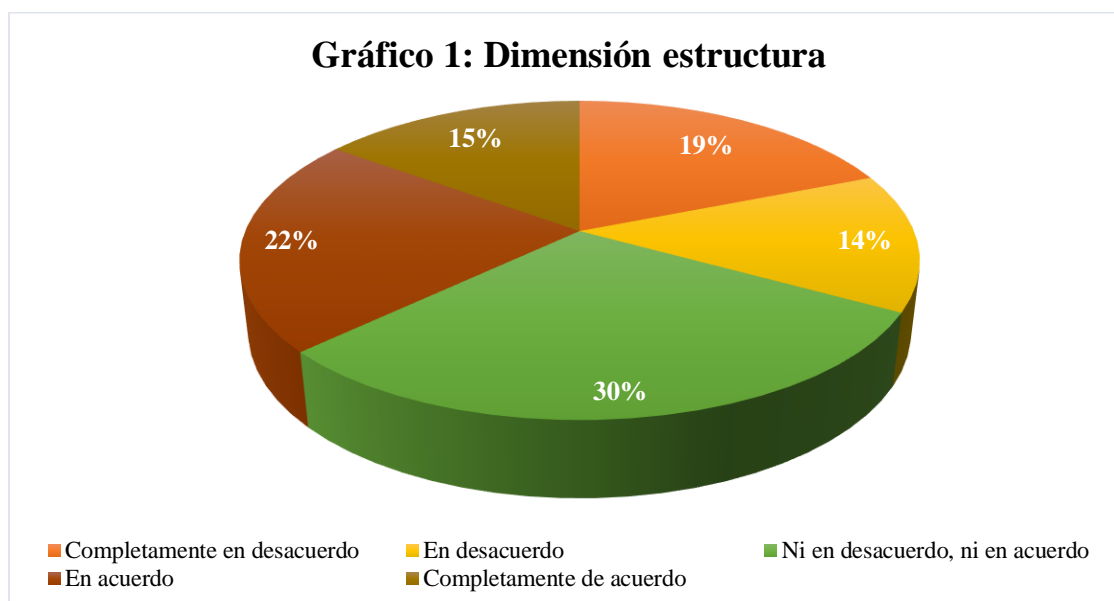
El resultado arrojado por el coeficiente de Cronbach fue de 0.9198 lo que indica que está en el rango de 0.72-0.99 de confiabilidad lo cual significa que posee una *Excelente Confiabilidad* (Cronbach, 1951), contribuyendo así a la veracidad del estudio y al Análisis de Resultados.

A continuación, se presentan los resultados generales correspondientes a las respuestas otorgadas en el estudio de clima organizacional por los participantes y las participantes a través del cuestionario de Litwin y Stringer en cada una de sus dimensiones.

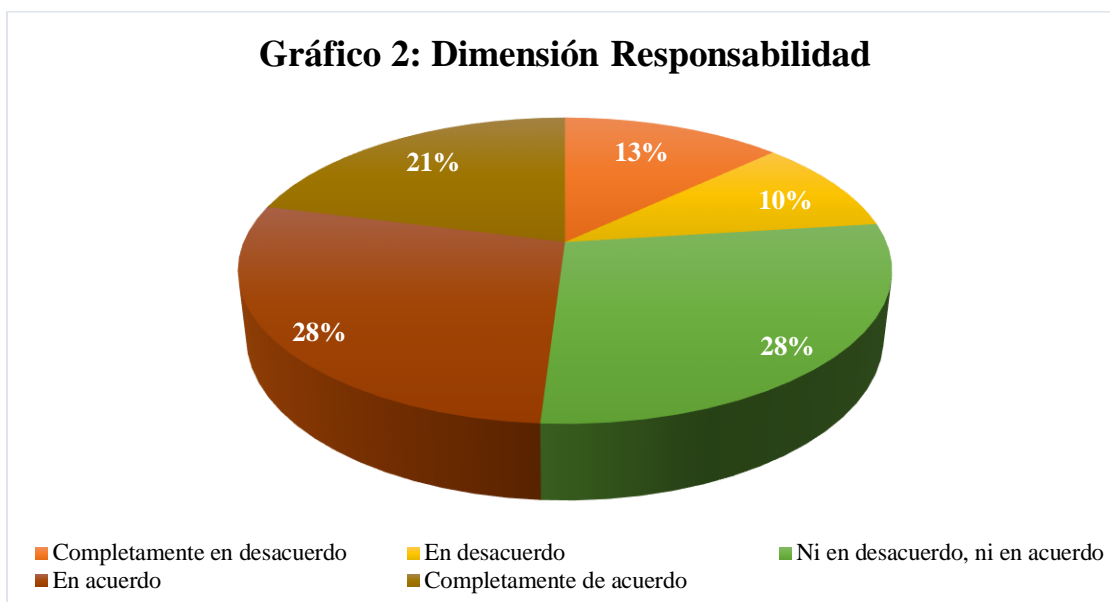
Los resultados generales comprenden la sumatoria de las frecuencias obtenidas en los niveles de respuesta de la escala Likert y el cálculo de porcentajes de cada frecuencia para cada una de las dimensiones de clima organizacional correspondientes a su cantidad de ítems (Véase Anexo N°2)

Las dimensiones evaluadas por los autores corresponden a las siguientes: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto, identidad.

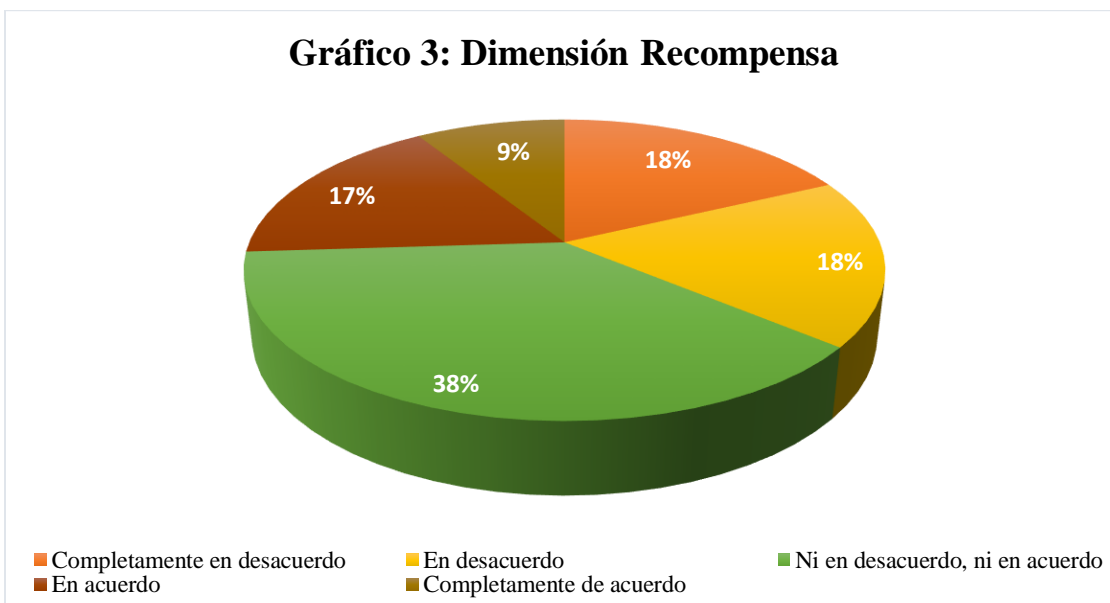
Dimensión estructura: se refiere a la percepción ante las reglas, normas, trámites de la organización.



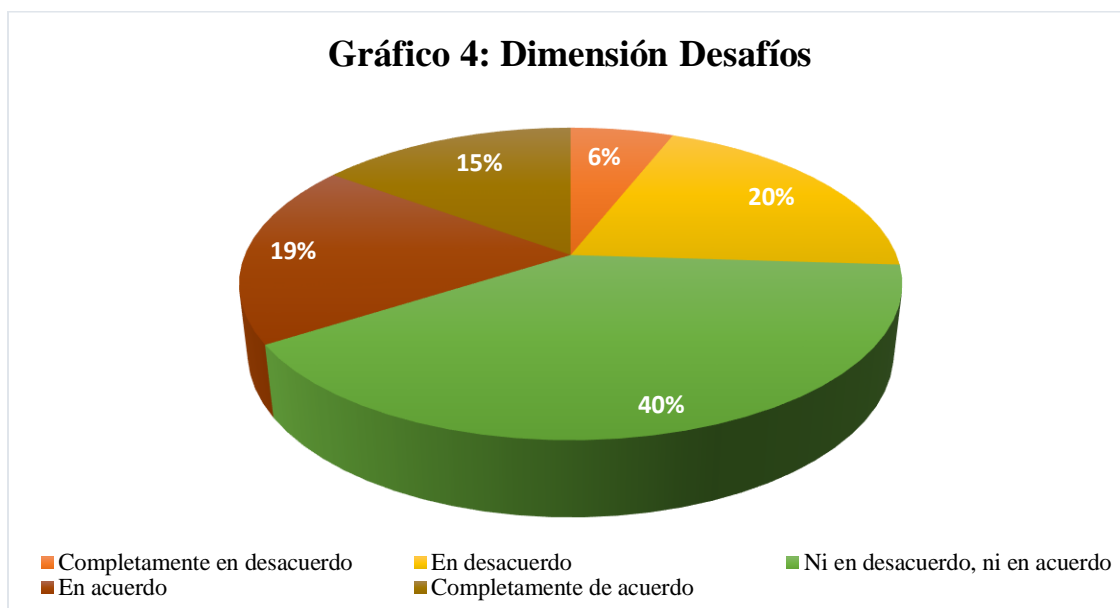
Dimensión responsabilidad: se refiere a la percepción ante la autonomía del trabajador/a ante su propio trabajo.



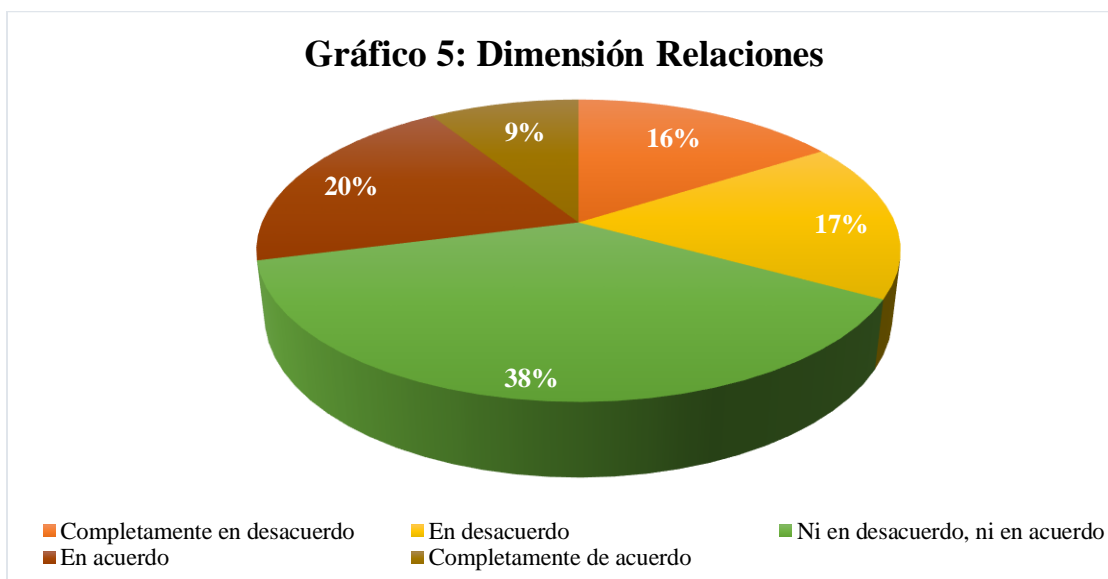
Dimensión recompensa: se refiere a la percepción ante la retribución de un trabajo bien hecho.



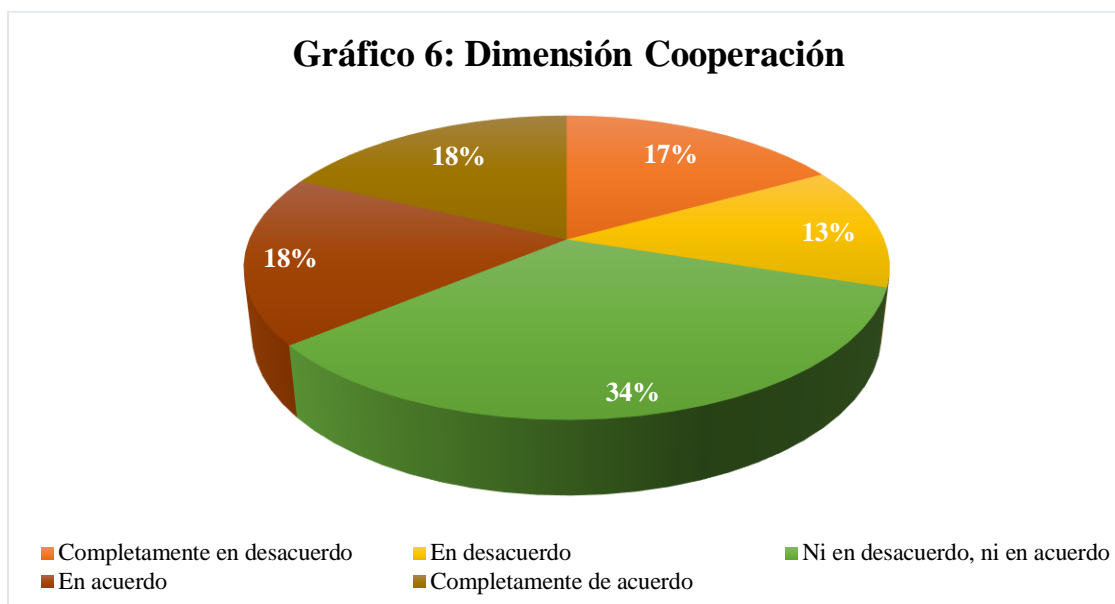
Dimensión desafíos: se refiere a la percepción ante los obstáculos presentados en la organización y la toma de decisiones ante situaciones riesgosas.



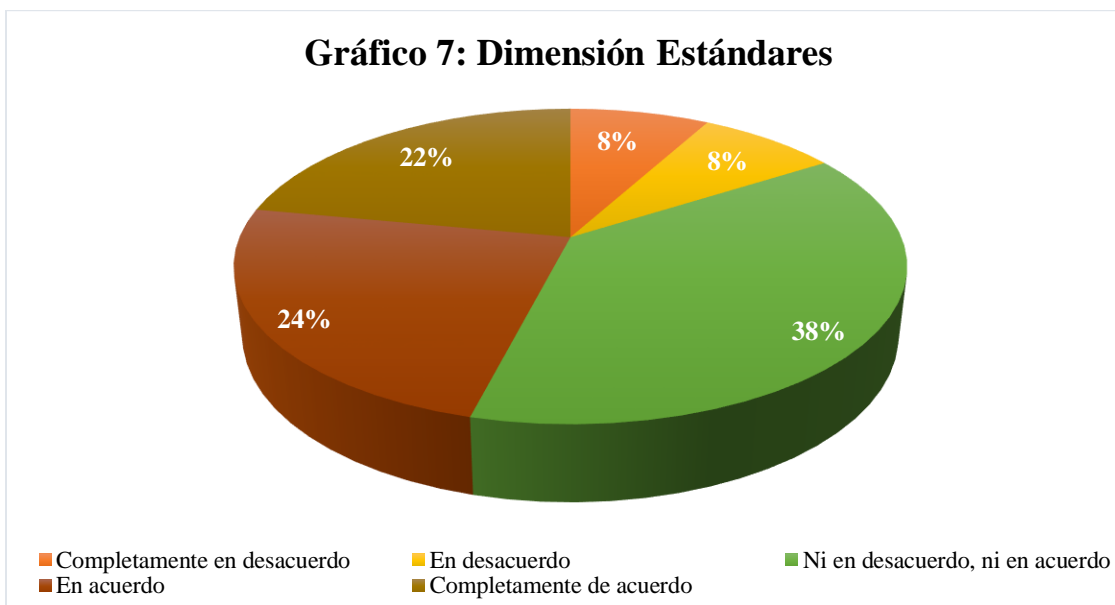
Dimensión relaciones: se refiere a la percepción ante el buen ambiente laboral y la interacción entre trabajadores/as.



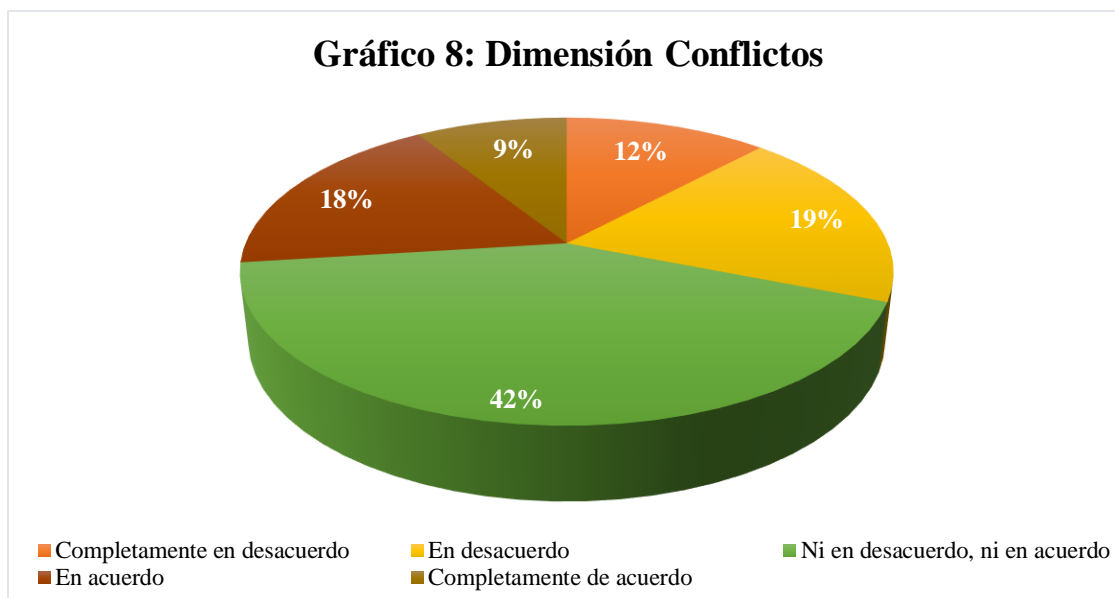
Dimensión cooperación: se refiere a la percepción ante el apoyo mutuo que surge en la organización.



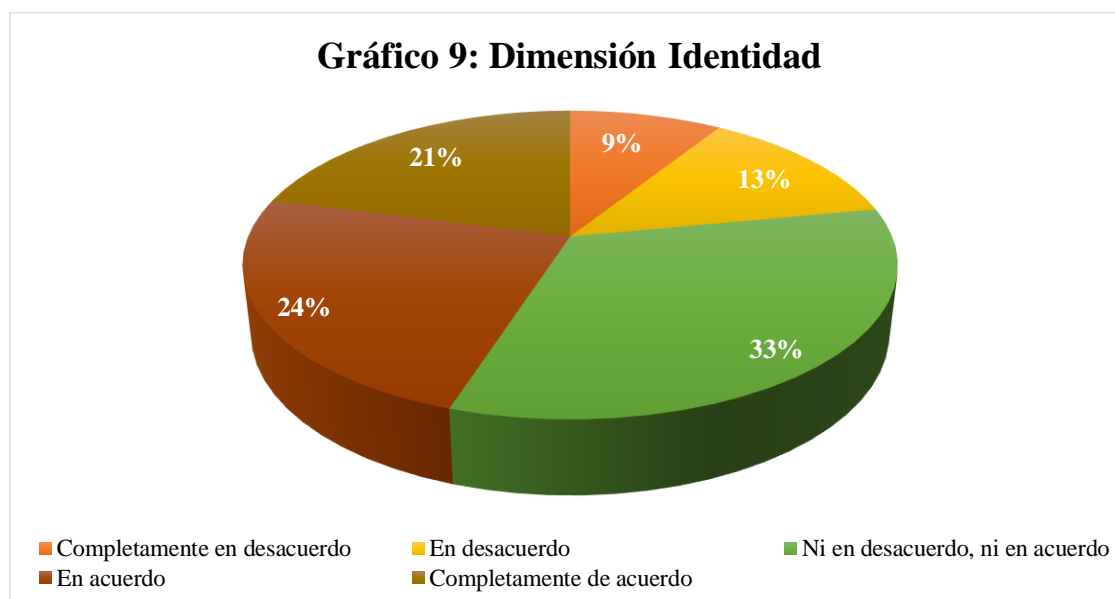
Dimensión estándares: se refiere a la percepción ante normas de rendimiento.



Dimensión conflictos: se refiere a la percepción ante situaciones conflictivas y su resolución.



Dimensión identidad: se refiere a la percepción que los trabajadores/as mantienen sobre sí mismos.



Discusión

Este apartado corresponde a la discusión de resultados expuestos en el apartado “Resultados”, profundizando la información obtenida en el cuestionario de Litwin y Stringer por subalternos y subalternas municipales en base la percepción de clima laboral.

a. Dimensión Estructura

La dimensión estructura corresponde a las afirmaciones 1 a 8 en el cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer y en su descripción establece que:

“Representa la percepción al respecto de las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a las que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y estructurado.” (Litwin y Stringer, 1968, citado en Díaz López *et al.*, 2020, p.635)

A partir de los resultados expuestos en el gráfico 1, se observa que esta dimensión posee una tendencia central del 30% y corresponde a la alternativa “ni en desacuerdo, ni en acuerdo” de la Escala de Likert según las respuestas entregadas por los subalternos y subalternas municipales en el Cuestionario de Clima Organizacional.

De la misma manera, se compara los aspectos favorables y desfavorables¹ pertenecientes al gráfico 1 para identificar si la inclinación de la dimensión estructura constituye una fortaleza o una debilidad en el clima laboral de la municipalidad.

Tendencia central → ni en acuerdo, ni en desacuerdo → 30%
 Aspectos favorables → en acuerdo; completamente de acuerdo → 22% y 15% (37%)
 Aspectos desfavorables → en desacuerdo; completamente en desacuerdo → 14% y 19% (33%)

De acuerdo a lo observado, los subalternos y las subalternas de la municipalidad perciben una neutralidad en cuanto a la estructura de su lugar de trabajo (30%) lo que señala que poseen cierto conocimiento acerca de los parámetros que rigen a la organización, la distribución jerárquica y las funciones que esta distribución cumple.

La comparación entre aspectos favorables (37%) y aspectos desfavorables (33%) indica que la inclinación de esta dimensión constituye más una fortaleza que una debilidad.

Según la percepción de los subalternos y subalternas recopilada en las afirmaciones del cuestionario de Litwin y Stringer, la dimensión estructura puede establecerse en tres subdimensiones las cuales permiten definir su funcionamiento en el clima organizacional.

1. **Reglas:** se define que los subalternos y las subalternas de la municipalidad conocen las normas por las cuales se rige su organización y cómo su comportamiento se ve afectado por éstas.

¹ Los *aspectos favorables* corresponden a las alternativas “En acuerdo” y “Completamente de acuerdo” y los *aspectos desfavorables* corresponden a las alternativas “En desacuerdo” y “Completamente en desacuerdo”

2. **Encargados:** se define que los subalternos y las subalternas de la municipalidad conocen la jerarquía municipal y las funciones que cumplen; sin embargo, no están completamente seguros de quienes son los encargados de tomar ciertas decisiones.
3. **Funciones:** se define que los subalternos y las subalternas de la municipalidad conocen las funciones que deben cumplir en su lugar de trabajo; No obstante, existen ocasiones en las que perciben desorganización en sus tareas y escasa planificación.

b. Dimensión Responsabilidad

La dimensión responsabilidad corresponde a las afirmaciones 9 a 15 en el cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer y en su descripción establece que:

“Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.” (Litwin y Stringer, 1968, citado en Díaz López *et al.*, 2020, p.635)

A partir de los resultados expuestos en el gráfico 2, se observa que la dimensión posee dos tendencias centrales. Ambas tendencias poseen un porcentaje de 28% y corresponden a las alternativas “ni en desacuerdo, ni en acuerdo” y “en acuerdo” de la Escala de Likert según las respuestas entregadas por los subalternos y subalternas municipales en el Cuestionario de Clima Organizacional.

De la misma manera, se compara los aspectos favorables y desfavorables pertenecientes al gráfico 2 para identificar si la inclinación de la dimensión responsabilidad constituye una fortaleza o una debilidad en el clima laboral de la municipalidad.

Tendencia central → ni en acuerdo, ni en desacuerdo → 28%

Aspectos favorables → en acuerdo; completamente de acuerdo → 28% y 21% (49%)

Aspectos desfavorables → en desacuerdo; completamente en desacuerdo → 10% y 13% (23%)

De acuerdo a lo observado, los subalternos y las subalternas de la municipalidad tienen una percepción favorable sobre la autonomía en el lugar de trabajo para desarrollar sus funciones o tareas. Esta percepción está relacionada con el vínculo de confianza entre superior y subordinado ya que la libertad otorgada podría afectar al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La comparación entre aspectos favorables (49%) y aspectos desfavorables (23%) indica que la inclinación de esta dimensión constituye más una fortaleza que una debilidad.

Se complementa los párrafos anteriores con la afirmación número 12 extraída del cuestionario de Litwin y Stringer *“Para que un trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa”* ya que define que los subalternos y las subalternas poseen una visión compartida en cuanto al trabajo bien hecho, la productividad en sus funciones y la proactividad para contribuir en las metas organizacionales.

No obstante, la afirmación número 15 extraída del cuestionario de Litwin y Stringer *“Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo”* establece un cierto contraste con la idea principal ya que existen subalternos y subalternas que perciben que hay personas en el trabajo que no se responsabilizan ante sus funciones.

c. Dimensión Recompensa

La dimensión recompensa corresponde a las afirmaciones 16 a 21 en el cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer y en su descripción establece que:

“Refiere a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la retribución recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.” (Litwin y Stringer, 1968 citado en Díaz López *et al.*, 2020, p.635)

A partir de los resultados expuestos en el gráfico 3, se observa que la dimensión posee una tendencia central del 38% y corresponde a la alternativa “ni en desacuerdo, ni en acuerdo” de la Escala de Likert según las respuestas entregadas por los subalternos y subalternas municipales en el Cuestionario de Clima Organizacional.

De la misma manera, se compara los aspectos favorables y desfavorables pertenecientes al gráfico 3 para identificar si la inclinación de la dimensión recompensa constituye una fortaleza o una debilidad en el clima laboral de la municipalidad.

Tendencia central ➡ ni en acuerdo, ni en desacuerdo ➡ 38%

Aspectos favorables ➡ en acuerdo; completamente de acuerdo ➡ 17% y 9% (26%)

Aspectos desfavorables ➡ en desacuerdo; completamente en desacuerdo ➡ 18% y 18% (36%)

De acuerdo a lo observado, los subalternos y las subalternas de la municipalidad perciben una neutralidad en cuanto a la recompensa de su lugar de trabajo (38%) lo que señala que conocen qué acciones podrían afectar significativamente para la obtención de una recompensa o evitar el castigo.

La comparación entre aspectos favorables (26%) y aspectos desfavorables (36%) indica que la inclinación de esta dimensión constituye más una debilidad que una fortaleza.

Según la percepción de los subalternos y las subalternas de la municipalidad se define que el trabajo satisfactoriamente logrado en la organización no es recompensado o reconocido por sus superiores y, los errores cometidos podrían ser sancionados.

Se complementa lo anterior con la afirmación número 16 extraída del cuestionario de Litwin y Stringer *“En esta organización los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden ocupar los mejores puestos”* ya que los subalternos y las subalternas perciben que los trabajadores mejores capacitados en sus puestos de trabajo no son promovidos dentro de la organización.

Y, la afirmación número 18 extraída del cuestionario de Litwin y Stringer *“En esta organización mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que se recibe”* ya que hay subalternos y subalternas que perciben que la organización no reconoce el trabajo bien realizado.

d. Dimensión Desafío

La dimensión desafío corresponde a las afirmaciones 22 a 26 en el cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer y en su descripción establece que:

“Consiste en el sentimiento de los individuos acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.” (Litwin y Stringer, 1968 citado en Díaz López *et al.*, 2020, p.635)

A partir de los resultados expuestos en el gráfico 4, se observa esta dimensión posee una tendencia central del 40% y corresponde a la alternativa “ni en desacuerdo, ni en acuerdo” de la Escala de Likert según las respuestas entregadas por los subalternos y subalternas municipales en el Cuestionario de Clima Organizacional.

De la misma manera, se compara los aspectos favorables y desfavorables pertenecientes al gráfico 4 para identificar si la inclinación de la dimensión desafío constituye una fortaleza o una debilidad en el clima laboral de la municipalidad.

Tendencia central → ni en acuerdo, ni en desacuerdo → 40%

Aspectos favorables → en acuerdo; completamente de acuerdo → 19% y 15% (34%)

Aspectos desfavorables → en desacuerdo; completamente en desacuerdo → 20% y 6% (26%)

De acuerdo a lo observado, los subalternos y las subalternas de la municipalidad perciben una neutralidad en cuanto a los desafíos que establece su lugar de trabajo (40%) lo que señala que estos perciben que la municipalidad afronta situaciones riesgosas u obstáculos que generan desarrollo o crecimiento organizacional.

La comparación entre aspectos favorables (34%) y aspectos desfavorables (26%) indica que la inclinación de esta dimensión constituye más una fortaleza que una debilidad.

Los párrafos anteriores se ejemplifican con algunas afirmaciones extraídas del cuestionario de Litwin y Stringer.

Afirmación 25 “*La dirección de nuestra organización está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa*” define que los subalternos y subalternas tienen conocimiento ante el

hecho de que la administración de la organización es la responsable ante los desafíos de la organización y;

La afirmación 26 extraída del cuestionario de Litwin y Stringer *“Para que esta organización sea superior a otras, a veces hay que correr grandes riesgos”* que define que los subalternos y las subalternas perciben los efectos que genera la decisión de aceptar riesgos en la organización y cómo estos pueden contribuir a la notoriedad de la municipalidad ante otras municipalidades.

e. Dimensión Relaciones

La dimensión relaciones corresponde a las afirmaciones 27 a 31 en el cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer y en su descripción establece que:

“Percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.” (Litwin y Stringer, 1968 citado en Díaz López *et al.*, 2020, p.635)

A partir de los resultados expuestos en el gráfico 5, se observa que esta dimensión posee una tendencia central del 38% y corresponde a la alternativa “ni en desacuerdo, ni en acuerdo” de la Escala de Likert según las respuestas entregadas por los subalternos y subalternas municipales en el Cuestionario de Clima Organizacional.

De la misma manera, se compara los aspectos favorables y desfavorables pertenecientes al gráfico 5 para identificar si la inclinación de la dimensión relaciones constituye una fortaleza o una debilidad en el clima laboral de la municipalidad.

Tendencia central → ni en acuerdo, ni en desacuerdo → 38%

Aspectos favorables → en acuerdo; completamente de acuerdo → 20% y 9% (29%)

Aspectos desfavorables → en desacuerdo; completamente en desacuerdo → 17% y 16% (33%)

De acuerdo a lo observado, los subalternos y las subalternas de la municipalidad perciben una neutralidad en cuanto a las relaciones establecidas en su lugar de trabajo (38%) lo que señala que tienen cierto conocimiento sobre las interacciones que se desarrollan en su entorno laboral y el efecto que éstas producen, su manera de relacionarse los demás, entre otros.

La comparación entre aspectos favorables (29%) y aspectos desfavorables (33%) indica que la inclinación de esta dimensión constituye más una debilidad que una fortaleza.

Según la percepción de los subalternos y subalternas recopilada en las afirmaciones del cuestionario de Litwin y Stringer, la dimensión relaciones puede establecerse en dos subdimensiones las cuales permiten definir su funcionamiento en el clima organizacional.

1. ***Relaciones con la administración:*** se define que los subalternos y las subalternas mantienen una buena relación con los cargos administrativos de la organización.
2. ***Relaciones con compañeros y compañeras de trabajo:*** se define que los subalternos y las subalternas tienen ciertas dificultades al establecer amistades con sus compañeros de trabajo ya sea por incomodidad que se genera en el ambiente laboral o por la percepción que mantienen hacia ellos en cuanto a la indiferencia que muestran hacia los demás.

f. Dimensión Cooperación

La dimensión cooperación corresponde a las afirmaciones 32 a 36 en el cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer y en su descripción establece que:

“Es el sentir de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.” (Litwin y Stringer, 1968 citado en Díaz López et al., 2020, p.635)

A partir de los resultados expuestos en el gráfico 6, se observa que esta dimensión posee una tendencia central del 34% y corresponde a la alternativa “ni en desacuerdo, ni en acuerdo” de la Escala de Likert según las respuestas entregadas por los subalternos y subalternas municipales en el Cuestionario de Clima Organizacional.

De la misma manera, se compara los aspectos favorables y desfavorables pertenecientes al gráfico 6 para identificar si la inclinación de la dimensión cooperación constituye una fortaleza o una debilidad en el clima laboral de la municipalidad.

Tendencia central ➡ ni en acuerdo, ni en desacuerdo ➡ 34%

Aspectos favorables ➡ en acuerdo; completamente de acuerdo ➡ 18% y 18% (36%)

Aspectos desfavorables ➡ en desacuerdo; completamente en desacuerdo ➡ 13% y 17% (30%)

De acuerdo a lo observado, los subalternos y las subalternas de la municipalidad perciben una neutralidad en cuanto a la cooperación establecida en su lugar de trabajo (34%) lo que señala que tienen cierto conocimiento sobre el apoyo que reciben por parte de sus compañeros y

compañeras en el lugar de trabajo y cómo la administración actúa para generar una unificación organizacional.

La comparación entre aspectos favorables (36%) y aspectos desfavorables (30%) indica que la inclinación de esta dimensión constituye más una fortaleza que una debilidad.

Según la percepción de los subalternos y subalternas recopilada en las afirmaciones del cuestionario de Litwin y Stringer, la dimensión cooperación puede establecerse en dos subdimensiones las cuales permiten definir su funcionamiento en el clima organizacional.

1. ***Cooperación por parte de la Administración:*** se define que los subalternos y las subalternas perciben la confianza establecida entre ellos y sus superiores, cómo la administración demuestra interés y participación en instancias colaborativas y cómo la misma administración comprende cuando surgen instancias en que el subalterno o subalterna necesita apoyo en su lugar de trabajo para completar sus tareas o funciones.
2. ***Cooperación con Compañeros y compañeras de trabajo:*** se define que los subalternos y las subalternas perciben el apoyo que reciben de sus compañeros y compañeras en el lugar de trabajo cuando deben realizar tareas o funciones complejas y, la capacidad que tienen para trabajar en equipo.

g. Dimensión Estándares

La dimensión estándares corresponde a las afirmaciones 37 a 42 en el cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer y en su descripción establece que:

“Se orienta en la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.” (Litwin y Stringer, 1968 citado en Díaz López et al., 2020, p.636)

A partir de los resultados expuestos en el gráfico 7, se observa que esta dimensión posee una tendencia central del 38% y corresponde a la alternativa “ni en desacuerdo, ni en acuerdo” de la Escala de Likert según las respuestas entregadas por los subalternos y subalternas municipales en el Cuestionario de Clima Organizacional.

De la misma manera, se compara los aspectos favorables y desfavorables pertenecientes al gráfico 7 para identificar si la inclinación de la dimensión estándares constituye una fortaleza o una debilidad en el clima laboral de la municipalidad.

Tendencia central → ni en acuerdo, ni en desacuerdo → 38%

Aspectos favorables → en acuerdo; completamente de acuerdo → 24% y 22% (46%)

Aspectos desfavorables → en desacuerdo; completamente en desacuerdo → 8% y 8% (16%)

De acuerdo a lo observado, los subalternos y las subalternas de la municipalidad perciben una neutralidad en cuanto a los estándares establecidos en su lugar de trabajo (38%) lo que señala que tienen conocimiento sobre los requisitos que pide su puesto de trabajo en cuanto al desarrollo de sus funciones o tareas.

La comparación entre aspectos favorables (46%) y aspectos desfavorables (16%) indica que la inclinación de esta dimensión constituye más una fortaleza que una debilidad.

Según la percepción de los subalternos y las subalternas se define que tienen conocimiento acerca de los parámetros establecidos por la organización para el cumplimiento de funciones o tareas ya sea de manera individual o grupal.

Los párrafos anteriores se ejemplifican con algunas afirmaciones extraídas del cuestionario de Litwin y Stringer tales como la afirmación número 37 *“En esta organización, se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo”* y la afirmación número 39 *“En esta organización la administración continuamente insiste en que mejoremos nuestro trabajo individual y en grupo”* lo que define que los subalternos y las subalternas perciben la importancia que la organización muestra ante las normas de rendimiento de sus cargos y los impulsa a mejorar.

No obstante, es imprescindible mencionar la afirmación número 40 extraída del cuestionario de Litwin y Stringer *“Esta organización mejorará el rendimiento por sí sola cuando los trabajadores estén contentos”* ya que los subalternos y subalternas de la municipalidad perciben que las normas de rendimiento establecidas por la organización no están directamente relacionadas con el estado de ánimo de los trabajadores y el reconocimiento en un trabajo bien hecho, lo que podría afectar negativamente a la productividad laboral.

h. Dimensión Conflicto

La dimensión conflicto corresponde a las afirmaciones 43 a 46 en el cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer y en su descripción establece que:

“La percepción de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, de aceptar opiniones discrepantes y no temer enfrentar y solucionar los problemas tan pronto como surjan.” (Litwin y Stringer, 1968 citado en Díaz López *et al.*, 2020, p.636)

A partir de los resultados expuestos en el gráfico 8, se observa que esta dimensión posee una tendencia central del 42% y corresponde a la alternativa “ni en desacuerdo, ni en acuerdo” de la

Escala de Likert según las respuestas entregadas por los subalternos y subalternas municipales en el Cuestionario de Clima Organizacional.

De la misma manera, se compara los aspectos favorables y desfavorables pertenecientes al gráfico 8 para identificar si la inclinación de la dimensión conflicto constituye una fortaleza o una debilidad en el clima laboral de la municipalidad.

Tendencia central ➡ ni en acuerdo, ni en desacuerdo ➡ 42%
 Aspectos favorables ➡ en acuerdo; completamente de acuerdo ➡ 18% y 9% (27%)
 Aspectos desfavorables ➡ en desacuerdo; completamente en desacuerdo ➡ 19% y 12% (31%)

De acuerdo a lo observado, los subalternos y las subalternas de la municipalidad perciben una neutralidad en cuanto a los conflictos establecidos en su lugar de trabajo (42%) lo que señala que tienen conocimiento sobre cómo la administración maneja los conflictos que pueden originarse en la organización.

La comparación entre aspectos favorables (27%) y aspectos desfavorables (31%) indica que la inclinación de esta dimensión constituye más una debilidad que una fortaleza.

Según la percepción de los subalternos y subalternas se define que la administración no posee las capacidades adecuadas para identificar los conflictos organizacionales y generar soluciones estratégicas que permitan resolverlos.

Se ejemplifica el párrafo anterior con la afirmación número 43 extraída del cuestionario de Litwin y Stringer *“En esta organización, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y los desacuerdos”* lo que define que dentro de la organización se tiende a invisibilizar o evadir las situaciones problemáticas para no ser percibida externamente como una organización vulnerable.

Y, la afirmación número 45 extraída del cuestionario de Litwin y Stringer *“En esta organización se nos alienta para que digamos lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes”* lo que define que los subalternos y las subalternas perciben tener dificultades al exponer sus ideas, opiniones o sugerencias hacia sus superiores.

i. Dimensión Identidad

La dimensión identidad corresponde a las afirmaciones 47 a 50 en el cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer y en su descripción establece que:

“En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. Es el sentimiento de pertenencia a la organización. Es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.” (Litwin y Stringer, 1968 citado en Díaz López *et al.*, 2020, p.636)

A partir de los resultados expuestos en el gráfico 9, se observa que esta dimensión posee una tendencia central del 33% y corresponde a la alternativa “ni en desacuerdo, ni en acuerdo” de la Escala de Likert según las respuestas entregadas por los subalternos y subalternas municipales en el Cuestionario de Clima Organizacional.

De la misma manera, se compara los aspectos favorables y desfavorables pertenecientes al gráfico 9 para identificar si la inclinación de la dimensión identidad constituye una fortaleza o una debilidad en el clima laboral de la municipalidad.

Tendencia central → ni en acuerdo, ni en desacuerdo → 33%

Aspectos favorables → en acuerdo; completamente de acuerdo → 24% y 21% (45%)

Aspectos desfavorables → en desacuerdo; completamente en desacuerdo → 13% y 9% (22%)

De acuerdo a lo observado, los subalternos y las subalternas de la municipalidad perciben una neutralidad en cuanto a la identidad establecida en su lugar de trabajo (33%) lo que señala que comparten sus valores personales con los valores de la organización, sienten cierta comodidad en su trabajo y alrededor de sus compañeros y compañeras, entre otros.

La comparación entre aspectos favorables (45%) y aspectos desfavorables (22%) indica que la inclinación de esta dimensión constituye más una fortaleza que una debilidad.

Se complementa lo anteriormente señalado con afirmaciones extraídas del cuestionario de Litwin y Stringer tales como afirmación número 47 *“Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien”* y afirmación número 49 *“Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la organización”* lo que define que los subalternos y subalternas perciben tener un buen equipo de trabajo y que se muestra un sentido de pertenencia hacia la organización.

No obstante, la afirmación número 50 extraída del cuestionario de Litwin y Stringer *“En esta organización la mayoría de las personas están más preocupadas de sus propios intereses”* establece un cierto contraste con lo señalado en párrafos anteriores ya que hay subalternos y subalternas que perciben que no todos sus compañeros y compañeras de trabajo comparten sus valores personales con los valores de la organización.

Conclusiones

1. El estudio de clima organizacional presentado demuestra ser eficiente para definir la realidad dentro de las dependencias del municipio comunal rural de la V región ya que el análisis de los procedimientos entrega una descripción detallada de la percepción que se mantiene hacia la organización, permitiendo identificar fortalezas y debilidades.
2. La tendencia general en el estudio de clima organizacional presentado es aquella denominada como “ni en desacuerdo, ni en acuerdo”, lo que significa que es la opción más reiterada en las 50 preguntas del cuestionario de Litwin y Stringer.
3. A pesar de que la tendencia general muestra un aspecto neutro, existe una inclinación a un clima positivo en 6 dimensiones (estructura, responsabilidad, desafíos, cooperación, estándares e identidad) y una inclinación a un clima negativo en 3 dimensiones (recompensa, relaciones y conflicto).
4. La información otorgada por el cuestionario y su análisis es un insumo para la organización para implementar estrategias de mejoramiento en aquellas áreas que podrían considerarse como “débiles”.
5. La utilización de recursos o herramientas tecnológicas permite la agilización en el proceso de recopilación de la información y cálculo de datos; también genera un menor costo.

Sugerencias

Sugerencias a la municipalidad a partir de los resultados del estudio de clima

1. Se sugiere a la municipalidad llevar a cabo estudios de cultura organizacional y clima organizacional cada dos años con el objetivo de determinar la realidad laboral e identificar factores protectores o de riesgo.
2. Se sugiere al municipio abordar estrategias de mejoramiento hacia los canales de comunicación con el propósito de promover una interacción sana y respetuosa entre los trabajadores y trabajadoras municipales. Para ello, se pueden realizar talleres individuales de autoconocimiento o aprendizaje relacional y talleres o actividades grupales que involucren a los trabajadores y trabajadoras del lugar.
3. Se sugiere la capacitación de liderazgo en base a la resolución de problemas para jefaturas y administrativos con el propósito de adquirir competencias que desarrollen su capacidad para enfrentar situaciones conflictivas y de contención hacia sus subordinados.
4. Se sugiere a alcaldía y administración municipal abordar el área de compensaciones e incentivos municipales e implementar estrategias que promuevan este tipo de recompensas hacia sus trabajadores y trabajadoras.

Referencias

- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias* (1era edición ed.). Editorial Trillas.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta edición ed.). Editorial McGraw Hill.
- Contreras Chavarria, B., & Matheson Vargas, P. (1984). *Repositorio UC*. Obtenido de Repositorio UC:
<https://repositorio.uc.cl/xmlui/bitstream/handle/11534/6158/000378306.pdf>
- Cronbach, L. (1951). *Coefficient alpha and the internal structure of test*. Psychometrika.
- Díaz López, E., Bañuelos Arcos, J., Poblano Ojinaga, E., Reyes Valenzuela, R., & Alanís Villaseñor, J. (2020). lima Organizacional bajo el Modelo Litwin y Stringer, Perspectiva Psicosocial en CIES A.C. *Journal CIM*, 8(1).
- García Solarte, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cali, Colombia. Recuperado el 29 de marzo de 2023, de <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta edición ed.). Mc Graw Hill Education.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston.

Anexos

Anexo N°1: Cuestionario de George H. Litwin y Robert A. Stringer; extraído de (Contreras & Matheson, 1984)

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. En esta empresa los trabajos están bien definidos y organizados.				
2. En esta empresa no siempre está claro quién debe tomar las decisiones.				
3. Esta empresa se preocupa de que yo tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuales son las tareas y responsabilidades de cada uno.				
4. En esta empresa no es necesario permiso para hacer cada cosa.				
5. Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.				
6. A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.				
7. En algunas de las labores en que me he desempeñado, no he sabido exactamente quién era mi jefe.				

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
8. Quienes dirigen esta empresa prefieren reunir a las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarlas de sus puestos habituales.				
9. En esta empresa hay poca confianza en la responsabilidad individual respecto del trabajo.				
10. Quienes dirigen esta empresa prefieren que si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos.				
11. En esta empresa los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico.				
12. Para que un trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa.				
13. Cuando se nos presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por sí solos y no recurrir necesariamente a los jefes.				
14. Es común en esta empresa que los errores sean superados sólo con disculpas.				
15. Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo.				
16. En esta empresa los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos.				
17. En esta empresa existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho.				

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
18. En esta empresa mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que se recibe.				
19. En esta empresa existe una tendencia a ser más negativo que positivo.				
20. En esta empresa no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho.				
21. En esta empresa los errores son sancionados.				
22. En esta empresa se trabaja en forma lenta pero segura y sin riesgos.				
23. Esta empresa se ha desarrollado porque se arriesgó cuando fué necesario.				
24. En esta empresa la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos.				
25. La dirección de nuestra empresa está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa.				
26. Para que esta empresa sea superior a otras, a veces hay que correr grandes riesgos.				
27. Entre el personal de esta empresa predomina un ambiente de amistad.				
28. Esta empresa se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado.				
29. En esta empresa cuesta mucho llegar a tener amigos.				
30. En esta empresa la mayoría de las personas es indiferente hacia los demás.				
31. En esta empresa existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal.				

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
32. En esta empresa los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error.				
33. En esta empresa la administración se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada uno.				
34. En esta empresa no existe mucha confianza entre superior y subordinado.				
35. La administración de nuestra empresa muestra interés por las personas, por sus problemas e inquietudes.				
36. En esta empresa cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda de mi jefe y de mis compañeros.				
37. En esta empresa, se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo.				
38. Para la administración de esta empresa toda tarea puede ser mejor hecha.				
39. En esta empresa la administración continuamente insiste en que mejoremos nuestro trabajo individual y en grupo.				
40. Esta empresa mejorará el rendimiento por sí sola cuando los trabajadores estén contentos.				
41. En esta empresa se valoran más las características personales del trabajador que su rendimiento en el trabajo.				
42. En esta empresa las personas parecen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo.				
43. En esta empresa, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y los desacuerdos.				

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
44. La dirección estima que las discrepancias entre las distintas secciones y personas pueden ser útiles para la empresa.				
45. En esta empresa se nos alienta para que digamos lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.				
46. En esta empresa no se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo.				
47. Las personas están satisfechas de estar en esta empresa.				
48. Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien.				
49. Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la empresa.				
50. En esta empresa la mayoría de las personas están más preocupadas de sus propios intereses.				

Anexo N°2: Cálculo de resultados generales para cada una de las frecuencias

a. Dimensión estructura (Corresponde pregunta 1 a pregunta 8 del cuestionario de Litwin y Stringer)

	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Fi
Respuestas	Totales	Totales	Totales	Totales	Totales	Totales	Totales	Totales	General
Completamente en desacuerdo	1	7	1	9	9	10	22	5	64
En desacuerdo	7	5	5	8	9	8	4	3	49
Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	16	15	11	11	15	12	6	18	104
En acuerdo	12	12	14	12	6	7	5	8	76
Completamente de acuerdo	7	4	12	3	4	6	6	9	51
Total	43	43	43	43	43	43	43	43	344

Respuestas	Fi	Hi	Porcentaje
Completamente en desacuerdo		64	0.19
En desacuerdo		49	0.14
Ni en desacuerdo, ni en acuerdo		104	0.30
En acuerdo		76	0.22
Completamente de acuerdo		51	0.15
Total		344	1

b. Dimensión responsabilidad (Corresponde pregunta 9 a pregunta 15 del cuestionario de Litwin y Stringer)

	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 14	Pregunta 15	Fi
Respuestas	Totales	Totales	Totales	Totales	Totales	Totales	Totales	General
Completamente en desacuerdo	10	2	4	1	9	10	4	40
En desacuerdo	8	3	2	0	8	4	6	31
Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	15	15	12	4	9	16	12	83
En acuerdo	9	16	15	11	13	11	9	84
Completamente de acuerdo	1	7	10	27	4	2	12	63
Total	43	43	43	43	43	43	43	301

Respuestas	Fi	Hi	Porcentaje
Completamente en desacuerdo		40	0.13
En desacuerdo		31	0.10
Ni en desacuerdo, ni en acuerdo		83	0.28
En acuerdo		84	0.28
Completamente de acuerdo		63	0.21
Total		301	1

c. Dimensión recompensa (Corresponde pregunta 16 a pregunta 21 del cuestionario de Litwin y Stringer)

	Pregunta 16	Pregunta 17	Pregunta 18	Pregunta 19	Pregunta 20	Pregunta 21	Fi
Respuestas	Totales	Totales	Totales	Totales	Totales	Totales	General
Completamente en desacuerdo	12	9	8	7	6	5	47
En desacuerdo	10	5	7	8	9	8	47
Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	16	22	19	14	9	18	98
En acuerdo	4	5	5	8	12	9	43
Completamente de acuerdo	1	2	4	6	7	3	23
Total	43	43	43	43	43	43	258

Respuestas	Fi	Hi	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	47	0.18	18%
En desacuerdo	47	0.18	18%
Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	98	0.38	38%
En acuerdo	43	0.17	17%
Completamente de acuerdo	23	0.09	9%
Total	258	1	100%

d. Dimensión desafíos (Corresponde pregunta 22 a pregunta 26 del cuestionario de Litwin y Stringer)

	Pregunta 22	Pregunta 23	Pregunta 24	Pregunta 25	Pregunta 26	Fi
Respuestas	Totales	Totales	Totales	Totales	Totales	General
Completamente en desacuerdo	6	3	2	1	0	12
En desacuerdo	16	4	11	8	5	44
Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	18	25	17	15	11	86
En acuerdo	1	7	6	11	16	41
Completamente de acuerdo	2	4	7	8	11	32
Total	43	43	43	43	43	215

Respuestas	Fi	Hi	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	12	0.06	6%
En desacuerdo	44	0.20	20%
Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	86	0.40	40%
En acuerdo	41	0.19	19%
Completamente de acuerdo	32	0.15	15%
Total	215	1	100%

e. Dimensión relaciones (Corresponde pregunta 27 a pregunta 31 del cuestionario de Litwin y Stringer)

Respuestas	Pregunta 27	Pregunta 28	Pregunta 29	Pregunta 30	Pregunta 31	Fi
	Totales	Totales	Totales	Totales	Totales	General
Completamente en desacuerdo	8	8	6	7	5	34
En desacuerdo	11	7	9	7	3	37
Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	13	19	17	20	13	82
En acuerdo	8	7	7	4	16	42
Completamente de acuerdo	3	2	4	5	6	20
Total	43	43	43	43	43	215

Respuestas	Fi	Hi	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	34	0.16	16%
En desacuerdo	37	0.17	17%
Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	82	0.38	38%
En acuerdo	42	0.20	20%
Completamente de acuerdo	20	0.09	9%
Total	215	1	100%

f. Dimensión cooperación (Corresponde pregunta 32 a pregunta 36 del cuestionario de Litwin y Stringer)

Respuestas	Pregunta 32	Pregunta 33	Pregunta 34	Pregunta 35	Pregunta 36	Fi
	Totales	Totales	Totales	Totales	Totales	General
Completamente en desacuerdo	13	7	8	6	2	36
En desacuerdo	8	8	8	3	2	29
Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	13	17	15	20	8	73
En acuerdo	7	7	9	7	9	39
Completamente de acuerdo	2	4	3	7	22	38
Total	43	43	43	43	43	215

Respuestas	Fi	Hi	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	36	0.17	17%
En desacuerdo	29	0.13	13%
Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	73	0.34	34%
En acuerdo	39	0.18	18%
Completamente de acuerdo	38	0.18	18%
Total	215	1	100%

g. Dimensión estándares (Corresponde pregunta 37 a pregunta 42 del cuestionario de Litwin y Stringer)

Respuestas	Pregunta 37	Pregunta 38	Pregunta 39	Pregunta 40	Pregunta 41	Pregunta 42	Fi
	Totales	Totales	Totales	Totales	Totales	Totales	General
Completamente en desacuerdo	4	2	2	4	6	4	22
En desacuerdo	2	2	4	1	10	2	21
Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	21	17	20	11	15	14	98
En acuerdo	7	9	6	9	10	20	61
Completamente de acuerdo	9	13	11	18	2	3	56
Total	43	43	43	43	43	43	258

Respuestas	Fi	Hi	Porcentaje
Completamente en desacuerdo		22	0.08
En desacuerdo		21	0.08
Ni en desacuerdo, ni en acuerdo		98	0.38
En acuerdo		61	0.24
Completamente de acuerdo		56	0.22
Total		258	1

h. Dimensión conflicto (Corresponde pregunta 43 a pregunta 46 del cuestionario de Litwin y Stringer)

Respuestas	Pregunta 43	Pregunta 44	Pregunta 45	Pregunta 46	Fi
	Totales	Totales	Totales	Totales	General
Completamente en desacuerdo	3	4	6	8	21
En desacuerdo	5	8	13	6	32
Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	18	25	14	15	72
En acuerdo	10	4	9	8	31
Completamente de acuerdo	7	2	1	6	16
Total	43	43	43	43	172

Respuestas	Fi	Hi	Porcentaje
Completamente en desacuerdo		21	0.12
En desacuerdo		32	0.19
Ni en desacuerdo, ni en acuerdo		72	0.42
En acuerdo		31	0.18
Completamente de acuerdo		16	0.09
Total		172	1

i. Dimensión identidad (Corresponde pregunta 47 a pregunta 50 del cuestionario de Litwin y Stringer)

Respuestas	Pregunta 47	Pregunta 48	Pregunta 49	Pregunta 50	Fi
	Totales	Totales	Totales	Totales	General
Completamente en desacuerdo	4	2	6	3	15
En desacuerdo	6	4	8	6	24
Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	20	9	15	12	56
En acuerdo	9	17	8	7	41
Completamente de acuerdo	4	11	6	15	36
Total	43	43	43	43	172

Respuestas	Fi	Hi	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	15	0.09	9%
En desacuerdo	24	0.13	13%
Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	56	0.33	33%
En acuerdo	41	0.24	24%
Completamente de acuerdo	36	0.21	21%
Total	172	1	100%