Universidad Católica Andrés Bello
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Ciencias Sociales
Especialidad: Relaciones Industriales

Trabajo de grado

Análisis Descriptivo del clima organizacional antes y después de un proceso de rotación de personal

Caso: Empresa Consultora en Recursos Humanos

Tutor:
Prof. Oscar A. Giménez

Autor:
Gutiérrez C., Evila M.

Caracas, Octubre 2001.

Resumen

Frente a los constantes cambios que se presentan a nivel organizacional, los gerentes deben procurar conseguir el mecanismo idóneo para la implantación de las nuevas estrategias o acciones que se deben realizar para conseguir los objetivos trazados. El recurso humano se presenta como el factor clave que ayuda o retrasa este proceso debido a que se ve influido por factores intrínsecos al mismo.

En la empresa consultora en el área de recursos humanos objeto de este estudio se inició, en el mes de Octubre del año 2000, un proceso de cambio organizacional, cuyo objetivo principal es aumentar la eficiencia organizativa y a contar con el personal idóneo que con ocasión de estos nuevos proyectos requiere la organización.

Para ello se vio necesaria la realización de un proceso de rotación de personal, en donde se ingresaron a 21 nuevos trabajadores y se desincorporaron a 19 empleados. En aquel momento, antes de realizar ese proceso de rotación, se observó un impacto en el personal de la empresa: existía un alto índice de rotación, así como un ambiente tenso de trabajo, se sentía incertidumbre en el personal y en general (como lo expresó la Gerente de Recursos Humanos de la empresa) el clima de trabajo empeoró.

La percepción que del ambiente de trabajo y en general de aspectos de la organización, presentan los individuos integrantes se define como clima organizacional, el cual está relacionado con aspectos como motivación, relaciones sociales, ambiente físico de trabajo, información del cambio, etc. El conocer como los trabajadores perciben el clima organizacional representa el objetivo de este estudio, estudiando esta variable antes de efectuarse el proceso de rotación de personal y después de realizado el mismo.

El modelo teórico sobre el cual se sustentó la medición del clima organizacional es el estudio de Nyisztor (1995), quien define el clima organizacional como el conjunto de propiedades del entorno laboral percibidos por los empleados en un momento determinado que influye en su comportamiento, constituye la personalidad de una organización y la distingue de otra. La elección de este modelo obedece a su aplicación amplia en cualquier escenario organizacional, su diseño al caso venezolano, sus basamentos teóricos y al alto grado de confiabilidad que han arrojado sus resultados. Dicha escogencia fue aprobada por expertos en el área metodológica y organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello.

Este estudio se define como descriptivo, ya que lo que se busca es describir el clima organizacional y definir su comportamiento. El diseño de investigación es no experimental ya que no se ejerce un control directo sobre la variable y la situación se presenta tal y como sucede en la realidad; además se habla de un diseño de tipo longitudinal de evolución de grupo o de "cohort" porque se evalúa el clima organizacional presente en dos momentos determinados y se tiene como uno de los objetivos específicos señalar la ocurrencia o no de cambios en esta variable.

Como instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario diseñado por Nyisztor (1995) el cual consta de 51 ítems que corresponden a los 25 indicadores que miden las nueve (9) dimensiones de clima organizacional, a saber: motivación, comunicación, supervisión, toma de decisiones, estructura, gerencia del cambio, identificación, trabajo en equipo y relaciones sociales.

La población objeto de estudio corresponde al universo de trabajadores de la empresa consultora en el área de recursos humanos, la cual no se expone su nombre por razones de confidencialidad y a sugerencia de la misma.

Una vez aplicado el cuestionario y recolectado la información se procedió a cuantificar los resultados y a analizar la percepción que del clima organizacional presentaron los trabajadores antes del proceso de rotación de personal y luego de ocurrido el mismo. El análisis se basa en las puntuaciones recogidas y se señalan las fortalezas, debilidades y puntos de atención con respecto a la variable de estudio. Se agruparon las distintas sucursales según su ubicación geográfica, obteniendo cuatro grupos: sede principal; Gran Caracas, Centro Occidental y Oriente.

Los resultados obtenidos señalan ciertamente una disminución en la percepción favorable del clima organizacional después de ocurrido el proceso de rotación. Los resultados indican que las personas ya no perciben de igual manera el clima de la empresa como lo hacían antes del proceso de rotación, reflejando para el segundo momento de medición un deterioro en varias dimensiones medidas.

Además se evidencia un deterioro en la dimensión **Comunicación con alta gerencia,** reflejando que las personas no perciben como favorables los mecanismos utilizados por la alta gerencia en torno a la divulgación de la información, más aún, inclusive antes del proceso de rotación no era del todo bien percibido este aspecto.

Remuneración presentó los índices más bajos, de todas las demás dimensiones medidas, después del proceso de rotación de personal, lo que refleja que los trabajadores no perciben como justo el conjunto de beneficios socio-económicos ofrecidos por la organización.

Otra dimensión importante a considerar es **gerencia del cambio**, la cual se vio afectada en todas las sedes estudiadas, mostrando una merma en la percepción entre una medición y la posterior. Esto indica, que los trabajadores no perciben como buenas las acciones tomadas por la empresa en este proceso de cambio, además, no sienten que el mismo sea efectivo.

La dimensión **relaciones sociales**, presentó en todas las sedes estudiadas un ascenso, o mantenimiento en algunos casos, a la percepción favorable, indicando que este aspecto constituye realmente una fortaleza para la organización.

Con respecto a las variables demográficas estudiadas, se determinó que las personas del **sexo femenino** resultaron ser aquellas con mejor percepción del clima organizacional. A su vez, se encontró que las edades de los trabajadores no superan en ningún caso los treinta y siete (37) años. Ocurrió una disminución considerable en la percepción favorable del clima organizacional de los sujetos con edades entre 23 y 27 años, desde la primera medición hasta la segunda.

Aunado a ello se encontró como aspecto importante a considerar el hecho de que la antigüedad o tiempo de servicio en la empresa no excedía en ningún caso los tres (3) años. Punto este que refleja una lata rotación de personal. El grupo que tiene menos de un año en la empresa representan tanto en la primera como en la segunda medición aquellos que perciben en mayor cuantía como favorable el clima organizacional, pudiera pensarse que esto se debe precisamente a su poco tiempo en la empresa.

Se pudo apreciar que aquellos empleados con nivel superior al de TSU son los únicos dentro del grupo estudiado que percibieron el clima organizacional de manera desfavorable luego del proceso de rotación de personal.

Por último se realizaron recomendaciones tanto a la empresa en estudio como a posteriores investigaciones en torno a los resultados obtenidos.

Indice General

Resumen I
Dedicatoria 1
Agradecimientos 2
Índice General 3

Capítulo I. Formulación del Problema 5
Formulación del Problema 5
Objetivos Generales y Específicos 8

Capítulo II. Marco Teórico 9
Clima Organizacional 9
Definición del Clima Organizacional 9
Origen del Clima Organizacional 11
Características del Clima Organizacional 12
Determinantes del Clima Organizacional 12
Algunos Estudios Realizados sobre el Clima Organizacional 13
Algunos Estudios Realizados en Venezuela sobre el Clima Organizacional 18
Modelo Adoptado para la Investigación 19
Importancia del Clima Organizacional 23
Rotación de Personal 24
Concepto 24
Inconvenientes de la Rotación de Personal 25
Ventajas de la Rotación de Personal 26
Causas de la Rotación de Personal 26
Remedios para una elevada Rotación de Personal 28
Índice de Rotación de Personal 28
Relación entre Rotación de Personal y otras variables 29

Capítulo III. Marco Referencial 31
Personal Interno 31
Estructura de la Organización 32
Política de Calidad 32
Misión 32
Tipo de Servicios 32
Contexto Actual 33

Capítulo IV. Marco Metodológico 35
Tipo de Investigación 35
Diseño de Investigación 35

Población y Muestra 36
Definición Conceptual y Operacional de las Variables 37
Cuadro de Operacionalización de las Variables 40
Instrumento de Recolección de Datos 40
Procedimiento de Investigación 41
Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos 42
Criterios para el Análisis de los Resultados 44

Capítulo V. Análisis y Discusión de Resultados 47
Análisis General 47
Percepción General del Clima Organizacional antes y después del Proceso de Rotación 47
Percepción General del Clima Organizacional de los Antiguos Trabajadores, antes y después del Proceso de Rotación de Personal. 50
Percepción General del Clima Organizacional después del Proceso de Rotación de Personal de los antiguos y nuevos trabajadores. 51
Percepción General del Clima Organizacional según Región Geográfica, antes y después del Proceso de Rotación de Personal. 53
Análisis Específico por Dimensiones 60
Análisis Específico por Indicadores 69
Análisis de Variables Demográficas 87
Variable Sexo 87
Variable Edad 88
Variable Antigüedad en la Empresa 89
Variable Nivel de Instrucción 90

Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones 92

Referencia Bibliográficas 99

Anexos 103
Anexo N° 1: Organigrama de la Empresa 104
Anexo N° 2: Comunicación del Estudio 105
Anexo N° 3: Bases de Datos 106
Anexo N° 4: Indicaciones del Instrumento 107
Anexo N° 5: Preguntas acerca de Variables Demográficas 108
Anexo N° 6: Cuestionario Aplicado 109
Anexo N° 7: Tabla de Resultados por Sexo 110
Anexo N° 8: Tabla de Resultados por Edad 111
Anexo N° 9: Tabla de Resultados por Antigüedad 112
Anexo N° 10: Tabla de Resultados por Nivel de Instrucción 113

Capítulo I. Formulación del Problema

Formulación del problema

Frente a las constantes presiones a las cuales se enfrentan las organizaciones, tanto económicas, sociales, políticas, culturales, tecnológicas, etc., ellas deben tomar acciones para mantener un nivel de equilibrio que les permita subsistir. Así, adoptar nuevas estrategias o modos de actuar ante los cambiantes escenarios produce para los gerentes preocupaciones por alcanzar esa adaptación de sus organizaciones.

Todas las organizaciones que se desenvuelven en el entorno venezolano no quedan exentas de esta preocupación universal, debido a que el mismo está caracterizado por situaciones cambiantes y constantes eventos desestabilizadores.

A la par con estas presiones externas que sufren las organizaciones, se encuentran las de carácter interno, adopción de nuevas estrategias, políticas de desarrollo empresarial, ampliación o disminución del número de trabajadores, acciones ante la competencia, en fin, un sin número de actividades que efectuándose con el propósito de ser cada vez más eficientes producen un cierto desajuste en el ambiente organizacional.

Actualmente son muchas las empresas que se encuentran en esta situación, tal es el caso de la empresa consultora en el área de recursos humanos en la cual se realiza este estudio, una organización suizo-francesa con más de 35 años en el área de Recursos Humanos y que desde hace seis (6) años labora en Venezuela.

Desde Octubre del año 2000, esta empresa está pasando por un proceso de grandes cambios a nivel organizacional. En ese período su casa matriz decide comenzar una serie de acciones para elevar el rendimiento de su sucursal en Venezuela.

El nuevo equipo gerencial con miras a lograr mayor eficiencia organizativa comienza a implantar nuevas estrategias de acción que implican cambios tanto a nivel organizacional como a nivel del personal de la empresa.

Se intenta entonces aplicar las mismas estrategias que en el exterior: descentralización de la gestión de la sede principal, colocando a cada sucursal como unidad de negocios; ampliar la red de sucursales y modificar el sistema de remuneración. Sin embargo, se cree que lo más importante para llevar a cabo todo ello es contar con el personal idóneo requerido por la organización con ocasión de estas nuevas estrategias de acción.

Así pues, se realizó a finales del mes de Marzo (año 2001) un proceso de ajuste en este aspecto. Se produjeron más de 20 ingresos de personal y 19 desincorporaciones.

Ante esta situación se percibía que el ambiente interno de la organización había cambiado. La Gerente de Recursos Humanos así lo manifestó, al señalar que el ambiente interno de la organización se sentía tenso, " Desde que comenzamos con todo este

proceso no se percibe el ambiente como antes. Quizás existe incertidumbre en los trabajadores debido a que ahora el personal debe poseer un nivel acorde para los nuevos proyectos y aquellas personas que no acepten el cambio y no ayuden para el proceso deben salir".

Datos obtenidos en el Departamento de Personal señalaban la ocurrencia de 15 egresos entre los meses Diciembre (2000) y Febrero (2001) sobre ochenta y cinco (85) personas que conformaban la nómina total de la empresa, lo cual evidenciaba cierta rotación de personal. Dicha rotación se atribuye en mayor cantidad a renuncias de este grupo de empleados a sus cargos, así como despidos (aunque en menor cuantía).

Al preguntar la existencia de ausentismo en la empresa, la Gerente de recursos humanos indicó que no existía, pero quizás no porque los empleados estén a gusto allí, sino porque saben que al día siguiente al regresar a sus labores se encontrarían con un gran volumen de trabajo.

Estos datos indicaban la existencia de cierto descontento de los trabajadores, lo cual influye en el clima de trabajo. En efecto, como lo señala Brunet (1987) "son susceptibles de registrar una tasa alta de rotación las empresas que poseen un clima organizacional cerrado" (p. 78). Existe una relación muy fuerte entre la satisfacción en el trabajo, la ansiedad, la tensión que se vive y el deseo de abandonar la empresa.

Así, se requiere, entre otras cosas, conocer y comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. La forma en que perciben la organización los miembros que la integran. Esta percepción se denomina Clima Organizacional.

Gibson (1987) señala que "se puede encontrar un tipo de clima cuando una organización se enfrenta a un alto grado de incertidumbre en las tareas, problemas inestructurados y un ambiente en rápido cambio (...) y un tipo opuesto de clima cuando la organización se enfrenta a poca incertidumbre" (p. 529)

El Clima Organizacional es, según Litwin y Stringer, la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización e influye en su comportamiento.

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Numerosos estudios han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano y de alguna manera u otra han llegado a la misma conclusión: el Clima Organizacional tiene un efecto determinante sobre la satisfacción, el desempeño y la conducta de los trabajadores.

De esta manera, el clima organizacional representa un factor de gran importancia, ya que refleja el funcionamiento interno de la organización, influye sobre el comportamiento de los individuos y es en definitiva un concepto que deben tener presente los gerentes cuando manejan la conducta organizacional.

Brunet (1987) plantea la importancia de analizar y diagnosticar el clima de una organización sobre la base de que ello permite ejercer un control en la determinación de este, pudiéndose llegar a administrar de la manera más eficaz posible a la organización. Además permite detectar fuentes de conflictos, de stress o de insatisfacción que pueden contribuir al desarrollo de conductas negativas para el individuo y para la propia organización.

Así pues, resulta de gran importancia describir el clima organizacional presente en la organización ya que se piensa que toda esta situación que afecta a los trabajadores puede finalmente ocasionar el decaimiento de la calidad de servicio prestado por la empresa (con lo que por supuesto disminuirá la demanda del mismo) y se dificulta el logro de los objetivos.

Según Granell (citado por Pérez y Vanegas, 1996) los individuos inmersos en una empresa en proceso de cambio pueden percibir el ambiente organizacional de manera distinta, y teniendo en cuenta que el clima de una organización puede ser percibido por los individuos sin que sea de un modo consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen, el trabajador puede llegar a desencadenar en la baja productividad, aumentando la tasa de rotación y el ausentismo, así como otros efectos que puede tener el clima organizacional sobre la empresa.

Es necesario la realización de estudios que ayuden a conocer la situación y que brinden una base real sobre la cual planificar estrategias que permitan a la organización actuar de una manera efectiva.

Con este conocimiento de la situación presente el Gerente debe lograr un acercamiento a la identificación de la causa real del problema con el fin de lograr estrategias para solucionarlo. Debe poseer la información actualizada del recurso humano de la organización ya que estos son un elemento clave en cualquier proceso de cambio, y tomar así decisiones acertadas para lograr los objetivos estratégicos de la empresa.

La empresa, tiene indiscutible interés en que su personal guarde una situación de estabilidad en la misma, la rotación de personal que está presentando es un indicador de gran valía ya que, como lo señalan Pigors y Myers (1982), la excesiva rotación amenaza la estabilidad organizacional, puede minar su vitalidad y frustrar las necesidades de sus miembros individuales.

Así mismo Chiavenato (1994) expresa que cuando existe una rotación elevada, "resulta esencial establecer los motivos que están provocando la desasimilación de los recursos humanos, para que la organización pueda actuar sobre ellos y disminuir el volumen de expulsiones inconvenientes" (p.149).

Es por ello que se piensa realizar un análisis del clima organizacional, evaluando la percepción que tienen los trabajadores de la empresa acerca de ella, enmarcado en este proceso de rotación de personal y detectar así las posibles causas de los problemas anteriormente descritos. En base a ello poder sugerir recomendaciones con el fin de mejorar la calidad de trabajo, favorecer las relaciones interpersonales e incrementar la eficiencia de la organización.

Con lo anteriormente descrito se procede a plantear el siguiente problema de investigación:

¿Cómo es percibido el clima organizacional por parte de los empleados de una empresa consultora en el área de recursos humanos ubicada en Venezuela, antes de la realización del proceso de rotación de personal y después del mismo?

Objetivo General

Describir cómo es percibido el clima organizacional presente en una empresa consultora en el área de recursos humanos, antes de un proceso de rotación de personal y después de ocurrido el mismo.

Objetivos específicos

1. Describir el clima organizacional percibido por los empleados de la empresa consultora en recursos humanos, antes de efectuarse un proceso de rotación de personal, basándose para ello en las dimensiones que posee el instrumento de Nyisztor, a saber: motivación, comunicación, supervisión, toma de decisiones, estructura, gerencia del cambio, identificación, trabajo en equipo y relaciones sociales.

2. Describir el clima organizacional percibido por los empleados de la empresa, después de ocurrido el proceso de rotación de personal, basándose en las dimensiones antes mencionadas.

3. Determinar las fortalezas, puntos de atención y debilidades en cuanto al clima organizacional en ambos casos.

4. Describir si han ocurrido o no cambios en la percepción del clima organizacional.

5. Describir la percepción del clima organizacional en base a la información demográfica recolectada (edad, sexo, antigüedad en la empresa, nivel de instrucción).

6. Ofrecer recomendaciones a que haya lugar luego de los análisis realizados para mejorar o mantener el clima organizacional que se presente.

Capítulo II. Marco Teórico

Clima Organizacional.

Definiciones de Clima Organizacional.

El clima organizacional ha sido tratado por distintos autores en el área de comportamiento organizacional. El establecer un único concepto que abarque todas sus características y cualidades propias ha sido durante años motivo de discusión. El propósito de este capítulo es precisamente señalar las distintas definiciones encontradas a lo largo de la investigación y que sirven para establecer un marco global del desarrollo de este concepto.

Lewin (1951, en Rivas, 1999) señaló el clima organizacional como el enlace funcional entre la persona y el medio ambiente de trabajo.

Forehand y Gilmer (1964, en Dessler G., 1979) establecen que el Clima Organizacional es un conjunto de características que describen una organización y que la distingue de otras, son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas en la organización.

Según Litwin y Stringer (1968), el Clima Organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización e influye en su comportamiento. Refieren el clima organizacional específicamente a las propiedades motivadoras del ambiente organizacional.

Cuatro años más tarde, Schneider (1972) conceptualiza el Clima Organizacional como el resultado de las percepciones que los individuos tienen sobre la organización. El clima se deriva de una impresión molar, ya que diferentes clases de eventos, prácticas y procedimientos de las empresas pueden contribuir a la percepción global que la gente se forma de éstas. Cada individuo percibe su organización de diversas maneras dependiendo del contexto y del conjunto de información que operan acerca de la misma.

Triandis (1985) define "clima organizacional es la percepción compartida de una organización. Es una foto de los valores y las prácticas institucionalizadas y está conjuntamente determinada por la estructura de una organización y las propiedades psicológicas de sus empleados" (p. 751)

Gibson (1987) señala que "el clima organizacional es una medida de la personalidad de cada organización" (p. 527). Plantea que el clima organizacional describe la estructura psicológica de las mismas.

Luego en 1990, Schneider (citado por Azcunes,1995) señala que el Clima Organizacional es el producto del consenso perceptual que resulta de agrupar las descripciones comunes que los individuos se forman acerca del medio ambiente de trabajo en el que interactúan y que tiene la propiedad de influir en sus actitudes y comportamientos.

Brown y Moberg (1990) indican que la serie de características del medio ambiente interno de la organización, que la describe y la distingue de otras y que influye y dirige a los seres humanos dentro de ella es el Clima Organizacional.

Kreps (1995) afirma que el Clima de la Organización es "el tono emocional interno de la organización basado en qué tan cómodos se sienten los miembros entre sí con la organización" (p. 218).

Existen estudios que han establecido explícitamente la continuidad de las necesidades y creencias individuales en el clima organizacional. Es el caso de Sharma (1983, en Triandis, 1985) quien al determinar la presencia de individualidades como seguridad, beneficios monetarios, avance y manejo de quejas en la percepción del clima organizacional en 27 unidades estudiadas, lo identificó como la propiedad de la organización definida por el prototipo de las características de los individuos.

Siendo así, se piensa que el clima, en determinada organización posea diferentes criterios de percepción en los individuos, más aún (y proveniente de ello) se espera que posea diferencias interdepartamentales, las cuales serían menores al establecer una comparación interorganizacional.

Así pues, Rivas (1999) define que el clima organizacional es un elemento distintivo entre los ambientes organizacionales; "es un constructo que se distingue entre las organizaciones y, a su vez, dentro de los diferentes departamentos de la misma; si bien debería ser relativamente homogéneo entre las diferentes unidades de una misma organización" (p. 39).

El concepto final que se quiere presentar es el que plantea Nyisztor (1995) el cual se adoptará para la investigación:

> *"Conjunto de propiedades del entorno laboral percibido por los empleados en un momento determinado que influye en su comportamiento, constituye la personalidad de una organización y la distingue de otras" (p. 68)*

"En general existen dos tendencias conceptuales del Clima Organizacional" (Bermúdez,1999, p. 4):

La primera tendencia se refiere específicamente a las organizaciones. Los teóricos involucrados entienden que la propia empresa y sus particulares condiciones constituyen los elementos importantes para generar un clima organizacional adecuado. Entre los teóricos enmarcados dentro de esta tendencia pueden citarse Tannembaun (1972), Schein (1982), Moussavi (1990), Morán y Volkwein (1992), Ponte y Sendrea (1992). Estos últimos sugieren que toda organización tiene un ambiente o personalidad que la distingue. Podría interpretarse que, según este enfoque, independientemente de los hombres que participan en una empresa, ésta mantiene su clima de trabajo.

De aquí puede derivarse la idea de que existan tantos climas organizacionales como organizaciones se encuentren, no tomándose en cuenta la influencia que los trabajadores ejercen sobre el clima de su organización, pero sí de esta sobre aquellos.

La segunda tendencia está referida a la percepción que del clima organizacional tienen los miembros de la organización. Los partidarios de esta tendencia resaltan la importancia de la forma como los trabajadores captan a su organización. Algunas de las opiniones que apoyan esta tendencia son:

Roa y Narváez (1996) establecen que el conocimiento del medio físico y social, así como la comprensión de los individuos en el medio organizacional son primordiales para definir el clima. Este está ligado a las percepciones directas en el trabajo o a la situación organizacional y se basa sobre macropercepciones del ambiente de trabajo.

Mediante la percepción de su clima de trabajo, los actores de un sistema interpretan la realidad organizacional que les rodea. Así, la forma en que los miembros de una organización ven su ambiente, es mucho más importante en la determinación de su comportamiento que la realidad objetiva. Por lo tanto el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización.

Bajo esta línea se encuentra Brunet (1987), quien señala que la percepción del ambiente de trabajo son propiedades que se encuentran en él, determinan el comportamiento de sus miembros e influyen en la manera de comportarse dentro de la organización.

Hodegetts y Altman (citado por Bermúdez, 1999) se refieren al ambiente organizacional como un conjunto de características que se encuentran en el lugar de trabajo, son percibidas por los trabajadores y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo.

Así mismo, Schneider (1975), Gibson (1994) y Cornell son autores que definen que el clima organizacional está constituído principalmente por las percepciones ´que los individuos tienen de la organización a la cual pertenecen.

Origen del Clima Organizacional.

¿De dónde viene el concepto de Clima Organizacional?. Según lo plantea Brunet (1987) el Clima Organizacional es muy reciente. Fue introducido por primera vez en la Psicología Industrial por Gellerman en 1960.

"El concepto de Clima Organizacional está constituído por una amalgama de dos grandes escuelas del pensamiento: La escuela de la Gestalt y la escuela Funcionalista" (Brunet, 1987, p.14)

Escuela de la Gestalt: Este enfoque se centra en la organización de la percepción. Se basa en dos principios importantes de la percepción del individuo: el primero captar el orden de las cosas tal y cómo éstas existen en el mundo y el segundo se refiere a crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.

Según esta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

Escuela Funcionalista: Según esta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Al contrario de los gestaltistas que postulan que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo. Así, un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando se aplican al estudio de clima organizacional, estos dos enfoques poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea.

Así, si un individuo percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencia a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él, un clima tal requiere de actos defensivos.

Características del Clima Organizacional.

Taguiri (citado por Brunet, 1987) presenta algunas características propias del concepto de clima organizacional:

- ✓ Es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- ✓ Es una configuración particular de variables situacionales.
- ✓ Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- ✓ El clima tiene una connotación de continuidad, sin embargo puede cambiar después de una intervención particular.
- ✓ El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- ✓ El clima es un fenómeno exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- ✓ Es un fenómeno lógicamente distinto a la tarea , de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- ✓ El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consciente).
- ✓ Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- ✓ Tiene consecuencias sobre el comportamiento. Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Determinantes del Clima Organizacional.

Muchos autores han estudiado el clima organizacional y han establecido como los procesos organizacionales, las características del ambiente, la estructura organizativa, ambiente económico, personalidad de los trabajadores, etc., influyen sobre el clima organizacional y en general forman determinado clima en particular.

Lo que se tratará aquí es especificar algunos posibles determinantes del clima organizacional (tomado de Gibson, 1987, p.533):

a) Condiciones Económicas: Las condiciones de la economía pueden influir en muchas de las propiedades del Clima Organizacional. Las percepciones de riesgo, recompensas y conflictos podrían variar de acuerdo a la forma en que los altibajos de la economía influyen en la organización.

b) Estilo de Liderazgo: El estilo de liderazgo que se difunde desde el más alto nivel de la organización es posible que tenga un fuerte impacto en el clima organizacional. Es posible que influya en los estilos adoptados por los gerentes en todos los niveles de la organización.

c) Políticas Organizacionales: Las políticas específicas (por ejemplo "ascensos a los de adentro"), pueden influir en el clima organizacional.

d) Valores Gerenciales: Es casi seguro que los valores de alta gerencia influyen en el clima organizacional. Como resultado, los miembros de algunas organizaciones pueden percibirlas como paternalistas, impersonales, formales o informales, agresivas, pasivas, dignas o indignas de confianza.

e) Estructura Organizacional: Una organización estructurada de acuerdo con los principios burocráticos tradicionales, es muy probable que tenga un clima diferente al de una que tenga el diseño de participación en grupo (sistema IV según Likert).

f) Características de los miembros: La edad, el modo de vestir, la conducta de los miembros e incluso el sexo, pueden tener cierto impacto en el clima organizacional.

g) Tipo de actividad: La actividad a que se dedica una organización influirá en su clima. Este clima puede influir en el tipo de personas atraídas como posibles empleados y en la forma en que se comportarán después de contratarlos.

Algunos estudios realizados sobre Clima Organizacional.

Rensis Likert, Teoría de los sistemas de organización.

"Esta teoría permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian y permite analizar las variables que conforman el clima presente" (Brunet, 1987, p. 28).

Likert estudia la relación entre la organización y las características internas que la componen, siendo esto su interés fundamental. Su esfuerzo se dirige a medir las funciones internas de la organización. Para él, el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus valores.

Plantea que la percepción que tenga el indíviduo de la realidad determina la reacción del mismo ante determinadas situaciones. Lo que cuenta es la forma cómo ve las cosas y no la realidad objetiva. La percepción del individuo determinará su comportamiento.

Propone una teoría de análisis y de diagnóstico del sistema organizacional basada sobre una trilogía de variables que influyen en la percepción individual del clima:

1) Variables Causales: definidas como variables independientes, las cuales indican el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene.

dentro de las variables causales se encuentran la estructura organizativa y la administrativa: reglas, decisiones, competencia y actitudes.

Likert plantea (citado por Brunet, 1987, p. 29) que las variables causales se distinguen porque pueden ser modificadas por los miembros de la organización, que pueden también agregar nuevos componentes, y porque si se modifican hacen que se modifiquen las otras variables.

2) Variables Intermediarias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno y la salud de la empresa, reflejado en aspectos como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Son las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

3) Variables Finales: Estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias. Están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida. Constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de ellos con dos subdivisiones:

1) Clima de tipo autoritario

1.1) Sistema I : Autoritario explotador, se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

1.2) Sistema II : Autoritarismo Paternalista, se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

2) Clima de tipo participativo

2.1) Sistema III : Consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados. A los trabajadores se les permite tomar decisiones específicas, se promueve la participación y la interacción de ambas partes. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

2.2) Sistema IV : Participación en grupo, en el existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección. La toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de manera ascendente, descendente y también de forma lateral. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo se basan en la amistad y las responsabilidades compartidas.

Para hacer una evaluación del clima organizacional basada en su teoría, el autor diseñó un instrumento basado en ocho (8) dimensiones: Métodos de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados; Características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades; Características de los procesos de comunicación: referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y cómo se llevan a cabo; Características del proceso de influencia: referido a la importancia de la relación

supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos; Características del proceso de toma de decisiones: pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades; Características de los procesos de Planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales; Características de los procesos de control: ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales; Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: referido a la planificación y formación deseada.

Forehand y Gilmer (1964), enfoque estructural del clima organizacional:

Estos autores describen el clima organizacional como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. (en Dessler, 1979, p. 181).

Escogieron cinco variables estructurales objetivas como las más útiles para describir el clima organizacional: tamaño, estructura, complejidad de los sistemas, pauta de liderazgo, direcciones de metas.

La complejidad de los sistemas se refiere al número de componentes y naturaleza de las interacciones entre ellos; y se relaciona con la estructura de la organización, especialmente con el grado en que se utilice un tipo de estructura con pautas complejas de comunicación.

A.W. Halpin y D.B. Crofts, enfoque subjetivo del clima organizacional:

Estos autores estudiaron el clima organizacional en una escuela pública y lo describen en términos de la opinión que el empleado se forma de la organización. (en Dessler 1979, p. 182).

Identificaron ocho (8) propiedades del clima organizacional:

1. Solidaridad: La percepción, por parte de los empleados, de que se están satisfaciendo necesidades personales, sociales, y que además está gozando del sentimiento de la labor cumplida.
2. Consideración: se refiere a la percepción que tiene el empleado del apoyo percibido por parte de sus superiores, si es tratado como ser humano. Aquí el individuo juzga el comportamiento de su superior, si es distante o sustentador.
3. Producción: la percepción de que los superiores saben dirigir en alto grado.
4. Distanciamiento: la distancia emocional o alejamiento percibida entre gernte y subordinado.
5. Desinterés: percibir que sólo hay que "llenar un expediente" para cumplir una tarea. (Gibson, 1987, p. 531).
6. Impedimento: sensación de que sólo se le asigna una tarea para evitar que esté ocioso.
7. Intimidad: disfrutar de las relaciones amistosas dentro de la organización.

8. Confianza: cuando la administración manifiesta una conducta orientada a la tarea, que muestra un deseo de motivar a la fuerza de trabajo para tener en marcha la organización.

Litwin y Stringer (1968), Estudio Experimental de Motivación y Clima Organizacional:

El modelo teórico propuesto por estos autores, destaca la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de una organización. Reconoce la naturaleza tanto estructural como subjetiva del clima organizacional.

Entre sus objetivos estaba estudiar la relación entre estilo de liderazgo y clima organizacional; estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo; y determinar los efectos del clima organizacional sobre variables como satisfacción personal y desempeño organizacional.

Estos autores (como ya se señaló al comienzo del marco teórico en definiciones del clima organizacional) definen clima organizacional como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de una organización e influye en su comportamiento.

Este modelo describe el clima organizacional tal y como lo perciben subjetivamente los miembros de la organización.

El modelo de Litwin y Stringer presenta una serie de características entre las que se destacan (en Ramos, 1997):

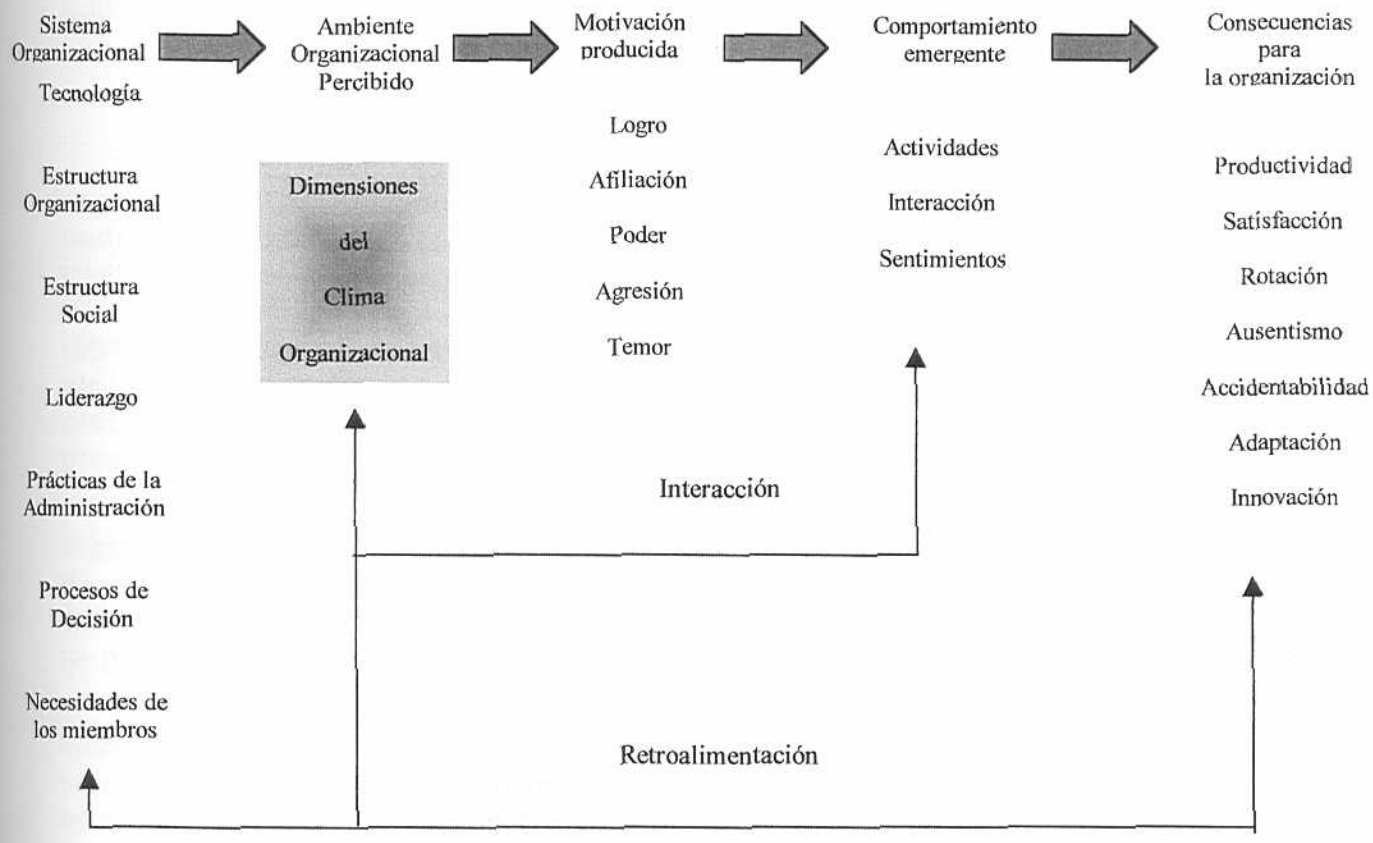
1. Utiliza un nivel de análisis molar, que permite describir el clima de una organización (prácticas y procedimientos, estilo gerencial, ambiente físico).
2. El concepto se basa en el modelo de sistema abierto que asume ciertas propiedades de cambios cíclicos, que decaen con el tiempo, sufren cambios temporales relativamente rápidos, regresando a niveles y patrones cíclicos básicos.
3. Plantea que las influencias ambientales afectan el comportamiento.

Para efectuar la medición del clima diseñaron un instrumento que aporta información acerca de nueve (9) dimensiones, las cuales describen la situación organizacional y permiten analizarla (en De Carolis y Simonis, 1994, p.48):

1. Estructura: se refiere a los sentimientos que tienen los empleados acerca de las restricciones en el grupo; qué cantidad de regulaciones hay, si existe énfasis en los trámites (papeleo) y en seguir los canales regulares o existe una atmósfera informal.
2. Responsabilidad: sentimiento de autonomía, de ser su propio jefe, sentir pertenencia de las tareas. Es el grado en el cual los empleados se sienten responsables por su trabajo.
3. Cordialidad: sentimiento general de amistad que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo.

4. Apoyo: Es la utilidad percibida de los gerentes y otros empleados en el grupo; el énfasis en el apoyo mutuo desde arriba y desde abajo.
5. Recompensa: Sentimiento de ser retribuido por un trabajo bien realizado, enfatizando las recompensas positivas más que el castigo; la equidad percibida de las políticas de pago y promoción.
6. Conflicto: Representa el sentimiento de que los gerentes y otros empleados quieren oír diferentes opiniones; el énfasis asignado en la discusión abierta de los problemas más que en ignorarlos o dejarlos pasar.
7. Estandard (o normas de desempeño): se refiere a la importancia percibida de las metas explícitas e implícitas y patrones de ejecución; el énfasis en hacer un buen trabajo; el reto presentado en las metas individuales y grupales.
8. Identidad: El sentimiento de pertenencia a una organización y sentirse valioso para un equipo de trabajo. La importancia que se asigna a estos valores.
9. Riesgo: Abarca el sentido de retos y riesgos en el trabajo y en la organización; si existe un énfasis en tomar riesgos calculados o en operar con seguridad de la mejor manera.

Proponen el siguiente esquema de clima organizacional:



Fuente: Goncalves (1997)

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su comportamiento. Este comportamiento tiene una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Desde esta perspectiva, el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización.

En general los autores concluyen lo siguiente:

Se pueden crear diferentes climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo. Estos climas pueden ser creados en un lapso breve y sus características son bastante estables.

El clima tiene efectos sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción en el trabajo.

En general el concepto de clima contribuye a la comprensión del impacto de las organizaciones sobre la persona, el carácter y las conductas.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales. La importancia de esta información radica en que se comprueba que el clima organizacional influye en el comportamiento de los individuos, a través de las percepciones que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

Algunos estudios realizados en Venezuela sobre clima organizacional

En Venezuela se han realizado algunas investigaciones sobre el clima organizacional, muchas de ellas buscan comparar la relación entre clima organizacional y variables tanto objetivas (salario, estructura organizativa, etc.) como subjetivas (relaciones interpersonales, liderazgo, motivación, etc.). Otras persiguen como objetivo diagnosticar el clima organizacional presente en diversas organizaciones del sector público (Ministerios, Organismos del Estado, escuelas nacionales, sector hospitalario, bomberos, etc.) y del sector privado (empresas de servicios, área financiera, etc.). Con el objeto de presentar algunos antecedentes de estudios de clima organizacional en Venezuela se presentarán algunos casos:

En 1980 González (en Ortega, 1991) realizó una investigación del clima organizacional basado en una muestra de 29 escuelas primarias, indagando la percepción de directores y maestros con respecto al clima en esas instituciones. Su investigación indicó la presencia de un clima cerrado debido a las tensas relaciones interpersonales que se presentaban y a una alta desconfianza hacia los trabajadores.

Blanco y Cona (1987) realizaron un diagnóstico de clima organizacional en una institución financiera: la muestra estuvo compuesta por 84 empleados de los distintos niveles organizacionales. Basaron su estudio en la teoría de Litwin y Stringer y concluyeron que a medida que asciende la escala jerárquica, existe la tendencia a percibir la estructura (entiéndase esta como lo conceptualizan Litwin y Stringer anteriormente mencionado) de manera más positiva y menos rígida; por otra parte se encontró que la variable sexo se vincula con la cordialidad, se determinó que las mujeres perciben menos cordialidad que los hombres.

De Carolis y Simonis (1994) analizaron el clima organizacional presente en la gerencia de producción de una empresa multinacional basándose en las dimensiones que plantean Litwin y Stringer, para determinar la prevalencia de cada factor en la conformación del clima. Encontraron la dimensión estructura como poseedora de deficiencias organizacionales y aspecto que debían reforzar para mejorar el clima.

Así mismo, basándose en la teoría de Litwin y Stringer para medir el clima organizacional se encuentra el estudio de Ramos y Valero (1997), cuyo objetivo era determinar la relación existente entre estilo gerencial y clima organizacional, obteniendo como resultado de la investigación ninguna relación entre ambas variables.

Navarro (1995) quien basándose igualmente en esta teoría se propuso como objetivo de investigación determinar la relación existente entre el clima organizacional y algunas características de la fuerza laboral como sexo, tipo de trabajador, antigüedad en la empresa, remuneración, evaluación del desempeño, división organizativa a la que pertenece el trabajador y centro de trabajo, en una empresa industrial venezolana. Obteniendo que solo la covariable remuneración no presentaba efectos diferenciales en el clima organizacional. El resto de las covariables presentaron efectos significativos sobre el clima.

Innumerables son los estudios de diagnóstico del clima organizacional en diferentes escenarios, todos ellos con la misma conclusión: el clima organizacional presente depende de la percepción de los trabajadores acerca de algunos aspectos de la organización y además es distinto el clima presente en cada situación.

Así encontramos el estudio de Nyisztor Judith (1995) quien diseñó y aplicó un modelo de clima organizacional integral, que pudiese ser aplicado en cualquier sector empresarial en el ámbito Venezolano. Este es el modelo adoptado para esta investigación.

Modelo adoptado para la investigación

Diseño y aplicación de un modelo de Clima Organizacional Nyisztor Judith (1995)

Este estudio se realizó con la finalidad de diseñar un modelo integral de clima organizacional que permitiera a una empresa determinada diagnosticar su ambiente laboral interno, a fin de conocer la percepción que tienen los trabajadores acerca de las dimensiones planteadas en el modelo.

Dicha investigación estuvo basada en las teorías sobre clima organizacional realizadas por diversos autores: Likert, Bowers y Taylor, Crane, Weisbord, Schneider y Bartlett. Analizando las dimensiones que del clima organizacional planteaban cada uno de estos autores, Nyisztor diseñó el modelo integral susceptible de ser aplicado en diferentes tipos de organizaciones.

Dichas dimensiones (Nyisztor, 1995) son fácilmente identificables en cualquier empresa independientemente de la actividad a la cual se dediquen:

> Toda empresa tiene empleados cuya motivación es fundamental para su buen rendimiento. Igualmente en toda empresa se toman decisiones, las personas se comunican y existen normas y procedimientos que regulan la conducta de sus miembros hacia la consecución de sus objetivos. Toda organización se enfrenta a cambios y posee estructuras jerárquicas que implican la supervisión de los niveles inferiores por parte de sus supervisores y en toda organización es importante el trabajo en equipo y la identificación de los empleados con la institución.

El clima organizacional se entiende entonces como el conjunto de propiedades del entorno laboral percibidos por los empleados en un momento determinado que influye en su comportamiento, constituye la personalidad de una organización y la distingue de otras (Nyisztor,1995).

En este sentido se proponen nueve dimensiones, a saber: *Motivación, comunicación, supervisión, toma de decisiones, estructura, gerencia del cambio, identificación, trabajo en equipo y relaciones sociales.*

1) *Motivación*: Es una de las variables más importantes y determinantes en el comportamiento y desempeño de los individuos, ya que constituye una fuerza que induce a los seres humanos a la acción.

En esta investigación la motivación se mide a través de cuatro (4) indicadores:

1.1) Remuneración: determinar si los empleados perciben como justo el sistema de remuneración y de beneficios socio económicos ofrecidos por la organización. "Justo" se refiere a la consistencia entre la cantidad de trabajo que se realiza y la remuneración y beneficios socio económicos percibidos.

1.2) Futuro dentro de la Organización: Percepción que tienen los empleados de las justas posibilidades de ascenso y de las oportunidades que ofrece la organización para que asuman nuevas responsabilidades y aprendan cosas nuevas. "Justas" se refiere a si el empleado mas capacitado y con mejor desempeño es el merecedor del ascenso.

1.3) Trabajo en si mismo: Se trata de determinar si el trabajo que realizan los empleados le produce sentimientos de satisfacción y logro.

1.4) Reconocimiento Social: Percepción que tienen los empleados acerca de si son o no reconocidos socialmente por su supervisor por realizar un buen trabajo.

2) *Comunicación*: Eficiencia de la transmisión de información entre los empleados de una organización. Esta dimensión se operacionaliza a través de tres indicadores.

2.1) Comunicación con la alta gerencia: Percepción que tienen los trabajadores de la información que reciben de la alta gerencia en relación a lo que acontece en la organización.

2.2) Comunicación dentro del departamento: Percepción de los empleados en relación a la manera como fluye la comunicación en el interior del

departamento al cual pertenecen. Incluye la comunicación supervisor-empleado y empleado-empleado.

2.3) Cordialidad: Determinar si las relaciones empleado-supervisor y empleado-empleado son respetuosas, abiertas y honestas.

3) *Supervisión*: Acción de dirigir y controlar el trabajo de los subordinados, proporcionando asesoramiento y apoyo para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos. Posee los siguientes indicadores:

3.1) Asesoramiento y apoyo: Percepción del empleado en cuanto al grado de asesoramiento y apoyo que brindan los supervisores y la organización para la resolución de los problemas e inquietudes que tengan relación o no con el trabajo que realizan.

3.2) Evaluación de desempeño: Percepción de los supervisados en relación a los procesos de evaluación llevados a cabo en la empresa.

3.3) Asignación de responsabilidades: Percepción que tienen los empleados de la forma como su supervisor asigna las funciones y responsabilidades de trabajo.

3.4) Fomento a la cooperación y participación: Percepción que tienen los empleados acerca del grado en que el supervisor fomenta la cooperación y participación entre los miembros del departamento.

4) *Toma de decisiones*: Se entiende por toma de decisiones la selección entre alternativas de acción para la resolución de un conflicto. Se establecen los siguientes indicadores.

4.1) Participación: Percepción de los empleados en torno a la participación que tienen en los procesos de toma de decisiones que afectan su trabajo.

4.2) Autonomía: Percepción que tiene el empleado del grado de libertad en cuanto a la toma de decisiones y resolución de los conflictos que afectan el trabajo por el que es responsable.

5) *Estructura*: Todos aquellos elementos establecidos formalmente por la organización y que afectan la ejecución del trabajo de los empleados. En esta dimensión los indicadores son:

5.1) Ambiente físico de trabajo: Condiciones físicas del ambiente donde se desenvuelve el trabajador, así como la disponibilidad de los equipos y materiales necesarios para cumplir eficientemente con sus trabajos.

5.2) Establecimiento de metas y objetivos: percepción de los empleados acerca de si el supervisor establece e informa claramente las metas y objetivos de trabajo.

5.3) Conocimiento de las normas y políticas organizacionales: percepción y conocimiento de los empleados en relación con las normas, políticas y procedimientos de trabajo establecidos y exigidos por la organización.

6) *Gerencia del cambio*: Manera en que una organización afronta las nuevas situaciones que se presentan e implanta las modificaciones necesarias para su sobrevivencia. Esta dimensión se mide a través de dos indicadores:

6.1) Necesidad del cambio: percepción de los empleados referente a si consideran que la organización está realizando los cambios necesarios para mejorar, sobrevivir y competir con efectividad.

6.2) Advertencia del cambio: determinar si el personal percibe que es informado a tiempo de los cambios que afectan su trabajo.

6.3) Entrenamiento: percepción de los empleados en relación al entrenamiento que reciben para afrontar los cambios que se presentan y que afectan su trabajo.

7) *Identificación*: Grado de pertenencia y compromiso que siente un individuo hacia la organización en la que trabaja.

Esta dimensión se medirá a través de la percepción que tienen los empleados del grado de pertenencia y orgullo que sienten hacia la organización donde trabaja.

8) *Relaciones Sociales*: Atmósfera social y de amistad que se observa entre los miembros de una organización o unidad de ella. Posee los siguientes indicadores para su operacionalización:

8.1) Cohesión: percepción de los trabajadores en relación con el trato amistoso y abierto existente entre los miembros de la organización.

8.2) Cooperación: percepción que tienen los empleados de un grupo acerca del grado de ayuda y apoyo que se manifiestan entre sí.

9) *Trabajo en equipo*: Labor que realiza un conjunto de personas quienes dependen de la colaboración de los demás miembros para lograr un propósito laboral común. Posee tres indicadores:

9.1) Interdependencia laboral: percepción que tienen los empleados acerca del grado de dependencia existente entre sí a fin de lograr los objetivos laborales.

9.2) Manejo del conflicto: percepción de los trabajadores con relación a la diversidad de opiniones y crítica, así como la forma como se manejan estos hechos en el departamento al cual pertenecen.

9.3) Unidad de propósito: percepción de los empleados en cuanto al conocimiento del objetivo común del equipo de trabajo al cual pertenecen.

La escogencia de este estudio como base para la presente investigación se debe a que contiene en forma integral los aspectos más estudiados en clima organizacional, al manejo conceptual de la variable, basada en numerosos autores expertos en la materia, a su diseño metodológico, a su presentación en forma manejable de las áreas de clima organizacional. Además, permite obtener resultados tanto generales como específicos según se quiera presentar, las dimensiones del clima planteadas son fácilmente identificables, posee gerencia del cambio como una de las dimensiones propuestas y necesarias de analizar en este presente estudio, su diseño aplicado específicamente al caso venezolano y por último por ser de reciente data.

Importancia del Clima Organizacional.

Para toda organización que pretenda tener éxito en su gestión, permanecer en el tiempo y ser competitiva sería prudente determinar su clima organizacional (Pérez y Vanegas, 1996), esto se debe a dos razones principales:

En primer lugar por los efectos internos del clima organizacional debido a que, como ya se ha señalado, el clima organizacional ejerce influencia sobre el comportamiento de las personas dentro de una organización.

En segundo lugar por su relación con la adaptación, evolución e imagen de la organización con el medio externo. Una organización con un clima demasiado rígido, con estructuras mal definidas y en fin considerado por sus miembros como desfavorable, puede traer como consecuencia la pérdida de la competitividad, la disminución de su capacidad para retener personal valioso y entrar en una fase incontrolable de decrecimiento. Si por el contrario el clima organizacional presente es favorable, motivador y satisfactorio se producirán los efectos contrarios.

Brunet (1987) señala que el hecho de tener la capacidad de diagnosticar y analizar el clima organizacional representa para el administrador un punto de gran importancia por tres razones:

- Permite evaluar las fuentes de conflicto, de stress o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Permite iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Ayuda con el desarrollo de la organización y permite prever los problemas que puedan surgir.

Rotación de personal.

Concepto.

El creciente interés en las dinámicas de los mercados de trabajo ha generado una propensión cada vez mayor por comprender fenómenos organizacionales como es el caso de la rotación de personal o "turnover". Más aún si se toma en cuenta que a pesar de la prosperidad global, los gerentes confirman crecimiento en tasas de rotación en sus empresas, las cuales aún siendo bajas pueden ser un elemento perturbador en las mismas.

Rotación de personal se refiere a "la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente" (Chiavenato, 1994, p.148). Significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.

Horst Knapp (1976) por su parte define la rotación de personal como el número de todas las bajas que deben ser repuestas, estando los motivos en la persona (trabajador) e independientemente del hecho de si los motivos son o no influenciables por parte de la empresa.

Es necesario señalar que la rotación de personal puede ser externa o interna. Reyes Ponce (1980) se refiere a ambos conceptos indicando que el número de trabajadores que cambian de puesto de trabajo, sin salir de la empresa en relación con el número total de trabajadores de la misma se define como Rotación Interna. Si el número de trabajadores salen y entran de la empresa en relación con el total de la misma entonces se habla de Rotación Externa.

Es importante hacer una distinción entre rotación de personal y disminución de personal. Generalmente se conviene hablar de rotación cuando una persona se marcha de la empresa y es sustituida por otra, en caso de falta de sustitución se debe hablar más exactamente de disminución de personal. Ambas cosas no deben confundirse por las causas que son fundamentalmente distintas y por la diferencia en los costos que ocasionan. En la rotación, los costos de mayor cuantía son asociados al nuevo ingreso, cosa que no ocurre en la disminución de personal.

Igualmente no debe confundirse el termino con el de aumento de personal, en donde se incrementa el número de integrantes en la organización sin provocar la salida de otros.

Cabe tomar en cuenta otra distinción de suma importancia la cual se refiere a la rotación voluntaria y la rotación involuntaria. La primera abarca el concepto de renuncia por parte del empleado y la segunda la terminación o despidos. La terminación puede ser aprovechable cuando empleados de pobre desempeño dejan la empresa, lo que hace daño es cuando los empleados buenos dejan la compañía. (disponible en www.employeeretentionsurvy.com).

A propósito de lo descrito anteriormente también se ha señalado la diferencia de las consecuencias de la rotación de empleados de corto plazo y de los empleados de largo plazo. La rotación de empleados a corto plazo es más común debido al ofrecimiento poco realista durante el proceso de contratación. A los candidatos a los puestos de trabajo se les hacen promesas que luego no se mantienen. Darle a los prospectos empleados una vista previa del empleo realista (especificando incluso los aspectos negativos) no reduce el número de las personas que aceptarían el trabajo, sin embargo puede reducir la rotación considerablemente durante el primer año. Típicamente, la rotación de empleados de corto

plazo es alta, pero también es menos dañina que la rotación de empleados de largo plazo (antiguos en la empresa). Cuando los empleados de largo plazo renuncian, su pérdida es costosa y dañina para la organización. Ellos se llevan consigo entrenamiento, habilidades, experiencia, productividad y los lazos sociales que ayudan a otros empleados a venir a trabajar.(disponible en www.employeeretentionsurvy.com).

Otro autor que introduce un elemento diferente al concepto es G. Testa, señalando los costos que traería dicha sustitución, estando éstos ligados a la admisión e introducción del sustituto.

En general es importante que la organización tome en consideración los efectos de una elevada rotación de personal, colaborando en la labor de conseguir que los empleados logren sus objetivos ya que cuando esto ocurre ambas partes se benefician.

Arias y Heredia (1999) señalan que una organización "sana" tiene siempre bajo control su índice de rotación de personal por lo cual éste refleja la "moral de trabajo" y depende en gran parte de la integración que posea la organización y del factor humano que lo compone.

Reyes Ponce (1987) señala que debe tomarse en cuenta que la excesiva rotación de personal, es efecto (y por lo tanto indicio) de alguna situación indeseable para los trabajadores; la más frecuente: salarios o sueldos inadecuados, o también trato inadecuado al personal, nulas posibilidades de progreso, etc.

En el marco de la presente investigación interesa solamente la rotación de personal definida en términos de egresos e ingresos, es decir la rotación externa (como lo indica Reyes Ponce (1980); la cual es inducida por la empresa, ubicándola así en sentido de rotación intencionada de personal.

Inconvenientes de la rotación de personal.

El costo que representa. El costo de la rotación de personal es alto, "incluye no solamente los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que origina la apertura de registro en el departamento de personal, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación y -en algunos casos- el suministro de equipos especiales" (Werther, 1987, p. 187).

La falta de integración y coordinación. Reyes Ponce (1987) plantea que cuando el personal está constantemente cambiando, evidentemente es imposible vincularlo a la empresa en forma de que sienta formar parte de ella y tome interés en los problemas de ésta. Por la misma razón, ese personal difícilmente se coordinará con el resto de los trabajadores y empleados.

La imagen de la empresa. La imagen que revela al exterior la organización generalmente lleva a juzgar si realmente cubre las expectativas de los trabajadores, si el personal no encuentra en ella condiciones y trato satisfactorios (Reyes Ponce, 1987). Además, una compañía con una rotación de personal elevada está mal considerada por los empleados y por la sociedad (Maier, 1960).

Posibilidad de divulgación de sistemas, fórmulas, etc. Reyes Ponce (1987) señala que uno de los inconvenientes de la rotación es que cuando un personal numeroso de la empresa sale de ella, fácilmente se cree en la licitud moral de aplicar, o por lo menos dar a conocer, sistemas, métodos, etc., usados en su empresa anterior.

Ventajas de la rotación de personal.

Reyes Ponce (1987) que la rotación de personal, sin embargo, tiene unas ventajas:

La empresa cuenta siempre con personal más joven, lo cual es bueno sobre todo tratándose de empresas de servicios donde la imagen es importante.

El personal nuevo devengará salarios menores que el personal que tiene gran antigüedad. Además, para los casos de retiro los gastos serán menores en este personal.

Debe considerarse que, a pesar de estas ventajas, las desventajas de la alta rotación suelen ser mayores.

Causas de la rotación.

G. Testa señala que existe un triple orden de causas:

1) Causas de carácter General, independientes de la empresa y de cada persona. Dentro de ellas se encuentran:

- Situación del mercado de trabajo. El estado de la oferta y demanda en el mercado de trabajo, influyen de modo notable sobre los niveles de rotación. Las necesidades de personal en épocas de expansión facilita el cambio en el personal.
- Las características del trabajo femenino, repercute en el nivel de rotación por muchos motivos: es complementario del trabajo del hombre, y puede cesar cuando la situación económica familiar lo permita. Por otra parte está sujeto a interrupciones obligatorias como la maternidad, también su contextura que no le permite acceder a todo tipo de empleo sería otro motivo.

2) Causas de carácter empresarial, ligadas a la implantación de la política del personal:

- Causas relativas a la política de personal: si ésta no favorece de algún modo la satisfacción de exigencias personales es bastante probable que esto incremente la rotación.
- Causa ligadas a las condiciones de trabajo: Algunas veces la elevada movilidad de personal depende de las condiciones de trabajo totalmente insatisfactorias, como por ejemplo temperatura alta o muy baja, el polvo, presencia de sustancias tóxicas, etc.
- Relacionadas con el nivel de capacidad de los jefes: cuando no poseen la capacidad que exige su posición
- Ligadas al nombre y fama que disfruta la empresa: muchas empresas recurren a este recurso para retener aquel personal que desee marcharse o conseguir el mejor personal para ingreso.

3) Causas de carácter personal estrechamente relacionadas al sujeto, a sus condiciones personales y familiares, generalmente extraempresariales. Hay personas que en su currículum se puede ver poca estabilidad en cada empleo previo, se debe evitar la admisión a la empresa ya que se puede prever una permanencia breve. También problemas familiares se señala como causa.

Reyes Ponce (1980) señala dos grandes grupos en los que se dividen las causas de la rotación de personal:

1) Forzosas: incluye la muerte, jubilación, incapacidad permanente y enfermedad.
2) Voluntarias: se refiere a las renuncias, provocadas por la búsqueda de mejores salarios, trato inadecuado por parte del jefe, ausencia de progreso, condiciones de trabajo inadecuadas y trabajo poco satisfactorio; a despidos y a razones personales y familiares.

Por su parte Lucas Ortueta (1976, en Lozada y De Gamma, 1982), divide las causas en inevitables y evitables; siendo éstas:

1) Inevitables: retiro por muerte, traslado de residencia familiar a otra ciudad, circunstancias familiares, disminución física o incapacidad total y otros como la prestación de servicio militar.
2) Evitables: despido disciplinario, mejoras de sueldo o categoría, inadaptabilidad a la empresa o grupo, mejores condiciones de trabajo, mejores horarios y embarazo son las causas que él incluye dentro de ésta categoría.

Por último, Helmunt Schluter (1965) las divide en tres grandes grupos:

1) Circunstancias externas a la empresa: se incluyen aquí la libertad del hombre (forma democrática y liberal de pensar y vivir), presión del mercado, facílidades de vivienda y transporte y la fuerza de atracción de una población o de una rama industrial.
2) Causas debidas a la empresa: salario percibido como insatisfactorio, dificultades y tipo de trabajo, duración de la jornada de trabajo, clase y calidad de las instituciones sociales y trato hacia el trabajador.
3) Motivos Personales: cambio de vivienda o lugar de residencia, cambio de profesión y adquisición de formación.

Todos los autores coinciden en señalar que existe un grupo de causas que no dependen de la empresa ni del trabajador, como lo son muerte, incapacidad permanente, etc., al igual que hay un conjunto de causas que conllevan la finalización del contrato de trabajadores por decisión del mismo, bien sea, por inestabilidad laboral o por circunstancias que le rodean y le obligan a tomar una decisión, por su parte también se evidencia una serie de causas que ubican a la empresa como causante de la terminación de la relación laboral.

En este estudio, la rotación de personal se produce por políticas empresariales (causas debidas a la empresa); si bien es cierto que antes del proceso de rotación de personal (intencionado) ocurrido en la empresa existía un índice de rotación de personal considerable, el cual señalaba cierto descontento en el personal, lo que interesa especificar es que el proceso que enmarca la percepción del clima organizacional es precisamente la rotación intencionada.

Remedios para una elevada rotación.

Para poner remedio a una rotación elevada, G. Testa señala que es necesario seguir dos caminos, cronológica y lógicamente uno a continuación del otro:

*Búsqueda y estudio de las causas del turnover.

*Medidas que incidan directamente sobre las causas, así como sobre sus efectos y que tiendan a eliminarlos

Los estudíos y las investigaciones constituyen la parte preliminar e indispensable de la acción más inmediatamente operativa, la que actúa sobre las causas, si se quiere que consiga los resultados deseados.

Tales estudios deben llegar a la observación de los datos, a la medición, con criterios uniformes y a su preparación para obtener conclusiones precisas.

Indice de rotación de personal.

El cálculo del índice de rotación de personal se basa en el volumen de entradas y salidas de personal con relación a los recursos humanos disponibles en determinada área de la organización, dentro de un período determinado y expresado en términos porcentuales.

La fórmula es:

Rotación neta= TS/NP *100

TS= total de sustituciones

NP= Número medio de personas en plantilla

No existe un valor ideal en el índice de personal, sin embargo Arias y Heredia (1999) señalan que dependiendo del lugar geográfico donde se encuentre la empresa si es posible definir un margen. Por ejemplo en México se considera que entre 5% y 15% son índices aceptables de rotación de personal.

Muchos autores consideran más aceptable una fórmula como la que sigue ya que incorpora por separado los ingresos y las desincorporaciones de personal a la empresa:

IRP (A+D/2)*100 /EM

A: Admisiones de personal en un momento determinado

D: Desincorporaciones de personal en un momento determinado

EM: Promedio obtenido por la suma de los efectivos existentes al comienzo y al final del período determinado dividida entre dos.

Relación entre Rotación de personal y otras variables

A continuación se presentan algunos estudios que fueron realizados con la finalidad de establecer relación entre la rotación de personal y otras variables como satisfacción, toma de decisiones, autorrealización, tiempo de antigüedad en la empresa, entre otros, y la influencia de los mismos sobre este, con el fin de aportar nuevas luces para la explicación de este fenómeno organizacional.

Norman Maier (1969) reconoce la relación directa entre la satisfacción y la rotación del empleado en el trabajo. "Cuando un individuo no encuentra dentro de su trabajo la plena satisfacción de todas sus necesidades tiende a movilizarse hacia otro puesto de trabajo que le aporte un mayor beneficio interno; y que por lo tanto lo motive positivamente en bien propio y de la empresa" (p.12).

Elton Mayo (1923) efectuó una investigación sobre las causas de la alta rotación entre los operarios de una planta textil en Philadelphia. Encontró que existían "insatisfactorias condiciones psicológicas en los talleres" por lo que había entre los empleados un mal estado de ánimo constante. Al introducir períodos de descanso oportunos, comunicación más directa entre los capataces y obreros, y aumentar la participación de los empleados en las decisiones y objetivos de los distintos talleres, disminuyó notoriamente el índice de la rotación.

Mann y Baumgartel (1952, en Tannenbaum, 1981) realizaron un estudio comparativo entre dos empresas importantes en EE.UU., una de ellas con elevado índice de rotación de personal. Encontraron que los empleados pertenecientes a la empresa que tenía baja rotación estaban relativamente más satisfechos con los que les ofrecía su trabajo y la compañía.

Ross y Zander (1957) encontraron diferencias importantes entre dos tipos de trabajadores especializados en una gran compañía de Norteamérica. Las personas que rotaban o se salían de sus puestos, estaban menos satisfechas con el reconocimiento que obtenían en sus trabajos, con su sentido de autorrealización y con su grado de autonomía.

Giese y Ruter (1949, en Vroom, 1953) encontraron una correlación de 0,42 entre la moral y las medidas de rotación en 25 departamentos de una compañía de correos en EE.UU.

F.R. Wiclert (1951) el favorecimiento de la autorrealización hace que disminuya la rotación. La investigación demostró que cuando los empleados sentían que tomaban decisiones y contribuían al éxito de la empresa, no la abandonaban fácilmente.

Norman Maier, en 1960 realizó tres estudios basados en la rotación de personal:

El primero de ellos denominado "Análisis de la rotación del personal en relación con la edad" se realizó con obreros no especializados de una empresa en los Estados Unidos. Se encontró que el término medio de la duración del servicio de las personas entre 17 y 23 años, era alrededor de siete semanas, mientras que el de las personas entre 30 y 35 años era tres veces mayor. La rotación por lo tanto fue mayor entre los empleados más jóvenes.

En ese mismo año, Maier realizó un nuevo estudio denominado Análisis de la rotación en función de la duración del servicio. Se halló que entre los empleados que estaban trabajando con menos de un mes, la proporción de rotación era de 1,026%, mientras que en los empleados que llevaban en la empresa de uno (1) a tres meses presentaban un 0.23%. Este descenso en la rotación mostró que cuando un empleado

Capítulo III Marco Referencial

Este estudio se basa en el análisis de una empresa multinacional consultora en el área de los recursos humanos, es líder mundial en sistemas de manejo de personal y ofrece múltiples servicios tanto a las pequeñas como a las grandes empresas.

Esta empresa suizo-francesa cuenta con más de 4800 oficinas distribuídas en 45 países, que colocan diariamente a más de 500.000 personas. Alemania, Bélgica, Holanda, Italia, España, Marruecos, Canadá, Estados Unidos, México, Hong Kong, Japón, Taiwán, Australia, Nueva Zelanda, Brasil, Colombia, Panamá, Venezuela, son algunos de los países en donde la empresa se desarrolla manteniendo un mismo objetivo: responder eficazmente a las demandas gracias a una adecuada integración de cada equipo en su entorno local.

En Venezuela comenzó en el año 1995 con 7 sucursales y actualmente cuenta con 13 sucursales ubicadas en:

- Sede Central, Caracas
- Sabana Grande, Caracas
- Los Palos Grandes, Caracas
- Centro-Oeste, Caracas
- Guatire, Estado Miranda
- Maracay, Estado Aragua
- Valencia, Estado Carabobo
- Maturín, Estado Monagas
- Puerto La Cruz, Estado Anzoátegui
- Maracaibo, Estado Zulia
- Barquisimeto, Estado Lara
- Puerto Ordaz, Estado Bolivar
- San Cristóbal, Estado Táchira

Personal Interno

La empresa posee actualmente un número de empleados internos de 88 personas incluyendo personal de nivel básico, intermedio y gerencial. El equipo está conformado por personal capacitado en el área de recursos humanos, psicología, economía, derecho, contaduría pública, sistemas, mercadeo y administración.

Estructura Organizacional

Posee cuatro gerencias: Gerencia Comercial, Gerencia de Calidad y Recursos Humanos, Gerencia de Asuntos Legales y Gerencia de administración y finanzas; las cuales dependen directamente de la Gerencia General. Dentro de la Gerencia Comercial se encuentran las gerencias de las sucursales a nivel nacional. Dentro de la Gerencia de Finanzas se encuentran 4 departamentos: Departamento de Contabilidad, Departamento de Nómina, Departamento de Cobranzas y el Departamento de Servicios Generales (ver organigrama de la empresa en el anexo No 1).

Política de Calidad

La empresa tiene como Política de calidad la siguiente: "Proveer a los clientes el servicio de personal temporal que cumpla con los requerimientos y especificaciones acordadas. Para lograr lo anterior todo el personal deberá conocer los requerimientos de sus clientes y orientarse a cumplirlos de manera consistente, haciendo énfasis en la prevención y en un contexto de mejora contínua, sosteniendo la operación efectiva y eficiente de nuestro sistema de calidad según los requerimientos de la norma Covenin ISO 9002, para mantener así la posición como empresa líder mundial de Recursos Humanos. Esta será la contribución del personal al logro de la misión de la organización."

Misión

La misión de la empresa se basa en el compromiso de proporcionar a los clientes servicios y recursos humanos con los más altos niveles de calidad, contribuyendo con el desarrollo humano y profesional de sus trabajadores, generando excelentes oportunidades de negocio y modelando la cultura de trabajo en equipo como clave del éxito.

La empresa tiene como objeto social la realización de todo tipo de servicios, los cuales incluyen: selección, contratación, entrenamiento, capacitación, promoción y supervisión de todo tipo de personal, ya sea en puestos administrativos, técnicos, de ventas o de carácter industrial, así como prestar servicios y proveer personal a personas jurídicas que requieran la prestación de servicios de personal.

Tipos de Servicios

Servicios de personal temporal: bajo esta figura, la empresa garantiza la cobertura de personal altamente calificado para cubrir las eventualidades que tenga la empresa, en caso de ausentismo, cargas de trabajo, períodos de reposo de periodos pre y post-natal, etc.

Servicios de temporal a prueba: en esta modalidad el cliente tiene la oportunidad de evaluar al candidato un tiempo prudencial (3 meses mínimo) bajo la contratación y nómina de la empresa consultora. Cuenta con la garantía de reemplazo inmediato si el trabajador no cumple las expectativas del cliente.

Servicio de Administración de nómina: La empresa traspasa a su nómina la cantidad de empleados que el cliente desee y asume con ello toda la responsabilidad laboral de los empleados. Este servicio se adapta perfectamente a las necesidades de las empresas que en determinadas ocasiones se ven forzadas a disminuir su plantilla de personal fijo.

Servicio de Personal Fijo: se encarga del proceso de reclutamiento y selección del cliente, y le ofrece además la sustitución del candidato en caso de renuncia o de insatisfacción.

Outsourcing: Es un servicio en el cual se le facilita al cliente todos los recursos necesarios para hacer funcionar una unidad de trabajo. Este tipo de servicio se utiliza con frecuencia para el desarrollo de un proyecto, por esta razón la duración no está previamente establecida, sino que se extiende hasta la culminación del mismo. En esta área se ofrecen los servicios de merchandising y de personal de limpieza.

Gestión de nómina: Se refiere al servicio que se le presta al cliente en los cálculos de salario, horas extras, deducciones, beneficios, etc., de una parte o de la totalidad de los empleados del cliente. La prestación de este servicio no implica la existencia de una relación patrono-trabajador entre la empresa consultora y los empleados, ya que éstos siguen estando bajo la nómina de la empresa cliente.

XPERT: Se refiere a servicios de evaluación de personal. En este caso es un software que evalúa diferentes áreas: conocimientos y habilidades técnicas, actitudes y motivación, preferencias laborales y adaptación al puesto.

Evaluaciones Psicológicas: consiste en la aplicación y evaluación de test psicológicos entre los que se encuentran: Factor "G" de Cattell; Cuestionario de valores personales de Gordon y pruebas proyectivas, aplicadas con la finalidad de hacer referencia a formas de razonamiento y a diferentes aspectos de la personalidad.

Outplacement: es un servicio integral mediante el cual se le brinda a los trabajadores que son despedidos de una empresa el asesoramiento y la capacitación necesaria para su reintegración en el mercado laboral.

Contexto Actual

A mediados del mes de Octubre del año 2000 la empresa comenzó un proceso de cambio a nivel organizacional . En ese período su casa matriz decide emprender una serie de acciones para elevar el rendimiento de su sucursal en Venezuela.

Se analizó a la sucursal Venezuela como caso particular en donde se encontró que funcionaba de manera distinta al resto de las sucursales a nivel mundial; así pues, a nivel de gestión en Venezuela los procesos de nomina, servicios generales, legales, entre otros, estaban centralizados en la sede principal, lo cual no ocurre en el resto del mundo donde cada sucursal funciona como unidad de negocios y es capaz de responder a sus necesidades particulares.

En este orden de ideas, las estrategias a seguir deberían concentrarse en que cada sucursal fuese capaz de financiar sus egresos económicos, es decir, pagar su nomina, sus servicios; ser capaz de llevar todo el proceso de sus clientes particulares y en general de responder a sus propias exigencias sin la necesidad de la sede principal, pero, claro está, contando con su apoyo.

Así mismo, a nivel de selección se encontró que el personal responsable de selección no sólo se encargaría de hallar el personal idóneo para el cliente, sino que además debería encargarse de realizar estudios y análisis a las empresas clientes, como estudios de satisfacción laboral, gestión de nómina, evaluaciones

psicológicas, entre otros, de allí en adelante se pensó en los responsables de selección como personal integral capaz de realizar las nuevas propuestas.

A nivel comercial se pensó en la ampliación de redes contando con mayor cantidad de sucursales, aumento de la cartera de clientes y en general acciones para aumentar el nivel de productividad y rentabilidad del negocio. Este aspecto del nivel comercial se cree el más importante ya que representa el negocio principal de la empresa.

Siendo así, con ocasión de todos estos proyectos lo principal era contar con el personal idóneo que requería la organización, con miras a lograr exitosamente todo lo propuesto. Para finales del mes de Marzo del año 2001 se realizó un ajuste en este sentido; se llevaron a cabo 19 desincorporaciones y 21 ingresos de personal. Es precisamente este proceso de rotación en el que se enmarca esta investigación.

Actualmente, la empresa posee dos nuevas sucursales (Centro-Oeste y Guatire) y se espera para el próximo año la apertura de dos nuevas sucursales en el interior del país. A nivel de gestión el proceso de descentralización se ha estado poniendo en marcha contando para ello con el personal capacitado para las nuevas exigencias, con lo cual también se emprende a nivel de selección los proyectos planificados.

Con todos estos cambios organizacionales se cree en la existencia de un mejor futuro para la empresa rumbo a tener el mismo éxito que sus sucursales hermanas a nivel mundial.

Capítulo IV Marco Metodológico

Tipo de investigación

Este estudio se incluye dentro de la categoría de estudios descriptivos que según Hernández Sampieri (1996) buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. "En este caso lo que se quiere es medir variables (...) y determinar los resultados para luego describir el fenómeno de interés" (p. 61).

Según Arias (1999) consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento.

Esta investigación busca describir cómo es percibido el clima organizacional presente en la empresa consultora en el área de Recursos Humanos, basándose para ello en los resultados que arroje la medición.

Además se constituye como un Estudio de Caso, debido a que el análisis se realizó en una sola organización que presentaba situaciones particulares y la hacían merecedora de analizar, las mismas fueron explicadas con anterioridad (ver marco referencial).

Diseño de Investigación

El siguiente estudio se define como un **"estudio no experimental"** ya que lo que se busca es observar y analizar la variable tal como se presenta, sin manipularla deliberadamente.

Sampieri (1996) señala que estos estudios se dividen en transeccionales y longitudinales. Transeccionales se refiere a estudios no experimentales que recolectan datos o información en un solo momento. "Es como tomar una fotografía de algo que sucede" (Hernández Sampieri, 1996, p.192). Los estudios longitudinales por el contrario recolectan datos a través del tiempo en puntos o períodos especificados.

Basándose en esto, el presente estudio se define como **longitudinal**, ya que se recolectó información acerca del clima organizacional presente en la organización en dos momentos determinados, antes de que ocurriese el proceso de rotación de personal y después del mismo.

Igualmente, se ubica en la categoría de estudio **Longitudinal De Evolución de Grupo o "Cohort"**, los cuales tienen como propósito examinar cambios a través del tiempo en un solo grupo o población determinada (Hernández Sampieri, 1996). Estos grupos deben estar vinculados de alguna manera, y en este caso el grupo es el conjunto de trabajadores de la organización en estudio.

La investigación busca describir el clima organizacional en dos momentos determinados: antes de la realización del proceso de rotación de personal y después de ocurrido el mismo y tiene como uno de los objetivos propuestos especificar si ha cambiado

o no la variable en el mismo grupo de estudio, es por ello que se ha ubicado dentro de esta categoría.

Concluyendo entonces, tenemos que el siguiente estudio se ubica como no experimental, longitudinal, de evolución de grupo o Cohort.

Población y muestra

En esta investigación se tomó, como Universo y población, el total de trabajadores de la empresa consultora en el área de Recursos Humanos, (cuyo nombre no se expone por razones de confidencialidad), conformada por 79 trabajadores para el momento de la primera medición y 81 trabajadores para la segunda, de cualquier edad, de sexo femenino y masculino, y que conforman cualquier unidad y ocupan cualquier cargo (sin distinción) en la organización.

No se hizo necesaria la utilización de una muestra ya que el número de trabajadores era pequeño e hizo posible realizar el estudio basándose en toda la población.

En este punto resulta importante señalar que debido a la situación que se vivió en la organización el número de trabajadores varió en la segunda medición con respecto a la primera, sin embargo, la variable se evaluó colectivamente y no de manera individual, por lo que esto no afectó el análisis. Esto es muy común en estudios de evolución de grupo o de Cohort ya que en cada momento de medición la muestra o un reducido número de la población objeto de estudio varía pero sigue siendo equivalente.

Los empleados que constituyen dicha población pertenecen a las 13 sedes o sucursales que posee la empresa en el país; ellas son: Sede Principal, Sabana Grande, Los Palos Grandes, Centro-Oeste, Guatire, Maracay, Valencia, Barquisimeto, San Cristóbal, Maracaibo, Maturín, Puerto La Cruz y Puerto Ordaz.

Las principales características de la población de estudio fueron las siguientes:

- Con respecto a la distribución por sexo, para el momento de la primera medición, la población estuvo constituida en un 20,59% por hombres y 79,41% por mujeres. Para la segunda medición estuvo distribuida en un 23,38% hombres y 76,62% mujeres.
- Las edades oscilaron entre 18 y 37 años. En la primera medición se obtuvo un 13,24% entre 18 y 22 años; 54,41% entre 23 y 27 años; 25% entre 28 y 32 años y un 7,35% entre 33 y 37 años. Para el momento de la segunda medición la población se distribuyó en un 12,99% entre 18 y 22 años; 40,26% entre 23 y 27 años; 40,26% entre 28 y 32 años y por último un 6,49% de la población osciló entre 33 y 37 años de edad.
- En lo que se refiere a la antigüedad en la empresa, toda la población, tanto en la primera como en la segunda medición poseía como máximo 5 años en la empresa; así, para la primera medición, 67,65% poseían un año o menos en la empresa, 22,06% más de un año pero menos de dos y 10,29% más de dos años pero menos de cinco. En la segunda medición se obtuvo que un 61,04% de la población tenían un año o menos, 25,97% más de un año pero menos de dos y el 12,99% más de dos años pero menos de cinco.

- El nivel de instrucción la población de estudio presentó una distribución como sigue: en la primera medición 11,76% eran bachilleres; 11,76% T.S.U. incompleto; 25% T.S.U.; 14,72% poseen licenciatura incompleta y un 36,76% licenciatura completa. En la segunda medición el 6,49% son bachilleres; 12,99% T.S.U. incompleto; 31,17% son T.S.U.; 16,88% poseen licenciatura incompleta; 29,87% son licenciados y un 2,6% poseen otro nivel de instrucción (P.H.D, Magíster).

Definición conceptual y operacional de las variables

Una variable es según Arias (1999) una cualidad susceptible de sufrir cambios. En el presente estudio se encuentra el Clima Organizacional como única propiedad que puede variar y que se puede medir.

Definición conceptual: Según Litwin y Stringer (1968) es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye sobre su conducta.

Definición operacional: resultado obtenido de la sumatoria y media aritmética aplicada en las respuestas obtenidas en el cuestionario de Nyisztor (1995), basado en las dimensiones que posee y en los indicadores en cada dimensión:

1) Motivación: fuerza que induce a los seres humanos a la acción. Se mide a través de cuatro (4) indicadores:

- Remuneración: determinar si los empleados perciben como justo el sistema de remuneración y de beneficios socio económicos ofrecidos por la organización. "Justo" se refiere a la consistencia entre la cantidad de trabajo que se realiza y la remuneración y beneficios socio económicos percibidos.
- Futuro dentro de la Organización: Percepción que tienen los empleados de las justas posibilidades de ascenso y de las oportunidades que ofrece la organización para que asuman nuevas responsabilidades y aprendan cosas nuevas. "Justas" se refiere a si el empleado mas capacitado y con mejor desempeño es el merecedor del ascenso.
- Trabajo en si mismo: Se trata de determinar si el trabajo que realizan los empleados le produce sentimientos de satisfacción y logro.
- Reconocimiento Social: Percepción que tienen los empleados acerca de si son o no reconocidos socialmente por su supervisor por realizar un buen trabajo.

2) Comunicación: Eficiencia de la transmisión de información entre los empleados de una organización. Esta dimensión se operacionaliza a través de tres indicadores.

- Comunicación con la alta gerencia: Percepción que tienen los trabajadores de la información que reciben de la alta gerencia en relación a lo que acontece en la organización.
- Comunicación dentro del departamento: Percepción de los empleados en relación a la manera como fluye la comunicación en el interior del departamento al cual pertenecen. Incluye la comunicación supervisor-empleado y empleado-empleado.

- Cordialidad: Determinar si las relaciones empleado-supervisor y empleado-empleado son respetuosas, abiertas y honestas.

3) Supervisión: Acción de dirigir y controlar el trabajo de los subordinados, proporcionando asesoramiento y apoyo para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos. Posee los siguientes indicadores:

- Asesoramiento y apoyo: Percepción del empleado en cuanto al grado de asesoramiento y apoyo que brindan los supervisores y la organización para la resolución de los problemas e inquietudes que tengan relación o no con el trabajo que realizan.
- Evaluación de desempeño: Percepción de los supervisados en relación a los procesos de evaluación llevados a cabo en la empresa.
- Asignación de responsabilidades: Percepción que tienen los empleados de la forma como su supervisor asigna las funciones y responsabilidades de trabajo.
- Fomento a la cooperación y participación: Percepción que tienen los empleados acerca del grado en que el supervisor fomenta la cooperación y participación entre los miembros del departamento.

4) Toma de decisiones: Se entiende por toma de decisiones la selección entre alternativas de acción para la resolución de un conflicto. Se establecen los siguientes indicadores.

- Participación: Percepción de los empleados en torno a la participación que tienen en los procesos de toma de decisiones que afectan su trabajo.
- Autonomía: Percepción que tiene el empleado del grado de libertad en cuanto a la toma de decisiones y resolución de los conflictos que afectan el trabajo por el que es responsable.

5) Estructura: Todos aquellos elementos establecidos formalmente por la organización y que afectan la ejecución del trabajo de los empleados. En esta dimensión los indicadores son:

- Ambiente físico de trabajo: Condiciones físicas del ambiente donde se desenvuelve el trabajador, así como la disponibilidad de los equipos y materiales necesarios para cumplir eficientemente con sus trabajos.
- Establecimiento de metas y objetivos: percepción de los empleados acerca de si el supervisor establece e informa claramente las metas y objetivos de trabajo.
- Conocimiento de las normas y políticas organizacionales: percepción y conocimiento de los empleados en relación con las normas, políticas y procedimientos de trabajo establecidos y exigidos por la organización.

6) Gerencia del cambio: Manera en que una organización afronta las nuevas situaciones que se presentan e implanta las modificaciones necesarias para su sobrevivencia. Esta dimensión se mide a través de tres indicadores:

- Necesidad del cambio: percepción de los empleados referente a si consideran que la organización está realizando los cambios necesarios para mejorar, sobrevivir y competir con efectividad.

- Advertencia del cambio: determinar si el personal percibe que es informado a tiempo de los cambios que afectan su trabajo.
- Entrenamiento: percepción de los empleados en relación al entrenamiento que reciben para afrontar los cambios que se presentan y que afectan su trabajo.

7) Identificación: Grado de pertenencia y compromiso que siente un individuo hacia la organización en la que trabaja.

- Identificación con la organización: percepción que tienen los empleados del grado de pertenencia y orgullo que sienten hacia la organización donde trabaja.

8) Relaciones Sociales: Atmósfera social y de amistad que se observa entre los miembros de una organización o unidad de ella. Posee los siguientes indicadores para su operacionalización:

- Cohesión: percepción de los trabajadores en relación con el trato amistoso y abierto existente entre los miembros de la organización.
- Cooperación: percepción que tienen los empleados de un grupo acerca del grado de ayuda y apoyo que se manifiestan entre sí.

9) Trabajo en equipo: Labor que realiza un conjunto de personas quienes dependen de la colaboración de los demás miembros para lograr un propósito laboral común. Posee tres indicadores:

- Interdependencia laboral: percepción que tienen los empleados acerca del grado de dependencia existente entre sí a fin de lograr los objetivos laborales.
- Manejo del conflicto: percepción de los trabajadores con relación a la diversidad de opiniones y crítica, así como la forma como se manejan estos hechos en el departamento al cual pertenecen.
- Unidad de propósito: percepción de los empleados en cuanto al conocimiento del objetivo común del equipo de trabajo al cual pertenecen.

Cuadro de operacionalización de las variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items
Clima Organizacional	1) Motivación	Remuneración	3–7–8–40
		Futuro en la Organización	5–6–9–41
		Trabajo en si mismo	4–21
		Reconocimiento Social	11
	2) Comunicación	Con la alta gerencia	13–51
		Dentro del departamento	42
		Cordialidad	14–37–38
	3) Supervisión	Asesoramiento y apoyo	16–17–22
		Evaluación de desempeño	18–20
		Asignación de responsabilidades	44
		Fomento a la participación	15–19
	4)Toma de decisiones	Participación	23
		Autonomía	24
	5) Estructura	Ambiente físico de trabajo	31–43
		Establecimiento de objetivos	25–29
		Conocimiento de normas y políticas organizacionales	32–45
	6) Gerencia del cambio	Necesidad	26–27–46
		Advertencia	47
		Entrenamiento	12–28
	7) Identificación	Con la Organización	1–2–10
	8) Trabajo en equipo	Interdependencia	35–48
		Manejo del conflicto	34–39–49
		Unidad de propósito	33–36
	9) Relaciones Sociales	Cohesión	50
		Cooperación	30

Instrumento de recolección de datos

La técnica más utilizada para medir el clima organizacional es sin lugar a dudas la aplicación del Cuestionario. Es la manera más usual y la estrategia más común de recolectar los datos. Tal como lo señalan Brunet (1987) y Gibson (1987) el cuestionario escrito es el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima. Los cuestionarios, utilizados para tal fin intentan obtener respuestas basadas en la percepción que poseen las personas de los hechos que se viven y de la experiencia obtenida dentro de la organización.

La utilización de cuestionarios no es el único medio para estudiar el clima, ya que pueden usarse distintas formas de aproximación para la obtención de los datos. Sin embargo, es la aproximación más popular y práctica, sobre todo si se tiene en cuenta que la mayor parte de estos cuestionarios han sido desarrollados por profesionales, cuyo interés fundamental era mejorar los aspectos humanos de las organizaciones.

Como lo indica James y Sells (1981, en Silva Vázquez, 1992) la utilización de cuestionarios para la recogida de datos posee ciertas ventajas como lo son:

a. Proporcionan medidas directas a través de los autoinformes que facilitan los individuos que experiencian el clima.

b. Constituyen una manera más práctica, cómoda y rápida que otros tipos de medida como método para conseguir la estandarización de los ítems y de las maneras de responder.

c. Son una manera práctica y rápida de conseguir grandes cantidades de datos en muestras amplias.

Para llevar a cabo el estudio del clima organizacional presente en la empresa se utilizó el cuestionario de Clima Organizacional diseñado, validado y aplicado por Nyisztor (1995) y utilizado por Pérez (1996). Este instrumento consta de 51 ítems que corresponden a los 25 indicadores que miden las 9 dimensiones las cuales a su vez conforman el modelo integral propuesto: motivación, comunicación, supervisión, toma de decisiones, estructura, gerencia del cambio, identificación, relaciones sociales y trabajo en equipo.

Los ítems elaborados en forma de afirmaciones y preguntas poseen cinco (5) alternativas de respuesta con una escala sumativa tipo Likert, que van desde "muy de acuerdo" hasta " muy en desacuerdo" o desde "muy satisfecho" hasta "muy insatisfecho". Otras van desde "muy competitivo" hasta "nada competitivo" y de "totalmente de acuerdo" a "totalmente en desacuerdo".

Este cuestionario tiene la ventaja de que el vocabulario utilizado es de fácil comprensión, así como la presentación del mismo. Además se diseñó para el contexto Venezolano y para ser aplicable a cualquier organización.

Se realizó la consulta a expertos en materia metodológica, así como en el área de comportamiento organizacional para obtener opiniones acerca de la utilización de este instrumento, obteniendo aprobación (validez de contenido).

Cumple además con el requisito técnico de confiabilidad; como se evidencia en el resultado arrojado por el índice Alpha de Crombach: 0,9064. El requisito de validez de contenido igualmente fue cubierto por el autor en el momento de diseño, sometiéndolo a " juicio de expertos" como forma de validación (ver: Nyisztor, 1995, p.103).

Procedimiento de Investigación

En primer lugar se realizó una extensa revisión documental una vez establecida el área de investigación. Esta recopilación de material bibliográfico no se realizó en un primer y único momento, al contrario debido a la amplia red informativa se hizo necesaria realizarla en todo momento a lo largo de la investigación. Fueron encontrados textos en el área, material documental, revistas del ámbito de recursos humanos, así como también páginas web (Internet) y consultas a expertos en el área.

En segundo lugar se estableció contacto con la empresa objeto de estudio. Allí se explicaron las razones por las cuales se quería realizar el estudio y los beneficios que el mismo aportaría. Además, fue presentado el instrumento de recolección de datos en busca de aprobación. Una vez obtenido el permiso por parte de la Gerencia se procedió a recolectar la información.

Para recolectar la información se aplicó el instrumento de clima organizacional a los empleados de la empresa, con una comunicación aclarando el objetivo del estudio a los mismos y solicitando colaboración.

Para los empleados de las sucursales en el interior del país, se enviaron en sobre sellado el número de cuestionarios necesarios en base al número de trabajadores en cada sucursal, debido a la dificultad que se presentó para aplicarlos personalmente por el investigador. Luego de ser respondidos, fueron enviados nuevamente en sobre sellado a la Gerente de Recursos Humanos quien fue la persona de contacto entre la organización y el estudiante. Todo esto se realizó por correo vía interna de la organización (valija interna).

Es importante destacar que en la comunicación enviada a los trabajadores (anexo No 2) se explicó todo el proceso, y que se garantizó en todo momento la confidencialidad de los datos obtenidos y el anonimato. En la primera medición contestó el 86,07% de la población (68 de 79 trabajadores) y para la segunda medición esto mejoró debido a que contestó el 95,06% (77 de 81 empleados).

Las mediciones se realizaron en dos períodos determinados: el primero se realizó entre finales del mes de Febrero del año 2001 y principios de Marzo del mismo año, es decir, antes de que ocurriese el período de rotación de personal. El proceso de rotación fue realizado para finales del mes de Marzo y cinco meses después, a finales del mes de Agosto, fue realizada la segunda medición.

Para diferenciar los trabajadores que luego del proceso de rotación siguieron trabajando en la empresa y aquellos de nuevo ingreso; en la segunda medición se preguntó si se contestaba el cuestionario por primera vez o segunda vez. Sin embargo, en la primera medición 11 personas no desearon participar en el estudio por lo que, para evitar confusiones, se hizo necesaria la intervención del investigador. Se establecieron contactos con todas las personas involucradas en el estudio (llamadas telefónicas, personalmente, vía mail), explicando la pregunta realizada y determinando si pertenecían a los trabajadores antiguos (es decir los que aún quedaron luego del proceso) y si habían contestado la primera vez. De no haber contestado en la primera medición, ellos debían colocar que era su segunda vez, para así incluirlos dentro de los antiguos trabajadores.

Luego de obtenida la información, se vaciaron los datos en una "matriz de datos" para su procesamiento. Posteriormente se tabularon los ítems de cada indicador y dimensión, y mediante el programa Microsoft Excel, se obtuvieron los estadísticos necesarios para el análisis de cada indicador y cada dimensión en los dos momentos descritos.

Técnica de Procesamiento y Análisis de datos

Con el fin de procesar los resultados obtenidos se calculó el puntaje total de las respuestas de cada individuo y las medias aritméticas de cada uno de los ítems, indicadores y dimensiones que conforman el modelo propuesto.

Según la alternativa de respuesta establecida en el instrumento de medición, existe una puntuación máxima y una mínima para cada caso. De acuerdo con estas puntuaciones se establecieron los resultados en tres categorías: favorable, neutro (o punto de atención) o desfavorable. Esta categorización permitió conocer las fortalezas, puntos de atención y debilidades en cuanto al clima organizacional de la organización.

Para todo este proceso se tomó en cuenta como base la explicación del cálculo de las puntuaciones en el estudio de Nyisztor (1995).

La codificación de las respuestas obtenidas se realizó a través de asignación de valores numéricos a cada una de las alternativas de respuesta del cuestionario:

(5) Muy de Acuerdo

(4) De Acuerdo

(3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

(2) En Desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

(0) No contestó

La escala de respuesta de los ítems 10,21,31 y 34 fue invertida en vista de que la afirmación era negativa y no positiva. En ellos el valor máximo debía corresponder a la opción totalmente en desacuerdo debido a que ésta era el que reflejaba el clima más favorable.

La codificación de las preguntas que daban a conocer las características demográficas de la población se realizó de la siguiente manera:

Sexo: (1) Masculino

(2) Femenino

(0) No contestó

Antigüedad en la empresa:

(1) Un año o menos

(2) Más de un año, pero menos de dos

(3) Más de dos años, pero menos de cinco

(4) Más de cinco años, pero menos de diez

(5) Diez años o más

(0) No contestó

Nivel de instrucción:

(1) Bachiller

(2) T.S.U. incompleto

(3) T.S.U.

(4) Licenciatura incompleta

(5) Licenciado

(6) Otros

(0) No contestó

Edad: Para este factor no se establecieron categorías en vista de que los datos representan valores numéricos con los cuales se decidió trabajar directamente.

Los datos se vaciaron en una matriz de doble entrada (Anexo No 3) en ella se ubicó en el eje de las "x" los ítems y en el eje de las "y" las personas encuestadas las cuales varían de acuerdo a cada región estudiada.

Criterios para el análisis de los resultados

Discriminación de los puntajes totales:

Según las alternativas de respuesta del instrumento de medición, un individuo puede obtener una puntuación máxima de 255 (51*5 = 255) y mínima de 51 (51*1 = 51).

Nyisztor (1995) plantea que en consecuencia, el rango (R) de los puntajes totales del instrumento es igual al puntaje máximo (X_M) que puede obtener un sujeto menos el puntaje mínimo (X_m). Así, el rango se estableció en 204 (255–51=204)

Una vez calculado el rango se establecieron las tres categorías en igual amplitud de intervalo, de tal manera que se pudieran distribuir los puntajes obtenidos equitativamente. Para esto se dividió el rango en tres.

204 / 3 = 68

Los intervalos obtenidos fueron:

Puntajes de 51 a 119	Categoría Desfavorable
Puntajes de 120 a 187	Categoría Neutro o punto de atención
Puntajes de 188 a 255	Categoría Favorable

Las categorías establecidas responden a los siguientes criterios

- "Todos los puntajes que oscilen entre 51 y 119 fueron ubicados dentro de la categoría denominada "Desfavorable", indicando que las personas que obtuvieron puntajes en esa categoría percibieron el clima general de manera negativa.
- Todos los puntajes que oscilan entre 120 y 187 fueron establecidos en la categoría denominada "Neutra o punto de atención" reflejando indecisión o falta de información con relación a los ítems planteados.
- Todos los puntajes que oscilen entre 188 y 255 se agruparon en la categoría denominada "favorable" reflejando una percepción positiva del clima general del departamento estudiado." (Nyisztor, 1995 p. 112)

Discriminación de las medias aritméticas

Para la discriminación de las medias aritméticas se procedió de la misma manera que en el caso de los puntajes totales. Primero se calculó el rango de la escala el cual dio como resultado igual a 4.

Las categorías se establecieron dividiendo el rango entre 3 con el fin de conocer la amplitud de los intervalos (4/3 = 1,333), obteniendo:

1,00 – 2,33	Categoría desfavorable
2,34 – 3,67	Categoría neutra o punto de atención
3,68 – 5,00	Categoría favorable.

Todos los items, indicadores y dimensiones cuyas medias aritméticas oscilen entre 1,00 y 2,33 fueron considerados dentro de la categoría desfavorable, reflejando una debilidad o un punto crítico en cuanto al clima.

Aquellos ubicados entre 2,34 y 3,67 fueron considerados como puntos de atención debido a que reflejan por parte del encuestado falta de información o indecisión por no percibir la proposición como favorable, pero tampoco como desfavorable.

Todos los ítems, indicadores y dimensiones cuyas medias aritméticas oscilen entre 3,68 y 5,00 fueron consideradas como favorables en vista de que representan una percepción positiva con relación a los ítems planteados. Esta categoría constituye una fortaleza.

En la presente investigación, los análisis se realizaron tomando en cuenta las variaciones ocurridas entre la primera medición y la segunda. Tomando en cuenta además las distintas sucursales de la empresa.

1.- En primer lugar se realizó un análisis general de la percepción del clima organizacional, considerando para ello las puntuaciones totales dadas por las respuestas de los individuos. Este análisis se efectuó para los dos momentos de medición y se presenta en varias partes:

La primera parte presenta un análisis basado en todas las sucursales en conjunto, tanto para la primera como para la segunda medición.

La segunda parte del análisis general busca describir cómo es percibido el clima organizacional por los antiguos trabajadores antes y después del proceso de rotación de personal, siendo estos aquellos que, luego del proceso de rotación, continuaron en la empresa.

La tercera parte, incluye un análisis en el momento de la segunda medición, es decir, luego de ocurrido el proceso de rotación, estableciendo una descripción de la percepción del clima para ese momento de los trabajadores antiguos y aquellos de nuevo ingreso.

La cuarta parte del análisis general pretende describir el clima organizacional presente en las diferentes sedes de la empresa. Sin embargo, determinadas sucursales poseían solo dos trabajadores (San Cristóbal) e incluso hasta un sólo trabajador (Guatire), por lo que, para garantizar la confidencialidad de la información suministrada, se vio necesario agrupar todas las sedes según su ubicación geográfica. Así, tenemos cuatro grandes grupos, a saber:

a) Sede Principal: incluye sólo la sede principal ubicada en Caracas.

b) Gran Caracas: incluye las sedes Sabana Grande, Los Palos Grandes, Centro-Oeste y Guatire.

c) Región Centro-Occidental: comprende las sedes de Maracay, Valencia, Barquisimeto, San Cristóbal y Maracaibo.

d) Región Oriental: contiene Maturín, Puerto La Cruz y Puerto Ordaz.

2.- En segundo lugar se realiza un análisis específico por dimensiones, basándose para ello en las medias aritméticas obtenidas. Con el objetivo de establecer variaciones entre una medición y otra se establece una diferencia de medias como estadístico de comparación.

3.- En tercer lugar se presenta un análisis específico basado en los 25 indicadores que posee el instrumento. También para ello es tomado en cuenta la distribución de sucursales y ambos momentos de medición.

4.- En cuarto y último lugar se realiza un análisis de percepción del clima organizacional según algunas variables demográficas, como lo son sexo, edad, nivel de instrucción y antigüedad en la empresa.

Capítulo V. Análisis y Discusión de Resultados

A continuación se presenta el análisis y la discusión de resultados obtenidos en el estudio. Está comprendido en cuatro partes, a saber:

Análisis general, comprende en primer lugar una descripción del clima organizacional que en general se percibe en la organización antes del proceso de rotación de personal y después de ocurrido el mismo, así como sus respectivo análisis. Luego se analiza la percepción del clima de los antiguos trabajadores (aquellos que luego del proceso de rotación continúan en la empresa) antes del proceso de rotación y después del mismo. También se establece una descripción de la percepción entre antiguos y nuevos trabajadores después del proceso de rotación. Se finaliza esta primera parte del análisis estableciendo cómo se percibe el clima organizacional de acuerdo a las diferentes zonas geográficas en que se distribuyen las sedes.

Análisis específico por dimensiones, contiene análisis de la percepción del clima organizacional basados en las nueve dimensiones que comprende el clima organizacional, establecidas en el estudio.

Análisis específico por indicadores, aquí se intenta analizar la variable basándose para ello en los indicadores que contienen las nueve dimensiones.

Por último se describe el comportamiento de las variables demográficas estudiadas y cómo se percibe el clima organizacional según las mismas.

1.- Análisis General

1.1) Percepción general del clima organizacional antes y después del proceso de rotación.

El siguiente análisis está basado en la totalidad de las respuestas dadas por los individuos. Se presenta de manera general sin especificar la sedes a las cuales pertenecen los individuos ya que precisamente se quiere establecer un marco general para un primer tratamiento a los resultados. Los análisis se establecen a nivel general, describiendo las percepciones que del clima organizacional poseen los individuos.

Antes del proceso de rotación de personal se presentan los siguientes resultados:

Análisis General (1ra medición)			
Categoría	**Intervalo**	**Frecuencia**	**Fr.%**
Desfavorable	51-119	0	0
Neutro o Punto de Atención	120-187	25	36,76%
Favorable	188-255	43	63,24%
Total: 68 personas encuestadas			

Del total de 79 trabajadores que laboraban en la empresa antes del proceso de rotación, el 86,07%, es decir, 68 personas, participó en el estudio. De los mismos se obtuvo que el 63,24 % percibe el clima de la organización de manera favorable.

La categoría neutro o punto de atención obtuvo un 36,76%, es decir, 25 empleados poseen una percepción neutra acerca del clima organizacional, y nadie percibe como desfavorable el mismo.

El hecho de que un trabajador perciba el clima de manera que se sitúe en la categoría neutra o punto de atención no debe pensarse que se refiere a un intermedio en la decisión, más bien se refiere a que existe en él un desconocimiento o sencillamente refleja indecisión ante la variable.

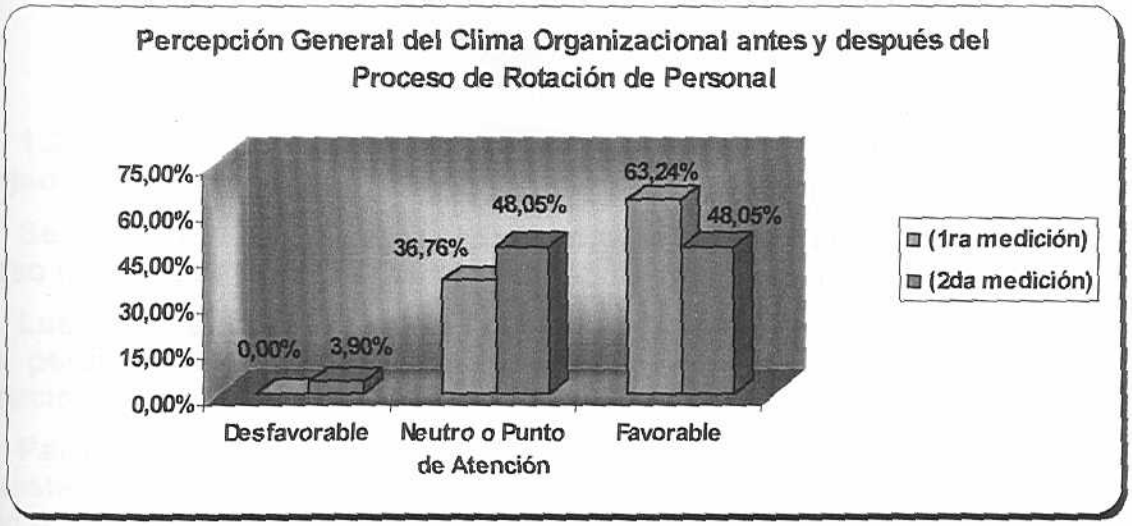
Ahora bien, luego de ocurrido el proceso de rotación de personal se obtuvieron los siguientes resultados:

Análisis General (2da medición)			
Categoría	**Intervalo**	**Frecuencia**	**Fr.%**
Desfavorable	51-119	3	3,90%
Neutro o Punto de Atención	120-187	37	48,05%
Favorable	188-255	37	48,05%
Total:77 personas encuestadas			

Estos resultados muestran que el 48,05% de los individuos percibe el clima de manera favorable. La categoría desfavorable posee un 3,90%, indicando las personas que lo perciben de manera contraria.

Por último, 48,05% de los trabajadores se mantienen indiferentes ante la variable, reflejando indecisión ante el clima organizacional.

Veamos ahora cómo es el comportamiento de la variable comparando ambos momentos de medición:



Como puede apreciarse, la percepción del clima organizacional sufrió una variación; anteriormente el clima se percibía de manera favorable en un 63,24% y ahora, después de ocurrido el proceso de rotación, 48,05% de la población lo percibe de esta manera. Así, la afirmación de un clima favorable se presenta en descenso, y es de suma importancia tener esto en consideración por posible continuación de declive en esta categoría, lo cual se puede esperar en el proceso de cambio que sufre la organización. Sin embargo, habría que tomar en cuenta el análisis específico que se presenta más adelante para sacar algún tipo de conclusión.

Resulta de gran importancia a su vez la variación en la categoría desfavorable. Nótese que antes del proceso de rotación ningún sujeto consideró el clima como desfavorable, pero en la segunda medición esta categoría presentó un 3,9% lo cual indica un aumento en esta percepción.

La categoría neutro o punto de atención crece con respecto a la vez anterior en un 11,29% ubicándose ahora en 48,05%.

En general se observó que antes del proceso de rotación de personal se obtuvo una media de 3,8, es decir, que el clima organizacional se mostró en esta etapa del estudio de forma favorable; siendo el valor más escogido por el total de la población encuestada de 4,1. Luego del proceso de rotación de personal, la media poblacional disminuyó en dos décimas, ubicándose en 3,6; lo cual según el criterio de análisis de los resultados la ubica dentro de la categoría neutra, es decir, la percepción del clima organizacional desmejoró. En este caso la tendencia más observada fue 3,9. En ambos momentos de medición la dispersión de los datos arrojó un valor de 0,9; entonces, sucede que aproximadamente 68% de las respuestas están entre los 0,9 de la media, es decir, antes del proceso de rotación se encontraba entre 2,9 y 4,7 y después del mismo entre 2,7 y 4,5.

1ra. Medición

	Promedios
Media Arit.	3,8
Moda	4
Mediana	3,9
Desv. Est.	0,9

2da. Medición

	Promedios
Media Arit.	3,6
Moda	4
Mediana	3,8
Desv. Est.	0,9

1.2) Percepción General del clima organizacional de los antiguos trabajadores, antes y después del proceso de rotación.

Se definen como antiguos trabajadores aquellos que después de ocurrido el proceso de rotación de personal siguen laborando en la empresa.

Luego del análisis anterior se pensó que sería de gran importancia conocer cómo perciben el clima organizacional estos trabajadores, comparando dicha percepción en ambos momentos.

Para este análisis igualmente se tomaron en cuenta la totalidad de las respuestas, ubicándolas en cada categoría según correspondiesen (desfavorable, neutro o favorable).

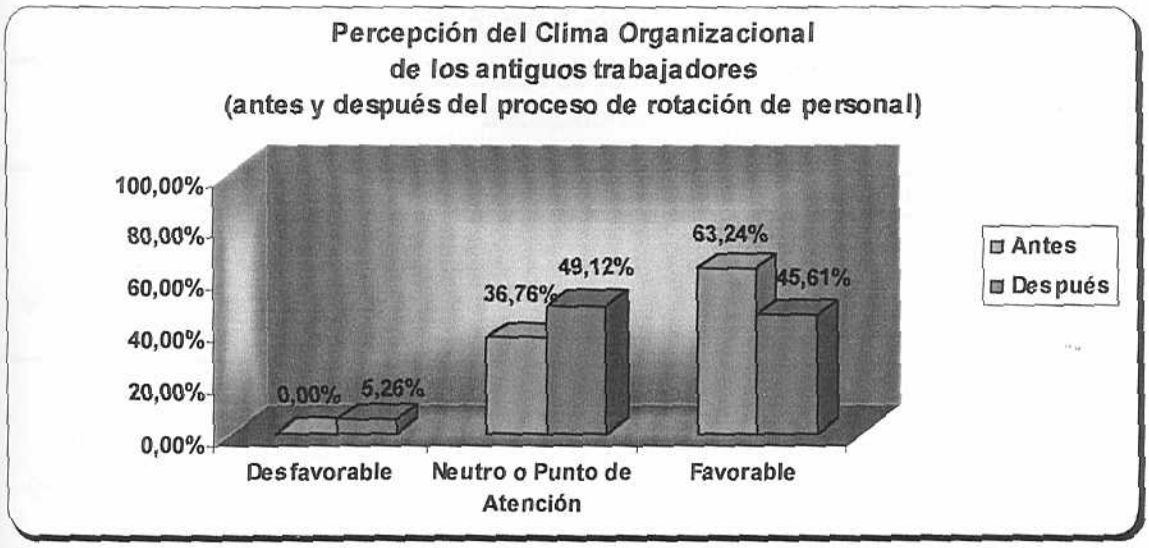
Los resultados arrojados se presentan en el siguiente cuadro:

Percepción del clima organizacional de los antiguos trabajadores antes y después del proceso de rotación de personal				
	Categoría	**Intervalo**	**Frecuencia**	**Fr.%**
Antes	Desfavorable	51-119	0	0
	Neutro o Punto de Atención	120-187	25	36,76%
	Favorable	188-255	43	63,24%
	Total: 68 personas encuestadas			
	Categoría	**Intervalo**	**Frecuencia**	**Fr.%**
Después	Desfavorable	51-119	3	5,26%
	Neutro o Punto de Atención	120-187	28	49,12%
	Favorable	188-255	26	45,61%
	Total: 57 personas encuestadas			

En la primera medición, la mayoría de los trabajadores, es decir, 43 de ellos (lo cual representa un 63,24%) , percibían el clima organizacional de la empresa de manera favorable, no obstante, en la segunda medición, los trabajadores perciben, en su mayoría, el clima organizacional de manera indiferente, ubicándose en la categoría neutro o punto de atención el 49,12% de la población. La categoría favorable disminuye entonces ubicándose ahora en un 45,61%

La percepción desfavorable del clima organizacional pasó a ser de 0 a 5,26% de la población, lo cual indica un crecimiento en esta forma de percibir el clima.

Observemos el siguiente gráfico para ilustrarnos de mejor manera:



Como podemos observar ocurrió un aumento en la forma de percibir el clima de manera negativa o desfavorable y lo mismo sucedió con la categoría intermedia; siendo lo contrario para la categoría que califica de positiva la percepción del clima.

Pudiera pensarse que existe una tendencia de la forma de percepción del clima en acercarse a su forma negativa, pues se observa crecimiento hacia la percepción neutra y desfavorable y por el contrario un decaimiento en la percepción favorable.

Tal como lo señalaba Taguiri (en Brunet, 1987) aunque el clima organizacional posee una connotación de continuidad, puede cambiar después de una intervención particular, y es precisamente lo que se refleja en este caso, donde luego de ocurrido el proceso de rotación, la percepción del clima organizacional de los trabajadores ha variado (específicamente de forma desfavorable).

1.3) Percepción general del clima organizacional después del proceso de rotación, de los antiguos y nuevos trabajadores.

Resulta interesante no sólo comparar la percepción que del clima organizacional poseen los antiguos trabajadores en los dos momentos de medición como lo realizamos anteriormente, sino también vale la pena hacerlo ahora después de ocurrido el proceso de rotación, pero esta vez comparando la percepción de los antiguos trabajadores y los de nuevo ingreso, lo cual nos ampliaría la visión del comportamiento de la variable en estudio.

Los resultados y análisis se presentan en base a la totalidad de las respuestas dadas y tomando en consideración todas las sedes de la empresa en conjunto.

Los resultados se presentan en el siguiente cuadro:

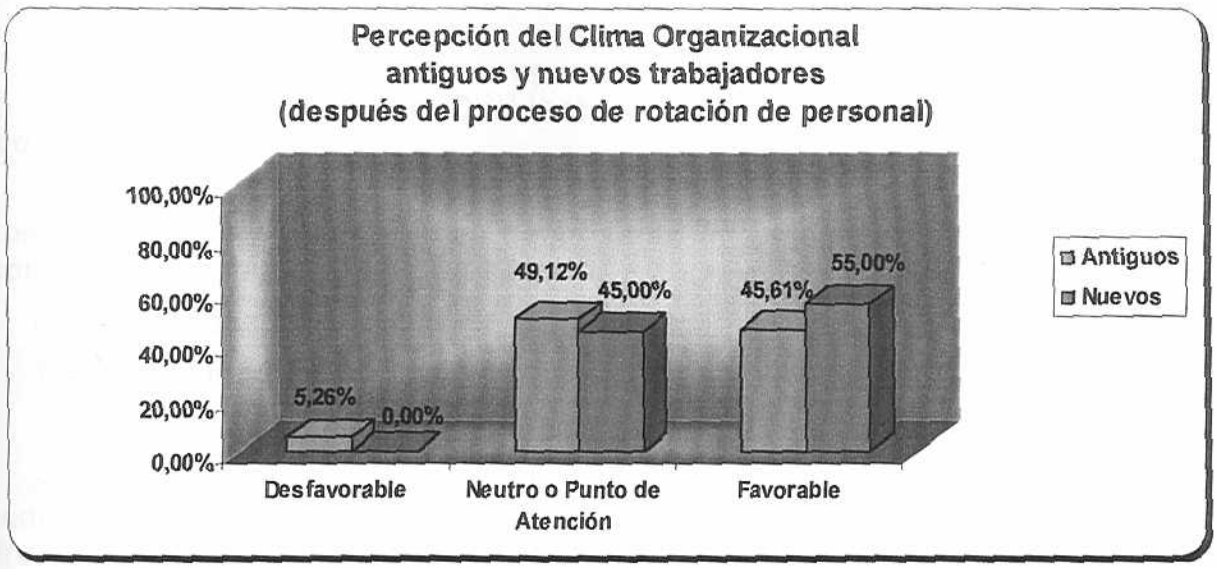
Percepción del clima organizacional de los antiguos trabajadores y nuevos trabajadores (después del proceso de rotación de personal)				
	Categoría	**Intervalo**	**Frecuencia**	**Fr.%**
Antiguos	Desfavorable	51-119	3	5,26%
	Neutro o Punto de Atención	120-187	28	49,12%
	Favorable	188-255	26	45,61%
	Total:57 personas encuestadas			
	Categoría	**Intervalo**	**Frecuencia**	**Fr.%**
Nuevos	Desfavorable	51-119	0	0
	Neutro o Punto de Atención	120-187	9	45%
	Favorable	188-255	11	55%
	Total: 20 personas encuestadas			

Del total de 81 personas que se encontraban trabajando en la empresa para el momento de la segunda medición, 60 eran antiguos y 21 de nuevo ingreso. De esta totalidad de individuos, el 95,06% participó en el estudio, es decir, 77 de los mismos. Además, de los 77 individuos participantes, 57 son antiguos y 20 nuevos, por lo que sólo 3 trabajadores antiguos y 1 nuevo no entraron en medición. Así pues, los resultados arrojados pueden tomarse como generales debido a la mínima cantidad de mortalidad natural en la población de estudio.

Para este momento de medición, los antiguos trabajadores perciben en su mayoría el clima organizacional de manera indiferente. Un 45,61% de ellos opina que el clima en general es favorable y un 5,26% lo percibe negativamente.

Los trabajadores de nuevo ingreso perciben en su mayoría el clima organizacional de manera favorable (55%), lo cual se puede esperar por ser de nuevo ingreso precisamente, pero no debe dejarse a un lado el hecho de que 45% de los mismos se siente indiferente con respecto a la variable estudiada lo que constituye una gran cantidad de respuestas neutras y deja en tela de juicio la real percepción de la misma.

Como se puede apreciar en el siguiente gráfico, la percepción favorable del clima organizacional se presenta en mayor cuantía en las personas de nuevo ingreso, siendo esta categoría la que presenta la mayor diferencia entre ambos tipos de trabajadores.



Además, como pudiera esperarse un comportamiento normal en los de nuevo ingreso, estos no perciben el clima como desfavorable, contrarios a los trabajadores antiguos que aprecian la variable de esta manera en un 5,26%.

La categoría neutro o punto de atención posee en ambos casos un grueso de la población estudiada. Es de gran tamaño en comparación con los sujetos que quedaron divididos en las dos categorías restantes. Son de mayor cantidad los trabajadores antiguos que se ubican en esta categoría que los nuevos.

1.4) Percepción general del clima organizacional según región geográfica, antes y después del proceso de rotación de personal.

Tal como lo señala Rivas (1999) el clima organizacional es un elemento distintivo entre los ambientes organizacionales; "es un constructo que se distingue entre las organizaciones y, a su vez, dentro de los diferentes departamentos de la misma (...)" (p. 39).

En consecuencia una organización que posea varios departamentos o unidades puede presentar diferencias en la percepción del clima entre cada uno de ellos.

La organización en la cual se realiza este estudio posee esta característica. Resulta entonces de gran relevancia describir cómo se presenta el clima organizacional en base a esta suposición del autor.

La descripción se realiza en base a las diferentes sedes o sucursales que, en el interior del territorio venezolano, posee la empresa.

Al momento de presentar los resultados se tuvo en consideración el hecho de que en algunas sucursales existía un número muy pequeño de trabajadores (San Cristóbal por ejemplo, con dos trabajadores y Guatire con uno), por lo cual se hizo necesaria la agrupación de diferentes sedes según su región geográfica de ubicación en el país. Esto con la finalidad de eliminar la posibilidad de identificación de los individuos participantes y garantizar así el grado de confiabilidad ofrecido.

Así, las diferentes sedes se agruparon en cuatro grupos: Sede Principal, Gran Caracas, Región Centro Occidental y Región Oriental (para detalles ver marco metodológico).

Aunado a ello es importante aclarar que las descripciones se realizarán en ambos momentos de medición, es decir, tanto antes del proceso de rotación de personal como después.

Los resultados se presentan a continuación:

1.4.a) 1ra medición

Sede Principal

Antes del proceso de rotación de personal el 54,17% de los trabajadores de la sede principal percibían el clima de manera favorable. El 45,83% se ubicó dentro de la categoría neutro o punto de atención y ninguno de ellos percibía el clima de manera desfavorable.

Análisis General según Región Geográfica (1ra medición)			
Sede Principal			
Categoría	**Intervalo**	**Frecuencia**	**Fr.%**
Desfavorable	51-119	0	0
Neutro o Punto de Atención	120-187	11	45,83%
Favorable	188-255	13	54,17%
Total: 24 personas encuestadas			

Para el momento de esta medición, 30 trabajadores pertenecían a esta sucursal; 24 de ellos participaron en el estudio. Como puede observarse, la mayoría de ellos (13 personas) percibe el clima como favorable, sin embargo no debe tomarse el hecho de que nadie perciba el clima de manera desfavorable como un éxito pues un considerable número de trabajadores (no muy distante de los que se ubican en la categoría favorable) se muestran neutrales con respecto a la variable en estudio, lo cual puede representar un riesgo por posible decaimiento en la percepción.

Gran Caracas

Las sucursales de Sabana Grande y Los Palos Grandes constituyen en esta primera medición las integrantes de este grupo.

Los resultados obtenidos se muestran en la tabla a continuación:

Análisis General según Región Geográfica (1ra medición)			
Gran Caracas			
Categoría	**Intervalo**	**Frecuencia**	**Fr.%**
Desfavorable	51-119	0	0
Neutro o Punto de Atención	120-187	11	64,71%
Favorable	188-255	6	35,29%
Total: 17 personas encuestadas			

Nótese que en estas sedes el clima organizacional no es percibido de manera desfavorable, pues esta categoría no obtuvo ningún valor. Sin embargo, la mayoría del número de trabajadores se ubican en la categoría intermedia mostrándose indiferente en cuanto al clima organizacional percibido.

El 35,29% de los sujetos percibe el clima organizacional de manera favorable.

Región Centro Occidental

Dentro de este grupo se encuentran las sedes de Maracay, Valencia, Barquisimeto, San Cristóbal y Maracaibo.

El total de trabajadores en esta región fue de 21 personas, de los cuales 17 contestaron al estudio, obteniendo así un 80,26% de participación.

Análisis General según Región Geográfica (1ra medición)			
Región Centro Occidental			
Categoría	**Intervalo**	**Frecuencia**	**Fr.%**
Desfavorable	51-119	0	0
Neutro o Punto de Atención	120-187	3	17,65%
Favorable	188-255	14	82,35%
Total: 17 personas encuestadas			

En este caso se obtuvo un 82,35% en la categoría favorable lo que indica que la percepción positiva del clima se presenta en la mayoría de los trabajadores. Por otra parte se ubica un 17,65% de los individuos en la categoría intermedia y ninguno de ellos percibe le clima de manera desfavorable.

Región Oriental

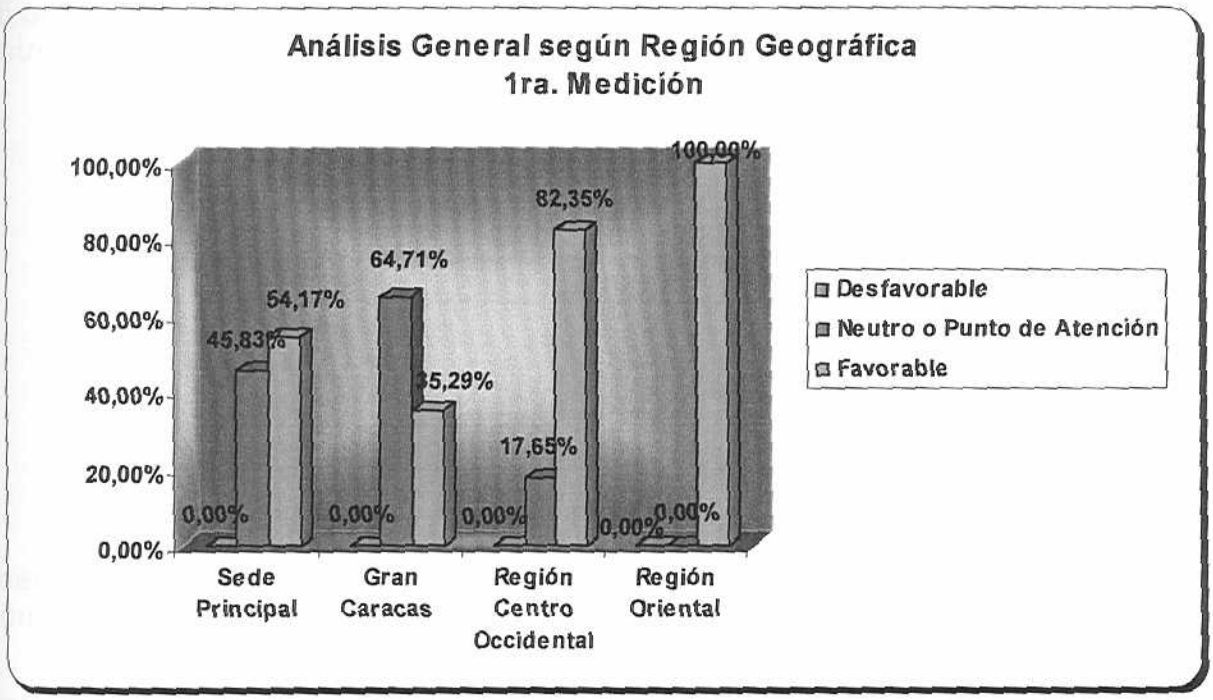
La región Oriental incluye las sedes de Maturín, Puerto La Cruz y Puerto Ordaz, las cuales poseen un total de 10 trabajadores quienes participaron en su totalidad (100% de participación).

Veamos los resultados en el siguiente cuadro:

Análisis General según Región Geográfica (1ra medición)			
Región Oriental			
Categoría	**Intervalo**	**Frecuencia**	**Fr.%**
Desfavorable	51-119	0	0
Neutro o Punto de Atención	120-187	0	0
Favorable	188-255	10	100%
Total: 10 personas encuestadas			

Podemos ver en este caso que el 100% de los sujetos perciben el clima organizacional de manera favorable. En consecuencia, las dos categorías restantes no se presentan.

Con el fin de facilitar una comparación entre estos cuatro grupos durante la primera medición, se presenta el siguiente gráfico:



Como puede apreciarse, el cuarteto de grupos analizados presenta en sus respectivas mediciones una percepción nula de un desfavorable clima organizacional.

Las sedes agrupadas en Gran Caracas presentan la mayor percepción neutra del clima organizacional, mostrando ser, en la primera medición, el grupo con mayor nivel de indiferencia ante esta variable.

La región Oriental se presenta con una perfecta y coincidente alineación de percepciones entre sus miembros, ya que el 100% de los mismos percibe la variable estudiada como favorable, ubicando además a esta región como la que posee mejor percepción de su clima.

Resulta interesante tomar en consideración la marcada diferencia que se encuentra en las percepciones entre los cuatro grupos, pues la neutralidad en las respuestas de los sujetos de las sedes de Caracas se contrasta en demasía con la percepción favorable de las sedes del interior. Cabe entonces la posibilidad de pensar en que aspectos diferenciales específicos pueden ser causantes de tal diferencia, con lo que resulta importante tratar de determinarlos (se realiza más adelante en análisis específico por indicadores).

1.4.b) 2da medición

Sede Principal

Luego de ocurrido el proceso de rotación de personal la sede principal contaba con 27 personas laborando en ella. De los mismos, 21 eran antiguos trabajadores y 6 nuevos. De ellos sólo una persona no participó en el estudio dando un total de participación de 96,3%.

Como nota interesante se puede informar que esta sede fue la que obtuvo mayor número de desincorporaciones (7 en total) que el resto de sus hermanas dentro del territorio venezolano.

Análisis General según Región Geográfica (2da medición)			
Sede Principal			
Categoría	**Intervalo**	**Frecuencia**	**Fr.%**
Desfavorable	51-119	2	7,69%
Neutro o Punto de Atención	120-187	10	38,46%
Favorable	188-255	14	53,85%
Total: 26 personas encuestadas			

En esta oportunidad, el 53,85% de los trabajadores perciben el clima en general de manera favorable, siendo entonces esta, la categoría con mayor frecuencia.

También se presenta que un 38,46% se ubica dentro de la categoría neutra, mostrando que 14 personas se muestran indiferentes en cuanto al clima general se refiere.

Por último, 7,69% percibe el clima de manera desfavorable, siendo esto en menor cuantía.

Gran Caracas

A este grupo se suman ahora, luego del proceso de rotación de personal, dos nuevas sedes: Centro-Oeste (ubicada en el centro de la ciudad de Caracas) y Guatire (ubicada en esta ciudad). Las mismas fueron inauguradas en el mes de Abril del 2001 y cuenta tanto con personal de nuevo ingreso como antiguos que fueron trasladados a esas sedes.

Se ubican entonces, además de las sedes de Sabana Grande y Los Palos Grandes, estas dos nuevas sucursales, presentando un total de 22 trabajadores, quienes participaron sin excepción.

Veamos los resultados arrojados:

Análisis General según Región Geográfica (2da medición)			
Gran Caracas			
Categoría	**Intervalo**	**Frecuencia**	**Fr.%**
Desfavorable	51-119	0	0
Neutro o Punto de Atención	120-187	18	81,82%
Favorable	188-255	4	18,18%
Total:22 personas encuestadas			

En esta oportunidad se puede observar que los trabajadores perciben, en su mayoría, el clima organizacional de manera indiferente, ubicando un 81,82% de sus opiniones dentro de esta categoría.

Un 18,18% de ellos percibe el clima de manera favorable y es nulo el número de personas que perciben el clima organizacional de manera desfavorable.

Región Centro Occidental

Después de ocurrido el proceso de rotación, este grupo de sedes contaba con 20 empleados, de los cuales 18 intervinieron en el estudio.

Veamos los resultados:

Análisis General según Región Geográfica (2da medición)			
Región Centro Occidental			
Categoría	**Intervalo**	**Frecuencia**	**Fr.%**
Desfavorable	51-119	0	0
Neutro o Punto de Atención	120-187	6	33,33%
Favorable	188-255	12	66,67%
Total:18 personas encuestadas			

Se presenta un 66,67% de percepción del clima de forma favorable, es decir, 12 de las 18 personas que se incluyeron en el estudio, perciben el clima de la organización de esta manera.

La categoría intermedia obtuvo un 33,33% de las opiniones y la percepción de manera desfavorable de la variable no se presentó.

Región Oriental

Esta región poseía para el momento de la segunda medición del clima organizacional un total de 12 trabajadores, de los cuales 11 colaboraron con su participación.

Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

Análisis General según Región Geográfica (2da medición)			
Región Oriental			
Categoría	**Intervalo**	**Frecuencia**	**Fr.%**
Desfavorable	51-119	1	9,09%
Neutro o Punto de Atención	120-187	3	27,27%
Favorable	188-255	7	63,64%
Total:11 personas encuestadas			

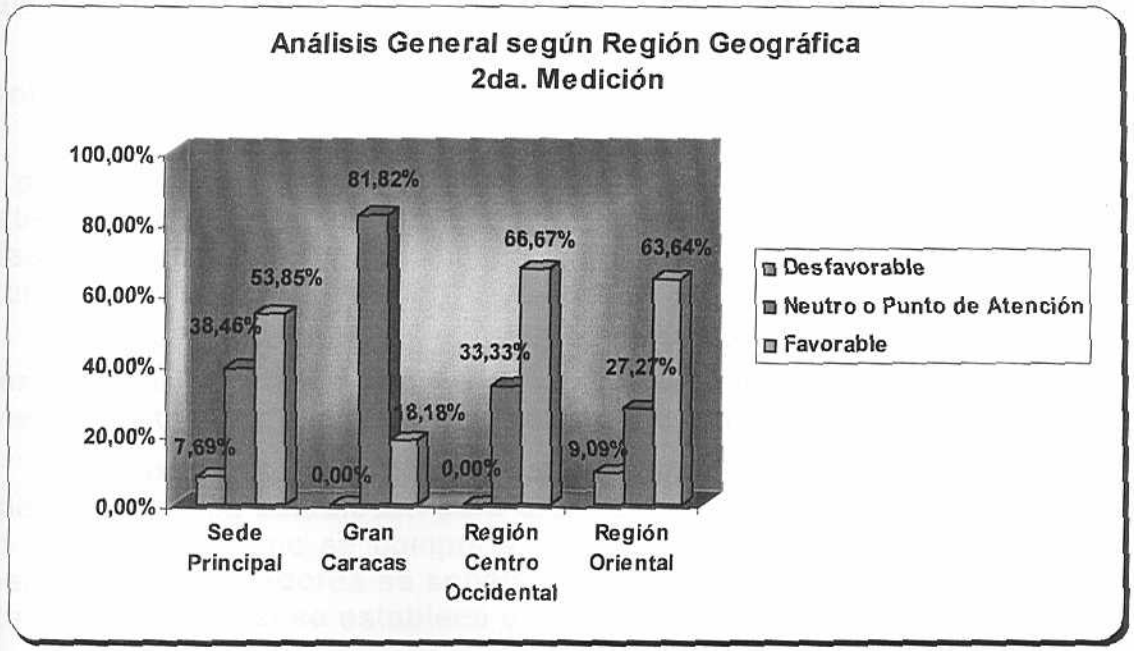
Un 63,64% muestra su percepción del clima organizacional como favorable.

La totalidad que se presentó en la categoría favorable de esta región en la primera medición, ha variado con respecto a esta segunda medición. Si bien es cierto que la categoría favorable aún contiene la mayor percepción, también lo es el hecho de que disminuyó considerablemente, esto tomando en cuenta que el período entre una medición y la siguiente fue tan sólo cinco meses.

Un 27,27% se ubica en la categoría intermedia, manteniéndose indiferente ante la variable.

Al mismo tiempo, una (1) persona de las 11 encuestadas (lo cual representa un 9,09%) percibe el clima de la organización de manera desfavorable.

Visualicemos mejor el comportamiento de la percepción del clima entre los cuatro grupos en el siguiente gráfico:



Tanto la región centro-occidental como gran caracas presentan nula la percepción del clima de manera desfavorable.

Las sedes ubicadas en el grupo Gran Caracas presentan el mayor porcentaje en la percepción neutra del clima organizacional, al igual que en la primera medición (antes del proceso de rotación).

La región Centro Occidental posee el mayor porcentaje de percepción del clima manera favorable.

Al mismo tiempo, el grupo con mayor percepción del clima de manera desfavorable fue la Región Oriental, la cual en la primera medición presentó nula su percepción en esta categoría y además fué (en aquella oportunidad) el único grupo en donde se presentó 100% de percepción favorable.

De nuevo la marcada diferencia entre las sedes de Caracas y las del interior del país se hacen notorias. Se confirma entonces la existencia de aspectos influyentes diferenciables entre ambos grupos que determinan esta percepción y que en el análisis específico adelante presentado se tratará de especificar.

2.- Análisis específico por Dimensiones

Para realizar este análisis de la percepción del clima en cuanto a las dimensiones de la variable propuestas, se calculó las medias aritméticas de cada dimensión, basándose claro está, en las respuestas dadas por los individuos.

Se toman en consideración para este análisis la categorización Favorable, Neutro o Punto de Atención y Desfavorable para analizar las percepciones.

Se presentarán los resultados según las regiones geográficas mencionadas en el marco metodológico, a saber: sede principal, gran caracas, región centro-occidental y región oriental.

Los datos se muestran en tablas y gráficos para su mejor comprensión y visualización.

Como en los casos anteriores se describen los resultados antes del proceso de rotación y después del mismo.

Además, para comparar los resultados obtenidos entre una medición y otra se presenta una diferencia de medias como parámetro de comparación, estableciendo que si el resultado es igual a cero (0) se concluye que no hubo variación con respecto a esa dimensión específica entre la primera medición y la segunda.

Si el resultado arroja un número positivo se concluye que ocurrió una mejora en esa dimensión. Más sin embargo, ocurriese lo contrario, es decir, se obtiene un número negativo, esto indicaría un deterioro o quebranto en dicha dimensión.

Es importante aclarar que cada dimensión contiene unos indicadores respectivos que se establecen para analizarla con más detenimiento. En esta parte sólo se muestra como se comporta cada dimensión, más adelante en el análisis específico por indicadores se señalará con detalle cuál es el punto de atención en cada dimensión y así se establece una conclusión basada en ello.

2.1) Análisis por Dimensión Sede Principal

Los resultados obtenidos en esta sede se presentan el cuadro a continuación, mostrando las medias aritméticas obtenidas para cada dimensión tanto en la primera como en la segunda medición.

Los resultados obtenidos se presentan en el cuadro a continuación:

Análisis por Dimensiones

Sede Principal			
	1ra Medición	2da Medición	Diferencia de Medias
Dimensión	Media Aritmética	Media Aritmética	
Motivación	3,51	3,47	-0,04
Comunicación	3,59	3,37	-0,22
Supervisión	3,54	3,46	-0,08
Toma de decisiones	3,9	3,82	-0,08
Estructura	3,85	3,59	-0,26
Gerencia del Cambio	3,5	3,26	-0,24
Identificación	3,91	3,93	0,02
Trabajo en equipo	3,78	3,89	0,11
Relaciones Sociales	4,19	4,2	0,01

Antes del proceso de rotación de personal en esta sede se obtuvo para la dimensión **motivación** una media aritmética de 3,51; indicando un punto de atención en esta dimensión. Para la segunda medición la media aritmética disminuyó, sin embargo, se mantuvo aún en la misma categoría, mostrando poca variación entre una medición y otra.

La motivación constituye entonces un punto de atención, se puede pensar se refleja de fondo una indiferencia o más aún, se puede pensar que debido al proceso coyuntural no reflejan sus verdaderos pensamientos.

La comunicación obtiene una media aritmética de 3,59 para la primera medición y 3,37 para la segunda; en ambos casos, y aunque empeora entre una medición y la posterior, se ubica en la categoría neutro o punto de atención. Las personas se muestran neutrales con respecto a esta dimensión.

La pequeña diferencia entre una medición y la posterior no debe dejarse a un lado, pues por serlo no significa que este aspecto se encuentre bien, al contrario, tiene tendencia hacia el extremo desfavorable y a la apreciación deficiente de la transmisión de la información en la organización.

La dimensión **Supervisión** obtuvo una media de 3,54, ubicándose en la categoría intermedia como punto de atención. Para después del proceso de rotación obtuvo una media de 3,46, disminuyendo pero manteniéndose aún en la misma categoría.

Toma de decisiones es la próxima dimensión a considerar; la misma presentó una media de 3,9 para la primera medición y 3,82 para la segunda, produciendo una disminución en la media obtenida aunque de muy poco valor.

Esta dimensión se observa como punto de atención, ya que entre las personas la selección de alternativas de acción no se presenta como favorable

pero tampoco como desfavorable. Sin embargo más adelante en este estudio se señala específicamente como se comportan sus dos indicadores para analizar de fondo esta dimensión.

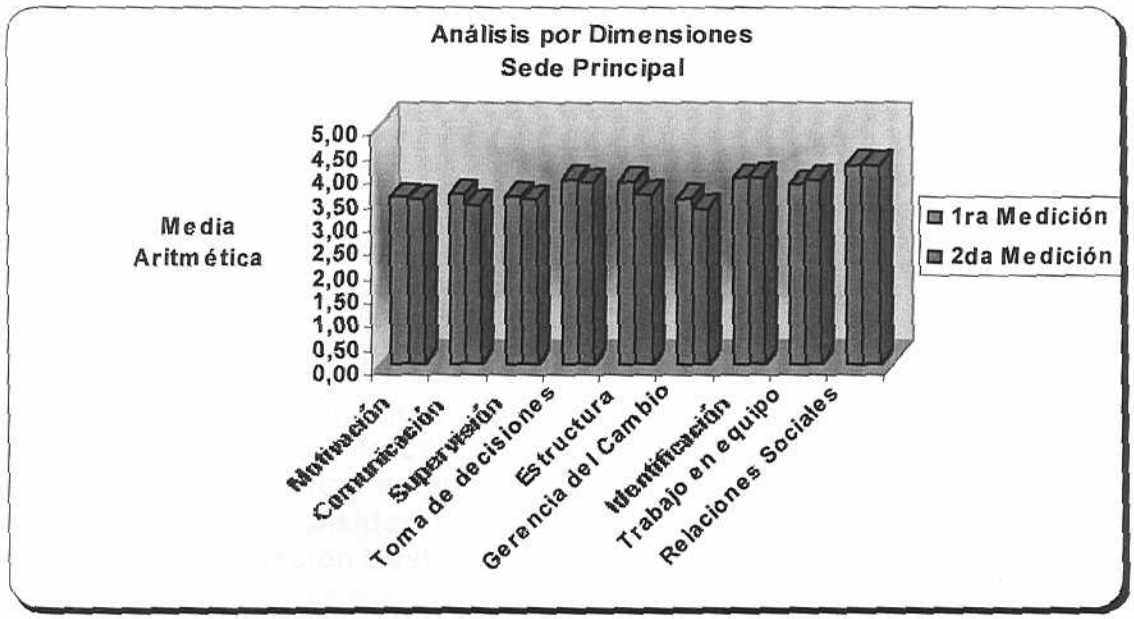
La dimensión **Estructura** obtuvo una media aritmética de 3,85 en la primera medición y 3,59 para la segunda, resultando una disminución entre ambas mediciones. Sin embargo, aunque tal disminución fue en pequeño valor, en la primera medición se ubicó dentro de la categoría favorable, y al momento después de ocurrido el proceso de rotación de personal, se ubica como punto de atención.

Gerencia del Cambio obtuvo una media de 3,5 para la primera medición y 3,26 para la segunda, ubicándose para ambos casos en la categoría intermedia lo cual se considera como punto de atención. Los trabajadores no mostraron una percepción claramente definida en cuanto a la forma en que la organización maneja su nueva situación. Entre una medición a otra se produjo una disminución, sin embargo se ubicó en ambos casos dentro de la misma categoría.

Identificación con la Organización es la séptima dimensión. Obtuvo una media aritmética de 3,91 antes del proceso de rotación y 3,93 después de ocurrido el mismo; en ambos casos se ubicó dentro de la categoría favorable, indicando que los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.

Trabajo en Equipo presentó una media de 3,78 en la primera medición y en la segunda obtuvo 3,89; la diferencia entre ellas es positiva, ocurrió un aumento en el valor de la media y en ambos casos se ubicaron dentro de la categoría favorable, indicando que los trabajadores perciben que su ayuda mutua y la búsqueda de un objetivo común está presente en su grupo de trabajo.

Relaciones Sociales, por su parte, presenta una media aritmética de 4,19 y 4,2 para la primera y segunda medición respectivamente. En ambos casos, se ubicaron dentro de la categoría favorable, reflejando simpatía y afecto entre las personas del grupo de trabajo.



En el gráfico anterior se puede apreciar que la dimensión Relaciones Sociales presenta el más alto valor para ambas mediciones, mostrando que

realmente el aspecto más importante para los trabajadores de esta sede es la atmósfera social en la que se desenvuelven.

De igual manera la dimensión **Gerencia del Cambio** mostró el menor valor en la media aritmética en ambas mediciones, lo cual indica un sentimiento general de desacuerdo en la forma en que la organización maneja su nueva situación, aunque ella se ubicó en la categoría intermedia, es posible inferir un acercamiento a la categoría desfavorable.

2.2) Análisis por Dimensión, Gran Caracas

Análisis por Dimensiones

Gran Caracas			
	1ra Medición	2da Medición	Diferencia de Medias
Dimensión	Media Aritmética	Media Aritmética	
Motivación	3,17	2,82	-0,35
Comunicación	3,15	3,07	-0,08
Supervisión	3,43	3,27	-0,16
Toma de decisiones	3,8	3,18	-0,62
Estructura	3,38	3,31	-0,07
Gerencia del Cambio	2,81	2,86	0,05
Identificación	3,57	3,6	0,03
Trabajo en equipo	3,73	3,58	-0,15
Relaciones Sociales	4,39	4,22	-0,17

En este grupo de sucursales la dimensión **Motivación** presentó una media aritmética de 3,17 para la primera medición y 2,82 para la segunda, ubicándose en ambos casos dentro de la categoría intermedia. Representa un punto de atención pues los trabajadores se muestran indiferentes ante este aspecto.

Comunicación presentó una media aritmética de 3,15 y 3,07 para la primera y segunda medición respectivamente, ubicándose en la categoría neutra o punto de atención en ambos casos, reflejando así la percepción indiferente de esta dimensión. Entre una medición y la posterior ocurrió una disminución, lo cual pudiera indicar una tendencia a percibir esta dimensión como desfavorable, de suceder esto, los canales de comunicación en la organización no se mostrarían acordes con lo que esperan los trabajadores.

Supervisión mostró una disminución del valor obtenido en las medias aritméticas entre ambas mediciones, siendo para el primer caso 3,43 y para el segundo 3,27 situándose en la categoría intermedia para las dos situaciones. La acción supervisora para estos empleados es percibida como indiferente. Tal grado de neutralidad se puede considerar como una señal, además se debe considerar la aproximación a la percepción desfavorable ya que la tendencia se observa en esa línea.

Por su parte la dimensión **Toma de Decisiones** obtuvo una media de 3,8 antes del proceso de rotación de personal, ubicándose dentro de la categoría favorable. Esto indicaba que la selección entre las categorías de acción para la resolución de conflictos era percibida por los trabajadores de manera positiva.

Mientras que en la segunda medición se obtuvo una media aritmética de 3,18, produciéndose una disminución. Ahora, luego del proceso de rotación de personal, esta dimensión se ubica dentro de la categoría intermedia mostrando indiferencia ante la misma. Existe tendencia hacia la inconformidad en este aspecto, mostrando una merma en la opinión percibida, con lo cual se refleja que las personas ya no perciben tan buena la participación y autonomía en la toma de decisiones.

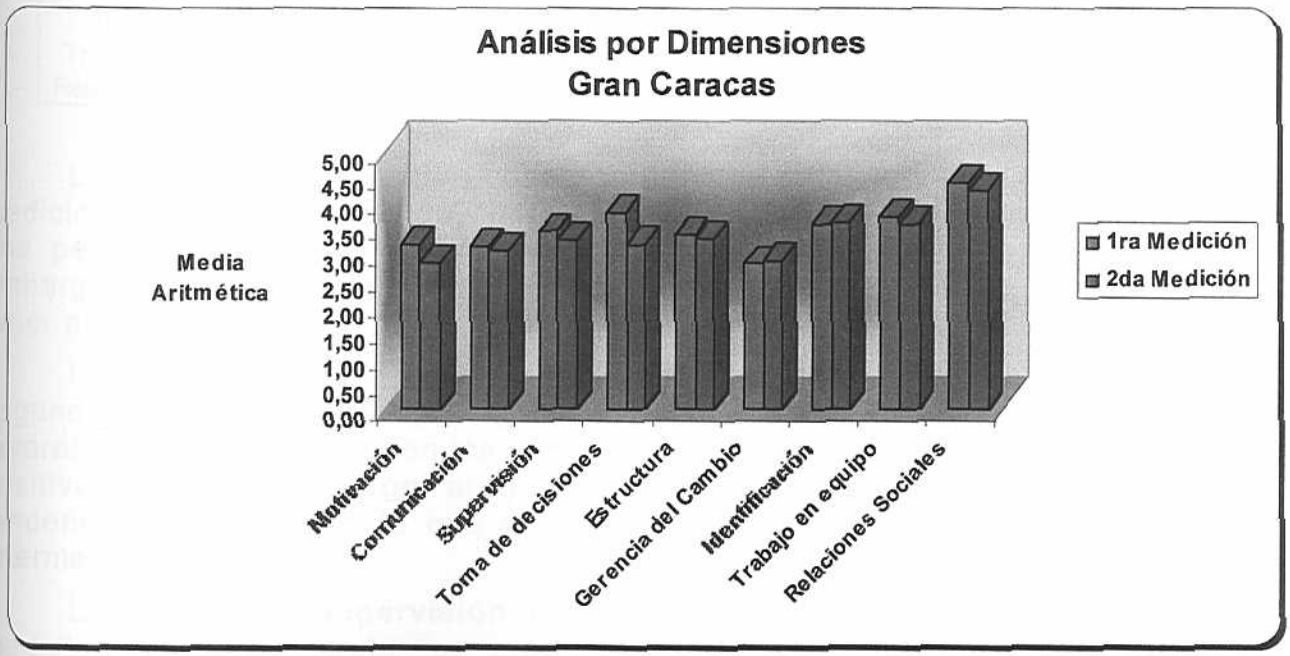
Estructura, obtuvo 3,38 en la primera medición y 3,31 en la segunda, disminuyendo el valor entre ellas y percibiéndose de manera neutral esta dimensión en ambos momentos.

Gerencia del Cambio mostró para la primera medición una media aritmética de 2,81 y para la segunda sólo aumentó en 5 centésimas, ubicándose luego del proceso de rotación de personal en 2,86, con lo cual esta dimensión representa en ambos casos un punto de atención.

Tanto para la primera como para la segunda medición, la dimensión **Identificación** se situó en la categoría neutra, obteniendo antes del proceso una media aritmética de 3,57 y aumentando levemente luego del mismo, para alcanzar el valor de 3,60.

Para los encuestados en las sedes de Gran Caracas, la dimensión **Trabajo en Equipo** antes del proceso de rotación se mostraba favorable, con una media aritmética de 3,73. Sin embargo, después del proceso de rotación ocurrió un descenso en este valor (media aritmética igual a 3,58), ubicándose ahora en la categoría neutra o punto de atención.

La novena dimensión, **Relaciones Sociales**, obtuvo en la primera medición un valor de 4,39 y para la segunda un valor de 4,22. En ambos casos, se ubicó dentro de la categoría favorable, indicando una percepción adecuada del ambiente social.



Tal como se aprecia en el gráfico anterior, la dimensión **Relaciones Sociales** muestra el mayor valor en ambas mediciones. Así pues, para este grupo de sedes, la atmósfera social en que se desenvuelven es de gran importancia y es percibida como positiva, lo cual constituye una fortaleza en este grupo de sedes.

Destaca también el hecho de la variación en la dimensión **Toma de Decisiones** en donde se percibía como favorable para la primera medición y luego desciende ubicándose como punto de atención, lo que refleja el mayor descenso en una misma dimensión ocurrida hasta el momento. Las personas están percibiendo cada vez más desfavorable esta dimensión.

La **Gerencia del Cambio** obtuvo a su vez el menor valor en la media aritmética de todas las dimensiones, tanto para la primera como para la segunda medición indicando la peor percepción de todas las dimensiones estudiadas.

2.3) Análisis por Dimensión, Región Centro Occidental

Los resultados obtenidos en esta región son presentados a continuación:

Análisis por Dimensiones

Región Centro Occidental

Dimensión	1ra Medición Media Aritmética	2da Medición Media Aritmética	Diferencia de Medias
Motivación	3,87	3,7	-0,17
Comunicación	4,04	3,88	-0,16
Supervisión	4,07	4,1	0,03
Toma de decisiones	4,24	3,88	-0,36
Estructura	3,97	4,09	0,12
Gerencia del Cambio	3,78	3,62	-0,16
Identificación	4,47	4,31	-0,16
Trabajo en equipo	4,22	4,17	-0,05
Relaciones Sociales	4,68	4,47	-0,21

La dimensión **Motivación** obtuvo una media aritmética de 3,87 en la primera medición y 3,7 en la segunda, ubicándose en la categoría favorable. Esto indica una percepción positiva de los encuestados en cuanto a esta dimensión. Sin embargo, se muestra una tendencia hacia el extremo contrario con lo que se debe tener atención.

La **Comunicación** refleja en la primera medición una media de 4,04 y en la segunda 3,88, lo cual ubica en ambas mediciones a esta dimensión en la categoría favorable. Así pues, perciben los canales de comunicación organizacionales como positivos, más sin embargo, al igual que la dimensión anterior, se observa una tendencia negativa, con lo que se ubicaría esta dimensión hacia la percepción intermedia.

La dimensión **Supervisión** obtuvo 4,07 y 4,1 en la primera y segunda medición respectivamente, se produjo un aumento entre el valor de ambas mediciones y en ambos casos se ubicaron en la categoría favorable, indicando percepción positiva en cuanto a la actividad supervisora lo cual constituye una fortaleza.

Toma de decisiones, por su parte, obtuvo en la primera medición una media de 4,24 y en la segunda una de 3,88. Aunque entre una medición y la siguiente ocurrió un descenso, en ambas oportunidades fueron ubicadas en la categoría favorable. Se indica así que esta dimensión constituye una fortaleza en este grupo de sedes estudiadas.

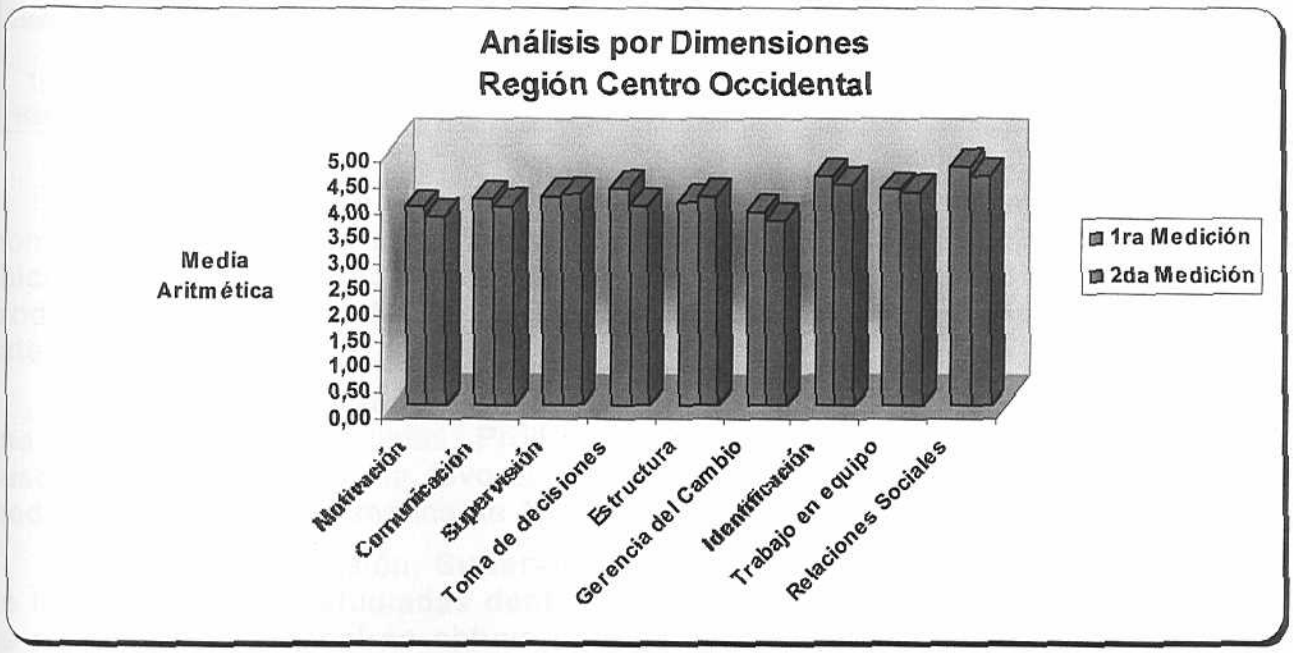
La dimensión **Estructura** aumentó su valor de media aritmética entre una medición y la posterior. En la primera presentó una media de 3,97 y para la segunda presentó 4,09, ubicándose para ambos casos en la categoría favorable, lo cual constituye una fortaleza para estas sedes.

Gerencia del Cambio presentó una media aritmética de 3,78 para la primera medición lo cual posiciona a esta dimensión en la categoría favorable, mientras que debido al descenso que se generó en la segunda medición (media aritmética igual a 3,62) la variable pasó a convertirse en un punto de atención.

Por su parte la dimensión **Identificación** obtuvo una media aritmética de 4,47 y 4,31 antes y después del proceso de rotación de personal respectivamente, reflejando una posición favorable respecto al compromiso y sentido de pertenencia de los individuos hacia la organización.

El **Trabajo en Equipo** presentó para la evaluación realizada antes del proceso de cambio una media aritmética de 4,22 y luego de dicho proceso tuvo una pequeña disminución, obteniendo un valor de 4,16, a pesar de este descenso, en ambos casos la dimensión se ubica en la categoría favorable.

Igualmente, la dimensión **Relaciones Sociales** se ubicó en ambas mediciones en esta misma categoría, ya que tanto en la primera medición como en la segunda los valores obtenidos estaban dentro del rango establecido. Se obtuvo antes del proceso de rotación de personal una media de 4,68 y después del mismo 4,47; lo cual indicó que en general la atmósfera de amistad y compañerismo se percibe como positiva.



En general, para la Región Centro Occidental todas las dimensiones son percibidas para los encuestados como favorables, a excepción de la dimensión **Gerencia del Cambio**, la cual sólo en la segunda medición se ubicó dentro de la categoría neutra o punto de atención.

Igual que en las regiones anteriores la dimensión **Relaciones Sociales** mostró la mayor media aritmética antes y después del proceso de rotación de personal, sucediendo lo mismo con la dimensión **Gerencia del Cambio**, la cual obtiene en ambas mediciones la menor media aritmética, en comparación con las otras dimensiones estudiadas, lo que refleja que para los empleados el aspecto más resaltante es la cordialidad y la atmósfera amistosa en que se desenvuelven, mientras que el aspecto al cual le demuestran mayor indiferencia es la manera en que se maneja la nueva situación laboral (Gerencia del Cambio), sin que ello represente una posición desfavorable.

2.4) Análisis por Dimensión, Región Oriental

Los resultados obtenidos se muestran en el siguiente cuadro:

Análisis por Dimensiones

Región Oriental			
	1ra Medición	2da Medición	Diferencia de Medias
Dimensión	Media Aritmética	Media Aritmética	
Motivación	4,05	3,17	-0,88
Comunicación	4,32	3,42	-0,9
Supervisión	4,33	3,21	-1,12
Toma de decisiones	4,4	4	-0,4
Estructura	4,27	3,58	-0,69
Gerencia del Cambio	4,05	3,22	-0,83
Identificación	4,7	4,17	-0,53
Trabajo en equipo	4,39	3,93	-0,46
Relaciones Sociales	4,75	4,09	-0,66

Motivación obtuvo en este grupo de sedes una media aritmética de 4,05 al momento de la primera medición y 3,17 para la segunda. En el primer caso se ubicó dentro de la categoría favorable mientras que para el segundo momento se produjo un descenso de 88 décimas ubicando ahora a esta dimensión dentro de la categoría intermedia.

La dimensión **Comunicación** presenta un resultado similar al anterior, con una variación de 90 décimas. Producto de ello la percepción de esta dimensión desciende de la categoría favorable a la intermedia, obteniendo en la primera medición una media aritmética de 4,32 y en la segunda 3,42.

La tercera dimensión, **Supervisión**, presenta la mayor diferencia de medias de las dimensiones estudiadas dentro de este grupo de sedes. Antes del proceso de rotación de personal se obtuvo una media 4,33, ubicando la dimensión como favorable, representando ello una fortaleza. Sin embargo, luego de ocurrido el proceso el descenso en el valor de la media ubicó a esta dimensión en la categoría neutra, considerándose como punto de atención.

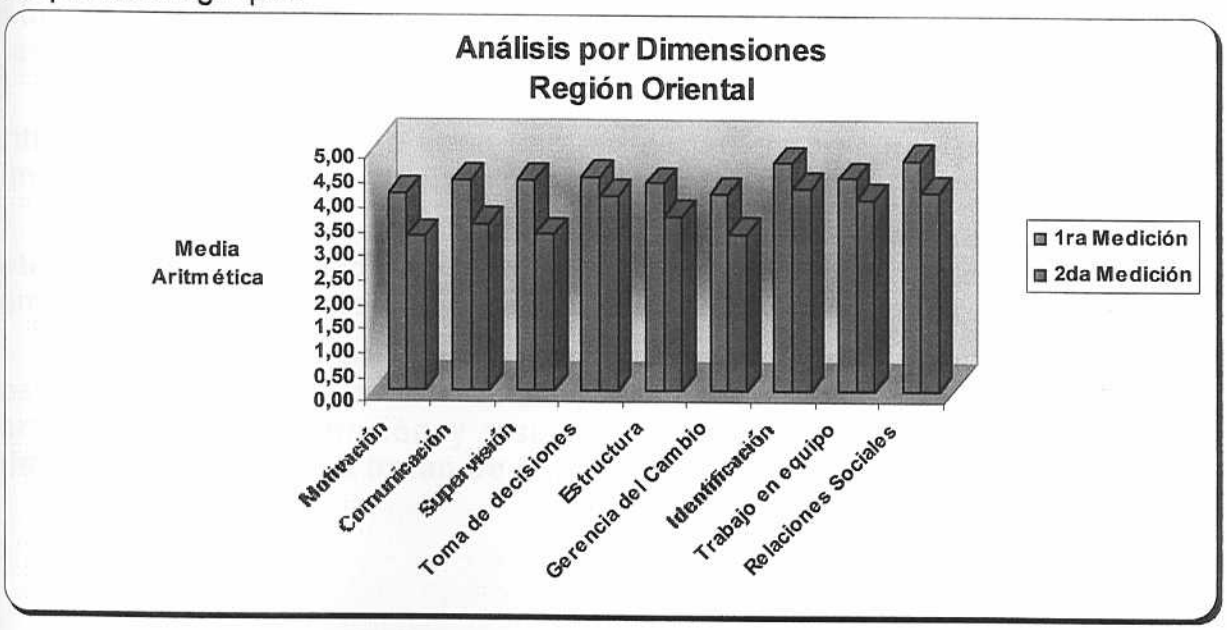
En lo que respecta a la **Toma de Decisiones**, se obtuvo una media de 4,4 para la primera medición y 4 para la segunda, colocándose en ambos casos dentro de la categoría favorable. Así, la escogencia entre alternativas de acción representa para este grupo evaluado una fortaleza en ambos momentos.

La evaluación de la dimensión **Estructura** generó, antes del proceso de rotación de personal, una media aritmética de 4,27, ubicando a esta dimensión dentro de la categoría favorable. Sin embargo, luego del proceso de rotación esta dimensión obtuvo 3,58, lo cual la ubicó en la categoría intermedia. Como puede observarse, de nuevo, un descenso en la media aritmética obtenida refleja un cambio desfavorable en la percepción de los individuos.

El mismo comportamiento lo presenta la dimensión **Gerencia del Cambio,** ya que debido a que la media aritmética pasó de 4,05 en la primera medición a 3,22 en la segunda, produciendo un cambio desfavorable entre ambas percepciones, es decir, en un primer momento se percibía esta dimensión como favorable, sin embargo, luego del proceso de rotación las personas se muestran indiferentes determinando a esta dimensión como un punto de atención.

Identificación obtiene para la primera medición una media aritmética de 4,7 y para la segunda 4,17, posicionándose en ambos momentos en la categoría favorable. Esto es muy importante porque demuestra que las personas se sienten identificados y a gusto de trabajar en la organización. Esta dimensión constituye una fortaleza en este grupo estudiado.

Con la dimensión **Trabajo en Equipo** sucede algo similar a la dimensión anterior, pues, aunque entre una medición y la posterior se produce un descenso en el valor de las medias se ubica en ambos casos como favorable. Así pues, se obtiene 4,39 para la primera medición y 3,93 para la segunda, lo cual indica que las personas perciben positivamente el trabajo que en conjunto realizan como equipo y se constituye esto como una fortaleza. Por último se tiene la dimensión **Relaciones Sociales**, en ella se presenta una media aritmética de 4,75 antes del proceso de rotación y 4,09 después de ocurrido el mismo. En ambos casos se ubica en la categoría favorable, siendo esto el reflejo de una alta cohesión y cooperación grupal.



Se puede evidenciar en este gráfico que para todas las dimensiones se produjeron disminuciones en las medias aritméticas de la segunda medición. Lo cual se pudo igualmente observar con la percepción general del clima organizacional en este grupo. Esta región merece atención puesto que este déficit entre ambas mediciones realizadas demuestra inconvenientes que se deben tratar.

La mayor variación la presentó la dimensión **Supervisión**, con una diferencia de medias de 1,12.

Las dimensiones **Motivación**, **Comunicación**, **Supervisión**, **Estructura** y **Gerencia del Cambio**, pasaron de la categoría favorable a la categoría neutro, mientras que el resto de las dimensiones, a pesar de sufrir descensos en el valor de sus respectivas medias aritméticas, siguen ubicándose en la categoría favorable.

En este grupo de sedes pertenecientes a la Región Oriental, antes del proceso de rotación de personal la dimensión que representaba mayor relevancia para los encuestados era la de **Relaciones Sociales**, luego de este proceso la dimensión que obtiene mejor percepción es la **Identificación** con la Organización, esto indica que para esta región la fortalezas están medidas por el grado de pertenencia y compromiso de los individuos hacia la empresa y la cordialidad entre ellos.

3.- Análisis específico por Indicadores

Luego de obtenidos los resultados generales se observó que la percepción general del clima se vio desfavorecida después del proceso de rotación; así, se realizó el análisis por dimensiones para analizar de manera específica cuál aspecto se presentaba como débil, obteniendo que para la región oriental todas las dimensiones se presentaron con tendencias a desfavorables, y las sedes de Caracas presentaron una disminución en su percepción en cuanto a Gerencia del Cambio y toma de decisiones. Se pretende entonces a continuación realizar un análisis específico de los indicadores que componen las nueve dimensiones estudiadas para así establecer de manera concreta los aspectos que merecen atención y el comportamiento de cada uno de ellos.

En esta sección del análisis se presentarán los resultados de las medias aritméticas obtenidas para cada uno de los indicadores que componen las nueve dimensiones del clima organizacional.

Se presentan los resultados de las sedes reunidos en los cuatro grupos determinados de acuerdo a su ubicación geográfica y, además, se establece una comparación entre el resultado obtenido en la primera y la segunda medición.

Se establece como parámetro de comparación entre una medición y la posterior, una diferencia de medias, presentándolas además en tablas y gráficos para su mejor comprensión y visualización. Los parámetros de análisis de las diferencia de medias se tratan de forma similar al análisis por dimensiones.

3.1) Análisis por Indicadores, Sede Principal

Los resultados obtenidos en esta sede se muestran a continuación:

Análisis por Indicadores
Sede Principal

Dimensión	Indicador	1ra Medición Media Aritmética	2da Medición Media Aritmética	Diferencia de Medias
Motivación	Remuneración	3,41	3,08	-0,33
	Futuro en la organización	3,62	3,6	-0,02
	Trabajo en sí mismo	3,65	4,13	0,48
	Reconocimiento Social	3,21	3,15	-0,06
Comunicación	Comunicación con la alta gerenci	2,96	2,83	-0,13
	Comunicación dentro del departa	3,83	3,35	-0,48
	Cordialidad	3,93	3,73	-0,2
Supervisión	Asesoramiento y Apoyo	3,49	3,45	-0,04
	Evaluación de desempeño	3,44	3,4	-0,04
	Asignación de responsabilidades	4,17	4	-0,17
	Fomento a la participación	3,42	3,28	-0,14
Toma de decisiones	Participación	3,71	3,6	-0,11
	Autonomía	4,08	4,05	-0,03
Estructura	Ambiente físico de trabajo	3,44	3,3	-0,14
	Establecimiento de objetivos	4,03	3,9	-0,13
	Conoc.de normas y políticas org.	4,09	3,58	-0,51
Gerencia del cambio	Necesidad	3,74	3,32	-0,42
	Advertencia	3	3	0
	Entrenamiento	3,38	3,3	-0,08
Identificación	Identificación con la organización	3,91	3,93	0,02
Trabajo en equipo	Interdependencia	3,92	4,35	0,43
	Manejo del conflicto	3,4	3,4	0
	Unidad de propósito	4,19	4,15	-0,04
Relaciones Sociales	Cohesión	4,42	4,4	-0,02
	Cooperación	3,96	4	0,04

Remuneración: obtiene una media aritmética de 3,41 para la primera medición y 3,08 para la segunda. En ambos casos se mantiene dentro de la categoría intermedia representando un punto de atención. Esto indica que las personas encuestadas se mantienen indiferentes ante este aspecto, es decir, no perciben como negativo los beneficios socio-económicos obtenidos, pero tampoco como positivo.

Futuro en la Organización: este indicador se situó en ambas mediciones dentro de la categoría intermedia, considerándose como punto de atención. Esto muestra que los individuos no perciben de manera definida su futuro en la organización, lo que pudiera considerarse como la incertidumbre de continuidad en la misma. Esto pudiera presentarse debido al proceso que se vivió en la organización donde reinaba la incertidumbre acerca de las desincorporaciones que estaban por suceder. Sin embargo luego de este proceso de rotación, la percepción no mejoró y sigue presentándose entre los trabajadores una percepción indefinida en este aspecto.

Trabajo en sí mismo: se ubicó en la categoría intermedia para el momento de la primera medición, lo cual indicaba un punto de atención. Sin embargo, para el momento de la segunda medición se ubicó en la categoría favorable mostrando una mejoría en la percepción de la misma entre un momento y otro. Ahora, luego

del proceso de rotación, se considera como una fortaleza este aspecto puesto que los trabajadores sienten que el trabajo que realizan les produce satisfacción y logro.

Reconocimiento Social: antes del proceso de rotación de personal y después de ocurrido el mismo este indicador se situó en la categoría intermedia. Esto pudiera indicar que los trabajadores se mantienen indiferentes ante tal aspecto y que el reconocimiento que se hace por el trabajo realizado no les parece bueno pero tampoco malo.

Comunicación con la alta gerencia: es el primer indicador de la dimensión Comunicación, presenta para la primera medición una media aritmética de 2,96 y para la segunda una media de 2,83, los valores más bajos entre los indicadores para ambas mediciones inclusive. Aunque entre una y otra medición se produjo un descenso de 0,13, el indicador estudiado se mantiene dentro de la misma categoría intermedia. La comunicación con la alta gerencia constituye un punto de atención en vista de que los trabajadores se mantienen indiferentes ante el estilo y los canales de comunicación que con la gerencia deben tener para la información de los procesos. Sin embargo, aunque el descenso entre ambas mediciones es poco, tiende a cambiar regresivamente, con lo cual es de suponerse que la tendencia sea a percibir este indicador como desfavorable. Todo ello resulta lógico pensarlo más aún en este proceso de cambio que vive la organización donde cada trabajador espera ser puntual y eficientemente informado de todo lo acontecido en la misma.

Comunicación dentro del departamento: en la primera medición este indicador se colocó en la categoría favorable, mostrando que los trabajadores percibían como efectiva la forma en que la comunicación fluía dentro del departamento en el cual se encontraban. Sin embargo, después de ocurrido el proceso de rotación de personal se obtuvo una media de 3,35, ubicando ahora dentro de la categoría intermedia a este indicador. Esto sucede por la percepción indiferente que ahora poseen los empleados, a los cuales ya no les resulta tan bueno los canales de comunicación dentro del departamento pero tampoco tan malos. Esto constituye ahora un punto de atención.

Cordialidad: En ambos momentos se ubicó dentro de la categoría favorable, lo cual indica que los trabajadores perciben de manera positiva el trato con dignidad y respeto que se da. Piensan que el trato respetuoso y abierto está presente como una característica positiva de la empresa.

Asesoramiento y Apoyo: el primer indicador dentro de la dimensión Supervisión es asesoramiento y apoyo. En él se obtuvo una media aritmética de 3,49 para la primera medición y 3,45 para la segunda, colocándose en ambos casos dentro de la categoría neutro. Esto indica que las personas no perciben ni de manera positiva ni de manera negativa la forma como se les brinda asesoramiento y apoyo en la organización. Esto constituye un punto de atención, pues esta indiferencia pudiera indicar un desconocimiento de lo descrito y es posible pensar que no se presente.

Evaluación de desempeño: en ambas mediciones se ubica dentro de la categoría neutro. Constituye así un punto de atención, debido al grado de indiferencia presentado en relación a los procesos de evaluación llevados a cabo en la empresa.

Asignación de responsabilidades: Entre la primera medición y la segunda obtuvo un descenso de 14 décimas, sin embargo, se ubica para ambas mediciones dentro de la categoría favorable. Esto indica que los sujetos encuestados perciben de manera positiva la forma como su supervisor asigna las funciones y responsabilidades de trabajo. Esto representa una fortaleza dentro del grupo estudiado.

Fomento a la participación: En ambas mediciones, y aunque entre las mismas ocurre un descenso de 0,14 , este indicador se sitúa dentro de la categoría intermedia, reflejando una indiferencia con respecto al grado en que el supervisor fomenta la cooperación y participación entre los miembros del departamento. Esto representa un punto de atención ya que puede indicar indiferencia o desconocimiento en cuanto a este aspecto.

Participación: Este indicador perteneciente a la dimensión Toma de Decisiones obtuvo, antes del proceso de rotación de personal una media aritmética de 3,71, reflejando una percepción favorable en cuanto a su participación en la toma de decisiones en su equipo de trabajo. Sin embargo, después del proceso de rotación de personal, este indicador obtuvo una media aritmética de 3,60 ubicándose ahora en la categoría neutro o punto de atención. Ahora, los trabajadores se manifiestan indiferentes ante su grado de participación, reflejando una apreciación neutra ante la misma.

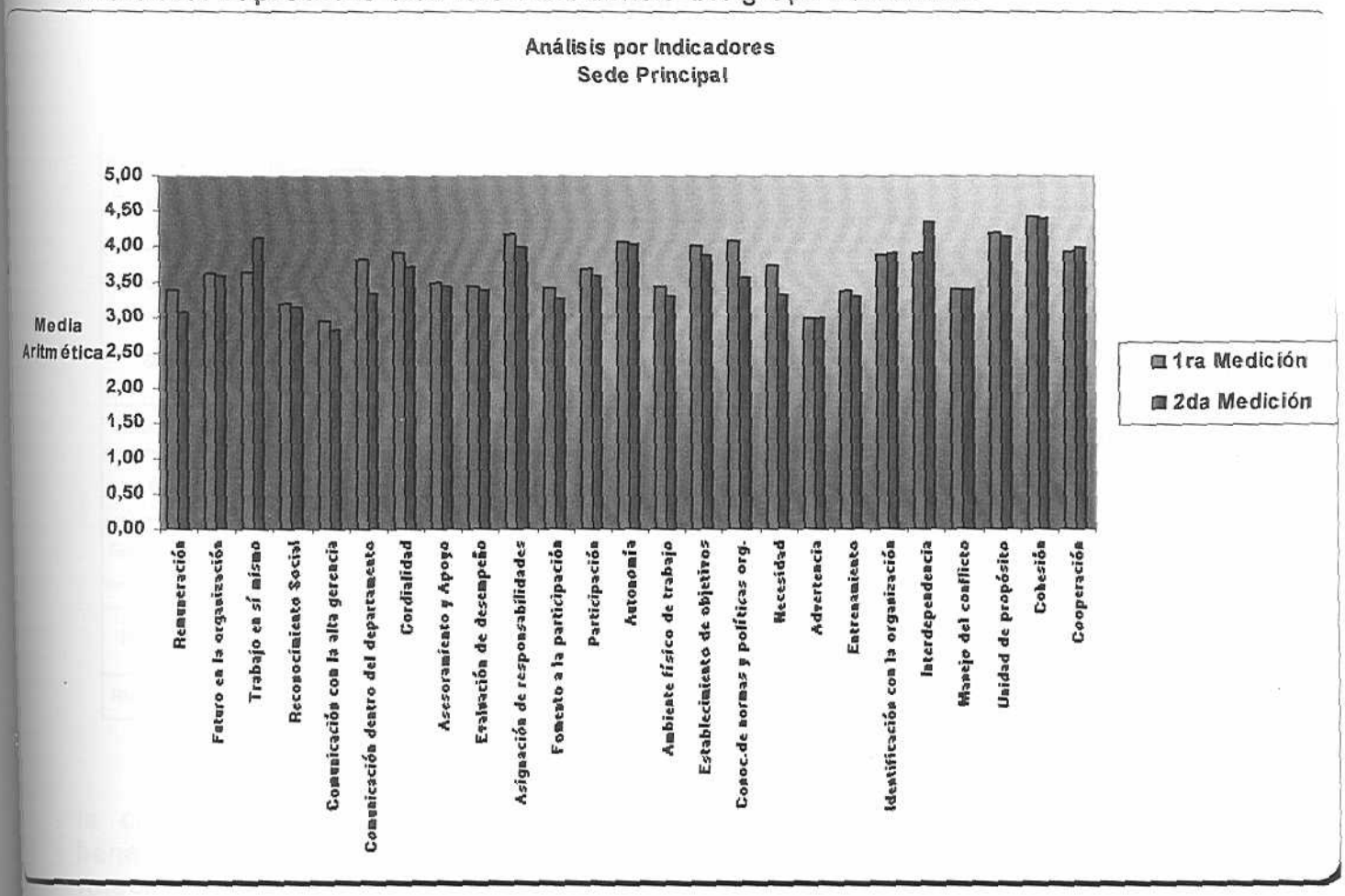
Autonomía: En ambos momentos de medición la media aritmética obtenida reflejó una percepción favorable en este aspecto, lo que indicó que las personas se sienten con libertad de acción en cuanto a la toma de decisiones y resolución de conflictos en el trabajo y por los que son responsables.

Ambiente físico de trabajo: Tanto en la primera medición como en la *segunda presentan* medias aritméticas que sitúan este indicador dentro de la categoría intermedia. Es considerado un punto de atención debido a que los trabajadores no perciben como malas pero tampoco como buenas las condiciones físicas del trabajo en las cuales se desenvuelven. Varias fueron las encuestas que señalaban la influencia de la falta en la disponibilidad de los materiales y equipos de trabajo sobre el óptimo desempeño de los trabajadores, esto lo indicaban los mismos empleados en la parte que el investigador dejó como espacio libre de opinión en cada cuestionario (ver cuestionario en anexos).

Establecimiento de metas y objetivos: En la primera medición y en la segunda este indicador presentó medias aritméticas que lo colocaron dentro de la categoría favorable, reflejando que las personas encuestadas perciben que las metas y objetivos de trabajo están explícitamente establecidos por el supervisor.

Conocimiento de normas y políticas organizacionales: En este indicador se produjo entre una medición y la posterior el mayor descenso entre los valores de las medias de todos los indicadores en esta sede en particular. Así, para la primera medición se obtuvo una media aritmética de 4,09 ubicando a este aspecto dentro de la categoría favorable para ese momento. Sin embargo, después del proceso de rotación, el valor de la media aritmética era de 3,58, colocándose ahora dentro de la categoría intermedia. Se define entonces como un punto de atención debido a la indiferencia con que los trabajadores se muestran con respecto al conocimiento de normas y políticas establecidos por la organización.

Cooperación: de igual forma este indicador se ubica dentro de la categoría favorable para ambas mediciones. Esto refleja que los empleados poseen alto grado de ayuda y apoyo entre ellos y perciben de manera positiva este hecho. Este indicador representa una fortaleza dentro del grupo estudiado.



Tal como podemos apreciar en el gráfico anterior, el indicador que presenta mayor media aritmética tanto en la primera como en la segunda medición es cohesión, perteneciente a la dimensión relaciones sociales; lo que es percibido como fortaleza dentro del estudio y a lo que puede adicionarse el hecho que dichas medias están cercanas al rango superior de la escala.

Por otra parte el indicador que registra las menores medias aritméticas es el de comunicación con la alta gerencia, ubicándolo dentro de la categoría neutral.

Otro punto importante a resaltar es que las mediciones realizadas en torno a los indicadores advertencia del cambio y manejo del conflicto no presentaron variación alguna. Por su parte el que registra un mayor descenso es el de conocimiento de las normas y políticas de la organización dejando de ser una fortaleza para convertirse en un punto de atención.

Lo contrario sucedió con el indicador trabajo en sí mismo, que pasó de una categoría intermedia a la categoría favorable, obteniendo de esta manera la mayor variación positiva de este grupo de sedes.

3.2) Análisis por Indicadores, Gran Caracas

Los resultados se presentan a continuación:

Análisis por Indicadores
Gran Caracas

Dimensión	Indicador	1ra Medición Media Aritmética	2da Medición Media Aritmética	Diferencia de Medias
Motivación	Remuneración	2,58	2,18	-0,4
	Futuro en la organización	3,54	3,16	-0,38
	Trabajo en sí mismo	3,83	3,5	-0,33
	Reconocimiento Social	2,71	2,64	-0,07
Comunicación	Comunicación con la alta gerencia	2,62	2,29	-0,33
	Comunicación dentro del departamento	3,24	3,29	0,05
	Cordialidad	3,47	3,52	0,05
Supervisión	Asesoramiento y Apoyo	3,55	3,16	-0,39
	Evaluación de desempeño	3,12	3,47	0,35
	Asignación de responsabilidades	4	3,71	-0,29
	Fomento a la participación	3,27	3	-0,27
Toma de decisiones	Participación	3,47	2,36	-1,11
	Autonomía	4,12	4	-0,12
Estructura	Ambiente físico de trabajo	2,74	2,43	-0,31
	Establecimiento de objetivos	3,59	3,57	-0,02
	Conoc.de normas y políticas org.	3,82	3,93	0,11
Gerencia del cambio	Necesidad	3,08	3,15	0,07
	Advertencia	2,35	2,5	0,15
	Entrenamiento	2,65	2,72	0,07
Identificación	Identificación con la organización	3,57	3,6	0,03
Trabajo en equipo	Interdependencia	4,21	4	-0,21
	Manejo del conflicto	3,31	2,95	-0,36
	Unidad de propósito	3,89	4,11	0,22
Relaciones Sociales	Cohesión	4,59	4,57	-0,02
	Cooperación	4,18	3,86	-0,32

Remuneración: para la primera medición este indicador se ubicó dentro, de la categoría intermedia, reflejando indecisión ante la percepción referente a beneficios socio-económicos recibidos, sin embargo para después del proceso de rotación de personal, presentó una variación de -0,4 lo cual lo ubicó en la categoría desfavorable, mostrando una percepción acerca de estos beneficios como poco competitivos. Así pues, este aspecto terminó convirtiéndose en una debilidad.

Futuro en la organización: en este caso los encuestados muestran una posición neutral ante este indicador, en ambas mediciones. En consecuencia, esto se considera como un punto de atención, debido a que los individuos se muestran indecisos en cuanto sus posibilidades de ascenso y permanencia en la organización.

Trabajo en sí mismo: antes del proceso de rotación de personal, los encuestados percibían la labor que realizaban como satisfactoria, ya que la media obtenida alcanzó el valor de 3,83 ubicándose en la categoría favorable, sin embargo, luego de dicho proceso, este indicador pasó a la categoría neutral, reflejando ahora un punto de atención, debido a la indiferencia en torno a la satisfacción que les provee el trabajo desempeñado.

Reconocimiento Social: al igual que en el segundo indicador de la dimensión motivación, este en ambas mediciones presenta un comportamiento neutral, aunque con tendencia a la categoría inferior (desfavorable), lo cual representa un punto de atención, ya que los trabajadores no perciben que su trabajo sea totalmente reconocido.

La dimensión Comunicación presenta tres indicadores, la mayoría de ellos categorizados como neutrales luego de cada una de las evaluaciones:

Comunicación con la alta gerencia: pasa de ser un punto de atención en la primera medición, a convertirse en una debilidad (desfavorable) en la segunda medición. Esto refleja que los individuos no perciben que las comunicaciones y planes provenientes de la alta gerencia, se produzcan con efectividad.

Comunicación dentro del departamento: a pesar de que para la segunda medición, se produjo en este indicador un aumento de su media aritmética de 0,4, el mismo se mantuvo dentro de la categoría neutral, lo cual denota indecisión de parte de los empleados, en cuanto a la comunicación con sus compañeros de trabajo mas inmediatos.

Cordialidad: al igual que el indicador anterior, éste presentó medias aritméticas dentro del rango de la categoría neutra, en ambas mediciones; reflejando un punto de atención, ya que los trabajadores no perciben como buenas o respetuosas las relaciones con sus compañeros y supervisores, pero tampoco se percibe como malas.

Asesoramiento y apoyo: en ambos casos las medias aritméticas obtenidas permiten clasificar este indicador dentro de la categoría neutral, reflejando un punto de atención, por el hecho de no recibir adecuadamente la asesoría necesaria en la realización de sus labores.

Evaluación de desempeño: a pesar de que en ambas mediciones representa un punto de atención, este indicador es el único dentro de la dimensión supervisión que generó una variación positiva (0,35); esto quiere decir, que luego del proceso de rotación de personal, los supervisados perciben que el mecanismo de evaluación ha mejorado.

Asignación de responsabilidades: dentro de esta dimensión, este es el único indicador que se presenta como favorable en ambas mediciones, aunque con una pequeña disminución de la media aritmética en la segunda medición. Esto permite evidenciar que los trabajadores tienen una idea clara acerca de sus funciones y responsabilidades, lo cual representa una fortaleza.

Fomento a la participación: aun cuando ambas mediciones resultaron neutrales, se pudo conocer a través de este indicador, que los encuestados no están lo suficientemente satisfechos en relación al esfuerzo realizado por las unidades supervisoras, para lograr la cooperación y participación entre sus miembros, en vista que se obtuvo una variación negativa.

Participación: este indicador permitió reconocer la necesidad que sienten los trabajadores de estas sedes, de tener un mayor presencia en lo que a toma de decisiones se refiere, ya que en ambas mediciones el indicador se encuentra en la categoría neutral; además es importante resaltar, que para la segunda medición se encuentra muy cercano a la categoría desfavorable, lo cual quiere decir que tiende a convertirse en una debilidad para la organización.

Autonomía: este indicador por su parte, y a pesar de la disminución presentada en la segunda medición, constituye una fortaleza, debido a que en ambas mediciones se ubica como favorable. Así pues, los empleados sienten suficiente libertad a la hora de tomar decisiones y resolver conflictos inherentes a su ámbito de responsabilidad.

Ambiente físico de trabajo: antes y después del proceso de rotación de personal, los individuos perciben que las condiciones físicas de su ambiente laboral no son tan óptimas como para poder desempeñarse, de una forma mas productiva, ya que en ambos casos se ubicó en la categoría neutral, con un descenso en la segunda medición, que podría convertirlo en una debilidad para la organización.

Establecimiento de objetivos: de acuerdo a los resultados obtenidos, se percibe que los empleados no tienen claramente definidos y establecidos los objetivos de su trabajo, ya que tanto en la primera, como en la segunda medición, este indicador se presenta dentro de la categoría neutral y refleja un punto de atención.

Conocimiento de normas y políticas organizacionales: dentro de la dimensión estructura este indicador no solo es el que representa una fortaleza, sino el que además generó entre una y otra medición una variación favorable, lo que indica que los individuos tienen claros los procedimientos que deben seguir para que su trabajo este acorde a las normas y política de la organización.

Necesidad: tanto en la primera como en la segunda medición este indicador se ubica en la categoría intermedia con un ligero aumento después del proceso de rotación, lo que refleja que los empleados no perciben de manera definida el hecho que la organización realiza los cambios necesarios para mejorar y competir eficazmente.

Advertencia: tanto para la primera medición como para la segunda este indicador se ubica dentro de la categoría intermedia. La percepción que tienen los trabajadores no permite determinar si son informados a tiempo de los cambios que se gestan en la organización ya que se muestran indiferentes ante este indicador.

Entrenamiento: igualmente este indicador se ubica dentro de la categoría intermedia en ambas mediciones, presentando también para la evaluación realizada después del proceso de rotación un ligero aumento, lo cual indica que los empleados no están seguros de recibir la preparación necesaria para afrontar lo cambios que se presentan y que pueden afectar su trabajo.

Identificación con la organización: en ambas mediciones arrojó resultados que ubican este indicador dentro de la categoría neutra, esto quiere decir que los empleados no saben a ciencia cierta si se sienten totalmente orgullosos y comprometidos con la organización, lo que constituye un punto de atención.

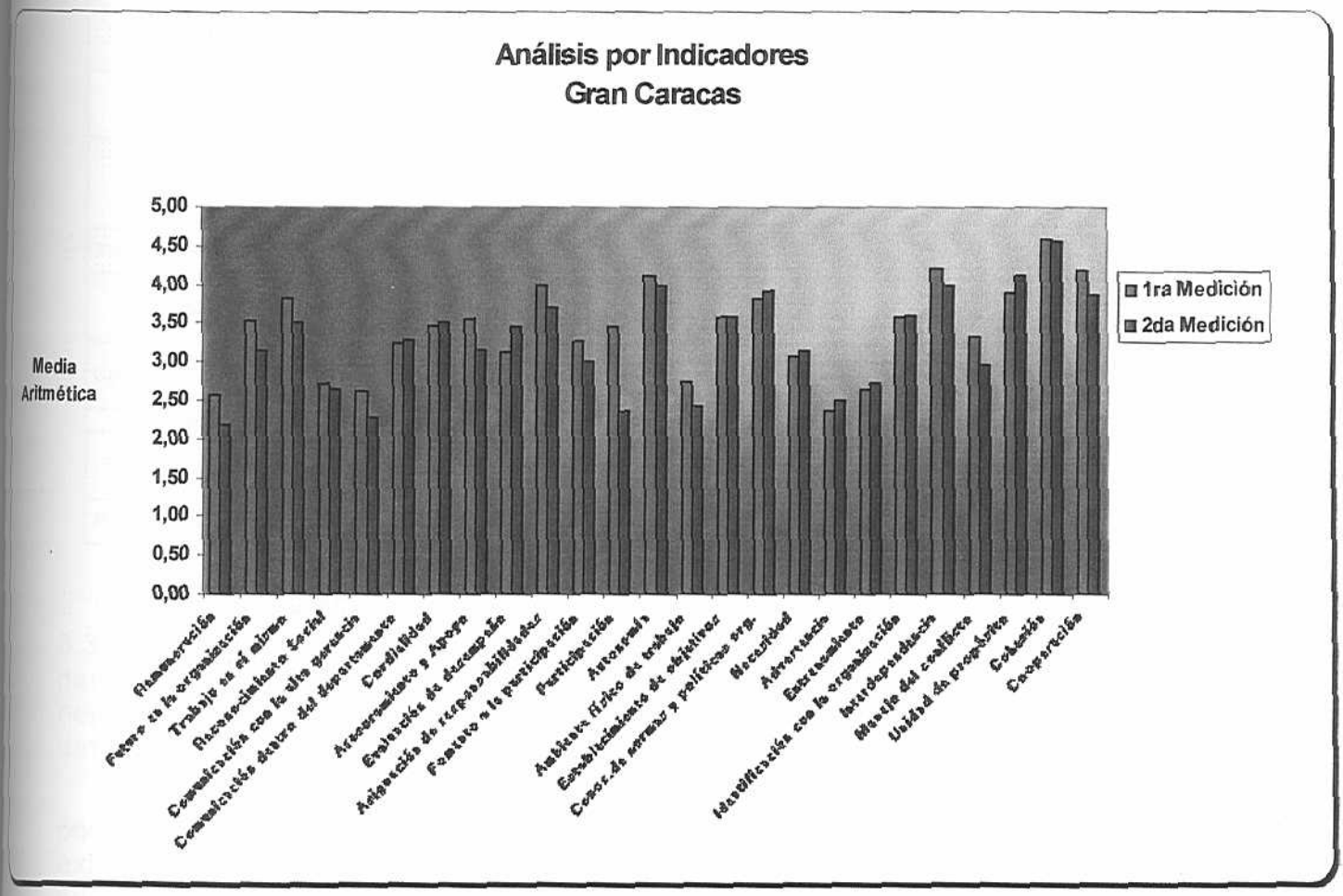
Interdependencia: tanto en la primera como en la segunda medición este indicador refleja una fortaleza, aún cuando en la segunda presentó una ligera disminución. Esto hace percibir que la colaboración entre los miembros del grupo de trabajo para lograr los objetivos propuestos, es bien percibida por los trabajadores.

Manejo del conflicto: dentro de esta dimensión es el único indicador con un comportamiento neutral en ambas mediciones, esto refleja que las opiniones que se generan no son muy diversas y que los individuos se muestran indecisos ante la percepción de este indicador.

Unidad de propósito: este caso también representa una fortaleza que además va en aumento, lo cual quiere decir que los individuos perciben de manera positiva y clara la definición del objetivo en común en su equipo de trabajo.

Cohesión: aunque con una leve disminución en la segunda medición, este indicador se ubica en la categoría favorable lo cual permite observar que impera una relación de amistad dentro de la organización.

Cooperación: igualmente se obtuvo que tanto antes como después del proceso de rotación de personal los individuos comparten sus conocimientos y se ayudan mutuamente.



De acuerdo al gráfico, se puede observar que el indicador con mayor media aritmética tanto antes como después del proceso de rotación de personal es la cohesión, y el que presenta menor media después del proceso es la remuneración.

El indicador que presentó mayor diferencia entre sus medias fue el de participación entre las tomas de decisiones.

3.3) Análisis por Indicadores, Región Centro-Occidental

Análisis por Indicadores
Región Centro Occidental

Dimensión	Indicador	1ra Medición Media Aritmética	2da Medición Media Aritmética	Diferencia de Medias
Motivación	Remuneración	3,31	3,16	-0,15
	Futuro en la organización	4,18	4,02	-0,16
	Trabajo en sí mismo	4,53	4,18	-0,35
	Reconocimiento Social	3,53	3,59	0,06
Comunicación	Comunicación con la alta gerencia	3,68	3,42	-0,26
	Comunicación dentro del departamento	3,82	3,82	0
	Cordialidad	4,35	4,22	-0,13
Supervisión	Asesoramiento y Apoyo	4,04	3,98	-0,06
	Evaluación de desempeño	4,18	4,41	0,23
	Asignación de responsabilidades	4,35	4,53	0,18
	Fomento a la participación	3,86	3,77	-0,09
Toma de decisiones	Participación	4,24	3,82	-0,42
	Autonomía	4,24	3,94	-0,3
Estructura	Ambiente físico de trabajo	2,94	3,32	0,38
	Establecimiento de objetivos	4,68	4,44	-0,24
	Conoc.de normas y políticas org.	4,29	4,5	0,21
Gerencia del cambio	Necesidad	3,86	3,86	0
	Advertencia	3,82	3,53	-0,29
	Entrenamiento	3,62	3,3	-0,32
Identificación	Identificación con la organización	4,47	4,31	-0,16
Trabajo en equipo	Interdependencia	4,62	4,56	-0,06
	Manejo del conflicto	3,73	3,71	-0,02
	Unidad de propósito	4,56	4,47	-0,09
Relaciones Sociales	Cohesión	4,71	4,59	-0,12
	Cooperación	4,65	4,35	-0,3

Remuneración: En la primera medición se obtuvo una Media Artimética de 3,31 y en la segunda una de 3,16, lo cuál refleja que dicho se valor se mantuvo dentro de un parámetro Neutro. Aún así, podemos observar una variación negativa en las medidas de –0,15, que denota una tendencia hacia la percepción desfaroble en este aspecto.

Futuro en la Organización: Ambas mediciones arrojan resultados que podemos categorizar como favorables. Ahora bien, tal como podemos observar, existe una variación negativa de –0,16, lo cual refleja una tendencia hacia un punto neutro, es decir, hacia la indeferencia del grupo estudiado en cuanto a aspectos como la relación entre el trabajo desempeñado y las oportunidades de trabajo y la selección del personal mas capacitado para las promociones realizadas.

Trabajo en sí mismo: Los resultados obtenidos en las dos mediciones son favorables, pero llama la atención una variación negativa de –0,35 (la mas alta de todos los indicadores de esta dimensión). Así, podriamos decir que los empleados expresaron un menor sentimiento de satisfacción y logro por su trabajo y que perciben una menor preocupación de la organización por la capacitación y entrenamiento de sus empleados.

Reconocimiento social: Este indicador resultó neutro en ambas oportunidades de medida, pero arroja una variación positva de 0,06, que si bien parece ínfima, resulta llamativa por habar sido la única variación positiva de todos los indicadores de la dimensión motivación. Esto nos indica que los empleados se consideran un poco mas recompensados por la labor desempeñada.

Comunicación con la alta gerencia: Favorable en ambas mediciones, este indicador arroja una variación negativa significativa (-0,26), lo cual indica una disminución en el tiempo de antelación con el cual se informan los planes a desarrollar por los empleados, que trae como consecuencia una menor satisfacción en cuanto a la información recibida de parte de la alta gerencia de la empresa.

Comunicación dentro del departamento: La comunicación de los empleados mas cercanos entre sí resultó favorable en ambas mediciones, destacandose el hecho que no existe variación en los resultados obtenidos (3,82 en las dos ocasiones). Esto quiere decir que los empelados consideran que poseen suficiente información para llevar a cabo sus tareas.

Cordialidad: Este indicador resulta favorable en las dos mediciones, aun cuando la variación es negativa, los empleados se consideran tratados con honestidad y apertura, tanto por sus compañeros de trabajo, como por los supervisores.

Asesoramiento y apoyo: En ambas oportunidades resultó favorable, es decir, existe un buen nivel de soporte y dirección por parte de los supervisiores y la organización hacia los empleados, aun en aspectos no relacionados con el trabajo desempeñado. Su variación fue negativa, pero en una medida pequeña.

Evaluación de desempeño: Encontramos otro indicador favorable, marcado por una variación positva. Así, los empleados, dentro de su percepción favorable, consideran que los procesos evaluativos han mejorado sensiblemente.

Asignación de responsabilidades: Contínua la percepción favorable con tendencia positiva, denotando una evolución en la forma como son asignadas las tareas y responsabilidades dentro de la organización.

Fomento de participación: Los empleados expresan su percepción favorable en cuanto al grado de la participación y cooperación otrogadas por los supervisores; la variación, si bien es negativa, resulta pequeña respecto a sus similares dentro de esta dimensión.

Participación: La percepción de los empleados en cuanto a su rol en la toma de decisiones dentro de la empresa es favorable. Sin embargo, dicha favorabildidad ha disminuído notablemente en la segunda medición; lo cual expresa una baja en el grado de tal participación de los trabajadores.

Autonomía: Resulta favorable en ambos casos, con una muy pequeña variación. Demuestra que los empleados cuantan con libertad para decidir y resolver, por sí mismos, conflictos en el trabajo por el cual son responsables.

Ambiente físico de trabajo: Muy pocos indicadores arrojaron resultados neutros en estas sedes, pero la percepción de la calidad delas instalaciones y los materiales ha sido uno de ellos. Aún así, observamos una buena variación positiva (la segunda mas alta en todos los indicadores) que nos indica una mejora en este aspecto estudiado.

Establecimiento de objetivos: En línea contraria se nos presenta la percepción en cuanto la claridad con la cual los supervisores establecen las metas y objetivos del trabajo a desempeñar. En efecto, la variación resultó negativa, pero

en todo caso, este indicador se mantuvo dentro del parámetro favorable en ambas mediciones.

Conocimiento de normas y políticas de la organización: Con una variación positiva, los empleados reflejan un mejor conocimiento en cuanto a los estandares y normas impuestos por la empresa en cuanto al trabajo asignado y exígido a los trabajadores.

Necesidad: Es favorable en ambos casos, surgiendo como el segundo indicador que no arrojó variación alguna. En una medida invariable, los empleados consideran que la empresa sí realiza los cambios y ajustes para sobrevivir y mejorar dentro del ámbito de su desempeño.

Advertencia: Los empleados en primer término consideran que son informados a tiempo de los cambios que afectan sus labores. Pero tal percepción favorable si vió disminuída a una percepción neutra (variación del –0,29), lo cual denota una dilación en la comunicación de las variaciones adoptadas que afectan su trabajo. En virtud del cambio en el rango del indicador (de favorable a neutra) consideramos que esto cosntituye un punto de atención.

Entrenamiento: La capacitación que los empleados reciben para afrontar los cambios que les afecten en su labor, es percibida con indiferencia (neutra), pero con una tendecia a ser desfavorable, tal como lo demuestra la variación negativa encontrada.

Identificación con la organización: Los empleados expresan su orgullo y sentido de pertenencia a la organización, a través de una percepción favorable. Sin variar respecto a su naturaleza, tal percepción disminuye en la segunda medición.

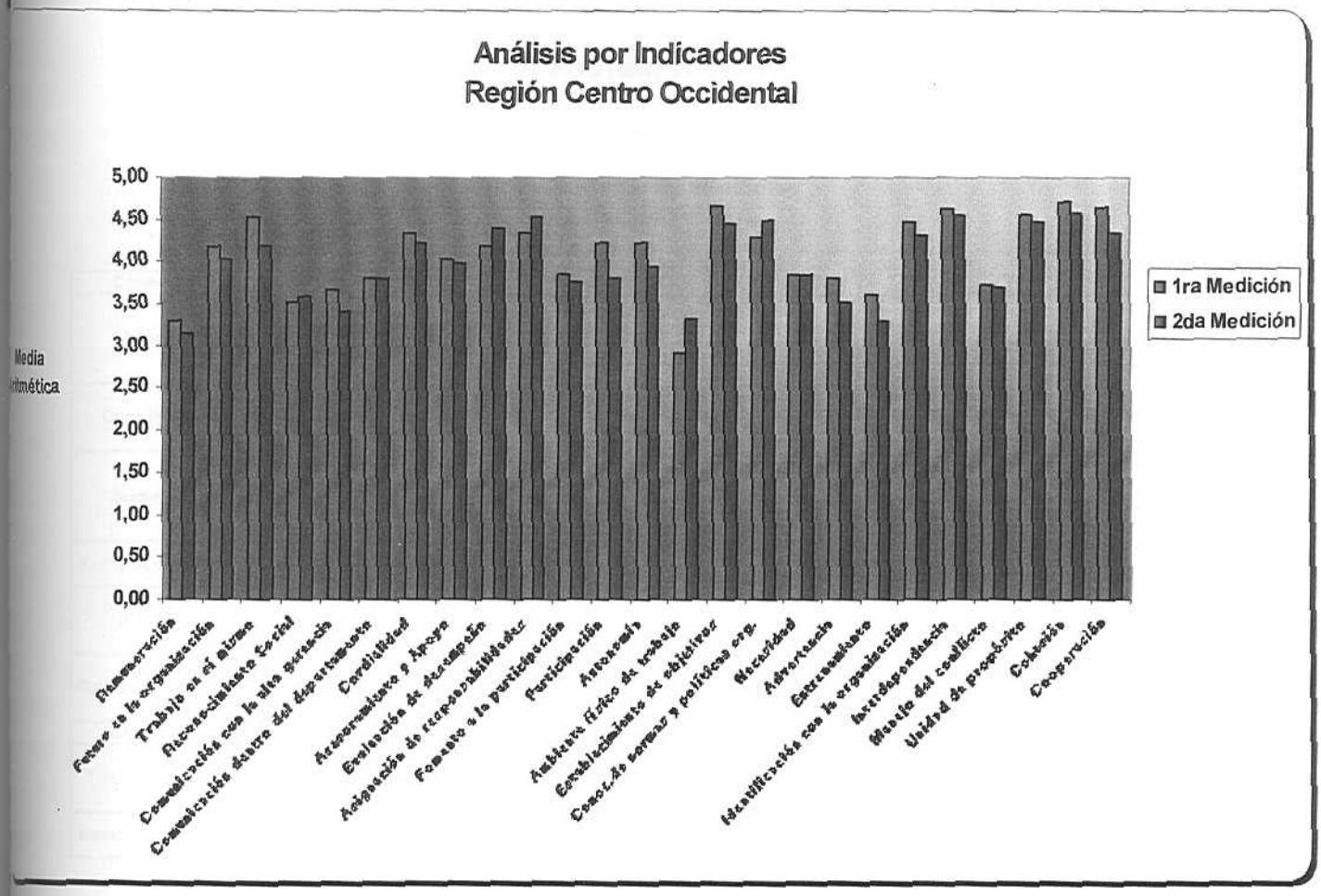
Interdependencia: Este indicador resulto favorable en las dos muestras obtenidas. La variación es negativa, pero en una muy pequeña escala, lo que demuestra que los empleados siguen percibiendo de manera positiva la necesidad que tienen unos de otros, a los fines de cumplir con los objetivos planteados.

Manejo del conflicto: La diversidad de opiniones y las críticas son bien manejados en los grupos de trabajo a los que pertencen los trabajadores encuestados. La variación negativa resulta la mas pequeña entre todos los indicadores relacionados a esta sede.

Unidad de propósito: Este indicador resulta favorable en ambas medidas. Si bien varía negativamente, la magnitud de tal variación resulta pequeña, por lo cual podemos decir que los empleados continuan sintiendo que poseen un mismo objetivo común.

Cohesión: Los trabajadores perciben favorablemente la relación con sus compañeros de labores, en ambas mediciones el indicador resulta favorable; aun así la variación fue negativa.

Cooperación: Ambos resultados fueron favorables, esto quiere decir que los trabajadores consideran que en su grupo de labores, se comparten conocimientos y experiencias que ayudan a los miembros de tales unidades. La variación negativa resulta considerable, al compararla con las demas en toda la sede.



En este gráfico se puede apreciar que los valores más altos tanto en la primera como en la segunda medición fueron arrojados por el indicador cohesión, reflejando que la mayor fortaleza de la organización en esta región se encuentra en el trato amistoso y abierto entre sus miembros.

En oposición a lo anterior, los valores más bajos los podemos ubicar en los indicadores, ambiente físico de trabajo (1ra medición) y remuneración (2da medición). Esto demuestra una mejoría en los indicadores posterior al proceso de rotación, visto que el indicador más bajo de la segunda medición resultó más alto que su homólogo en la primera.

Finalmente vale destacar que los indicadores comunicación dentro del departamento y necesidad no variaron entre las dos mediciones, es decir, su variación fue igual a 0, denotando una paridad de criterios.

3.4) Análisis por indicadores, Región Oriental

Los resultados se presentan a continuación:

Análisis por Indicadores
Región Oriental

Dimensión	Indicador	1ra Medición Media Aritmética	2da Medición Media Aritmética	Diferencia de Medias
Motivación	Remuneración	3,65	2,67	-0,98
	Futuro en la organización	4,23	3,38	-0,85
	Trabajo en sí mismo	4,6	3,84	-0,76
	Reconocimiento Social	3,8	3	-0,8
Comunicación	Comunicación con la alta gerencia	3,8	3	-0,8
	Comunicación dentro del departamento	4,5	3,67	-0,83
	Cordialidad	4,6	3,61	-0,99
Supervisión	Asesoramiento y Apoyo	4,33	2,89	-1,44
	Evaluación de desempeño	4,55	3,42	-1,13
	Asignación de responsabilidades	4,6	4	-0,6
	Fomento a la participación	3,95	3,08	-0,87
Toma de decisiones	Participación	4,2	4	-0,2
	Autonomía	4,6	4	-0,6
Estructura	Ambiente físico de trabajo	3,5	2,83	-0,67
	Establecimiento de objetivos	4,8	4	-0,8
	Conoc.de normas y políticas org.	4,5	3,92	-0,58
Gerencia del cambio	Necesidad	4,3	3,67	-0,63
	Advertencia	3,6	2,83	-0,77
	Entrenamiento	3,9	2,75	-1,15
Identificación	Identificación con la organización	4,7	4,17	-0,53
Trabajo en equipo	Interdependencia	4,7	4,5	-0,2
	Manejo del conflicto	3,83	3,33	-0,5
	Unidad de propósito	4,9	4,25	-0,65
Relaciones Sociales	Cohesión	4,9	4,5	-0,4
	Cooperación	4,6	3,67	-0,93

Remuneración: En ambas mediciones se obtuvo resultados que arrojan una percepción neutra. Aún así, podemos observar una variación negativa apreciable (-0,98), que denota una tendencia hacia la percepción desfavorable en este aspecto. Se percibe como un punto de atención, debido a la indecisión presentada en la percepción, con respecto a la forma de percibir los beneficios socio-económicos brindados por la organización.

Futuro en la Organización: Este indicador denota una tendecia interesante. En efecto, la primera medición resultó favorable, mientras que en la segunda, la percepción se ubica en un rango neutro. La variación negativa de –0,85 trae como consecuencia el cambio de rango señalado, lo cual refleja una tendencia hacia la indeferencia del grupo estudiado en cuanto a aspectos como la relación entre el trabajo desempeñado y las oportunidades de trabajo y la selección del personal mas capacitado para las promociones realizadas; la cual en un primer momento resultó óptima. El punto indubablemente amerita atención.

Trabajo en sí mismo: Los resultados obtenidos en las dos mediciones son favorables, pero posee una variación negativa. Así, los empleados expresaron un menor sentimiento de satisfacción y logro por su trabajo y que perciben una menor preocupación de la organización por la capacitación y entrenamiento de sus empleados. A pesar de ello, el punto constituye una fortaleza de la empresa.

Reconocimiento Social: Este indicador es una muestra del patrón que se repetirá a lo largo de todos los indicadores de la región. En efecto, la percepción pasa de ser favorable en la primera medición, a neutra en la segunda. El punto

resulta de atención, visto que la variación negativa implica que los mismos empleados que en un primer momento se consideraban bien recompensados por la labor desempeñada, ahora resultan indiferentes respecto al punto.

Comunicación con la alta gerencia: En términos cuantitativos, ese indicador resulta una copia al carbón del anterior. Ciertamente, las medias de las dos mediciones y por ende la variación, resultan iguales en ambos casos. Consideramos que, mutatis mutandis, aplican los mismos razonamientos en cuanto al cambio sufrido por la percepción (favorale a neutra), pero en este caso en cuanto al tiempo de antelación con el cual se informan los planes a desarrollar por los empleados y la satisfacción en cuanto a la información recibida de parte de la alta gerencia de la empresa.

Comunicación dentro del departamento: La comunicación de los empleados mas cercanos entre sí resultó favorable en la primera medición, pero la segunda comportó una variación negativa que le cambió a neutra. Esto quiere decir que los empelados consideran que poseen menos información que antes para llevar a cabo sus tareas, lo cuál los hace indiferentes al punto en cuestión. Esto merece atención.

Cordialidad: Una vez mas la percepción varía de favorable a neutra. Tal como se ocurre con el resto de los indicadores de la región, existe una alta variación negativa, que trae como consecuencia que los empleados se consideran tratados con menos honestidad y apertura, tanto por sus compañeros de trabajo, como por los supervisores, siendo ahora indiferentes al respecto. El punto merece atención.

Asesoramiento y apoyo: El nivel de soporte y dirección por parte de los supervisiores y la organización hacia los empleados, decae dramáticamente en la segunda medición, respecto de la primera. Ciertamente, este indicador pasa de favorabe a neutro con la variación negativa mas alta presente en la región (-1,44), lo cual debe llamar la atención sobre este indicador.

Evaluación de desempeño: De la misma manera, los empleados han pasado, de favorables los procesos evaluativos desarrollados, a una percepción neutra repecto al punto. Con una alta variación negativa, al igual que muchos en la región, esto constituye un punto de atención.

Asignación de responsabilidades: La percepción en cuanto a la forma como son asignadas las tareas y responsabilidades dentro de la organización, resulta favorable en ambas mediciones, con lo cual, se rompe con la marcada tendencia de la región, de acuerdo a la cual la percepción varía desde favorable a neutra, de una medición a otra. Aún así, se presenta una variación negativa, la cual sin embargo no es suficiente para que el indicador cambie de rango. El punto cosntituye una fortaleza de la organización.

Fomento de participación: Vuelve el cambio negativo en el sentir de los trabajadores. Así, los empleados que consideraron favorable el grado de la participación y cooperación otrogadas a ellos por los supervisores; en un segundo momento refelejan indiferencia al respecto. El punto califica como punto de atención.

Participación: La percepción de los empleados en cuanto a su rol en la toma de decisiones dentro de la empresa resulta favorable en ambas mediciones.

La variación negativa es pequeña, por lo cual no merma la fortaleza de la empresa en este partícular punto.

Autonomía: Resulta favorable en ambos casos, con una variación negativa. Demuestra que los empleados cuantan con libertad para decidir y resolver, por sí mismos, conflictos en el trabajo por el cual son responsables. Aplica como fortaleza para la organización.

Ambiente físico de trabajo: La percepción de la calidad de las instalaciones y los materiales arrojaron resultados neutros en esta sede. El punto ameríta atención, vista la tendencia negativa hacia la percepción desfavorable, ya que los trabajadores resultan en la segunda medición, menos indiferentes y mas descontentos al respecto.

Establecimiento de objetivos: En cuanto a la claridad con la cual los supervisores establecen las metas y objetivos del trabajo a desempeñar, el estudio demuestra que se considera favorable tal claridad. Sin embargo, la variación resultó negativa, pero en todo caso, este indicador se mantuvo dentro del parámetro favorable en ambas mediciones, con lo cual observamos otra fortaleza en la organización.

Conocimiento de normas y políticas de la organización: Con una variación negativa, los empleados reflejan un mejor conocimiento en cuanto a los estandares y normas impuestos por la empresa en cuanto al trabajo asignado y exigido a los trabajadores, siempre dentro de una percepción favorable. Aplica como fortaleza de la empresa.

Necesidad: Es favorable en la primera medición, pero neutra en la segunda, consecuencia de una variación negativa. En una menor medida, los empleados consideran que la empresa realiza los cambios y ajustes para sobrevivir y mejorar dentro del ámbito de su desempeño. El punto requiere atención vista su tendencia a la baja.

Advertencia: Los empleados son indiferentes respecto a si son informados o no a tiempo de los cambios que afectan sus labores. Tal percepción tiene una variación negativa, lo cual denota una dilación en la comunicación de las variaciones adoptadas que afectan su trabajo. Consideramos que esto cosntituye un punto de atención.

Entrenamiento: La capacitación que los empleados reciben para afrontar los cambios que les afecten en su labor, es percibida bajo el mismo canon que se repite constantemente en la región en estudio. En efecto, la misma varía de favroable a neutra, con una variación negativa importante del –1,15. Tal como sus similares, el punto requiere atención.

Identificación con la organización: Los empelados expresan so orgullo y sentido de pertencia a la organización, a través de una percepción favorable en ambos casos. Sin variar respecto a su naturaleza, tal percepción disminuye en la segunda medición. Resulta una fortaleza de la organización.

Interdependencia: Este indicador resulto favorable en las dos muestras obtenidas. La variación es negativa, pero en una muy pequeña escala, lo que demuestra que los empleados siguen percibiendo de manera positiva la necesidad que tienen unos de otros, a los fines de cumplir con los objetivos planteados. Una nueva fortaleza para la organización.

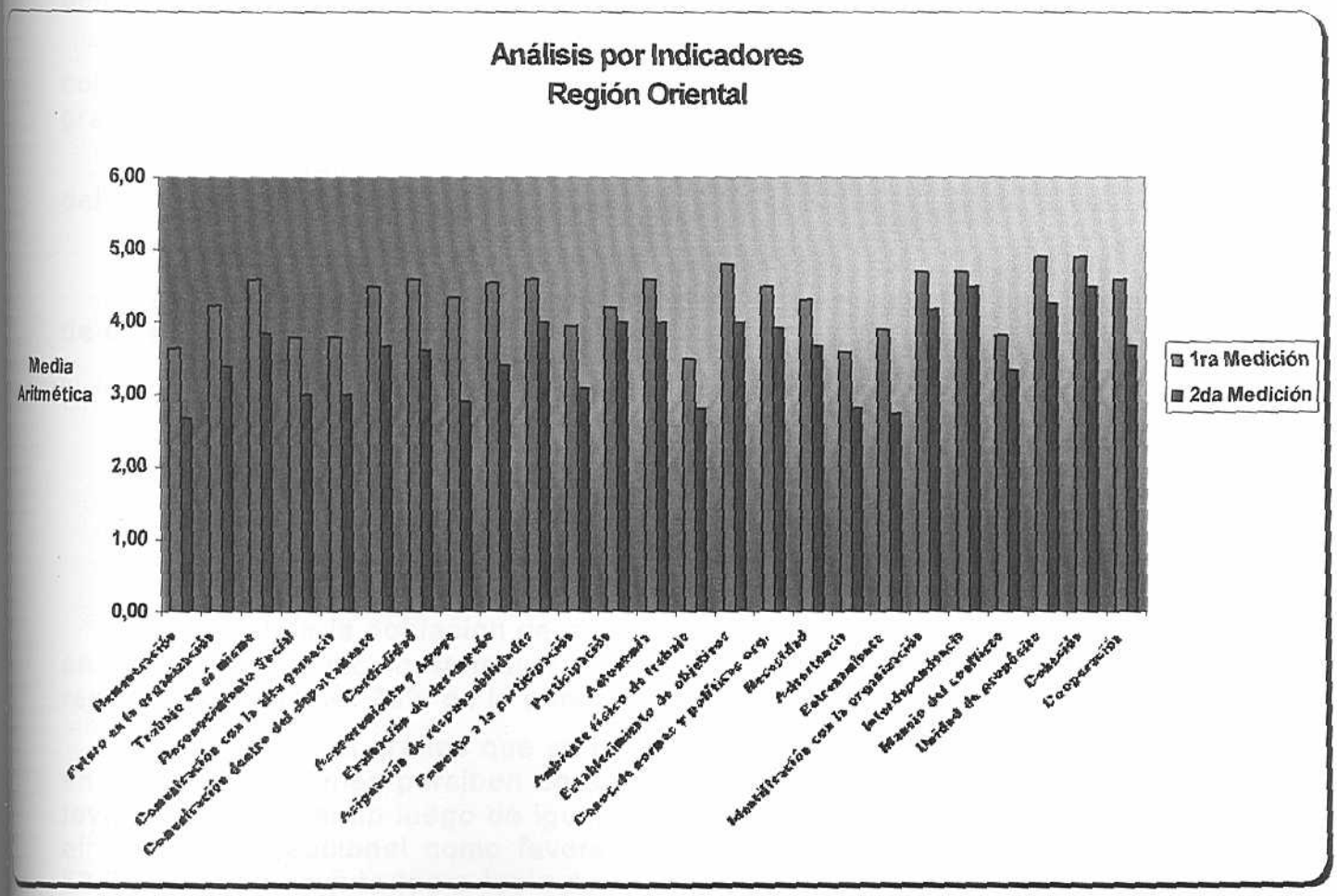
Manejo del conflicto: La diversidad de opiniones y las críticas son bien manejados en los grupos de trabajo a los que pertencen los trabajadores encuestados, pero sólo en la primera medición, ya que posteriormente los empleados se muestran indiferentes al respecto, por virtud de ua variación negativa de –0,5. De mas esta decir que el punto es de atención.

Unidad de propósito: Este indicador resulta favorable en ambas medidas. Su variación es negativa, pero los empleados continuan sintiendo que poseen un mismo objetivo común. Esto comporta una fortaleza de la empresa.

Cohesión: Los trabajadores perciben favorablemente la relación con sus compañeros de labores, ya que en ambas mediciones el indicador resultó favorable; aun así la variación fue negativa. Aplica como fortaleza para la empresa.

Cooperación: Nuevamente la percepción de los empleados se muda de favorable a neutra, esto quiere que en los grupos de labores, se comparten menos conocimientos y experiencias que ayudan a los miembros de tales unidades. La variación por supueto es negativa y el punto es de atención.

De modo de poder apreciar la región enconjunto y el comportamiento de sus indicadores se presenta el siguinete gráfico:



Los valores más altos reflejados en este grupo de sedes se encuentran en los indicadores cohesión y unidad de propósito (igual media aritmética de ambos) para la primera medición; mientras que cohesión e interdependencia lo son para la segunda (igual media aritmética).

En cuanto al valor más bajo, este puede ser ubicado en los valores ambiente físico de trabajo y remuneración para la primera y segunda media respectivamente.

Llama la atención, la circunstancia de que ninguno de los indicadores haya arrojado una variación positiva, así como el patrón común a la mayoría de la disminución desde la categoría favorable hasta la neutral, convirtiendo a la región en un eventual gran punto de atención.

4.- Análisis de Variables Demográficas

El siguiente análisis tiene como finalidad establecer cómo se percibe el clima organizacional según el sexo, edad, nivel de instrucción y antigüedad en la empresa de los trabajadores.

Los mismos se presentan de acuerdo a los cuatro grupos establecidos que contienen diversas sedes según su ubicación geográfica, a saber, sede principal, gran caracas, región centro-occidental y región oriental.

Se presentan igualmente, tablas de resultados para la mejor comprensión del análisis.

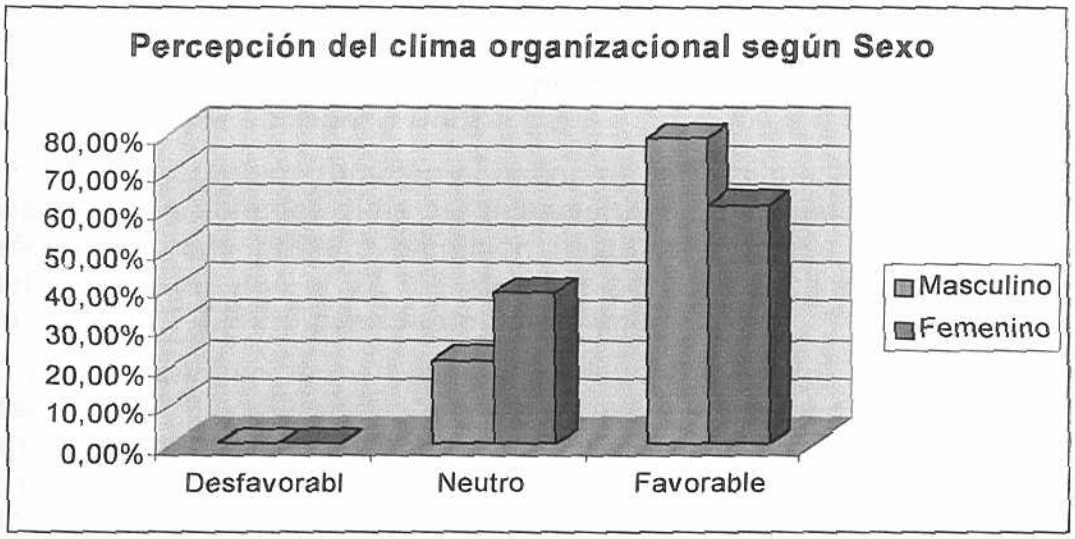
4.1) Variable Sexo

Con respecto a esta variable demográfica los resultados fueron distribuidos de esta manera:

	1ra. Medición		2da. Medición	
	Frecuencia	Fr (%)	Frecuencia	Fr (%)
Masculino	14	20,59%	13	22,81%
Femenino	54	79,41%	44	77,19%
Total	**68**	**100,00%**	**57**	**100,00%**

Del total de la población de trabajadores estudiada tanto en la primera como en la segunda medición, la mayoría son del sexo femenino. En ambas mediciones representan más del 70% de la población total.

Ahora bien, el gráfico que se muestra a continuación indica que las féminas en ambas mediciones perciben en su mayoría el clima organizacional de manera favorable, sucediendo luego de igual forma con el sexo opuesto, quienes perciben el clima organizacional como favorable en un 78,57% en la primera medición y 53,85% en la segunda (para tabla de resultados ver anexo No 7)

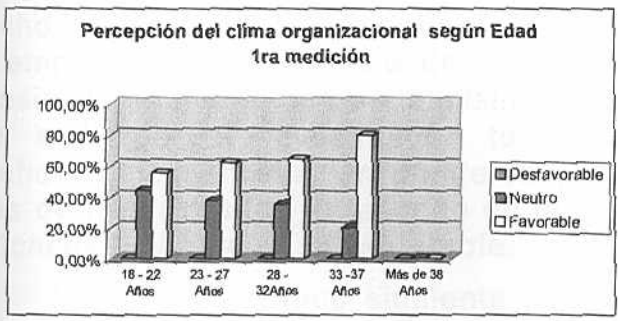


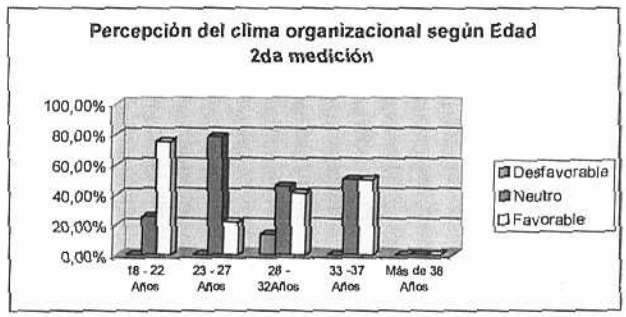
Podemos afirmar entonces que la percepción favorable se encuentra en mayor cuantía en las mujeres.

4.2) Variable Edad

	1ra. Medición		2da. Medición	
	Frecuencia	Fr (%)	Frecuencia	Fr (%)
18 - 22 Años	9	13,24%	8	14,04%
23 - 27 Años	37	54,41%	23	40,35%
28 - 32Años	17	25,00%	22	38,60%
33 -37 Años	5	7,35%	4	7,02%
Más de 38 Años	0	0,00%	0	0,00%
Total	**68**	**100,00%**	**57**	**100,00%**

El grueso de la población estudiada tanto en la primera como en la segunda medición está compuesta por individuos cuyas edades oscilan entre 23 y 27 años. Así, no se posee en la empresa trabajadores con más de 37 años de edad por lo que se aprecia que la población es bastante joven.





Ahora bien, en el gráfico anterior, se observa una mejoría en la percepción del clima en la población con edades entre 18 y 22 años para el segundo momento de medición, los mismos, en un 75% perciben el clima de manera favorable (para tabla de resultados ver anexo No8).

Llama la atención también el hecho de la disminución tan considerable en la percepción favorable del clima organizacional de los sujetos con edades entre 23 y 27 años, desde la primera medición hasta la segunda, ya que para el primer momento presentó que el 62,16% de ellos percibía el clima de manera favorable y ahora sólo el 21,74% lo percibe de esta manera.

El aumento en la percepción desfavorable en el grupo de personas con edades entre 28 y 32 años también constituye un punto de gran importancia, debido a que antes del proceso de rotación de personal nadie percibía (dentro de este grupo de edades) el clima como desfavorable, sin embargo ya para la segunda medición se presentó un 13,64%.

En general (excepto en el grupo de personas más jóvenes entre 18 y 22 años) las percepciones entre ambos momentos empeoraron, esto es, pasaron a percibirse más desfavorable que favorablemente, lo cual es importante considerar.

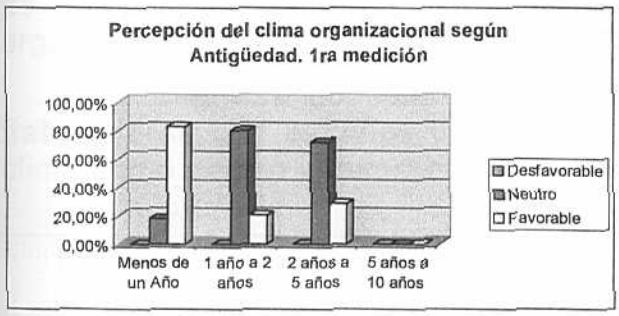
El único grupo que presenta mejoría es el de edades comprendidas entre 18 y 22 años, quienes para después del proceso de rotación perciben mejor el clima organizacional.

4.3) Variable Antigüedad en la empresa

	1ra. Medición		2da. Medición	
	Frecuencia	Fr (%)	Frecuencia	Fr (%)
<1 año	46	67,65%	31	54,39%
Entre 1 y 2	15	22,06%	19	33,33%
Entre 2 y 5	7	10,29%	7	12,28%
Más de 5	0	0,00%	0	0,00%
Total	**68**	**100,00%**	**57**	**100,00%**

El punto que resalta con mayor relevancia en cuanto a esta variable es el hecho de encontrar que ningún trabajador posee más de cinco años laborando en la empresa, según la tabla de resultados mostrada con anterioridad. Se puede considerar el hecho de que la misma posee en Venezuela seis (6) años de labores, sin embargo el investigador tuvo acceso a una serie de informaciones confidenciales en ella, en donde se pudo constatar que ningún empleado posee más de tres (3) años trabajando en la misma. El índice de rotación en la empresa entonces es bastante considerable.

Veamos el gráfico siguiente para visualizar la percepción del clima según esta variable (para tabla de resultados ver anexo No9):



El volumen de personas con menos de un año en la empresa disminuye para la segunda medición. Pudiera pensarse que esto se debe a que pasaron a formar parte de la segunda categoría por cumplir un año de servicio, sin embargo, según el número de personas ocupantes en este renglón se refleja lo contrario, indicando gran desincorporación en este nivel.

El grupo que tiene menos de un año en la empresa representan tanto en la primera como en la segunda medición aquellos que perciben en mayor cuantía como favorable el clima organizacional, pudiera pensarse que esto se debe precisamente a su poco tiempo en la empresa.

El grupo que posee entre uno y dos años en la empresa varió su percepción entre la primera y la segunda medición, apreciándose una mayor definición de la misma para el segundo momento. Así pues, el 80% de ellos se ubicó en la categoría neutra antes del proceso de rotación de personal, lo cual cambió radicalmente luego de este proceso donde la mayoría percibe el clima de manera favorable y la percepción desfavorable aparece con un 10,53% de las opiniones.

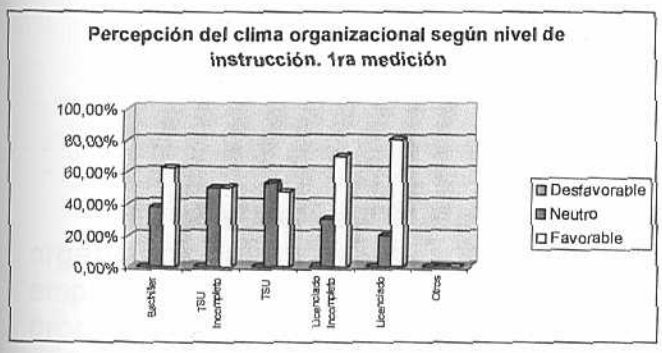
En el grupo que posee mayor tiempo en la empresa el grado de indecisión presentado no varía entre ambas mediciones. Sin embargo, de las dos personas que apreciaban como favorable el clima organizacional ahora sólo una lo hace, presentándose la otra como la única que percibe el clima organizacional de manera desfavorable.

4.4) Variable Nivel de instrucción

	1ra. Medición		2da. Medición	
	Frecuencia	Fr (%)	Frecuencia	Fr (%)
Bachiller	8	11,76%	5	8,77%
TSU Incompleto	8	11,76%	7	12,28%
TSU	17	25,00%	13	22,81%
Licenciado Incompleto	10	14,71%	11	19,30%
Licenciado	25	36,76%	19	33,33%
Otros	0	0,00%	2	3,51%
Total	**68**	**100,00%**	**57**	**100,00%**

El primer análisis que se puede realizar en base a esta variable es el hecho de que en ambas mediciones prevalece el nivel de licenciatura dentro de la organización, seguido por el nivel de TSU.

La empresa consultora posee sólo dos personas dentro de su grupo de trabajadores con estudios de postgrados (Magíster, PhD), los cuales perciben el clima como neutro y favorable respectivamente.



Se pudo apreciar que aquellos empleados con nivel superior al de TSU son los únicos dentro del grupo estudiado que percibieron el clima organizacional de manera desfavorable luego del proceso de rotación de personal.

De igual manera, se hizo evidente luego del proceso de rotación de personal, que los individuos que conforman el grupo de licenciados, modificaron su forma de percibir el ambiente organizacional, mostrándose en un 42,11% neutros ante este (para observar tabla de resultados ver anexo No 10).

En conclusión, se encontró que el nivel de antigüedad en la empresa es bastante corto. Los trabajadores no poseen en la empresa más de tres años de servicio y esto evidencia un alto índice de rotación en la misma. Este es un aspecto relevante a considerar debido a que demuestra cierto descontento general y esto obviamente influye en el clima organizacional.

Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones

El objetivo central de este estudio es describir cómo es percibido el clima organizacional antes y después del proceso de rotación de personal ocurrido en la empresa. Los resultados obtenidos indicaron que antes de que acaeciera el proceso de rotación de personal, tantas veces mencionado, la gran mayoría de los empleados percibían de una manera positiva el ambiente de trabajo en el cual se desempeñaban, o lo que es lo mismo, poseían un opinión de aprobación referente a tal atmósfera; esta mayoría resultó ser simple y calificada, puesto que opinaron favorablemente mas de la mitad de los encuestados, y fueron mas las opiniones positivas que las otras posibles.

Además resultó significativo que absolutamente ninguno de los cuestionados expresara su percepción negativa o desfavorable al respecto, es decir, ni siquiera uno de los veinticinco indicadores analizados resultó desfavorable.

Para la primera medición el porcentaje de favorabilidad se ubicó en más del sesenta por ciento (60%), mientras que el resto se ubicó en el rango neutro, con una ausencia absoluta (es decir, 0%) de la categoría desfavorable.

En este momento del estudio había un incuestionable clima positivo, lo cual vino dado de una parte por el hecho de que la mayoría opinó en este sentido, pero además porque ninguno de los encuestados se expresó en términos de condena o rechazo, en ninguno de los aspectos estudiados.

Aún así, el espectro de indecisión (neutro) es considerable, puesto que constituye un rango que merece atención en virtud de su factibilidad de tornarse hacia cualquiera de los extremos (favorable o desfavorable), con lo cual la percepción general del clima cambiaría sin lugar a dudas.

En la segunda medición, la composición del clima varió sensiblemente respecto a la primera. Ciertamente, el clima que en un primer momento denotaba una atmosfera de aprobación por la mayoría y rechazo de ninguno; ahora presenta una disminución en su indice de aprobación, con un aumento en la indecisión (neutro) y con la aparición de un elemento hasta ahora no presente, la desaprobación (percepción desfavorable).

En otras palabras, los empleados han expresado que ahora el clima no es tan bueno como lo era antes del proceso de rotación, que existe mas confusión al respecto y lo que es peor, una parte de aquellos que en un primer momento no

estaban seguros, ahora sí deciden y lo hacen hacia la negatividad del clima (desfavorable).

En estos términos se formula una primera conclusión, que indica que el proceso de rotación de personal ocurrido en la organización ha influido negativamente en la percepción favorable del clima organizacional de la empresa, disminuyendo tal positivismo y generando en los empleados un rechazo que no se encontraba presente antes de tal proceso de cambio.

Debido al proceso coyuntural vivido, se podría pensar, que ante la incertidumbre reinante con respecto al futuro proceso de rotación de personal que en la empresa se iba producir (antes de la primera medición), los trabajadores se sintieran poco cómodos en expresar sus verdaderas opiniones, cosa que probablemente disminuyó un poco para el momento de la segunda medición, pues, a parte de conocer al investigador y creer más en la garantía de confidencialidad ofrecida, se atrevieron a ser un poco más sinceros en sus respuestas, debido a la conclusión de dicho proceso.

Otro de los objetivos del estudio era conocer cómo se percibe el clima organizacional antes y después del proceso de rotación basándose para ello en las dimensiones a saber: motivación, comunicación, supervisión, toma de decisiones, estructura, gerencia del cambio, identificación, trabajo en equipo y relaciones sociales.

En este contexto, se pudo ubicar un elemento llamativo en la disminución de la percepción favorable del clima en la empresa. En efecto, si se comparan los gráficos de Análisis por Dimensiones para las distintas regiones, se puede apreciar lo que a continuación se señala.

Los resultados arrojados indican que la dimensión **gerencia del cambio** se vio afectada en todas las sedes estudiadas, mostrando una merma en la percepción entre una medición y la posterior. Esto indica, que los trabajadores no perciben como buenas las acciones tomadas por la empresa en este proceso de cambio, además, no sienten que el mismo sea efectivo.

La dimensión **toma de decisiones** también presenta descenso en su grado de percepción, toda vez que se disminuyen las medias obtenidas desde antes del proceso de rotación hasta después del mismo, se refleja entonces un grado de desfavorecimiento con respecto a la participación y autonomía en la toma de decisiones que afectan el trabajo.

Por su parte se pudo apreciar que la dimensión **comunicación** presentó descensos generalizados en las sedes estudiadas tanto antes como después del proceso de rotación, presentando una debilidad para la organización. Así, no se percibe de manera favorable la transmisión de información a los empleados, con lo cual luego se pudo determinar que dentro de esta dimensión el factor más decisivo para esta percepción es la comunicación con la alta gerencia (más adelante se explicará este aspecto).

Otra dimensión que resulta importante recalcar es la denominada **relaciones sociales**, la cual presentó en todas las sedes estudiadas un ascenso, o

mantenimiento en algunos casos, a la percepción favorable, indicando que este aspecto constituye realmente una fortaleza para la organización.

Con respecto a los resultados arrojados en las diferentes regiones se pudo conocer que la región Gran Caracas se presentó como la más indiferente en la mayoría de las dimensiones, hechas las dos mediciones. Por su parte la Región Centro Occidental fue consecuente en ambas ocasiones con su percepción favorable, al igual que la Sede Principal (esta última en una menor medida), y finalmente se tiene la Región Oriental. Esta región, si bien posee una percepción general favorable del clima, se presentó como aquella con la mayor disminución de tal aspecto, una vez efectuada la segunda medición.

Esta región es la única que no arrojó variaciones positivas, ademas de ser evidente que su grado de variación fue mayor al del resto de las regiones, al punto que subyace un patrón de disminución de la percepción del rango favorable al neutro o punto de atención. Esto quiere decir, que la Región Oriental fue la única en la que todas las dimensiones "empeoraron" respecto a la primera medición, y esa medida de retroceso fue la mayor, en líneas generales, respecto a las regiones coestudiadas.

Así, los resultados arrojados por la Región Oriental pueden haber influído en la merma sufrida por la percepción general favorable del clima en la organización, así como en el advenimiento (aunque en pequeña medida) de una percepción general desfavorable, visto el retroceso sufrido en sus indicadores.

En el análisis por indicadores se encontró que la **cohesión** , perteneciente a la dimensión Relaciones Sociales, arrojó los resultados más altos para ambas mediciones en todas las regiones estudiadas; con una percepción favorable generalizada, a pesar de haber experimentado variaciones negativas en tres de las regiones y positiva sólo en una de ellas. Por ello, los resultados que arrojó este indicador, demuestran sin lugar a dudas que la percepción de los trabajadores en relación con el trato amistoso y abierto existente entre los miembros de la organización, es la mejor de todas las que fueron objeto de estudio. En este sentido, la cordialidad entre los trabajadores emerge como un valor positivo de la organización, el cual constituye una sólida fortaleza de parte de la empresa.

La contraprestación monetaria recibida por los empleados **(remuneración)** por la realización de sus labores, suele ser un tema de obligada discusión en cualquier análisis de la percepción del ambiente de trabajo reinante en una organización. El salario es visto por el común de las personas, como el elemento que define si un trabajo es bueno o no. La remuneración ha sido ubicada en este estudio, dentro de la dimensión motivación, y la misma incluye los beneficios socioeconómicos ofrecidos por la organización. Respecto a la forma como quedó conformada su percepción se pudo observar lo siguiente:

a) En ninguna de las regiones estudiadas, la remuneración fue percibida favorablemente, inclusive, los resultados desfavorables se mostraron escasos en el estudio, y la remuneración aportó uno de ellos (Gran Caracas).

b) Los niveles alcanzados resultaron, con una sola excepción, los más bajos de todos los indicadores en la segunda medición. En tal virtud, basta revisar los

gráficos de Análisis por indicadores para observar que en la Región Oriental, Región Centro Occidental y Gran Caracas la remuneración reflejó el menor índice, y en la Sede Principal el segundo más bajo.

En conclusión, la remuneración es percibida pobremente por los trabajadores de la empresa. A pesar de que en líneas generales no representó una debilidad de la organización, puesto que la percepción promedio resultó neutra; este indicador arrojó los resultados más bajos de todo el estudio.

Finalmente, la **comunicación con la alta gerencia** parece ser, al igual que los anteriores tratados, un aspecto a considerar, puesto que presentó disminuciones que hicieron que su percepción se haya dirigido hacia un extremo desfavorable. Las sedes estudiadas presentaron un descenso, que fue de neutro a desfavorable (Gran Caracas) o de favorable a neutro. Es importante entonces considerar que, sobretodo, en épocas de cambios radicales, el hecho de compartir la información es hasta más crucial que en épocas estables, aun cuando se entiende que en ocasiones no es posible compartirla.

En lo que respecta a las variables demográficas (edad, sexo, nivel de instrucción y antigüedad), se pueden sintetizar los resultados arrojados por el estudio de la siguiente manera:

El sexo dominante en la totalidad del grupo estudiado, fue el femenino.

Por su parte, la variable edad mostró una población joven, visto que ninguno de los encuestados resultó ser mayor a los treinta y siete (37) años de edad.

El nivel de instrucción se mostró llamativo por lo siguiente: la gran mayoría de los encuestados posee un nivel de estudios superior (Licenciados y Técnicos Superiores Universitarios), pero dentro de los niveles que conforman la educación superior, esa misma mayoría se ubicó sólo en el primer escalafón (estudios de pregrado culminados), toda vez que solamente dos (2) personas poseen estudios de postgrado culminados.

La variable antigüedad arrojó el resultado más trascendente de los cuatro nombrados. En tal virtud se debe señalar que el máximo tiempo de antigüedad ostentado por empleado alguno fue de tres (3) años, lo cual sin lugar a dudas es el reflejo de la existencia de un alto índice de rotación de personal en la empresa.

Además de ello, se puede mencionar el particular caso del indicador **Futuro en la Organización** (comprendido en la dimensión motivación), el cual se encuentra muy relacionado con este último valor demográfico. Así, este indicador arrojó valores de indecisión (neutro) en ambas mediciones, para dos de las sedes estudiadas (Gran Caracas y Sede Principal); favorable para una (Región Centro Occidental) y presentó un valor disminuido de favorable a neutro en la sede restante (Región Oriental). La incertidumbre domina la percepción de los empleados respecto a su futuro dentro de la organización, lo cual es totalmente justificado, visto lo limitado de la duración de la relación de trabajo, expresada por un valor máximo de antigüedad de apenas tres (3) años.

En estos términos se concluye que la mayoría de los empleados no posee expectativas para desarrollar una carrera dentro de la empresa y al parecer tal incertidumbre resulta justificada, vista la corta duración que signa las relaciones de trabajo entabladas por la empresa con sus empleados.

Para finalizar se pueden establecer las siguientes recomendaciones:

Si bien es cierto que en muchas ocasiones la información no puede ser compartida con el total de trabajadores, se recomienda tener en consideración que el silencio y la protección de información son contraproducentes y pueden producir en los empleados pensamientos mal basados por la incertidumbre y el desconocimiento. Por el contrario, cuando se ofrece información de manera tan oportuna y sincera como le es posible a la alta dirección, los empleados se sienten en verdad importantes y valorados, con lo que se fomenta la motivación y el nivel de producción de los empleados.

Se recomienda entonces, afinar los canales de comunicación en la empresa, estableciendo correctas vías según se necesite (personal, boletines informativos, Internet) creando además un sentido de confidencialidad y resguardo de información entre los trabajadores.

A su vez se recomienda, considerar el hecho de que remuneración presentó junto con el anterior indicador el nivel más bajo de percepción. Es por ello que se debe analizar el nivel de beneficios socio económicos brindados por la empresa y la forma en que se ofrecen.

La dimensión relaciones sociales mostró ser la fortaleza más grande de la empresa; es importante ayudar a mantener y afianzar estos lazos de amistad y compañerismo en ella, toda vez que permite aumentar las redes de contacto, promoviendo la cooperación y el apoyo entre los trabajadores.

Debido a que durante el estudio se observó que la región centro occidental, tanto antes como después del proceso de rotación de personal presentó una percepción favorable ante el clima organizacional vivido en la empresa, resulta importante entonces, verificar cuáles son las condiciones establecidas en las sedes de esta región que le permiten a sus empleados sentirse a gusto en su ambiente laboral, una vez ubicadas estas condiciones, tratar de ponerlas en práctica en las regiones restantes, con el fin de lograr un aumento de la percepción hacia el nivel favorable, logrando de esta manera que la organización en su conjunto funcione de manera óptima.

De igual forma se debería hacer un análisis un poco más profundo acerca del motivo por el cual las sedes de la región oriental fueron las únicas que declinaron la opinión que tenían sobre el clima organizacional.

Es de vital importancia además, que la alta dirección construya sistemas de incentivos, como por ejemplo implantar mecanismos de capacitación de personal, crear condiciones físicas óptimas, estrategias como reconocimiento por antigüedad, todo esto con el fin de motivar al empleado y hacerlo sentir parte de la organización, de tal manera que el índice de rotación natural disminuya.

De igual forma, se recomienda establecer caminos claros de carrera en la empresa , se pueden identificar y definir proyectos de desarrollo que serían interesantes para los empleados y para la organización.

Se recomienda a la empresa analizar la percepción del clima organizacional presente en la misma en un futuro próximo, es decir, realizar más mediciones de esta variable, ya que así se logra aún más controlarla sobre todo en las circunstancias presentes en este caso particular.

Para futuras investigaciones igualmente se recomienda realizar el estudio tomando en consideración varias empresas de igual ramo ya que así se ofrecerían conclusiones generalizadas y extensibles a otras, lo cual no se realiza por ser este un estudio de caso.

Limitaciones

Una limitación que se presentó al realizar este estudio fue el hecho de que el investigador, al no poder trasladarse a cada sede se vió obligado a enviar y recibir los cuestionarios por correo, mediante la Gerencia de recursos humanos de la empresa. Así, se eliminó la posibilidad de aplicar directamente los mismos y observar el comportamiento de los sujetos encuestados.

El hecho de no incluir a los Gerentes de la empresa en este estudio, a petición de la misma, constituyó otra limitación; toda vez que esta información pudo arrojar valiosos resultados.

Referencias Bibliográficas.

Altman (1999). Entendiendo el clima organizacional. (On Line). Disponible en: http://www.google.com

Ander Egg.(1982). **Técnicas de investigación social.** 2da edición. Buenos Aires: Vumanitas.

Angulo, K. y Suárez, M. (1997). **Perfil del agente de cambio en transiciones organizacionales a partir de un impacto tecnológico**. Tesis de grado. Relaciones Industriales. UCAB. Caracas

Arias, F. (1999). **El Proyecto de investigación. Guía para su elaboración**.(3ra edición). Caracas: Episteme.

Arias, F. Y Heredia, V. (1999). **Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño**. México: Trillás.

Azcunes, M. (1995). **Estudio descriptivo del clima organizacional en el sector hospitalario.** Tesis de grado. Relaciones Industriales. UCAB. Caracas.

Balestrini, M. (1998). **Cómo se elabora el proyecto de investigación.** Caracas: BL Consultores.

Bartlett, A. Y Kayser T. (1980). **Cambio de la conducta organizacional**. México: Trillás.

Bermúdez, M. Y De Freitas M.(1999). **Relación entre clima organizacional y calidad de servicio en una empresa ensambladora de vehículos.** Tesis de Grado. Relaciones Industriales. UCAB. Caracas.

Biblioteca Deusto de Desarrollo Personal. (1992). **Cómo resolver los pequeños conflictos en el trabajo**. Madrid: Deusto, s.a.

Blanco, D. Y Cona, R. (1987). **Diagnóstico del clima organizacional en una institución financiera.** Tesis de grado. Escuela de Psicología. UCV. Caracas.

Brannick, J. (1999). Decreasing the staggering cost of over in your organization. (On Line). Disponible en: http://www.florida-speakers.com

Brow, W. Y Moberg, D. (1990). **Teoría de la organización y la administración: enfoque integral**. México: Limusa.

Brunet, L. (1987). **El Clima de trabajo en las Organizaciones**. México: Trillás.

Chiavenato, I. (1994). **Administración de Recursos Humanos**. (2da edición). Colombia: Mc Graw Hill Interamericana.

Chruden y Sherman.(1977) **Administración de personal**. México: Continental

De Carolis, A. Y Simonis, M. (1994). **Prevalencia de factores en la conformación del clima organizacional percibido, según el modelo de Litwin y Stringer.** Tesis de Grado. Relaciones Industriales. UCAB. Caracas.

De Faria, F. (1997). **Desarrollo Organizacional: administración del cambio**. México: Limusa.

Dessler, G. (1979). **Organización y Administración: Enfoque Situacional**. México: Prentice Hall.

García Serrano, C. (1998). **Worker turnover and job reallocation: the role of fixed-term contracts.** Oxford economics papers. Vol 50, No 4.

Gibson, J., Ivancevich, J. Y Donnelly,J. (1987). **Organizaciones. Conducta, estructura, proceso**. México: Interamericana.

Gómez –Mejía, L.(1997). **Gestión de Recursos Humanos**. España: Prentice Hall.

Goncalves, A. (1997). **Dimensiones del Clima Organizacional**. (On-line). Disponible en: http://www.monografias.com.

Hall, R.(1996). **Organizaciones, estructura, procesos y resultado**. (2da edición). México: Prentice Hall.

Hernández Sampieri, R. , Fernández, c. Y Baptista, P. (1991). **Metodología de la Investigación.** México: Mc. Graw Hill Interamericana.

Kaye B. Y Jordan-Evans (2000). **Ámelos o piérdalos. Cómo lograr que los mejores empleados se queden en su empresa.** México: Prentice Hall

Kazmier, L. (S.F). **Estadística aplicada a la administración y a la economía**. Serie Schaum. México: Mc Graw Hill.

Knapp Horst. (1976). **Por qué cambia el personal de la empresa**. México: Continental

Kreps, G. (1995). **La comunicación en las Organizaciones**. EEUU: Addison-Wesley Iberoamericana.

Litwin, G. Y Stringer, R. (1968). **Motivation and Organizational Climate**. Harvard Bussiness School. Boston.

Lozada L. y De Gamma M. (1982). **La rotación de personal en una institución bancaria**. Tesis de Grado. Escuela de Ciencias Sociales. UCAB. Caracas

Maier, N. (1969). **Psicología Industrial.** Madrid: Rialph,s.a.

Mart-Fox, Y. (1999). **Reduce staff turnover by being an excellent employer** (On Line) Disponible en http://www.findarticles.com

Mayo, E. (1923). **The human problems of an industrial civilization**. New York: Macmillan company.

Navarro, L. (1995). **Estudio de la relación entre el clima organizacional según el modelo de Litwin y Stringer y algunas características de la fuerza laboral en una empresa industrial venezolana.** Tesis de Grado. Escuela de Psicología. UCAB. Caracas.

Nyisztor, J. (1995). **Diseño y aplicación de un modelo de clima organizacional. Estudio de caso.** Tesis de grado. Relaciones Industriales. UCAB. Caracas.

Ortega, E. (1991). **Estudio de la posible relación entre el clima organizacional y el stress en el ámbito laboral.** Tesis de Grado. Escuela de Psicología. UCV. Caracas.

Pérez, P. Y Vanegas, D. (1996). **Efectos sobre el clima organizacional en una empresa financiera y de servicios de la aplicación de un programa de reingeniería de procesos.** Tesis de Grado. Relaciones Industriales. UCAB. Caracas.

Pigors, P. Y Myers, C. (1982). **Administración de personal. Un punto de vista y un método.** México: Continental.

Ponte, A. Y Sendrea, R. (1992). **Estudio del clima organizacional en una institución financiera**. Tesis de grado. Escuela de Psicología. UCV. Caracas.

Ramos, K. y Valero, R. (1997). **Relación entre estilo gerencial y clima organizacional**. Tesis de Grado. Relaciones Industriales. UCAB. Caracas.

Reyes Ponce, A. (1980). **Administración de personal.** México: Gutemberg s.a.

Reyes Ponce, A. (1987). **Administración de personal. Relaciones Humanas**. México: Limusa.

Rivas, C. y otros (1992). **Clima Organizacional como predictor de productividad bancaria: estudio exploratorio.** Revista sobre relaciones Industriales y Laborales. No 28. Caracas.

Roa, P. y Narváez E. (1996). **Estudio del clima organizacional en un organismo de la administración pública Nacional**. Tesis de Grado. Escuela de Psicología. UCV. Caracas.

Ross, I. y Zander (1957). **Nedd satisfactions and employee turnover**. U.S.A.: personnel psycho.

Schneider, B. (1972). **Organizational Climate**. Journal of applied psychology. USA.

Schluter Helmunt (1965) **¿Por qué cambia el personal?.**Barcelona: Sagitario.

Silva Vásquez, M. (1992). **El clima en las organizaciones (teoría, método e intervención.** Barcelona: Promociones y publicaciones universitarias, s.a.

Stake, R. (1998). **Investigación con estudio de casos**. Madrid: Movata, s.l.

Tannenbaum, A. (1981) **Psicología de la organización laboral**. México: Continental,s.a.

Testa, G. (1976). **Organización y dirección del personal**. España: Deusto.

Triandis H. y Dunnette M. (1985). **Handbook of industrial and organizational psychology**. California: Consulting Psychologist Press,Inc.

Tyson, S. y York, A. (2000). **Administración de personal.** México: Trillás.

Universidad Católica Andrés Bello (1998). **Lineamientos para la presentación y aprobación del Trabajo de Grado**. Caracas.

Vroom. (1953). **Work and motivation**. California: Rialph, s.a.

Werther, W. (S.F). **Administración de Recursos Humanos.** (4ta edición). México: Mc Graw Hill.

Yoder, D. (1963). **Manejo de personal y relaciones industriales**. México: Continental, s.a.

Web sites:

http://www.employeeretentionsurvy.com

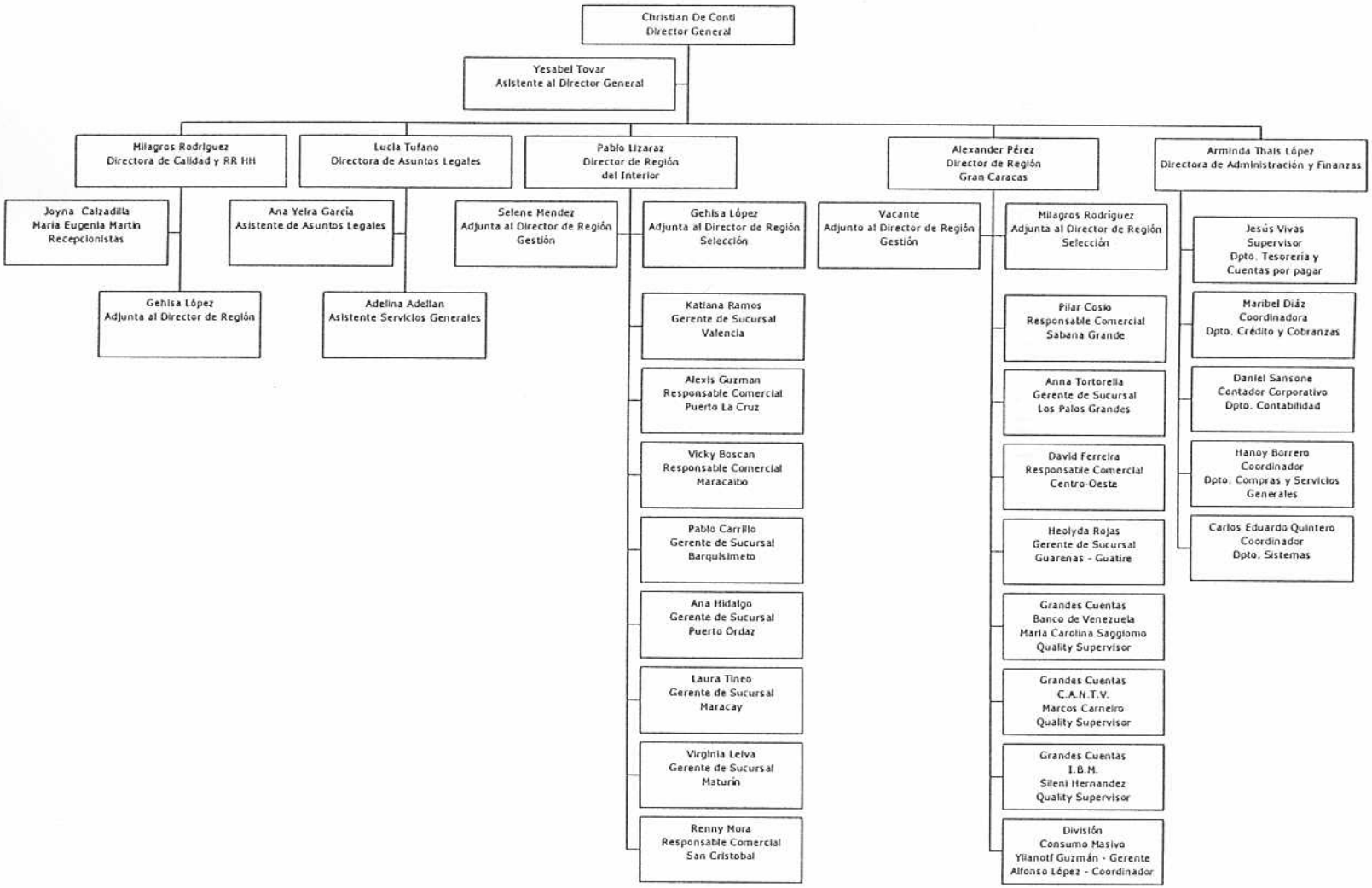
http://www.morebusiness.com

http://www.search.sprinks.about.com

http://www.google.com

Anexos

Anexo No 1. Organigrama de la empresa


Christian De Conti
Director General
Yesabel Tovar
Asistente al Director General
Milagros Rodriguez
Directora de Calidad y RR HH
Joyna Calzadilla
Maria Eugenia Martin
Recepcionistas
Gehisa López
Adjunta al Director de Región
Lucia Tufano
Directora de Asuntos Legales
Ana Yelra García
Asistente de Asuntos Legales
Adelina Adellan
Asistente Servicios Generales
Pablo Lizaraz
Director de Región
del Interior
Selene Mendez
Adjunta al Director de Región
Gestión
Gehisa López
Adjunta al Director de Región
Selección
Katiana Ramos
Gerente de Sucursal
Valencia
Alexis Guzman
Responsable Comercial
Puerto La Cruz
Vicky Boscan
Responsable Comercial
Maracaibo
Pablo Carrillo
Gerente de Sucursal
Barquisimeto
Ana Hidalgo
Gerente de Sucursal
Puerto Ordaz
Laura Tineo
Gerente de Sucursal
Maracay
Virginia Leiva
Gerente de Sucursal
Maturín
Renny Mora
Responsable Comercial
San Cristobal
Alexander Pérez
Director de Región
Gran Caracas
Vacante
Adjunto al Director de Región
Gestión
Milagros Rodriguez
Adjunta al Director de Región
Selección
Pilar Cosio
Responsable Comercial
Sabana Grande
Anna Tortorella
Gerente de Sucursal
Los Palos Grandes
David Ferreira
Responsable Comercial
Centro-Oeste
Heolyda Rojas
Gerente de Sucursal
Guarenas - Guatire
Grandes Cuentas
Banco de Venezuela
Maria Carolina Saggiomo
Quality Supervisor
Grandes Cuentas
C.A.N.T.V.
Marcos Carneiro
Quality Supervisor
Grandes Cuentas
I.B.M.
Sileni Hernandez
Quality Supervisor
División
Consumo Masivo
Yllanotf Guzmán - Gerente
Alfonso López - Coordinador
Arminda Thais López
Directora de Administración y Finanzas
Jesús Vivas
Supervisor
Dpto. Tesorería y
Cuentas por pagar
Maribel Diáz
Coordinadora
Dpto. Crédito y Cobranzas
Daniel Sansone
Contador Corporativo
Dpto. Contabilidad
Hanoy Borrero
Coordinador
Dpto. Compras y Servicios
Generales
Carlos Eduardo Quintero
Coordinador
Dpto. Sistemas

Anexo No 2. Comunicación del estudio

De:

Enviado: Lunes 12 de marzo de 2001 17.55

Para:

Asunto: En el texto

Hola a todos,

La presente es para informarles que estoy prestando apoyo a un estudio que está llevando a cabo la Estudiante de 5to. año de RRII de la UCAB, Evila Gutiérrez, en el que se realiza un estudio de clima organizacional. Consistirá en recopilar la información a través de una encuesta que no tomará más de 15 minutos completarla y que permitirá obtener información sobre su opinión en relación a la organización. Esta encuesta se llenará de manera individual y confidencial. Se les enviará en sobre a cada sucursal o a cada departamento y la Srta. Evila Gutiérrez se encargará de procesar toda la información que recopile. Es importante que sepan que contaremos con 1 semana máximo para recoger esta información. El estudio permitirá reencuestar en tres meses para determinar cuáles cambios se ha incorporado y que mejoras se han obtenido. Les reitero que es un estudio realizado como parte de una tesis de la estudiante arriba mencionada. Los resultados se presentaran luego de culminado el estudio.
La persona enlace, sólo para recibir y enviar las encuestas, será mi persona. Sin embargo no tendré acceso a las encuestas sino hasta que tengamos los resultados. En cada encuesta se encuentran las indicaciones para su llenado.

Cualquier duda, por favor pongase en contacto conmigo o con la Srta. Evila Gutiérrez al Tel: (0212) 47110 98 / 014 217 9677.

Saludos,

Anexo No 3. Bases de datos

SEDE PRINCIPAL 1RA MEDICIÓN

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
S1	5	4	4	5	3	2	4	3	4	4	2	4
S2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
S3	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4
S4	5	5	3	4	2	3	1	1	3	5	2	2
S5	2	2	4	3	3	4	5	3	4	3	3	4
S6	3	4	3	4	4	5	2	3	3	4	4	4
S7	3	1	3	4	2	5	1	2	3	4	2	2
S8	4	4	3	4	4	5	3	2	2	5	5	4
S9	3	3	4	5	4	5	4	5	5	3	3	4
S10	3	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4
S11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
S12	5	5	4	5	5	4	2	4	4	5	3	5
S13	3	4	3	2	3	2	2	3	3	3	3	4
S14	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
S15	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
S16	5	5	4	5	5	5	4	4	3	5	5	3
S17	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	2	4
S18	3	3	2	4	2	4	2	2	2	2	1	3
S19	5	5	0	4	4	4	4	4	0	5	5	4
S20	3	4	4	4	4	1	4	3	1	4	1	1
S21	4	4	4	5	4	5	4	3	1	5	1	1
S22	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4
S23	3	3	3	4	4	2	3	2	2	4	3	2
S24	3	4	2	4	2	2	3	2	2	2	2	2
Sumatoria	**94**	**94**	**83**	**101**	**90**	**93**	**81**	**80**	**75**	**93**	**77**	**80**
Media Arit.	**3,92**	**3,92**	**3,46**	**4,21**	**3,75**	**3,88**	**3,38**	**3,33**	**3,13**	**3,88**	**3,21**	**3,33**

SEDE PRINCIPAL 1RA MEDICIÓN

P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25
3	3	3	3	4	4	4	3	1	4	3	4	4
3	5	1	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5
1	3	1	2	2	5	4	1	2	1	3	5	5
2	3	3	4	5	5	4	3	3	4	4	4	3
4	5	3	4	4	4	4	5	1	3	3	3	4
2	4	2	3	4	2	2	2	4	2	4	2	2
4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5
4	5	4	3	3	4	3	5	2	3	3	5	5
2	4	4	4	5	4	4	4	2	4	4	5	5
3	5	5	4	5	2	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4
3	4	2	2	5	3	3	3	1	3	2	3	4
3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	3	2	4	3	5	4	4	4	3	3	4
2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	5	5	2
4	4	4	0	5	5	5	3	4	5	4	5	5
1	1	1	1	2	2	3	2	2	4	2	3	4
1	1	1	1	2	2	4	4	3	5	3	2	5
4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5
2	2	2	2	2	2	3	4	3	4	4	4	3
1	2	2	2	2	2	3	1	4	2	3	4	3
67	86	71	70	91	83	93	82	74	90	89	98	100
2,79	3,58	2,96	2,92	3,79	3,46	3,88	3,42	3,08	3,75	3,71	4,08	4,17

SEDE PRINCIPAL 1RA MEDICIÓN

P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38
4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	4	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5
3	3	1	5	5	5	5	5	1	3	5	3	4
4	3	3	4	4	2	4	5	1	3	3	4	2
4	4	3	5	3	4	5	5	1	5	5	5	5
1	1	1	1	2	0	3	2	2	3	4	4	4
4	5	4	3	5	1	5	4	2	5	5	5	4
5	4	3	4	5	2	5	5	1	5	5	5	5
5	5	5	5	5	2	4	4	2	4	4	4	4
5	5	4	5	5	2	4	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	3	2	4	4	1	3	4	5	4
4	4	3	3	3	2	4	4	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	3	4	4
4	4	4	4	4	2	4	4	2	3	3	3	3
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
2	2	1	1	5	4	4	3	2	5	2	3	2
4	5	4	5	5	2	5	5	4	5	5	5	5
3	1	2	3	2	3	4	4	3	4	4	3	3
4	1	5	4	3	4	4	4	2	4	4	5	3
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	2	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
2	2	2	2	3	5	4	4	3	3	3	3	4
90	**86**	**82**	**93**	**95**	**73**	**103**	**102**	**67**	**97**	**99**	**102**	**95**
3,75	**3,58**	**3,42**	**3,88**	**3,96**	**3,04**	**4,29**	**4,25**	**2,79**	**4,04**	**4,13**	**4,25**	**3,96**

SEDE PRINCIPAL 1RA MEDICIÓN

P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	P51
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	0
5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4
5	2	3	5	5	5	5	5	0	5	5	5	1
4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4
5	2	5	4	3	5	5	5	3	4	5	5	4
4	1	2	3	1	1	2	3	1	3	2	4	2
3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	3
5	4	4	5	5	5	5	5	3	3	5	5	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4
3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	2	5	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	5	5	5	1	5	4	5	3	5	5
4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4
3	2	2	1	3	4	2	3	1	1	2	5	0
5	1	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4
2	4	2	2	3	4	3	2	1	1	1	3	1
4	4	3	4	4	4	4	3	1	2	1	3	1
5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5
3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
0	4	3	3	3	4	3	2	2	4	3	4	2
92	83	89	92	92	100	93	93	72	91	86	106	75
3,83	3,46	3,71	3,83	3,83	4,17	3,88	3,88	3	3,79	3,58	4,42	3,13

SEDE PRINCIPAL 1RA MEDICIÓN

Sumatoria	Sexo	Edad	Antiguedad	Nivel Inst.
185	2	30	2	1
236	1	28	1	2
227	2	22	1	4
170	2	25	3	1
180	1	25	1	5
199	2	24	1	1
124	2	26	1	3
199	1	25	1	2
209	2	19	1	1
198	1	29	1	5
237	2	25	1	5
202	2	35	1	2
165	1	28	1	2
195	1	25	1	1
183	2	30	3	4
233	1	24	1	1
188	2	31	1	5
122	2	27	2	4
212	2	22	1	3
130	1	22	2	2
160	2	19	1	2
239	2	28	1	4
152	2	21	3	2
138	2	26	3	3

GRAN CARACAS 1RA MEDICIÒN (SEDES: SABANA GRANDE Y LOS PALOS GRANDES)

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
S1	3	3	2	4	2	5	2	1	4	1	2	2
S2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
S3	4	5	1	5	3	5	1	1	1	1	2	2
S4	5	5	4	4	5	5	3	4	3	4	4	4
S5	5	5	3	5	5	5	4	4	5	4	4	4
S6	4	3	2	5	3	5	1	3	3	3	2	1
S7	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4
S8	3	4	2	4	2	4	2	1	3	3	2	2
S9	3	4	2	4	3	4	2	3	3	4	2	2
S10	2	1	2	3	3	2	4	3	2	1	2	3
S11	1	1	2	3	1	2	4	2	3	4	2	1
S12	5	5	5	5	3	5	4	4	3	5	3	4
S13	3	3	2	2	4	4	2	2	4	3	1	3
S14	3	4	2	4	4	4	2	3	4	4	3	3
S15	4	4	2	4	5	5	2	2	4	4	4	4
S16	4	3	2	3	2	4	2	2	4	3	2	3
S17	4	4	2	5	4	5	2	3	5	4	3	3
Sumatoria	**62**	**63**	**43**	**69**	**58**	**74**	**45**	**46**	**59**	**57**	**46**	**49**
Media Arit.	**3,65**	**3,71**	**2,53**	**4,06**	**3,41**	**4,35**	**2,65**	**2,71**	**3,47**	**3,35**	**2,71**	**2,88**

GRAN CARACAS 1RA MEDICIÒN (SEDES: SABANA GRANDE Y LOS PALOS GRANDES)

P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25
4	3	3	2	4	2	4	2	2	2	4	4	4
3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
2	2	1	2	5	1	5	5	5	5	5	5	4
3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5
4	0	3	4	5	5	5	3	5	4	4	5	5
2	4	1	3	4	2	4	3	3	3	5	5	5
4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	5	4
1	1	1	2	3	2	3	3	2	3	2	4	3
1	3	3	2	3	1	4	2	5	4	2	3	4
1	4	2	2	4	3	4	4	2	4	3	2	4
1	2	1	3	3	1	3	4	3	4	3	3	2
2	5	4	3	5	4	3	4	4	5	5	5	4
2	2	1	2	5	2	5	4	2	4	3	4	4
2	2	2	2	3	2	4	3	3	3	2	4	3
1	2	2	2	4	4	4	3	5	4	2	4	4
1	2	2	3	5	3	5	4	3	4	4	4	4
2	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4
36	48	41	46	70	47	70	59	61	65	59	70	67
2,12	2,82	2,41	2,71	4,12	2,76	4,12	3,47	3,59	3,82	3,47	4,12	3,94

GRAN CARACAS 1RA MEDICIÒN (SEDES: SABANA GRANDE Y LOS PALOS GRANDES)

P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38
2	3	2	4	4	1	4	4	3	5	4	4	4
4	4	3	3	4	4	4	4	3	5	5	5	4
2	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5
3	4	1	1	3	3	2	2	3	4	4	4	4
5	4	3	4	4	5	5	5	2	5	5	5	4
2	2	2	2	4	2	4	3	1	4	4	3	1
3	4	2	2	4	1	4	3	1	5	5	3	2
1	1	2	4	4	3	4	4	4	4	2	4	2
2	2	1	2	4	1	1	2	3	3	4	4	4
5	5	3	4	5	4	4	4	3	4	4	1	5
1	3	2	2	5	1	4	3	5	5	5	5	2
3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3
4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4
2	3	1	4	4	2	4	4	3	2	3	5	3
3	4	2	4	4	1	4	4	4	3	4	5	4
50	**58**	**41**	**55**	**71**	**46**	**65**	**62**	**54**	**71**	**70**	**70**	**59**
2,94	**3,41**	**2,41**	**3,24**	**4,18**	**2,71**	**3,82**	**3,65**	**3,18**	**4,18**	**4,12**	**4,12**	**3,47**

GRAN CARACAS 1RA MEDICIÒN (SEDES: SABANA GRANDE Y LOS PALOS GRANDES)

P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	P51
2	1	4	2	1	5	5	2	3	5	4	5	1
4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4
2	2	2	4	2	4	5	1	1	5	4	5	2
4	3	4	4	3	4	4	3	4	5	3	5	4
4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5
4	2	2	2	3	2	2	3	1	4	3	4	2
5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4
2	2	3	2	2	4	2	2	1	4	2	4	1
3	2	2	4	3	4	2	4	2	4	3	4	4
4	1	2	2	2	4	4	4	2	4	4	4	4
3	2	2	2	4	4	4	0	2	2	2	4	1
4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5
2	2	2	2	2	4	4	3	2	4	4	5	3
3	2	3	4	3	4	3	2	2	3	3	4	3
4	2	4	4	4	4	4	4	1	5	2	5	4
3	2	2	4	1	4	4	1	2	5	4	5	2
3	2	2	4	1	4	4	3	2	4	5	5	4
56	41	50	55	47	68	65	49	40	72	59	78	53
3,29	2,41	2,94	3,24	2,76	4	3,82	2,88	2,35	4,24	3,47	4,59	3,12

GRAN CARACAS 1RA MEDICIÓN (SEDES: SABANA GRANDE Y LOS PALOS GRANDES)

Sumatoria	Sexo	Edad	Antiguedad	Nivel Inst.
155	2	26	2	3
198	1	30	1	3
163	2	30	2	4
203	1	24	1	5
223	2	26	1	4
151	2	21	2	1
220	2	26	1	4
127	2	24	2	5
153	2	29	1	3
147	2	24	2	3
124	2	26	1	3
210	2	23	1	5
155	2	26	1	5
159	2	28	2	3
188	2	26	3	5
157	2	23	3	2
182	2	23	1	5

REGIÓN CENTRO OCCIDENTAL 1RA MEDICIÓN (SEDES: MARACAY, VALENCIA, BARQUISIMETO, SAN CRISTOBAL Y MARACAIBO)

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11
S1	5	5	4	5	5	5	3	4	2	5	3
S2	5	5	4	5	5	5	3	3	2	5	3
S3	5	5	4	5	5	5	3	3	2	5	3
S4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	3
S5	5	5	4	5	4	5	3	3	4	5	4
S6	3	4	3	5	4	5	4	4	4	4	5
S7	3	3	2	4	2	5	2	1	4	1	2
S8	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4
S9	4	5	3	5	3	5	3	3	3	3	3
S10	3	3	2	4	2	5	2	1	4	1	2
S11	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4
S12	5	5	3	5	5	5	4	4	5	5	3
S13	5	5	4	4	5	5	2	3	3	4	4
S14	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5
S15	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
S16	5	5	4	4	4	5	2	3	3	4	3
S17	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	4
Sumatoria	**76**	**80**	**63**	**79**	**73**	**85**	**55**	**58**	**62**	**72**	**60**
Media Arit.	**4,47**	**4,71**	**3,71**	**4,65**	**4,29**	**5**	**3,24**	**3,41**	**3,65**	**4,24**	**3,53**

REGIÒN ORIENTAL 1RA MEDICIÒN (SEDES: PUERTO LA CRUZ, MATURÌN Y PUERTO ORDAZ)

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11
S1	4	5	5	4	4	5	4	4	0	5	4
S2	5	5	3	5	4	4	3	3	3	5	4
S3	4	4	3	5	5	5	4	4	0	5	3
S4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	3
S5	5	5	3	5	4	5	3	4	4	5	3
S6	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
S7	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4
S8	5	5	4	5	5	5	3	4	3	5	3
S9	5	4	2	5	5	5	3	3	4	5	5
S10	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5
Sumatoria	**46**	**47**	**36**	**49**	**45**	**48**	**36**	**38**	**32**	**48**	**38**
Media Arit.	**4,6**	**4,7**	**3,6**	**4,9**	**4,5**	**4,8**	**3,6**	**3,8**	**3,2**	**4,8**	**3,8**

REGION CENTRO OCCIDENTAL 1RA MEDICION (SEDES: MARACAY, VALENCIA, BARQUISIMETO, SAN CRISTOBAL Y MARACAIBO)

P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23
2	2	4	2	3	5	5	5	5	5	5	5
2	2	4	2	3	5	5	5	5	5	5	5
2	2	4	2	3	5	5	5	5	5	5	5
3	2	4	2	3	5	5	5	5	5	4	5
4	3	4	3	3	5	4	5	4	3	5	4
4	2	2	4	4	5	1	5	4	4	4	4
2	4	0	3	2	4	2	4	2	2	2	4
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4
4	3	3	2	3	2	4	1	2	5	1	4
2	4	3	1	2	4	2	4	4	4	4	2
4	2	4	3	3	5	3	5	5	5	5	4
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	5	4	3	4	3	5	5	4	5	5
5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4
5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
60	55	65	54	57	77	67	77	75	75	72	72
3,53	3,24	3,82	3,18	3,35	4,53	3,94	4,53	4,41	4,41	4,24	4,24

REGIÒN ORIENTAL 1RA MEDICIÒN (SEDES: PUERTO LA CRUZ, MATURÌN Y PUERTO ORDAZ)

P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23
4	3	3	3	3	5	4	5	5	4	5	3
2	2	3	2	2	5	5	4	4	4	5	4
2	2	2	2	3	5	5	5	5	4	5	5
5	4	4	4	3	5	5	5	5	3	4	3
3	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4
4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5
5	4	4	4	3	5	4	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5
5	2	5	2	4	5	5	4	5	5	4	4
39	34	40	33	34	48	44	46	47	43	48	42
3,9	3,4	4	3,3	3,4	4,8	4,4	4,6	4,7	4,3	4,8	4,2

REGION CENTRO OCCIDENTAL 1RA MEDICION (SEDES: MARACAY, VALENCIA, BARQUISIMETO, SAN CRISTOBAL Y MARACAIBO)

P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35
5	5	4	4	2	5	5	2	5	5	5	5
5	5	4	4	2	5	5	1	5	5	5	5
5	5	4	4	4	5	5	2	5	5	5	5
5	5	3	5	3	5	5	2	4	5	4	5
4	5	5	5	3	5	5	2	5	5	2	5
5	5	2	2	3	5	5	1	5	5	5	5
4	4	2	3	2	4	4	1	4	4	3	5
5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5
3	5	5	4	4	4	4	2	4	4	2	5
2	4	2	1	4	2	2	5	2	2	2	4
4	4	4	3	3	5	5	4	3	4	2	3
5	5	4	5	5	5	5	3	4	5	4	5
4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3
3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5
4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4
72	80	68	68	63	79	79	53	73	77	60	78
4,24	4,71	4	4	3,71	4,65	4,65	3,12	4,29	4,53	3,53	4,59

REGIÒN ORIENTAL 1RA MEDICIÒN (SEDES: PUERTO LA CRUZ, MATURÌN Y PUERTO ORDAZ)

P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35
4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5
4	5	4	4	2	4	4	1	5	5	2	5
5	5	4	4	3	5	5	2	5	5	4	5
4	5	4	5	4	4	4	3	4	5	3	5
4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	5
5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5
5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	2	4	5	1	5
5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	1	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	2	5
46	49	43	44	39	47	46	33	46	48	28	50
4,6	4,9	4,3	4,4	3,9	4,7	4,6	3,3	4,6	4,8	2,8	5

REGION CENTRO OCCIDENTAL 1RA MEDICION (SEDES: MARACAY, VALENCIA, BARQUISIMETO, SAN CRISTOBAL Y MARACAIBO)

P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47
5	5	5	5	4	3	4	2	4	5	4	4
5	5	5	5	4	3	4	2	5	5	4	4
5	5	5	5	4	3	4	2	5	5	4	4
5	5	5	4	4	3	4	3	4	3	2	2
5	5	5	5	2	5	4	2	5	4	4	3
5	5	5	5	2	2	5	1	5	5	2	4
4	4	4	2	1	4	2	1	5	5	2	3
5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5
4	3	3	2	3	4	4	3	4	5	4	4
3	4	1	1	1	1	1	2	1	1	4	3
4	5	5	4	4	4	3	1	4	4	3	2
5	5	5	4	2	5	4	3	5	5	4	4
4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4
5	5	5	5	2	5	5	5	4	4	3	5
5	5	5	4	2	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	2	4	3	4	4	3	4	4
5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5
78	**80**	**77**	**67**	**49**	**64**	**65**	**47**	**74**	**73**	**61**	**65**
4,59	**4,71**	**4,53**	**3,94**	**2,88**	**3,76**	**3,82**	**2,76**	**4,35**	**4,29**	**3,59**	**3,82**

REGIÒN ORIENTAL 1RA MEDICIÒN (SEDES: PUERTO LA CRUZ, MATURÌN Y PUERTO ORDAZ)

P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47
5	5	5	3	4	5	5	4	5	5	4	4
5	5	5	5	3	4	4	2	5	5	4	3
5	5	5	4	3	4	5	3	5	5	4	4
5	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3
5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	3
5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5
5	5	5	5	2	4	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	2
50	**49**	**49**	**44**	**36**	**44**	**45**	**37**	**46**	**44**	**42**	**36**
5	**4,9**	**4,9**	**4,4**	**3,6**	**4,4**	**4,5**	**3,7**	**4,6**	**4,4**	**4,2**	**3,6**

REGIÓN CENTRO OCCIDENTAL 1RA MEDICIÓN (SEDES: MARACAY, VALENCIA, BARQUISIMETO, SAN CRISTOBAL Y MARACAIBO)

P48	P49	P50	P51	Sumatoria	Sexo	Edad	Antiguedad	Nivel Inst.
5	5	5	5	216	2	27	1	1
5	5	5	5	215	2	28	1	3
5	5	5	5	218	2	22	1	4
5	4	5	4	210	2	24	1	5
5	2	5	4	210	2	25	1	5
5	0	5	4	196	2	25	1	5
5	4	5	1	152	2	26	2	5
5	4	5	5	230	1	35	1	5
4	2	4	4	177	2	34	2	3
2	1	2	2	127	2	26	2	3
5	5	5	4	205	2	23	1	5
5	4	5	4	231	2	27	3	5
4	4	4	4	213	2	28	1	5
5	4	5	5	236	2	23	1	5
5	5	5	5	241	1	34	2	5
4	4	5	4	196	2	28	1	5
5	5	5	5	238	2	26	1	5
79	**63**	**80**	**70**					
4,65	**3,71**	**4,71**	**4,12**					

REGIÒN ORIENTAL 1RA MEDICIÒN (SEDES: PUERTO LA CRUZ, MATURÌN Y PUERTO ORDAZ)

P48	P49	P50	P51	Sumatoria	Sexo	Edad	Antiguedad	Nivel Inst.
5	3	4	4	215	2	28	1	3
4	4	5	5	199	2	23	2	3
5	5	5	5	211	2	34	1	5
4	4	5	4	212	2	25	1	5
4	4	5	4	216	1	22	1	4
4	4	5	4	213	2	28	1	3
4	4	5	5	228	2	24	1	5
5	5	5	5	228	1	29	1	3
5	5	5	4	229	2	27	1	3
4	5	5	2	229	2	27	2	4
44	**43**	**49**	**42**					
4,4	**4,3**	**4,9**	**4,2**					

SEDE PRINCIPAL 2DA MEDICIÓN

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13
ANTIGUOS	S1	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4
	S2	3	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4
	S3	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	3	4	4
	S4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	3
	S5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	5	3	3	3
	S6	4	4	3	3	4	4	3	3	2	4	3	3	3
	S7	4	3	3	4	4	5	3	3	3	2	2	4	3
	S8	4	4	4	4	3	5	3	0	3	4	4	3	3
	S9	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4
	S10	4	4	3	3	4	2	3	3	4	4	3	3	3
	S11	4	3	2	3	2	4	2	3	3	0	2	4	3
	S12	1	1	2	5	4	3	2	2	1	1	1	1	1
	S13	3	4	2	4	4	5	2	2	4	3	2	2	1
	S14	4	4	4	5	4	5	1	4	2	5	3	4	2
	S15	5	4	3	5	4	5	4	3	3	3	3	4	3
	S16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3
	S17	4	4	1	2	1	2	1	4	2	5	3	4	2
	S18	4	4	1	2	1	4	1	1	1	2	1	2	2
	S19	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	S20	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	2	2
	Sumatoria	82	80	67	81	73	84	59	64	62	74	63	70	57
	Media Arit.	4,1	4	3,35	4,05	3,65	4,2	2,95	3,2	3,1	3,7	3,15	3,5	2,85

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13
NUEVOS	S21	4	4	3	3	4	5	3	3	4	3	4	5	3
	S22	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	4	3	3
	S23	4	3	3	3	3	1	4	4	3	3	4	4	4
	S24	5	5	4	5	5	5	3	4	4	4	4	3	3
	S25	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	S26	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	3
	Sumatoria	25	24	22	24	24	24	20	21	22	22	25	24	20
	Media Arit.	4,17	4	3,67	4	4	4	3,33	3,5	3,67	3,67	4,17	4	3,33

TOTAL	*Sumatoria*	*107*	*104*	*89*	*105*	*97*	*108*	*79*	*85*	*84*	*96*	*88*	*94*	*77*
	Media Arit.	*4,12*	*4*	*3,42*	*4,04*	*3,73*	*4,16*	*3,04*	*3,27*	*3,23*	*3,7*	*3,39*	*3,62*	*2,96*

SEDE PRINCIPAL 2DA MEDICIÓN

	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27
ANTIGUOS	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	5	4	4	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4
	4	4	4	4	5	4	4	3	5	5	5	5	5	4
	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3
	4	3	3	4	3	3	4	5	4	4	5	5	4	3
	3	3	3	4	3	4	4	3	4	2	3	4	2	3
	2	2	2	3	2	4	2	5	5	4	4	4	2	4
	4	3	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4
	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4	3	3
	3	3	2	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4
	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1
	5	2	1	4	4	3	2	4	1	2	4	4	1	1
	2	1	2	5	2	4	4	4	4	5	5	5	2	2
	4	4	3	4	3	3	4	5	3	4	5	5	5	5
	4	3	4	3	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4
	2	1	2	5	2	5	4	5	5	4	4	4	1	1
	4	2	1	2	2	3	2	5	2	4	3	4	4	2
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	1	2	2	2	2	3	2	5	2	4	4	4	4	2
	67	57	57	76	66	74	70	84	74	72	81	84	68	64
	3,35	2,85	2,85	3,8	3,3	3,7	3,5	4,2	3,7	3,6	4,05	4,2	3,4	3,2

	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27
NUEVOS	3	4	3	4	5	5	4	2	4	3	3	4	5	5
	5	4	3	4	4	4	5	2	4	4	3	4	4	4
	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4
	4	4	4	5	4	4	3	4	3	5	5	5	4	5
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	4	3	4	4	4	5	5	3	5	4	0	3	5	4
	23	22	21	25	25	26	24	18	24	24	18	24	25	26
	3,83	3,67	3,5	4,17	4,17	4,33	4	3	4	4	3	4	4,17	4,33

TOTAL	*90*	*79*	*78*	*101*	*91*	*100*	*94*	*102*	*98*	*96*	*99*	*108*	*93*	*90*
	3,46	*3,04*	*3*	*3,88*	*3,5*	*3,85*	*3,62*	*3,92*	*3,77*	*3,69*	*3,81*	*4,15*	*3,58*	*3,46*

SEDE PRINCIPAL 2DA MEDICIÓN

	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41
ANTIGUOS	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	2	4
	4	4	5	2	4	4	3	5	5	5	5	5	4	4
	5	5	5	2	5	5	1	4	5	5	5	5	4	3
	3	4	4	2	4	4	2	4	4	5	4	4	4	4
	4	4	3	5	4	4	3	5	4	5	4	4	4	3
	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3
	3	2	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	3	4
	3	4	5	3	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4
	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	4	4	5
	2	4	2	2	4	3	3	4	4	3	3	4	2	4
	3	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3
	1	1	5	1	3	5	2	5	5	1	1	5	2	2
	2	2	3	3	4	4	2	5	4	4	4	4	2	2
	3	5	5	1	1	5	5	4	2	5	5	3	2	4
	4	4	4	2	5	5	2	5	5	4	4	5	4	4
	4	4	4	4	4	4	2	5	5	4	4	4	4	4
	2	4	4	2	2	4	4	4	2	5	5	3	1	4
	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2
	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
	1	2	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	2	2
	62	72	80	56	76	83	57	89	83	81	76	78	57	69
	3,1	3,6	4	2,8	3,8	4,15	2,85	4,45	4,15	4,05	3,8	3,9	2,85	3,45

	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41
NUEVOS	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4
	4	4	5	3	4	4	3	5	5	5	4	4	3	5
	3	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
	5	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4	4	4
	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	5
	24	25	24	21	24	24	18	26	26	25	25	22	21	26
	4	4,17	4	3,5	4	4	3	4,33	4,33	4,17	4,17	3,67	3,5	4,33

TOTAL	86	97	104	77	100	107	75	115	109	106	101	100	78	95
	3,31	3,73	4	2,96	3,85	4,12	2,88	4,42	4,19	4,08	3,89	3,85	3	3,65

SEDE PRINCIPAL 2DA MEDICIÓN

	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	P51	Sumatoria	Sexo	Edad	Antigüedad	Nivel Inst.
ANTIGUOS	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	237	2	23	2	5
	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	209	2	20	2	1
	5	5	5	5	4	3	5	4	5	4	222	2	20	1	1
	4	4	4	4	5	3	3	4	5	4	190	1	23	3	2
	4	3	5	5	3	3	4	3	5	3	199	1	29	1	2
	3	4	4	4	3	3	4	3	4	2	172	2	31	1	5
	3	4	4	4	3	3	4	3	4	2	175	1	26	1	2
	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	195	1	31	1	3
	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	241	2	28	1	4
	4	4	4	3	2	2	4	3	4	2	165	2	21	3	2
	4	3	4	4	2	2	4	4	5	3	170	2	28	3	4
	1	1	1	1	1	1	5	5	3	1	100	2	32	2	5
	2	4	5	2	2	2	5	2	4	1	150	2	27	1	5
	2	4	5	1	4	3	5	1	5	1	175	1	24	1	1
	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	208	1	30	2	3
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	213	2	30	2	3
	1	5	5	1	4	2	4	1	4	1	154	1	31	2	3
	2	2	1	1	1	1	4	4	4	1	106	2	30	3	4
	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	209	1	22	2	5
	2	2	2	2	1	2	4	4	4	1	154	1	26	1	4
	67	76	80	67	67	60	85	69	88	56					
	3,35	3,8	4	3,35	3,35	3	4,25	3,45	4,4	2,8					

	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	P51	Sumatoria	Sexo	Edad	Antigüedad	Nivel Inst.
NUEVOS	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	187	2	25	1	3
	5	5	5	5	5	3	4	4	5	4	204	2	35	1	2
	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	183	2	22	1	3
	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	210	1	25	1	5
	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	204	2	20	1	3
	3	4	4	3	3	3	4	4	5	3	202	2	25	1	2
	23	25	26	25	23	21	23	22	27	22					
	3,83	4,17	4,33	4,17	3,83	3,5	3,83	3,67	4,5	3,67					

TOTAL	*90*	*101*	*106*	*92*	*90*	*81*	*108*	*91*	*115*	*78*
	3,46	*3,88*	*4,08*	*3,54*	*3,46*	*3,12*	*4,15*	*3,5*	*4,42*	*3*

GRAN CARACAS 2DA MEDICIÒN (SEDES:SABANA GRANDE, LOS PALOS GRANDES, CENTRO-OESTE Y GUATIRE)

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
ANTIGÜOS	S1	2	3	1	2	2	4	1	1	1	5	2	4
	S2	4	4	2	5	3	5	2	2	4	4	3	2
	S3	3	2	3	2	3	4	4	2	3	1	2	3
	S4	3	4	1	3	3	4	2	2	3	3	2	2
	S5	3	4	2	4	2	4	2	1	1	1	2	2
	S6	4	4	3	4	4	5	3	3	3	4	3	3
	S7	4	4	2	2	2	2	1	1	2	4	1	3
	S8	3	3	2	4	1	4	2	2	2	4	3	3
	S9	4	4	2	2	3	2	1	1	2	4	1	3
	S10	4	4	2	4	5	4	2	4	4	4	4	5
	S11	4	4	3	4	2	5	2	4	4	3	4	4
	S12	4	4	2	4	4	4	2	3	3	2	3	4
	S13	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
	S14	4	4	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2
	Sumatoria	51	53	32	47	40	54	31	32	38	47	37	44
	Media Arit.	3,64	3,79	2,29	3,36	2,86	3,86	2,21	2,29	2,71	3,36	2,64	3,14

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
NUEVOS	S15	5	5	5	5	4	5	3	4	2	5	4	4
	S16	4	4	1	2	3	1	1	2	1	5	1	3
	S17	3	3	3	4	4	5	3	2	3	4	3	3
	S18	5	5	4	4	3	5	4	4	3	5	3	5
	S19	4	4	3	2	1	1	2	4	4	1	3	2
	S20	2	4	2	4	4	4	2	2	2	2	4	2
	S21	2	4	2	4	4	4	2	2	2	2	2	2
	S22	4	5	2	4	4	4	2	2	4	4	4	4
	Sumatoria	29	34	22	29	27	29	19	22	21	28	24	25
	Media Arit.	3,63	4,25	2,75	3,63	3,38	3,63	2,38	2,75	2,63	3,50	3,00	3,13

TOTAL	*Sumatoria*	*80*	*87*	*54*	*76*	*67*	*83*	*50*	*54*	*59*	*75*	*61*	*69*
	Media Arit.	*3,64*	*3,95*	*2,45*	*3,45*	*3,05*	*3,77*	*2,27*	*2,45*	*2,68*	*3,41*	*2,77*	*3,14*

GRAN CARACAS 2DA MEDICIÒN (SEDES:SABANA GRANDE, LOS PALOS GRANDES, CENTRO-OESTE Y GUATIRE)

	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
ANTIGÜOS	2	2	2	2	3	4	2	4	4	4	1	4
	2	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4
	2	0	2	3	5	3	4	4	4	3	2	4
	2	2	3	2	4	2	2	2	4	2	2	4
	2	3	2	4	4	2	2	4	3	4	4	4
	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	5
	2	4	2	1	5	4	5	4	2	3	2	4
	1	3	3	2	3	3	3	2	4	2	2	3
	1	4	1	1	5	4	5	4	2	3	1	4
	1	3	1	1	4	4	4	3	4	4	1	3
	2	4	4	1	4	4	3	4	5	4	3	5
	2	3	2	2	4	2	4	3	4	4	4	4
	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	2	4
	2	2	3	2	4	4	3	4	3	2	2	4
	27	42	36	31	57	47	48	50	51	45	33	56
	1,93	3	2,57	2,21	4,07	3,36	3,43	3,57	3,64	3,21	2,36	4

	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
NUEVOS	5	4	4	3	5	4	5	5	5	4	5	5
	1	5	2	1	4	4	5	4	1	1	1	5
	2	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4
	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
	2	1	3	2	4	2	4	2	4	2	2	3
	2	2	2	2	4	4	2	4	2	4	4	4
	2	2	2	2	4	4	2	4	2	4	4	4
	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4
	22	24	25	20	32	28	30	29	26	27	28	33
	2,75	3	3,13	2,50	4,00	3,50	3,75	3,63	3,25	3,38	3,50	4,125

TOTAL	*49*	*66*	*61*	*51*	*89*	*75*	*78*	*79*	*77*	*72*	*61*	*89*
	2,23	*3,00*	*2,77*	*2,32*	*4,05*	*3,41*	*3,55*	*3,59*	*3,50*	*3,27*	*2,77*	*4,05*

GRAN CARACAS 2DA MEDICIÒN (SEDES:SABANA GRANDE, LOS PALOS GRANDES, CENTRO-OESTE Y GUATIRE)

	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38
ANTIGÜOS	4	2	2	2	2	4	1	4	4	3	3	4	3	1
	4	4	3	2	3	5	3	4	4	3	3	4	5	5
	0	5	3	2	4	3	1	4	4	2	5	3	5	3
	4	3	4	2	3	4	2	4	4	2	4	4	3	3
	4	3	3	1	4	3	1	4	4	2	4	4	4	3
	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
	5	2	3	2	4	4	2	5	5	2	5	5	5	3
	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	5	2
	4	1	3	1	4	5	1	4	4	3	4	5	5	3
	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	5	5	4	4
	4	3	4	2	3	3	3	4	4	1	5	5	5	4
	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	5	5	5	5
	3	2	5	4	4	4	4	4	3	3	4	3	2	3
	4	2	3	2	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4
	51	42	47	32	49	54	32	55	56	40	59	59	59	47
	3,64	3	3,36	2,29	3,50	3,86	2,29	3,93	4	2,86	4,21	4,21	4,21	3,36

	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38
NUEVOS	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
	4	1	2	1	4	4	1	5	4	2	3	5	5	2
	4	2	4	2	4	5	1	5	4	3	4	3	4	4
	5	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	4	4	4
	4	4	2	4	2	2	4	3	1	4	2	1	2	2
	4	2	3	1	4	3	2	2	1	4	4	3	2	2
	4	2	2	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4
	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4
	34	24	24	24	31	30	25	33	26	27	27	29	30	27
	4,25	3	3	3	3,88	3,75	3,13	4,13	3,25	3,38	3,38	3,63	3,75	3,38

TOTAL	*85*	*66*	*71*	*56*	*80*	*84*	*57*	*88*	*82*	*67*	*86*	*88*	*89*	*74*
	3,86	*3*	*3,23*	*2,55*	*3,64*	*3,82*	*2,59*	*4*	*3,73*	*3,05*	*3,91*	*4*	*4,05*	*3,36*

GRAN CARACAS 2DA MEDICIÒN (SEDES:SABANA GRANDE, LOS PALOS GRANDES, CENTRO-OESTE Y GUATIRE)

	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	P51
ANTIGÜOS	2	2	3	2	1	4	4	3	1	4	3	5	2
	5	2	2	4	2	4	4	2	2	5	4	4	1
	2	2	3	4	2	3	3	2	4	3	2	4	3
	2	2	3	3	3	4	3	2	4	4	2	4	2
	3	1	2	4	2	4	4	3	4	4	2	5	2
	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3
	3	1	4	4	4	5	4	3	2	4	3	4	3
	3	2	3	3	3	4	4	3	2	3	3	5	3
	3	1	4	4	1	5	5	2	1	4	3	5	3
	4	2	5	4	3	4	4	4	2	5	4	5	2
	4	3	2	2	3	4	4	3	2	4	2	5	3
	4	2	4	4	3	3	4	4	2	4	3	4	2
	4	3	4	3	4	0	4	4	4	3	3	5	5
	2	1	3	2	2	4	4	2	2	2	2	5	3
	44	27	45	46	36	52	55	40	35	53	40	64	37
	3,14	1,93	3,21	3,29	2,57	3,71	3,93	2,86	2,50	3,79	2,86	4,57	2,64

	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	P51
NUEVOS	4	4	4	5	5	5	5	4	3	5	4	5	4
	2	1	5	4	1	4	5	2	1	4	4	4	2
	4	2	4	4	2	4	4	2	3	4	4	5	4
	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5
	1	1	2	2	3	4	2	5	2	3	2	4	2
	2	2	4	5	4	3	2	1	4	4	2	4	2
	4	2	4	4	4	4	2	2	4	2	4	4	4
	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
	25	18	31	32	26	33	28	24	25	30	28	34	28
	3,13	2,25	3,88	4	3,25	4,13	3,50	3	3,13	3,75	3,50	4,25	3,50

TOTAL	69	45	76	78	62	85	83	64	60	83	68	98	65
	3,14	2,05	3,45	3,55	2,82	3,86	3,77	2,91	2,73	3,77	3,09	4,45	2,95

GRAN CARACAS 2DA MEDICIÒN (SEDES:SABANA GRANDE, LOS PALOS GRANDES, CENTRO-OESTE Y GUATIRE)

	Sumatoria	Sexo	Edad	Antigüedad	Nivel Inst.
	137	2	30	3	4
	176	2	21	2	1
	149	1	27	2	6
	147	2	25	1	3
A	150	2	31	2	3
N	183	2	25	1	5
T	162	2	23	3	4
I	152	2	29	2	3
G	152	2	23	1	5
U	184	2	26	3	5
O	177	2	24	1	5
S	176	2	27	1	4
	191	1	25	1	4
	149	2	32	2	2

	Sumatoria	Sexo	Edad	Antigüedad	Nivel Inst.
	230	1	29	1	3
	144	1	29	1	5
N	177	2	23	1	4
U	207	2	28	1	2
E	132	1	28	1	3
V	146	2	30	1	3
O	160	2	27	1	3
S	190	2	28	1	6

REGIÒN CENTRO OCCIDENTAL 2DA MEDICIÒN (SEDES:MARACAY, VALENCIA, BARQUISIMETO, SAN CRISTOBAL Y MARACAIBO)

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
ANTIGUOS	S1	5	5	4	5	4	5	4	4	4
	S2	4	3	2	4	4	4	2	2	3
	S3	4	4	4	5	5	5	4	3	4
	S11	4	4	3	4	4	5	4	4	4
	S12	4	3	2	3	2	4	2	3	3
	S13	5	5	4	5	5	5	5	4	4
	S14	5	5	4	5	5	5	4	3	3
	S15	4	4	4	4	5	5	3	4	5
	S16	5	5	4	5	5	5	3	4	5
	S17	5	4	3	4	5	5	3	4	4
	Sumatoria	**76**	**73**	**55**	**74**	**74**	**79**	**56**	**55**	**60**
	Media Arit.	**4,47**	**4,29**	**3,24**	**4,35**	**4,35**	**4,65**	**3,29**	**3,24**	**3,53**

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
NUEVO	S18	5	3	4	4	4	5	3	2	3

TOTAL	***Sumatoria***	***81***	***76***	***59***	***78***	***78***	***84***	***59***	***57***	***63***
	Media Arit.	***4,50***	***4,22***	***3,28***	***4,33***	***4,33***	***4,67***	***3,28***	***3,17***	***3,50***

REGIÒN CENTRO OCCIDENTAL 2DA MEDICIÒN (SEDES:MARACAY, VALENCIA, BARQUISIMETO, SAN CRISTOBAL Y MARACAIBO)

	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19
	5	4	3	3	4	3	4	5	4	5
	4	3	2	1	3	2	2	3	4	3
A	4	4	3	3	4	4	4	5	5	5
N	5	4	4	4	4	3	4	3	4	3
T	2	2	4	3	3	3	2	4	3	3
I	4	4	3	4	5	5	3	5	5	5
G	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5
U	5	5	5	3	4	4	4	5	5	5
O	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5
S	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5
	71	61	58	53	63	55	59	73	75	73
	4,18	3,59	3,41	3,12	3,71	3,24	3,47	4,29	4,41	4,29

	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19
NUEVO	4	3	3	2	2	4	4	4	2	4

TOTAL	*75*	*64*	*61*	*55*	*65*	*59*	*63*	*77*	*77*	*77*
	4,17	*3,56*	*3,39*	*3,06*	*3,61*	*3,28*	*3,50*	*4,28*	*4,28*	*4,28*

REGIÒN CENTRO OCCIDENTAL 2DA MEDICIÒN (SEDES:MARACAY, VALENCIA, BARQUISIMETO, SAN CRISTOBAL Y MARACAIBO)

	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29
	5	5	5	4	4	5	3	3	3	4
	3	4	2	2	3	4	2	3	3	4
A	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5
N	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
T	4	4	5	5	3	5	4	4	2	4
I	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
G	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5
U	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5
O	5	1	5	4	5	5	4	5	5	5
S	5	3	4	4	3	5	5	5	2	3
	75	68	71	65	67	78	68	64	54	73
	4,41	4	4,18	3,82	3,94	4,59	4	3,76	3,18	4,29

	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29
NUEVO	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4

TOTAL	*79*	*72*	*75*	*69*	*71*	*82*	*70*	*68*	*56*	*77*
	4,39	*4*	*4,17*	*3,83*	*3,94*	*4,56*	*3,89*	*3,78*	*3,11*	*4,28*

REGIÒN CENTRO OCCIDENTAL 2DA MEDICIÒN (SEDES:MARACAY, VALENCIA, BARQUISIMETO, SAN CRISTOBAL Y MARACAIBO)

	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39
	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4
	3	4	3	2	3	4	4	4	4	3
A	5	1	5	5	1	5	5	5	5	5
N	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4
T	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4
I	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
G	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3
U	5	5	4	5	3	5	4	5	4	5
O	5	1	5	5	4	5	5	5	4	4
S	4	4	5	5	3	5	5	5	4	4
	74	**57**	**75**	**76**	**54**	**80**	**76**	**77**	**75**	**63**
	4,35	**3,35**	**4,41**	**4,47**	**3,18**	**4,71**	**4,47**	**4,53**	**4,41**	**3,71**

	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39
NUEVO	5	1	5	4	3	4	3	4	4	4

TOTAL	*79*	*58*	*80*	*80*	*57*	*84*	*79*	*81*	*79*	*67*
	4,39	*3,22*	*4,44*	*4,44*	*3,17*	*4,67*	*4,39*	*4,50*	*4,39*	*3,72*

REGIÒN CENTRO OCCIDENTAL 2DA MEDICIÒN (SEDES:MARACAY, VALENCIA, BARQUISIMETO, SAN CRISTOBAL Y MARACAIBO)

	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49
	3	4	3	2	5	5	4	3	5	4
	3	2	3	4	4	3	2	2	3	3
A	2	3	4	3	5	5	4	3	5	5
N	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
T	1	3	4	3	4	4	2	2	4	4
I	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5
G	4	5	4	3	5	5	5	5	5	4
U	3	5	3	3	4	5	5	4	5	5
O	4	5	5	2	5	5	5	5	5	5
S	4	3	4	3	5	5	5	4	4	4
	49	**60**	**65**	**56**	**77**	**78**	**65**	**60**	**75**	**72**
	2,88	**3,53**	**3,82**	**3,29**	**4,53**	**4,59**	**3,82**	**3,53**	**4,41**	**4,24**

	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49
NUEVO	2	4	4	2	4	4	2	3	4	4

TOTAL	*51*	*64*	*69*	*58*	*81*	*82*	*67*	*63*	*79*	*76*
	2,83	*3,56*	*3,83*	*3,22*	*4,50*	*4,56*	*3,72*	*3,50*	*4,39*	*4,22*

REGIÒN CENTRO OCCIDENTAL 2DA MEDICIÒN (SEDES:MARACAY, VALENCIA, BARQUISIMETO, SAN CRISTOBAL Y MARACAIBO)

	P50	P51	Sumatoria	Sexo	Edad	Antigüedad	Nivel Inst.
ANTIGUOS	5	3	214	2	27	1	1
	4	3	155	2	36	1	5
	5	3	215	2	29	2	3
	5	4	203	1	35	1	5
	5	3	170	2	28	2	4
	5	4	237	2	29	1	5
	5	5	232	2	28	1	5
	5	4	227	2	23	1	5
	5	5	228	2	27	2	5
	5	4	212	2	21	1	4
	78	63					
	4,59	3,71					

	P50	P51	Sumatoria	Sexo	Edad	Antigüedad	Nivel Inst.
NUEVO	5	4	180	2	23	1	4

TOTAL	*83*	*67*
	4,61	*3,72*

REGION ORIENTAL 2DA MEDICIÒN (SEDES: PUERTO ORDAZ, MATURÌN Y PUERTO LA CRUZ)

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
ANTIGUOS	S1	4	4	2	4	2	5	3	2	5
	S2	5	5	4	4	3	5	2	4	3
	S3	4	4	1	2	1	4	1	1	1
	S4	5	3	4	3	2	2	4	2	2
	S5	5	5	3	5	5	5	4	4	3
	S6	4	5	3	4	4	4	4	3	4
	Sumatoria	**27**	**26**	**17**	**22**	**17**	**25**	**18**	**16**	**18**
	Media Arit.	**4,50**	**4,33**	**2,83**	**3,67**	**2,83**	**4,17**	**3,00**	**2,67**	**3,00**

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
NUEVOS	S7	5	4	4	5	5	5	4	5	4
	S8	4	4	2	4	4	4	2	2	2
	S9	5	4	5	4	4	4	5	5	5
	S10	4	5	4	4	5	5	4	2	2
	S11	5	4	3	4	4	5	4	3	2
	Sumatoria	**23**	**21**	**18**	**21**	**22**	**23**	**19**	**17**	**15**
	Media Arit.	**4,60**	**4,20**	**3,60**	**4,20**	**4,40**	**4,60**	**3,80**	**3,40**	**3,00**

TOTAL	***Sumatoria***	***50***	***47***	***35***	***43***	***39***	***48***	***37***	***33***	***33***
	Media Arit.	***4,55***	***4,27***	***3,18***	***3,91***	***3,55***	***4,36***	***3,36***	***3,00***	***3,00***

REGION ORIENTAL 2DA MEDICIÒN (SEDES: PUERTO ORDAZ, MATURÌN Y PUERTO LA CRUZ)

	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19
ANTIGUOS	3	4	2	2	5	4	2	4	2	5
	5	4	5	2	4	2	5	2	4	2
	2	1	2	2	4	2	1	2	2	3
	5	2	2	4	2	2	4	3	4	4
	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3
	3	4	3	2	4	3	3	2	4	3
	22	18	17	15	23	17	19	17	20	20
	3,67	3,00	2,83	2,50	3,83	2,83	3,17	2,83	3,33	3,33

	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19
NUEVOS	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4
	2	2	2	4	2	4	2	4	4	2
	4	2	4	3	4	4	5	4	5	5
	5	4	4	2	4	4	5	5	5	4
	2	4	4	2	4	4	4	4	4	5
	17	17	19	16	19	21	20	21	22	20
	3,40	3,40	3,80	3,20	3,80	4,20	4,00	4,20	4,40	4,00

TOTAL	*39*	*35*	*36*	*31*	*42*	*38*	*39*	*38*	*42*	*40*
	3,55	*3,18*	*3,27*	*2,82*	*3,82*	*3,45*	*3,55*	*3,45*	*3,82*	*3,64*

REGION ORIENTAL 2DA MEDICIÒN (SEDES: PUERTO ORDAZ, MATURÌN Y PUERTO LA CRUZ)

	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29
ANTIGUOS	5	4	5	4	4	5	2	5	2	5
	4	5	2	2	5	5	5	2	5	4
	2	5	2	4	3	4	4	2	1	1
	4	2	4	5	5	2	2	4	2	4
	3	4	0	5	5	5	4	4	3	4
	3	4	3	4	2	5	4	4	3	4
	21	24	16	24	24	26	21	21	16	22
	3,50	4	2,67	4,00	4,00	4,33	3,5	3,50	2,67	3,67

	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29
NUEVOS	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5
	4	2	4	4	4	4	2	2	4	4
	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5
	5	5	4	4	5	3	2	2	2	5
	24	19	21	20	22	20	16	17	18	24
	4,80	3,8	4,20	4,00	4,40	4,00	3,2	3,40	3,60	4,80

TOTAL	*45*	*43*	*37*	*44*	*46*	*46*	*37*	*38*	*34*	*46*
	4,09	*3,91*	*3,36*	*4,00*	*4,18*	*4,18*	*3,36*	*3,45*	*3,09*	*4,18*

REGION ORIENTAL 2DA MEDICIÒN (SEDES: PUERTO ORDAZ, MATURÌN Y PUERTO LA CRUZ)

	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39
ANTIGUOS	5	2	5	5	4	5	5	5	5	5
	5	2	5	5	2	5	5	4	4	5
	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1
	2	2	2	4	4	5	4	4	2	2
	5	2	5	5	3	5	5	4	5	5
	4	5	4	4	1	5	5	4	3	2
	22	14	23	25	15	27	26	22	20	20
	3,67	2,33	3,83	4,17	2,50	4,50	4,33	3,67	3,33	3,33

	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39
NUEVOS	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4
	5	3	5	4	4	5	4	5	4	4
	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5
	5	3	4	5	4	4	5	4	4	4
	22	18	21	19	18	22	22	22	20	21
	4,40	3,60	4,20	3,80	3,60	4,40	4,40	4,40	4,00	4,20

TOTAL	*44*	*32*	*44*	*44*	*33*	*49*	*48*	*44*	*40*	*41*
	4,00	*2,91*	*4,00*	*4,00*	*3,00*	*4,45*	*4,36*	*4,00*	*3,64*	*3,73*

REGION ORIENTAL 2DA MEDICIÒN (SEDES: PUERTO ORDAZ, MATURÌN Y PUERTO LA CRUZ)

	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49
ANTIGUOS	1	2	5	5	5	5	5	2	4	4
	4	5	5	4	5	5	5	2	4	4
	1	2	2	2	1	1	1	1	4	4
	1	4	2	4	5	4	5	4	5	4
	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5
	3	4	4	1	4	5	4	4	5	4
	13	21	22	20	24	24	24	17	27	25
	2,17	3,50	3,67	3,33	4,00	4,00	4,00	2,83	4,50	4,17

	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49
NUEVOS	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5
	2	4	4	4	4	2	2	4	2	4
	2	5	5	5	5	5	5	4	4	4
	1	5	4	4	4	3	4	2	3	4
	1	5	4	2	4	4	2	2	4	4
	8	23	22	20	22	19	18	17	18	21
	1,60	4,60	4,40	4,00	4,40	3,80	3,60	3,40	3,60	4,20

TOTAL	*21*	*44*	*44*	*40*	*46*	*43*	*42*	*34*	*45*	*46*
	1,91	*4,00*	*4,00*	*3,64*	*4,18*	*3,91*	*3,82*	*3,09*	*4,09*	*4,18*

REGION ORIENTAL 2DA MEDICIÒN (SEDES: PUERTO ORDAZ, MATURÌN Y PUERTO LA CRUZ)

ANTIGUOS

P50	P51	Sumatoria	Sexo	Edad	Antigüedad	Nivel Inst.
5	4	198	2	27	1	3
5	4	203	2	28	3	3
4	1	106	2	30	3	4
4	3	169	1	30	2	5
5	4	206	2	34	2	5
4	5	186	2	23	3	3
27	**21**					
4,50	**3,50**					

NUEVOS

P50	P51	Sumatoria	Sexo	Edad	Antigüedad	Nivel Inst.
5	2	225	2	28	1	3
4	4	166	1	27	1	3
5	3	218	2	28	1	3
5	2	204	2	24	1	3
5	2	189	2	30	1	5
24	**13**					
4,80	**2,60**					

TOTAL	***51***	***34***
	4,64	***3,09***

Base de Datos Tra. Medición por Sujeto

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20
P1	5	5	5	5	2	3	3	4	3	3	5	5	3	4	4	5	4	3	5	3
P2	4	5	4	5	2	4	1	4	3	4	5	5	4	4	3	5	4	3	5	4
P3	4	5	4	3	4	3	3	3	4	3	5	4	3	4	4	4	3	2	0	4
P4	5	5	5	4	3	4	4	4	5	4	5	5	2	4	4	5	4	4	4	4
P5	3	5	5	2	3	4	2	4	4	4	5	5	3	4	4	5	4	2	4	4
P6	2	5	5	3	4	5	5	5	5	4	5	4	2	4	4	5	4	4	4	1
P7	4	5	4	1	5	2	1	3	4	4	5	2	2	4	4	4	3	2	4	4
P8	3	5	5	1	3	3	2	2	5	4	5	4	3	4	4	4	3	2	4	3
P9	4	5	4	3	4	3	3	2	5	4	5	4	3	3	4	3	4	2	0	1
P10	4	5	4	5	3	4	4	5	3	1	5	5	3	3	3	5	4	2	5	4
P11	2	5	5	2	3	4	2	5	3	4	4	3	3	4	3	5	2	1	5	1
P12	4	3	4	2	4	4	2	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	1
P13	3	3	4	1	2	4	2	4	4	2	3	4	3	3	4	3	3	2	4	1
P14	3	5	4	3	3	5	4	4	5	4	5	4	4	4	3	5	4	2	4	1
P15	3	1	4	1	3	3	2	4	4	4	5	4	2	4	3	5	3	1	4	1
P16	3	5	4	2	4	4	3	3	3	4	4	3	2	4	3	5	2	1	0	1
P17	4	5	5	2	5	4	4	4	3	5	5	5	5	4	3	5	4	1	5	2
P18	4	5	5	5	5	4	2	3	4	4	2	4	3	4	3	5	3	1	5	2
P19	4	5	5	4	4	4	2	4	3	4	5	4	3	4	3	5	5	2	5	3
P20	3	5	4	1	3	5	2	3	5	4	5	4	3	4	3	5	4	1	3	2
P21	1	5	4	2	3	1	4	4	2	2	5	3	1	3	2	5	4	2	4	2
P22	4	4	4	1	4	3	2	5	3	4	5	4	3	4	4	5	4	2	5	4
P23	3	5	5	3	4	3	4	3	3	4	5	4	2	4	4	5	3	5	4	2
P24	4	5	5	5	4	3	2	5	5	5	5	4	3	4	4	5	3	5	5	3
P25	4	5	5	5	3	4	2	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	2	5	4
P26	4	5	4	3	4	4	1	4	5	5	5	3	4	4	4	3	4	2	4	3
P27	4	5	4	3	3	4	1	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	2	5	1
P28	4	5	4	1	3	3	1	4	3	5	4	4	3	4	4	5	4	1	4	2
P29	4	5	4	5	4	5	1	3	4	5	5	4	3	4	4	5	4	1	5	3
P30	3	5	4	5	4	3	2	5	5	5	5	3	3	4	4	5	4	5	5	2
P31	3	5	4	5	2	4	0	1	2	2	2	2	2	2	2	5	3	4	2	3
P32	4	5	5	5	4	5	3	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
P33	4	5	5	5	5	5	2	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	3	5	4
P34	4	5	4	1	1	1	2	2	1	2	5	1	3	2	2	5	4	2	4	3
P35	2	5	5	3	3	5	3	5	5	4	5	3	3	4	3	5	4	5	5	4
P36	4	5	5	5	3	5	4	5	5	4	5	4	4	3	3	5	4	2	5	4
P37	4	5	5	3	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	3	5	4	3	5	3
P38	3	5	5	4	2	5	4	4	5	4	5	4	4	4	3	5	4	2	5	3
P39	3	5	5	5	4	5	4	3	5	4	5	5	3	4	3	3	4	3	5	2
P40	4	4	4	2	4	2	1	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	2	1	4
P41	4	5	4	3	4	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2
P42	4	4	5	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	1	4	2
P43	4	4	4	5	4	3	1	4	5	4	5	4	4	4	4	5	3	3	5	3
P44	4	5	5	5	3	5	1	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4
P45	4	5	5	5	4	5	2	4	5	4	4	5	3	4	4	1	4	2	5	3
P46	4	4	4	5	4	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	2
P47	4	4	4	0	3	3	1	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	1	4	1
P48	4	5	5	5	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	5	3	1	5	1
P49	4	5	4	5	4	5	2	5	5	4	5	3	2	4	4	3	3	2	5	1
P50	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	3
P51	4	0	4	1	4	4	2	3	4	4	5	4	3	4	4	5	4	0	4	1
Sumatoria	185,00	236,00	227,00	170,00	180,00	199,00	124,00	199,00	209,00	198,00	237,00	202,00	165,00	195,00	183,00	233,00	188,00	122,00	212,00	130,00
Media Arit.	3,63	4,63	4,45	3,33	3,53	3,90	2,43	3,90	4,10	3,88	4,65	3,96	3,24	3,82	3,59	4,57	3,69	2,39	4,16	2,55
Moda	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	2,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00	2,00	5,00	4,00
Mediana	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00	2,00	5,00	3,00
Desv. Est.	0,75	0,98	0,50	1,63	0,88	1,04	1,15	0,94	1,02	0,84	0,72	0,85	0,84	0,48	0,61	0,85	0,58	1,27	1,32	1,15

Base de Datos 1ra. Medición por Sujeto

	S21	S22	S23	S24	S25	S26	S27	S28	S29	S30	S31	S32	S33	S34	S35	S36	S37	S38	S39	S40
P1	4	5	3	3	3	4	4	5	5	4	5	3	3	2	1	5	3	3	4	4
P2	4	5	3	4	3	4	5	5	5	3	5	4	4	1	1	5	3	4	4	3
P3	4	5	3	2	2	4	1	4	3	2	4	2	2	2	2	5	2	2	2	2
P4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	3	3	5	2	4	4	3
P5	4	4	4	2	2	4	3	5	5	3	5	2	3	3	1	3	4	4	5	2
P6	5	4	2	2	5	5	5	5	5	5	5	4	4	2	2	5	4	4	5	4
P7	4	4	3	3	2	4	1	3	4	1	4	2	2	4	4	4	2	2	2	2
P8	3	4	2	2	1	4	1	4	4	3	4	1	3	3	2	4	2	3	2	2
P9	1	4	2	2	4	4	1	3	5	3	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4
P10	5	5	4	2	1	4	1	4	4	3	5	3	4	1	4	5	3	4	4	3
P11	1	5	3	2	2	4	2	4	4	2	4	2	2	2	2	3	1	3	4	2
P12	1	4	2	2	2	4	2	4	4	1	4	2	2	3	1	4	3	3	4	3
P13	1	4	2	1	4	3	2	3	4	2	4	1	1	1	1	2	2	2	1	1
P14	1	5	2	2	3	4	2	4	0	4	4	1	3	4	2	5	2	2	2	2
P15	1	5	2	2	3	3	1	4	3	1	4	1	3	2	1	4	1	2	2	2
P16	1	5	2	2	2	3	2	4	4	3	4	2	2	2	3	3	2	2	2	3
P17	2	5	2	2	4	4	5	4	5	4	5	3	3	4	3	5	5	3	4	5
P18	2	4	2	2	2	3	1	4	5	2	4	2	1	3	1	4	2	2	4	3
P19	4	5	3	3	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	3	3	5	4	4	5
P20	4	4	4	1	2	4	5	3	3	3	4	3	2	4	4	4	4	3	3	4
P21	3	5	3	4	2	4	5	4	5	3	5	2	5	2	3	4	2	3	5	3
P22	5	5	4	2	2	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4
P23	3	4	4	3	4	4	5	5	4	5	3	2	2	3	3	5	3	2	2	4
P24	2	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3	2	3	5	4	4	4	4
P25	5	5	3	3	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	2	4	4	3	4	4
P26	4	5	4	2	2	4	2	4	4	3	5	2	3	1	2	5	1	3	4	2
P27	1	5	2	2	3	4	4	3	5	4	4	2	4	1	2	5	3	3	4	3
P28	5	4	3	2	2	3	2	4	4	1	3	2	2	2	1	3	2	3	4	1
P29	4	5	4	2	4	3	4	4	4	1	4	2	2	4	2	4	2	3	4	4
P30	3	5	3	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4
P31	4	5	4	5	1	4	2	4	5	3	5	2	1	3	1	4	1	3	4	2
P32	4	5	3	4	4	4	4	4	5	2	5	4	4	4	1	4	4	4	4	4
P33	4	5	3	4	4	4	4	4	5	2	5	3	3	4	2	4	3	3	4	4
P34	2	5	3	3	3	3	4	3	4	3	2	1	1	4	3	3	5	4	4	3
P35	4	5	4	3	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4	5	4	5	2
P36	4	5	3	3	4	5	4	4	4	4	5	4	5	2	4	4	5	4	5	3
P37	5	5	4	3	4	5	4	4	5	4	5	3	3	4	4	1	5	4	5	5
P38	3	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	1	2	2	4	5	2	3	4	3
P39	4	5	3	0	2	4	2	4	4	4	5	2	3	4	3	4	2	3	4	3
P40	4	4	3	4	1	4	2	3	4	2	4	2	2	1	2	4	2	2	2	2
P41	3	5	3	3	4	4	2	4	4	2	4	3	2	2	2	4	2	3	4	2
P42	4	5	2	3	2	3	4	4	4	2	4	2	4	2	2	4	2	4	4	4
P43	4	5	2	3	1	4	2	3	5	3	4	2	3	2	4	3	2	3	4	1
P44	4	5	3	4	5	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
P45	4	5	3	3	5	4	5	4	5	2	5	2	2	4	4	4	4	3	4	4
P46	3	4	3	2	2	4	1	3	5	3	4	2	4	4	0	4	3	2	4	1
P47	1	5	3	2	3	3	1	4	4	1	4	1	2	2	2	4	2	2	1	2
P48	2	5	3	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	2	5	4	3	5	5
P49	1	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	2	5	4	3	2	4
P50	3	5	3	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5
P51	1	5	3	2	1	4	2	4	5	2	4	1	4	4	1	5	3	3	4	2
Sumatoria	160,00	239,00	152,00	138,00	155,00	198,00	163,00	203,00	223,00	151,00	220,00	127,00	153,00	147,00	124,00	210,00	155,00	159,00	188,00	157,00
Media Arit.	3,14	4,69	2,98	2,71	3,04	3,88	3,20	3,98	4,37	2,96	4,31	2,49	3,00	2,88	2,43	4,12	3,04	3,12	3,69	3,08
Moda	4,00	5,00	3,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	3,00	4,00	2,00	4,00	4,00	2,00	4,00	2,00	3,00	4,00	4,00
Mediana	4,00	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	5,00	3,00	4,00	2,00	3,00	3,00	2,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00
Desv. Est.	1,39	0,47	0,71	0,99	1,26	0,52	1,51	0,62	0,87	1,17	0,65	1,01	1,08	1,11	1,14	0,89	1,25	0,74	1,09	1,15

Base de Datos 1ra. Medición por Sujeto

	S41	S42	S43	S44	S45	S46	S47	S48	S49	S50	S51	S52	S53	S54	S55	S56	S57	S58	S59	S60
P1	4	5	5	5	5	5	3	3	5	4	3	5	5	5	4	4	5	5	4	5
P2	4	5	5	5	5	5	4	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
P3	2	4	4	4	4	4	3	2	4	3	2	4	3	4	5	4	4	5	5	3
P4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5
P5	4	5	5	5	4	4	4	2	5	3	2	5	5	5	5	5	4	5	4	4
P6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
P7	2	3	3	3	4	3	4	2	4	3	2	4	4	2	4	5	2	3	4	3
P8	3	4	3	3	5	3	4	1	4	3	1	4	4	3	5	5	3	3	4	3
P9	5	2	2	2	4	4	4	4	4	3	4	5	5	3	5	5	3	3	0	3
P10	4	5	5	5	5	5	4	1	5	3	1	5	5	4	5	5	4	5	5	5
P11	3	3	3	3	3	4	5	2	4	3	2	4	3	4	5	5	3	4	4	4
P12	3	2	2	2	3	4	4	2	4	4	2	4	5	4	5	5	4	4	4	2
P13	2	2	2	2	2	3	2	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	5	3	2
P14	4	4	4	4	4	4	2	0	4	3	3	4	5	5	5	5	4	5	3	3
P15	4	2	2	2	2	3	4	3	4	2	1	3	5	4	5	5	3	4	3	2
P16	3	3	3	3	3	3	4	2	4	3	2	3	5	3	4	4	4	4	3	2
P17	4	5	5	5	5	5	5	4	4	2	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5
P18	4	5	5	5	5	4	1	2	4	4	2	3	5	3	5	5	4	5	4	5
P19	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4
P20	4	5	5	5	5	4	4	2	5	2	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4
P21	4	5	5	5	5	3	4	2	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4
P22	4	5	5	5	4	5	4	2	4	1	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5
P23	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	4	5	3	4
P24	4	5	5	5	5	4	5	4	5	3	2	4	5	4	4	5	3	4	4	4
P25	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5
P26	3	4	4	4	3	5	2	2	5	5	2	4	4	5	5	5	4	5	4	4
P27	4	4	4	4	5	5	2	3	5	4	1	3	5	5	5	5	4	4	4	4
P28	2	2	2	4	3	3	3	2	4	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	2
P29	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	2	5	5	5	5	5	4	5	5	4
P30	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	2	5	5	5	5	5	5	5	4	4
P31	1	2	1	2	2	2	1	1	5	2	5	4	3	4	5	5	4	5	4	1
P32	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	2	3	4	4	4	5	4	5	5	5
P33	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	2	4	5	4	5	5	4	5	5	5
P34	4	5	5	5	4	2	5	3	4	2	2	2	4	4	3	3	3	4	4	2
P35	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	5	3	5	4	5	5
P36	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	5	4	5	5	4	5	5	5
P37	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
P38	4	5	5	5	5	5	5	4	5	3	1	5	5	5	5	5	4	5	5	5
P39	3	5	5	5	4	5	5	2	4	2	1	4	4	4	5	4	3	5	3	5
P40	2	4	4	4	4	2	2	1	4	3	1	4	2	4	2	2	2	4	4	3
P41	2	3	3	3	3	5	2	4	4	4	1	4	5	4	5	5	4	5	5	4
P42	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	1	3	4	4	5	5	3	5	5	4
P43	1	2	2	2	3	2	1	1	4	3	2	1	3	3	5	5	4	4	4	2
P44	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	1	4	5	4	4	5	4	5	5	5
P45	4	5	5	5	3	4	5	5	5	5	1	4	5	4	4	5	3	5	5	5
P46	3	4	4	4	2	4	2	2	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4
P47	2	4	4	4	2	3	4	3	5	4	3	2	4	4	5	5	4	5	4	3
P48	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	4	5	5	4	5	5	4
P49	5	5	5	5	4	2	0	4	4	2	1	5	4	4	4	5	4	5	3	4
P50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	4	5	5	5	5	4	5
P51	4	5	5	5	4	4	4	1	5	4	2	4	4	4	5	5	4	5	4	5
Sumatoria	182,00	216,00	215,00	218,00	210,00	210,00	196,00	152,00	230,00	177,00	127,00	205,00	231,00	213,00	236,00	241,00	196,00	238,00	215,00	199,00
Media Arit.	3,57	4,24	4,22	4,27	4,12	4,12	3,84	2,98	4,51	3,47	2,49	4,02	4,53	4,18	4,63	4,73	3,84	4,67	4,22	3,90
Moda	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	2,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00
Mediana	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	3,00	5,00	4,00	2,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00
Desv. Est.	1,02	1,09	1,15	1,06	1,01	1,01	1,38	1,33	0,50	1,05	1,22	0,99	0,73	0,68	0,66	0,63	0,67	0,59	0,92	1,12

Base de Datos Tra. Medición por Sujeto

	S61	S62	S63	S64	S65	S66	S67	S68	
P1	4	4	5	5	4	5	5	5	
P2	4	5	5	4	5	5	4	5	
P3	3	4	3	4	4	4	2	4	
P4	5	5	5	5	5	5	5	5	
P5	5	5	4	4	4	5	5	5	
P6	5	5	5	4	5	5	5	5	
P7	4	4	3	4	4	3	3	4	
P8	4	4	4	4	4	4	3	4	
P9	0	4	4	4	5	3	4	5	
P10	5	4	5	5	4	5	5	5	
P11	3	3	3	4	4	3	5	5	
P12	2	5	3	4	4	5	5	5	
P13	2	4	4	4	4	4	5	2	
P14	2	4	5	4	5	4	5	5	
P15	2	4	4	4	4	4	4	2	
P16	3	3	4	4	4	3	4	4	
P17	5	5	5	4	4	5	5	5	
P18	5	5	4	4	4	4	4	5	
P19	5	5	5	3	5	5	5	4	
P20	5	5	5	4	4	5	5	5	
P21	4	3	4	5	4	5	5	5	
P22	5	4	5	5	5	5	5	4	
P23	5	3	4	4	5	5	5	4	
P24	5	4	4	5	5	5	5	5	
P25	5	5	4	5	5	5	5	5	
P26	4	4	4	4	5	5	4	5	
P27	4	5	4	4	4	5	5	5	
P28	3	4	4	4	4	5	4	4	
P29	5	4	5	4	5	5	5	5	
P30	5	4	5	4	5	5	5	5	
P31	2	3	3	5	4	2	4	5	
P32	5	4	4	4	5	4	5	5	
P33	5	5	4	4	5	5	5	5	
P34	4	3	4	3	4	1	1	2	
P35	5	5	5	5	5	5	5	5	
P36	5	5	5	5	5	5	5	5	
P37	5	4	5	5	5	5	5	5	
P38	5	5	5	4	5	5	5	5	
P39	4	3	5	4	5	5	5	5	
P40	3	4	4	4	4	4	2	4	
P41	4	4	4	4	5	5	4	5	
P42	5	4	4	4	5	4	5	5	
P43	3	3	4	3	5	4	5	4	
P44	5	4	4	4	5	4	5	5	
P45	5	4	4	4	3	4	5	5	
P46	4	4	4	4	4	5	4	5	
P47	4	4	3	4	3	5	4	2	
P48	5	4	4	4	4	5	5	4	
P49	5	4	4	4	4	5	5	5	
P50	5	5	5	5	5	5	5	5	
P51	5	4	4	4	5	5	4	2	
Sumatoria	211,00	212,00	216,00	213,00	228,00	228,00	229,00	229,00	Promedios
Media Arit.	4,14	4,16	4,24	4,18	4,47	4,47	4,49	4,49	3,8
Moda	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,1
Mediana	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	3,9
Desv. Est.	1,17	0,67	0,65	0,52	0,58	0,88	0,90	0,92	0,9

Base de Datos 2da. Medición por Sujeto

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21
P1	5	3	5	4	5	4	4	4	5	4	4	1	3	4	5	5	4	4	5	4	4
P2	5	4	5	4	5	4	3	4	5	4	3	1	4	4	4	5	4	4	4	4	4
P3	4	4	4	4	5	3	3	4	5	3	2	2	2	4	3	5	1	1	4	4	3
P4	5	4	5	4	5	3	4	4	5	3	3	5	4	5	5	5	2	2	4	4	3
P5	4	4	5	3	4	4	4	3	5	4	2	4	4	4	4	5	1	1	4	4	4
P6	5	4	5	4	4	4	5	5	4	2	4	3	5	5	5	5	2	4	4	5	5
P7	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	2	2	2	1	4	5	1	1	4	3	3
P8	4	3	4	4	3	3	3	0	5	3	3	2	2	4	3	5	4	1	4	4	3
P9	4	4	4	2	3	2	3	3	5	4	3	1	4	2	3	5	2	1	4	3	4
P10	5	5	5	4	5	4	2	4	5	4	0	1	3	5	3	4	5	2	4	4	3
P11	4	4	3	4	3	3	2	4	5	3	2	1	2	3	3	5	3	1	4	4	4
P12	5	4	4	4	3	3	4	3	5	3	4	1	2	4	4	5	4	2	4	2	5
P13	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	1	1	2	3	3	2	2	4	2	3
P14	4	5	4	3	4	3	2	4	5	3	3	1	5	2	4	4	2	4	4	1	3
P15	4	4	4	3	3	3	2	3	5	3	3	1	2	1	4	3	1	2	4	2	4
P16	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	2	1	1	2	3	4	2	1	4	2	3
P17	5	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	1	4	5	4	3	5	2	4	2	4
P18	5	5	5	3	3	3	2	4	5	4	3	1	4	2	3	4	2	2	4	2	5
P19	5	5	4	4	3	4	4	4	5	3	3	1	3	4	3	4	5	3	4	3	5
P20	5	5	4	4	4	4	2	3	5	3	4	1	2	4	4	4	4	2	4	2	4
P21	5	5	3	3	5	3	5	5	4	2	4	3	4	4	5	5	5	5	4	5	2
P22	5	4	5	4	4	4	5	4	5	3	5	1	1	4	3	4	5	2	4	2	4
P23	5	3	5	3	4	2	4	4	4	3	4	1	2	5	4	3	4	4	4	4	3
P24	5	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4	1	4	5	5	4	4	3	4	4	3
P25	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	1	4	5	5	5	4	4	4	4	4
P26	5	4	5	4	4	2	2	4	5	3	4	1	1	2	5	4	1	4	4	4	5
P27	5	4	4	3	3	3	4	4	5	3	4	1	1	2	5	4	1	2	4	2	5
P28	5	4	5	3	4	3	3	3	5	2	3	1	2	3	4	4	2	1	4	1	4
P29	5	4	5	4	4	4	2	4	5	4	4	1	2	5	4	4	4	1	4	2	4
P30	5	5	5	4	3	4	4	5	5	2	4	5	3	5	4	4	4	1	4	4	4
P31	5	2	2	2	5	3	4	3	4	2	2	1	3	1	2	4	2	1	4	4	4
P32	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	1	5	4	2	2	4	4	4
P33	5	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	5	5	4	4	2	4	4	4
P34	1	3	1	2	3	4	4	4	3	3	3	2	2	5	2	2	4	1	4	4	4
P35	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	2	5	4	3
P36	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	2	5	5	2	2	4	4	4
P37	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	4	1	4	5	4	4	5	1	4	3	3
P38	5	5	5	4	4	4	3	4	5	3	4	1	4	5	4	4	5	1	4	2	4
P39	5	5	5	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	3	5	4	3	1	4	4	3
P40	2	4	4	4	4	2	3	4	4	2	2	2	2	2	4	4	1	1	4	2	3
P41	4	4	3	4	3	3	4	4	5	4	3	2	2	4	4	4	4	2	4	2	4
P42	5	4	5	4	4	3	3	4	5	4	4	1	2	2	4	4	1	2	4	2	3
P43	5	5	5	4	3	4	4	4	5	4	3	1	4	4	4	4	5	2	4	2	3
P44	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	1	5	5	5	4	5	1	4	2	4
P45	5	4	5	4	5	4	4	4	3	3	4	1	2	1	5	4	1	1	5	2	4
P46	5	4	4	5	3	3	3	4	5	2	2	1	2	4	5	4	4	1	5	1	4
P47	5	4	3	3	3	3	3	4	5	2	2	1	2	3	4	4	2	1	4	2	3
P48	5	3	5	3	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3
P49	5	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	5	2	1	4	4	1	4	4	4	3
P50	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	3	4	5	5	4	4	4	4	4	3
P51	5	3	4	4	3	2	2	4	5	2	3	1	1	1	4	4	1	1	5	1	3
Sumatoria	237,00	209,00	222,00	190,00	199,00	172,00	175,00	195,00	241,00	165,00	170,00	100,00	150,00	175,00	208,00	213,00	154,00	106,00	209,00	154,00	187,00
Media Arit.	4,65	4,10	4,35	3,73	3,90	3,37	3,43	3,82	4,73	3,24	3,33	1,96	2,94	3,43	4,08	4,18	3,02	2,08	4,10	3,02	3,67
Moda	5,00	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	1,00	2,00	5,00	4,00	4,00	4,00	1,00	4,00	4,00	4,00
Mediana	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	5,00	3,00	4,00	1,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	3,00	4,00
Desv. Est.	0,77	0,70	0,87	0,67	0,81	0,66	0,92	0,82	0,53	0,74	0,95	1,50	1,26	1,46	0,84	0,65	1,48	1,20	0,30	1,14	0,71

Base de Datos 2da. Medición por Sujeto

	S22	S23	S24	S25	S26	S27	S28	S29	S30	S31	S32	S33	S34	S35	S36	S37	S38	S39	S40	S41	S42
P1	4	4	5	4	4	2	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4
P2	4	3	5	4	4	3	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4
P3	4	3	4	4	4	1	2	3	1	2	3	2	2	2	2	3	2	4	3	5	1
P4	4	3	5	5	4	2	5	2	3	4	4	2	4	2	4	4	4	5	2	5	2
P5	4	3	5	4	4	2	3	3	3	2	4	2	1	3	5	2	4	4	2	4	3
P6	5	1	5	4	4	4	5	4	4	4	5	2	4	2	4	5	4	4	3	5	1
P7	3	4	3	4	3	1	2	4	2	2	3	1	2	1	2	2	2	4	3	3	1
P8	3	4	4	4	3	1	2	2	2	1	3	1	2	1	4	4	3	4	2	4	2
P9	3	3	4	4	4	1	4	3	3	1	3	2	2	2	4	4	3	4	2	2	1
P10	3	3	4	4	5	5	4	1	3	1	4	4	4	4	4	3	2	5	3	5	5
P11	4	4	4	4	5	2	3	2	2	2	3	1	3	1	4	4	3	4	3	4	1
P12	3	4	3	4	5	4	2	3	2	2	3	3	3	3	5	4	4	4	2	4	3
P13	3	4	3	4	3	2	2	2	2	2	3	2	1	1	1	2	2	3	2	5	1
P14	5	3	4	4	4	2	4	0	2	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	4	5
P15	4	3	4	4	3	2	3	2	3	2	4	2	3	1	1	4	2	4	3	4	2
P16	3	3	4	4	4	2	3	3	2	4	3	1	2	1	1	1	2	4	2	3	1
P17	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	5	3	5	4	4	4	4	4	5	4
P18	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4
P19	4	4	4	4	5	2	4	4	2	2	3	5	3	5	4	3	4	4	3	5	5
P20	5	3	3	4	5	4	3	4	2	4	4	4	2	4	3	4	3	5	4	5	4
P21	2	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	2	4	2	4	5	4	4	3	5	1
P22	4	4	3	4	5	4	4	3	2	4	3	3	2	3	4	4	4	3	2	4	1
P23	4	4	5	4	4	1	4	2	2	4	3	2	2	1	1	3	4	2	2	5	1
P24	3	3	5	4	0	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	5	4	4	4	5	5
P25	4	4	5	4	3	4	4	0	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	5	4
P26	4	3	4	4	5	2	4	5	3	3	4	2	3	1	4	3	4	2	2	5	1
P27	4	4	5	4	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	5	3	4	2
P28	4	3	5	4	4	2	2	2	2	1	3	2	3	1	4	2	2	4	2	5	1
P29	4	4	4	4	5	2	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	5	4
P30	5	3	4	4	4	4	5	3	4	3	3	4	3	5	5	3	4	4	4	4	4
P31	3	2	4	4	4	1	3	1	2	1	4	2	3	1	2	3	2	4	3	5	1
P32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	5	5
P33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4
P34	3	3	2	2	4	3	3	2	2	2	4	2	3	3	4	1	4	3	4	5	2
P35	5	4	5	4	5	3	3	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	3
P36	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	5	5	3	4	5	5
P37	5	4	4	4	5	3	5	5	3	4	4	5	5	5	4	5	5	2	4	5	5
P38	4	4	4	4	5	1	5	3	3	3	4	3	2	3	4	4	5	3	4	5	2
P39	4	3	4	4	4	2	5	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	4	2
P40	3	4	4	4	3	2	2	2	2	1	3	1	2	1	2	3	2	3	1	4	1
P41	5	4	4	4	5	3	2	3	3	2	3	4	3	4	5	2	4	4	3	4	5
P42	5	4	4	4	3	2	4	4	3	4	3	4	3	4	4	2	4	3	2	5	4
P43	5	5	4	4	4	1	2	2	3	2	3	4	3	1	3	3	3	4	2	5	1
P44	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	3	0	4	5	4
P45	5	4	5	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5
P46	5	4	3	4	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	4	3	4	4	2	4	2
P47	3	4	4	4	3	1	2	4	4	4	3	2	2	1	2	2	2	4	2	3	1
P48	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	2	5	4
P49	4	3	4	4	4	3	4	2	2	2	4	3	3	3	4	2	3	3	2	4	4
P50	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4
P51	4	4	4	4	3	2	1	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	5	3	4	2
Sumatoria	204,00	183,00	210,00	204,00	202,00	137,00	176,00	149,00	147,00	150,00	183,00	162,00	152,00	152,00	184,00	177,00	176,00	191,00	149,00	230,00	144,00
Media Arit.	4,00	3,59	4,12	4,00	3,96	2,69	3,45	2,92	2,88	2,94	3,59	3,18	2,98	2,98	3,61	3,47	3,45	3,75	2,92	4,51	2,82
Moda	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	3,00	2,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	5,00	1,00
Mediana	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	5,00	3,00
Desv. Est.	0,77	0,70	0,68	0,35	0,92	1,19	1,05	1,16	0,89	1,12	0,57	1,29	0,86	1,45	1,13	1,05	0,94	0,93	0,93	0,70	1,56

Base de Datos 2da. Medición por Sujeto

	S43	S44	S45	S46	S47	S48	S49	S50	S51	S52	S53	S54	S55	S56	S57	S58	S59	S60	S61	S62	S63
P1	3	5	4	2	2	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4
P2	3	5	4	4	4	5	5	3	4	5	4	4	4	5	5	4	4	3	5	5	4
P3	3	4	3	2	2	2	4	2	4	4	2	2	2	5	4	2	3	2	4	4	4
P4	4	4	2	4	4	4	5	4	5	5	2	5	5	3	5	5	4	3	5	5	4
P5	4	3	1	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	3	4	2	5	5	5
P6	5	5	1	4	4	4	5	4	5	5	2	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
P7	3	4	2	2	2	2	4	2	4	4	2	1	4	4	4	3	4	2	5	4	3
P8	2	4	4	2	2	2	4	2	3	4	1	1	3	4	4	3	4	3	4	3	4
P9	3	3	4	2	2	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	5
P10	4	5	1	2	2	4	5	4	4	4	3	5	4	5	4	2	5	2	4	5	5
P11	3	3	3	4	2	4	4	3	4	4	2	1	5	4	4	3	4	2	4	4	5
P12	3	5	2	2	2	4	3	2	3	4	1	4	2	2	3	4	4	4	3	5	5
P13	2	4	2	2	2	4	3	1	3	4	1	2	4	4	3	3	4	3	4	4	3
P14	2	4	1	2	2	4	4	3	4	3	2	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4
P15	4	4	3	2	2	4	3	2	4	3	1	2	4	3	3	3	3	3	5	4	4
P16	4	4	2	2	2	2	4	2	4	4	2	2	4	5	4	3	4	2	3	4	4
P17	4	3	4	4	4	4	5	3	5	5	4	4	5	5	3	4	3	4	5	5	5
P18	2	4	2	4	4	4	4	4	5	5	4	3	5	5	4	4	4	3	5	5	5
P19	4	4	4	2	2	4	5	3	5	5	2	5	5	4	5	3	3	3	5	5	5
P20	4	4	2	4	4	2	5	3	5	5	4	5	5	4	4	3	4	4	5	4	5
P21	4	4	4	2	2	4	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	5
P22	4	4	2	4	4	4	5	2	5	5	2	5	5	4	4	3	3	5	5	4	5
P23	4	4	2	4	4	4	4	2	5	5	1	5	4	3	3	2	4	5	5	4	5
P24	4	4	3	4	4	4	4	3	5	5	1	5	4	5	4	3	4	3	5	4	4
P25	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	2	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5
P26	2	4	4	2	2	4	3	2	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	5	5
P27	4	4	2	3	2	3	3	3	4	4	2	3	2	4	4	3	4	4	5	5	4
P28	2	4	4	1	4	3	3	3	4	4	1	1	2	3	2	4	4	2	4	5	5
P29	4	4	2	4	4	4	4	4	5	5	2	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5
P30	5	4	2	3	4	4	5	3	5	5	2	5	5	4	5	3	4	4	5	5	5
P31	1	4	4	2	4	4	5	4	1	4	4	2	2	4	4	2	4	2	4	5	5
P32	5	5	3	2	4	4	5	3	5	5	4	3	5	4	5	4	4	4	5	5	4
P33	4	5	1	1	2	4	5	2	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5
P34	3	3	4	4	2	4	3	3	1	4	4	5	4	2	4	1	3	2	4	4	3
P35	4	3	2	4	4	2	5	4	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5
P36	3	4	1	3	4	4	5	4	5	5	2	5	5	5	5	2	5	4	5	5	4
P37	4	4	2	2	4	4	5	4	5	5	2	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5
P38	4	4	2	2	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4
P39	4	4	1	2	4	4	4	3	5	5	2	3	3	2	4	3	4	4	5	3	5
P40	2	4	1	2	2	2	3	3	2	4	1	1	2	4	3	2	4	1	4	4	3
P41	4	4	2	4	4	4	4	2	3	4	4	3	2	2	3	4	4	3	4	5	5
P42	4	4	2	5	4	4	3	3	4	5	2	2	4	4	5	4	4	4	5	4	3
P43	2	3	3	4	4	4	2	4	3	5	4	4	2	2	4	3	4	3	5	3	3
P44	4	5	4	3	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4
P45	4	4	2	2	2	4	5	3	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5
P46	2	4	5	1	2	4	4	2	4	4	4	3	2	2	5	4	4	2	5	5	5
P47	3	4	2	4	4	4	3	2	3	4	4	3	4	2	4	3	4	2	4	5	4
P48	4	4	3	4	2	4	5	3	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5
P49	4	4	2	2	4	4	4	3	5	5	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	5
P50	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	2	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5
P51	4	5	2	2	4	5	3	3	3	4	2	3	4	4	5	3	4	3	4	5	4
Sumatoria	177,00	207,00	132,00	146,00	160,00	190,00	214,00	155,00	215,00	231,00	140,00	180,00	206,00	198,00	213,00	170,00	203,00	170,00	237,00	232,00	227,00
Media Arit.	3,47	4,06	2,59	2,86	3,14	3,73	4,20	3,04	4,22	4,53	2,75	3,53	4,04	3,88	4,18	3,33	3,98	3,33	4,65	4,55	4,45
Moda	4,00	4,00	2,00	2,00	4,00	4,00	5,00	3,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00
Mediana	4,00	4,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	3,00	5,00	5,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00
Desv. Est.	0,95	0,58	1,12	1,08	1,00	0,75	0,85	0,82	1,03	0,61	1,18	1,30	1,11	0,95	0,79	0,82	0,47	0,97	0,56	0,64	0,70

Base de Datos 2da. Medición por Sujeto

	S64	S65	S66	S67	S68	S69	S70	S71	S72	S73	S74	S75	S76	S77	
P1	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	
P2	5	3	4	4	5	4	3	5	5	4	4	4	5	4	
P3	4	4	3	2	4	1	4	3	3	4	2	5	4	3	
P4	5	4	4	4	4	2	3	5	4	5	4	4	4	4	
P5	5	4	5	2	3	1	2	5	4	5	4	4	5	4	
P6	5	5	5	5	5	4	2	5	4	5	4	4	5	5	
P7	3	3	3	3	2	1	4	4	4	4	2	5	4	4	
P8	4	2	4	2	4	1	2	4	3	5	2	5	2	3	
P9	5	3	4	5	3	1	2	3	4	4	2	5	2	2	
P10	5	4	5	3	5	2	5	4	3	4	2	4	5	2	
P11	4	3	4	4	4	1	2	3	4	5	2	2	4	4	
P12	5	3	4	2	5	2	2	3	3	5	2	4	4	4	
P13	4	2	3	2	2	2	4	3	2	5	4	3	2	2	
P14	4	2	4	5	4	4	2	4	4	5	2	4	4	4	
P15	4	4	4	4	2	2	2	4	3	5	4	4	4	4	
P16	4	4	4	2	5	1	4	4	3	4	2	5	5	4	
P17	4	4	4	4	2	2	3	4	2	4	4	4	5	4	
P18	5	2	5	2	4	2	4	4	4	4	4	5	5	4	
P19	5	4	5	5	2	3	4	3	3	4	2	5	4	5	
P20	5	4	5	5	4	2	4	3	3	5	4	5	5	5	
P21	1	4	3	4	5	5	2	4	4	4	2	4	4	5	
P22	5	4	4	5	2	2	4	0	3	4	4	4	5	4	
P23	4	4	4	4	2	4	5	5	4	4	4	4	4	4	
P24	5	4	3	4	5	3	5	5	2	5	4	4	4	5	
P25	5	4	5	5	5	4	2	5	5	5	4	4	4	3	
P26	4	2	5	2	5	4	2	4	4	4	2	4	4	2	
P27	5	4	5	5	2	2	4	4	4	5	2	4	4	2	
P28	5	2	2	2	5	1	2	3	3	4	4	4	4	2	
P29	5	4	3	5	4	1	4	4	4	5	4	5	5	5	
P30	5	5	4	5	5	1	2	5	4	4	4	5	4	5	
P31	1	1	4	2	2	1	2	2	5	4	4	3	4	3	
P32	5	5	5	5	5	2	2	5	4	4	4	5	4	4	
P33	5	4	5	5	5	2	4	5	4	4	2	4	4	5	
P34	4	3	3	4	2	1	4	3	1	4	2	4	4	4	
P35	5	4	5	5	5	2	5	5	5	4	4	5	5	4	
P36	5	3	5	5	5	2	4	5	5	5	4	4	4	5	
P37	5	4	5	5	4	1	4	4	4	4	4	5	5	4	
P38	4	4	4	5	4	1	2	5	3	4	4	4	4	4	
P39	4	4	4	5	5	1	2	5	2	4	4	4	5	4	
P40	4	2	4	1	4	1	1	3	3	2	2	2	1	1	
P41	5	4	3	2	5	2	4	4	4	4	4	5	5	5	
P42	5	4	4	5	5	2	2	4	4	5	4	5	4	4	
P43	2	2	3	5	4	2	4	4	1	5	4	5	4	2	
P44	5	4	5	5	5	1	5	4	4	5	4	5	4	4	
P45	5	4	5	5	5	1	4	4	5	5	2	5	3	4	
P46	5	2	5	5	5	1	5	4	4	5	2	5	4	2	
P47	5	3	4	2	2	1	4	4	4	5	4	4	2	2	
P48	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	2	4	3	4	
P49	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	
P50	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	
P51	5	4	4	4	4	1	3	4	5	2	4	3	2	2	
Sumatoria	228,00	180,00	212,00	198,00	203,00	106,00	169,00	206,00	186,00	225,00	166,00	218,00	204,00	189,00	Promedios
Media Arit.	4,47	3,53	4,16	3,88	3,98	2,08	3,31	4,04	3,65	4,41	3,25	4,27	4,00	3,71	3,6
Moda	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	1,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,9
Mediana	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,8
Desv. Est.	0,95	0,97	0,78	1,28	1,17	1,20	1,17	0,98	0,98	0,70	0,98	0,75	0,96	1,10	0,9

Anexo No 4. Indicaciones del instrumento

Indicaciones

El siguiente cuestionario tiene como finalidad conocer la percepción que tiene el personal de _____, en relación a algunos aspectos de esta organización.

El mismo es totalmente anónimo y confidencial, por favor no coloque su nombre en ningún lugar del cuestionario.

Tómese el tiempo necesario para responderlo, haciéndolo en base a lo que usted siente actualmente y no en como debería ser la organización. Siéntase en libertad de hacerlo de forma honesta y sincera.

Lea cuidadosamente cada pregunta y sus alternativas de respuesta.

Encierre en un círculo la respuesta que mejor refleje su opinión basándose en las alternativas que se presentan. Sólo debe responder una alternativa por cada pregunta.

Por favor no deje respuestas en blanco. No existen respuestas correctas ni incorrectas, lo que importa es su opinión.

gracias

Anexo No 5. Preguntas sobre las variables demográficas

Información Demográfica

La información solicitada a continuación facilitará el análisis de los resultados y no tiene por finalidad la identificación personal.

¿Cuál es su **sexo**? 1. Masculino
2. Femenino

Indique su **edad** _____ años

¿Cuánto **tiempo** lleva trabajando en la organización?

1. Un año o menos
2. Más de un año, pero menos de 2 años
3. Más de 2 años, pero menos de 5 años
4. Más de 5 años, pero menos de 10 años

Indique su **nivel de instrucción** actual:

1. Bachiller
2. TSU incompleto
3. TSU
4. Licenciatura incompleta
5. Licenciado
6. Otro _____

Sucursal donde trabaja _____

Ud. Responde este cuestionario: ___ Por Primera Vez

___ Por Segunda Vez

Anexo No 6. Cuestionario Aplicado

Clima Organizacional

	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
1) Estoy orgulloso de trabajar en _____	5	4	3	2	1
2) Le recomendaría los servicios de _____ a mis amigos	5	4	3	2	1
3) Esta organización ofrece a su personal un buen programa de beneficios socio-económicos	5	4	3	2	1
4) Mi trabajo me da un sentimiento de satisfacción y logro	5	4	3	2	1
5) Si tengo un buen desempeño se me considerará al momento de surgir nuevas oportunidades de trabajo	5	4	3	2	1
6) El trabajo que realizo me brinda la oportunidad de aprender cosas nuevas	5	4	3	2	1
7) El pago que obtengo es justo, considerando mis responsabilidades y la cantidad de trabajo que tengo que hacer	5	4	3	2	1
8) Las decisiones sobre mi compensación han sido consistentes con mi desempeño	5	4	3	2	1
9) Considero que el personal más capacitado es el seleccionado para promociones	5	4	3	2	1
10) Estoy pensando en renunciar y cambiar de trabajo	1	2	3	4	5
11) En mi departamento las personas que realizan una buena labor son recompensadas	5	4	3	2	1
12) Se provee del entrenamiento necesario cuando surgen nuevos productos y tecnologías	5	4	3	2	1
13) En _____ los planes se comunican con suficiente tiempo como para implantarlos eficientemente	5	4	3	2	1
14) En _____ las personas son tratadas con dignidad y respeto	5	4	3	2	1
15) Se hace suficiente esfuerzo por conocer la opinión y el modo de pensar de los que trabajamos en esta organización	5	4	3	2	1

	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
16) _____ apoya mis esfuerzos por lograr un balance entre mi trabajo y mi vida personal	5	4	3	2	1
17) Mi supervisor realmente escucha mis ideas e inquietudes	5	4	3	2	1
18) Tengo claros los criterios bajo los cuales evalúan mi desempeño	5	4	3	2	1
19) Mi supervisor hace énfasis en la cooperación en vez de la competitividad entre los miembros del grupo de trabajo	5	4	3	2	1
20) Mi supervisor hace revisiones periódicas del progreso obtenido en mi trabajo	5	4	3	2	1
21) Mi trabajo es sumamente monótono	1	2	3	4	5
22) Mi supervisor me asesora y me orienta para mejorar mi desempeño	5	4	3	2	1
23) Participo en la toma de decisiones que afectan mi trabajo	5	4	3	2	1
24) Mi trabajo me permite poner en práctica mis ideas y tener libertad de acción	5	4	3	2	1
25) Entiendo con claridad las metas y objetivos de mi trabajo	5	4	3	2	1
26) _____ invierte en recursos humanos para mejorar sus servicios	5	4	3	2	1
27) La organización está realizando los cambios necesarios para competir con efectividad	5	4	3	2	1
28) Recibo el entrenamiento necesario cuando cambian las responsabilidades de mi puesto	5	4	3	2	1
29) Mi supervisor establece con claridad las metas y objetivos de mi trabajo	5	4	3	2	1
30) En mi grupo de trabajo compartimos conocimientos y experiencias cuando con ello ayudamos a los demás	5	4	3	2	1
31) Las condiciones de trabajo no me permiten ser tan productivo como pudiera	1	2	3	4	5
32) Tengo claros los procedimientos de mi trabajo	5	4	3	2	1
33) Tengo claras las metas de mi grupo de trabajo	5	4	3	2	1
34) En mi grupo de trabajo hay mucha diversidad de opiniones	1	2	3	4	5

	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
35) Los objetivos de mi grupo de trabajo sólo se logran con la colaboración de todos sus miembros	5	4	3	2	1
36) En mi grupo de trabajo todos trabajamos por un propósito común	5	4	3	2	1
37) Mi supervisor nos respeta como empleados	5	4	3	2	1
38) Se me trata de modo abierto y honesto	5	4	3	2	1
39) En mi grupo de trabajo la diversidad de opiniones es considerada como algo positivo	5	4	3	2	1

	Muy competitivo	Competitivo	Indiferente	Poco competitivo	Nada Competitivo
40) ¿cómo considera usted los sueldos pagados por la organización?	5	4	3	2	1

	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
41) La organización se preocupa por el entrenamiento y actualización de los conocimientos de sus empleados	5	4	3	2	1
42) Tengo suficiente información para realizar bien mi trabajo	5	4	3	2	1
43) Dispongo de todos los materiales y equipos necesarios para cumplir eficientemente con mi trabajo	5	4	3	2	1
44) Tengo una idea clara de mis funciones y responsabilidades	5	4	3	2	1
45) Tengo claras las normas y políticas de _____	5	4	3	2	1
46) La organización donde trabajo invierte en tecnología para mejorar sus servicios	5	4	3	2	1
47) Recibo suficiente información de los cambios que se están produciendo en la organización	5	4	3	2	1
48) Soy parte importante de mi grupo de trabajo	5	4	3	2	1
49) Las críticas que se hacen a las personas de mi grupo de trabajo son constructivas	5	4	3	2	1

	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
50) Me llevo muy bien con mis compañeros de trabajo	5	4	3	2	1

	Muy satisfecho	Algo satisfecho	Ni satisfecho, Ni insatisfecho	Algo insatisfecho	Muy insatisfecho
51) ¿Cuán satisfecho está con la información que recibe de la alta gerencia en relación a los objetivos organizacionales?	5	4	3	2	1

Por favor, siéntase en libertad de utilizar el siguiente espacio para escribir cualquier idea o sugerencia para mejorar el ambiente de trabajo de la organización:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Muchas Gracias por su colaboración

Anexo No 7. Tablas de resultados por Sexo

ANÁLISIS GENERAL POR SEXO

	TOTAL DE LA POBLACIÓN							
	1ra. Medición				2da. Medición			
	Masculino		Femenino		Masculino		Femenino	
	Frecuencia	Fr (%)	Frecuencia	Fr (%)	Frecuencia	Fr (%)	Frecuencia	Fr (%)
Desfavorable	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	3	6,82%
Neutro	3	21,43%	21	38,89%	6	46,15%	10	22,73%
Favorable	11	78,57%	33	61,11%	7	53,85%	31	70,45%
Total	**14**	**100,00%**	**54**	**100,00%**	**13**	**100,00%**	**44**	**100,00%**

Anexo No 8. Tabla de resultados por Edad

ANÁLISIS GENERAL POR EDAD

	TOTAL DE LA POBLACIÓN									
	1ra. Medición									
	18 - 22 Años		23 - 27 Años		28 - 32Años		33 -37 Años		Más de 38 Años	
	Frecuencia	Fr (%)	Frecuencia	Fr (%)	Frecuencia	Fr (%)	Frecuencia	Fr (%)	Frecuencia	Fr (%)
Desfavorable	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Neutro	4	44,44%	14	37,84%	6	35,29%	1	20,00%	0	0,00%
Favorable	5	55,56%	23	62,16%	11	64,71%	4	80,00%	0	0,00%
Total	**9**	**100,00%**	**37**	**100,00%**	**17**	**100,00%**	**5**	**100,00%**	**0**	**0,00%**

	2da. Medición									
	18 - 22 Años		23 - 27 Años		28 - 32Años		33 -37 Años		Más de 38 Años	
	Frecuencia	Fr (%)	Frecuencia	Fr (%)	Frecuencia	Fr (%)	Frecuencia	Fr (%)	Frecuencia	Fr (%)
Desfavorable	0	0,00%	0	0,00%	3	13,64%	0	0,00%	0	0,00%
Neutro	2	25,00%	18	78,26%	10	45,45%	2	50,00%	0	0,00%
Favorable	6	75,00%	5	21,74%	9	40,91%	2	50,00%	0	0,00%
Total	**8**	**100,00%**	**23**	**100,00%**	**22**	**100,00%**	**4**	**100,00%**	**0**	**0,00%**

Anexo No 9. Tabla de Resultados por Antigüedad

ANÁLISIS GENERAL POR ANTIGÜEDAD

	TOTAL DE LA POBLACIÓN							
	1ra. Medición							
	Menos de un Año		Mayor que 1 año y menor a 2 años		Mayor que 2 años y menor que 5 años		Mayor que 5 años y menor que 10 años	
	Frecuencia	Fr (%)	Frecuencia	Fr (%)	Frecuencia	Fr (%)	Frecuencia	Fr (%)
Desfavorable	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Neutro	8	17,39%	12	80,00%	5	71,43%	0	0,00%
Favorable	38	82,61%	3	20,00%	2	28,57%	0	0,00%
Total	**46**	**100,00%**	**15**	**100,00%**	**7**	**100,00%**	**0**	**0,00%**

	2da. Medición							
	Menos de un Año		Mayor que 1 año y menor a 2 años		Mayor que 2 años y menor que 5 años		Mayor que 5 años y menor que 10 años	
	Frecuencia	Fr (%)	Frecuencia	Fr (%)	Frecuencia	Fr (%)	Frecuencia	Fr (%)
Desfavorable	0	0,00%	2	10,53%	1	14,29%	0	0,00%
Neutro	13	41,94%	8	42,11%	5	71,43%	0	0,00%
Favorable	18	58,06%	9	47,37%	1	14,29%	0	0,00%
Total	**31**	**100,00%**	**19**	**100,00%**	**7**	**100,00%**	**0**	**0,00%**

Anexo No 10. Tabla de resultados de acuerdo al Nivel de Instrucción

ANÁLISIS GENERAL POR NIVEL DE INSTRUCCIÓN

	TOTAL DE LA POBLACIÓN											
	1ra. Medición											
	Bachiller		TSU Incompleto		TSU		Licenciado Incompleto		Licenciado		Otros	
	Frecuencia	Fr (%)	Frecuencia	Fr (%)	Frecuencia	Fr (%)	Frecuencia	Fr (%)	Frecuencia	Fr (%)	Frecuencia	Fr (%)
Desfavorable	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Neutro	3	37,50%	4	50,00%	9	52,94%	3	30,00%	5	20,00%	0	0,00%
Favorable	5	62,50%	4	50,00%	8	47,06%	7	70,00%	20	80,00%	0	0,00%
Total	**8**	**100,00%**	**8**	**100,00%**	**17**	**100,00%**	**10**	**100,00%**	**25**	**100,00%**	**0**	**0,00%**

	2da. Medición											
	Bachiller		TSU Incompleto		TSU		Licenciado Incompleto		Licenciado		Otros	
	Frecuencia	Fr (%)	Frecuencia	Fr (%)	Frecuencia	Fr (%)	Frecuencia	Fr (%)	Frecuencia	Fr (%)	Frecuencia	Fr (%)
Desfavorable	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	2	18,18%	1	5,26%	0	0,00%
Neutro	2	40,00%	3	42,86%	6	46,15%	6	54,55%	8	42,11%	1	50,00%
Favorable	3	60,00%	4	57,14%	7	53,85%	3	27,27%	10	52,63%	1	50,00%
Total	**5**	**100,00%**	**7**	**100,00%**	**13**	**100,00%**	**11**	**100,00%**	**19**	**100,00%**	**2**	**100,00%**