UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIOLOGO)

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

Título:
ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN UNA MUESTRA DE ORGANISMOS PÚBLICOS Y EMPRESAS PRIVADAS

Realizado por:
ANA YADIRA ECHEZURIA GONZALEZ

ANNY LIOMAR RIVAS LOPEZ

Profesor guía:
MERCEDES PULIDO DE BRICEÑO

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de : diez y ocho. (18) puntos.

Nombre: TRINA BARBERO FAJARDO Firma

Nombre: TAHIRI RAMOS LOVERA Firma

Nombre: Mercedes Pulido Firma

Caracas 11 de diciembre de 2001

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES CARACAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

DEDICATORIA

A Dios, por ser siempre ese amigo fiel e incondicional que ha trazado mi camino y me ha dado fortaleza para seguir adelante,

A mis padres, por el apoyo incondicional y el amor más grande; la vitamina que me motiva a crecer cada día más en todos los aspectos,

A mi hermana, por ser esa fuente inagotable del animo en los momentos difíciles,

A José G. Ruiz, porque tu apoyo y aliento en todo momento, siempre han sido importante,

A toda mi familia, por creer siempre en mi y confiar en que lo lograría

... A todos ustedes porque los Amo.

Anny Rivas.

DEDICATORIA

A Dios y la Virgen porque está siempre en mi vida y me ayudan cuando más lo necesito,

A mi Madre... razón de mi ser, el más grande regalo que me ha dado Dios... Te Amo,

A mi Padre... Que con sus consejos me ayudo a llegar hasta aquí,

A mis hermanos porque más adelante les sirva de ejemplo,

A José Gerónimo por la ayuda prestada durante la investigación,

A la Familia Rivas López por apoyarme en los momentos difíciles,

A mis amigos: Hilmar, Ricarda y Marlyn que estuvieron en esta travesía y

Por supuesto a mi compañera de Tesis, Anny... Amiga aunque tuvimos que pasar muchos obstáculos... ¡Lo Logramos!!!!.

Ana Echezuría.

AGRADECIMIENTOS.

A Dios, por ser la mano que nos levantó en los momentos de crisis, gracias por estar siempre de nuestro lado,

A la Lic. Mercedes Pulido de Briceño, por acompañarnos en esta tarea y brindarnos su confianza y apoyo,

Al Lic. Pedro Vicente Navarro, por su orientación y guía,

A la Lic. Betsy Vera, por ofrecernos sus conocimientos y guiarnos para lograr un buen resultado

A todas las personas que laboran en las unidades y/o departamentos estudiados en cada sector, por la disposición y la colaboración prestada,

A José Geronimo Ruiz, por estar en el momento justo para resolver nuestros apuros

Ana y Anny

INDICE

DEDICATORIA **2**

DEDICATORIA **3**

AGRADECIMIENTOS **4**

INDICE **5**

Contenido de Tablas / Figuras / Cuadros / Gráficos **7**

RESUMEN **9**

Capitulo I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN **12**

1.1 Planteamiento del Problema **12**

Capitulo II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN Y MARCO REFERENCIAL **14**

2.1 Objetivo General **14**

2.2 Objetivos Específicos **14**

2.3 Marco Referencial **15**

Capitulo III. MARCO TEORICO. **17**

3.1 Antecedentes **17**

3.2 CLIMA ORGANIZACIONAL **17**

3.2.1 Definiciones **18**

3.2.2 Enfoques del Clima Organizacional **19**

3.2.3 Caracteristicas del Concepto de Clima Organizacional **20**

3.2.4 Carácter General y Específico del Clima Organizacional **21**

3.2.5 Diferencia entre Clima y Cultura **21**

3.2.6 Importancia del estudio de Clima Organizacional **21**

3.2.7 La función de Clima Organizacional **22**

3.2.7.1 El Clima Organizacional como Variable Independiente. **22**

3.2.7.2 El Clima Organizacional como Variable Interviniente **22**

3.2.7.3 El Clima Organizacional como Variable Dependiente. **23**

3.2.8 Método de Medición del Clima Organizacional **23**

3.2.9 Dimensiones del Clima Organizacional. **23**

3.2.10 Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer **27**

3.3 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN Litwin y Stringer. **30**

3.4 ALGUNAS DE LAS INVESTIGACIONES ANTERIORES. **34**

Capitulo IV. MARCO METODOLÓGICO **37**

4.1 Tipo de investigación **37**

4.2. Diseño de la investigación **37**

4.3 Definición conceptual y Operacional de la variable. **38**

4.4 Unidad de Análisis **40**

4.5 Población **40**

4.6 Muestra. **43**

4.7 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos. 43
4.7.1 El Cuestionario. 43
4.8 Procedimiento de Recolección de Datos. 46
4.9 Procesamiento de los Datos. 47
Capitulo V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS. 48
A. Resultados y Análisis de Clima Organizacional por Dimensiones percibido en la Dirección de Recursos Humanos de cada una de las alcaldías. 50
B. Resultados y Análisis Comparativo Inter Alcaldias de Clima Organizacional por Dimensiones. 59
C. Resultados y Análisis del Clima Organizacional Promedio percibido en las Direcciones de Recursos Humanos en el Sector Público. 68
D. Resultados y Análisis de Clima Organizacional por Dimensiones percibido en las Gerencias de Recursos Humanos de cada una de las Empresas (Bancos) 70
E. Resultados y Análisis Comparativo Inter-Bancos del Clima Organizacional por Dimensiones. 78
F. Resultados y Análisis del Clima Organizacional Promedio percibido en las Gerencias de Recursos Humanos en el Sector Privado. 78
G. Análisis Comparativo del Clima Organizacional Promedio, Inter-Sectores. 89
Capitulo VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. 9
5.1 Conclusiones. 93
5.2 Recomendaciones. 95
BIBLIOGRAFIA. 96
ANEXOS. 99

Contenido de Tablas / Figuras / Cuadros / Gráficos.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general estudiar el clima organizacional de los organismos públicos y el clima organizacional de las empresas privadas. Para esto se identificaron diferentes teorías y tendencias con respecto al clima organizacional y las características generales de las organizaciones públicas y privadas.

Con respecto al Clima Organizacional se identificaron tres tendencias, la primera otorga más importancia a la empresa y sus condiciones particulares en la formación del Clima Organizacional, mientras que la segunda tendencia pone su enfoque en la forma como los empleados captan la organización, la tercera tendencia es una posición intermedia entre las dos primeras, otorga la misma importancia y participación en la formación del clima organizacional tanto a las características particulares de la organización como a la percepción que los empleados tienen de la misma. Para los efectos de esta investigación se define el Clima Organizacional como la percepción que tienen los trabajadores de su ambiente laboral, expresadas en las dimensiones del modelo propuesto por Litwin y Stringer, las cuales son:

- Estructura, la cual se refiere a la percepción que tienen los empleados sobre las normas, políticas, procedimientos que se tiene en la organización.
- Responsabilidad, se refiere a la autonomía que experimenta el trabajador para la ejecución de sus labores.
- Recompensa, sentimiento que experimentan los empleados al sentirse equitativamente recompensados cuando realizan bien sus labores.
- Riesgo, nivel de reto que puede asumir la organización.
- Apoyo, ayuda que se recibe de los niveles altos a los bajos o viceversa.
- Estándares de Desempeño, manera de percibir normas de desempeños, así como metas implícitas y explícitas.
- Conflicto, consentimiento por parte de la gerencia que los empleados expresen sus ideas y/o opiniones.
- Identidad, sentido de pertenencia que se tiene con la organización.
- Calor, sentimiento de amistad y compañerismo que experimentan los empleados entre sí.

Para la consecución del estudio se utilizo el cuestionario de Clima Organizacional "Forma B" propuesto en el modelo de Litwin y Stringer, el cual fue adaptado a las condiciones de las organizaciones. De este modo se elaboro el estudio sobre como perciben los empleados el clima organizacional.

La población de estudio estuvo conformada por la totalidad de los organismos públicos y privados ubicados en la zona metropolitana de Caracas para el año 2001. A su vez la

muestra la conformo por parte del sector público cinco (5) Alcaldías y por parte del sector privado cinco (5) bancos universales, la cual para delimitar el estudio se tomo la Dirección o Gerencia de Recursos Humanos.

Se le suministró el instrumento a una muestra de empleados que conforman dicha Gerencia, con el fin de recabar los datos necesarios para la realización del estudio.

Dichos datos fueron examinados a través de un análisis cualitativo estadístico, por medio de distribución de frecuencias relativas y absolutas, media aritmética y desviación estándar, la cual nos permitió arrojar a partir de un criterio de Favorable y Desfavorable el clima organizacional presente.

Una vez obtenido los resultados se realizó un análisis detenido, lo cual nos permitió establecer las siguientes conclusiones:

- El Clima Organizacional percibido en la Dirección de Recursos Humanos de las cinco (5) Alcaldías ubicadas en la zona metropolitana de Caracas es medianamente favorable. Resultando favorables las dimensiones: Estructura, Responsabilidad, Riesgo, Apoyo, Calor , Identidad y Estándares de Desempeño. Las dimensiones Conflicto y Recompensa son percibido de manera desfavorable. Por tanto se tienen claros y bien estructuradas las tareas a ejecutar, se conocen las políticas, normas y procedimiento de la organización y se percibe que existe responsabilidad por el trabajo a realizar, los empleados experimentan sentimiento de pertenencia hacia la organización así como un sentimiento de ayuda y/o colaboración de los niveles altos y compañerismo y amistad entre los empleados. La organización toma riesgos en momentos oportunos y las normas de desempeños tienden a ser altas, quedando las recompensas al mínimo, es decir las políticas de retribución, incentivo, beneficios otorgadas por el trabajo bien hecho prácticamente no existen, igual sucede con la confrontación de conflicto, los cuales en muchos casos se dejan pasar

- El Clima Organizacional presente en la Gerencia de Recursos Humanos del sector privado, es bastante favorable, percibiéndose todas las dimensiones positivamente, existiendo entre ellas un alto grado de homogeneidad. Por lo tanto los empleados que conformaron la muestra tienen claros las tareas y la estructura organizativa de la empresa, así como se percibe autonomía y responsabilidad por las tareas a ejecutar, la políticas de promoción, incentivos, beneficios, se otorgan al empleado por el desempeño que ejecuta. A su vez predomina un sentimiento de ayuda y/o colaboración de los niveles altos así que en menor grado que en el sector público, sentimiento de calor entre los empleados. Los riesgos son tomados en momentos oportunos, mayormente para la toma de decisiones y en caso de competencia con otras empresas

- Para finalizar se encontraron muchas semejanzas y diferencias en cuanto a la percepción del Clima Organizacional de las Direcciones o Gerencias de Recursos Humanos, lo cual era previsible considerando que las empresas en estudio no solo son diferentes en cuanto al sector económico sino también en la naturaleza de las mismas, lo cual a pesar de esto se encontraron semejanzas en la percepción de las siguientes dimensiones: Estructura, Estándares de Desempeño, Responsabilidad,

Riesgo, Calor, Apoyo e Identidad, que aunque fueron percibidas en mayor grado en un sector que en otro todas fueron positivas. La diferencia más significativa se encuentra en la percepción desfavorable por parte de la Dirección de Recursos Humanos de la dimensiones Recompensa y Conflicto, la cual en el sector privado aunque fue concebida de manera positiva fueron las de menor favorabilidad.

Capitulo I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

En los últimos tiempos se han experimentados fuertes cambios en las organizaciones a nivel mundial, entre los cuales están: La implantación de empleos temporales, fuerza laboral variada, importancia del cliente como principal orientador del negocio, reducción drástica de personal, reingeniería de los procesos, flexibilidad de las estructuras, horarios sin límites de tiempo, salario flexibles y de amplio espectro y democratización en la toma de decisiones. Todos estos cambios responden a cambios de tipo económico, tales como: la apertura de las fronteras nacionales, el mayor acceso a la información debido a los avances tecnológicos, mayores oportunidades laborales para los trabajadores más instruidos, diversidad cultural en la población, prevalecimiento de las necesidades del consumidor como orientación del negocio. Robbins (1998).

No obstante, nuestras organizaciones públicas se mantienen en un estado estático y se quiere retrasado, porque contrario a lo que experimentan la mayoría de las empresas privadas parecen no haber tratado de ponerse a la par de los cambios a nivel mundial y en el ambiente se perciben organizaciones públicas cada vez más jerarquizadas, con suma preocupación por la seguridad y estabilidad laboral, con una fuerza laboral que aún permanece homogénea, con horarios rígidos, sueldos y salarios estables y donde la toma de decisiones pertenece solo al nivel directivo y el único criterio que prevalece es el utilitarismo. Quiroz (1992). Por otra parte están los acontecimientos políticos económicos y sociales que siempre han afectado directamente al sector público del país, entre los cuales se pueden mencionar los cambios de gobierno, cambios de administración, realización de auditorias administrativas, alto índices de rotación de personal directivo ocasionados por los cambios políticos, bajo presupuesto y la tendencia de otorgamiento de empleos por medidas asistenciales, todo esto aunado a una serie de cambios estructurales que más recientemente se han dado en Venezuela entre los cuales se pueden contar: la creación de ministerios, redefinición de los poderes públicos, creación del poder ciudadano y poder electoral, proyectos de reformas de las leyes de administración públicas, entre otros.

En esta situación en la que se encuentra nuestros organismos públicos resulta muy interesante realizar estudios de tipo organizacional en esta área, ya que los resultados que se obtengan podrían servir de orientadores con respecto a las decisiones que se deben tomar para mejorar tal situación, sin embargo son muy pocos los que se han realizado al respecto, por tanto nos motivamos en estudiar las características de una organización pública a través de la percepción que sus empleados tienen de ella, o lo que es lo mismo a través del clima organizacional que impera en la misma, igualmente se busca estudiar la percepción del clima organizacional en las empresas privadas para a modo comparativo identificar las semejanzas y diferencias con el clima organizacional de los organismos públicos .

Entendiéndose como Clima Organizacional a una "descripción de una serie de expectativas e incentivos que representa una propiedad del ambiente que es percibida directa o indirectamente por los individuos que ocupan ese medio". Litwin y Stringer citados por Ponte y Sendrea (1992)

Así, nos preguntamos considerando algunas de las variables que conforman el Clima Organizacional, ¿Están identificados lo empleados de estos organismos con la institución?, ¿se sienten bien recompensados en la misma?, ¿Cómo son sus relaciones interpersonales dentro de la organización?, ¿Sienten que son tomados en cuenta como pieza clave de la productividad organizacional?.

En la búsqueda de las respuestas a estas interrogantes se ha formulado una pregunta general como guía para la investigación:

¿Cómo Es El Clima Organizacional De Los Organismos Públicos y Las Empresas Privadas?.

Nuestro principal propósito con la siguiente investigación es dar un aporte al conocimiento en materia de desarrollo organizacional, estableciendo una aproximación al Estudio comparativo entre los dos grandes sectores de la economía del país Venezolano. Sobre los cuales se ha especulado tantas veces. Este estudio es una pequeña escala de lo que pudiera ser una macro investigación de realizarse con el debido alcance.

A la vez, brindar un aporte tanto a los organismos públicos como a las empresas privadas en estudio, específicamente a las Alcaldías del Municipio Capital y a los Bancos, a través de la percepción que tienen sus empleados del Clima Organizacional reinante, para que de alguna manera sirva de ayuda en un mejor funcionamiento de los organismos y/o empresas.

Capitulo II OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN Y MARCO REFERENCIAL.

2.1 Objetivo General:

Determinar el Clima Organizacional de los organismos públicos y de la empresa privada, en Caracas-Venezuela en el año 2001.

2.2 Objetivos Específicos:

- ✓ Determinar el clima organizacional en los organismos públicos, que se van a estudiar.
- ✓ Describir las características de los organismos públicos en función de la información de clima organizacional obtenida en la medición.
- ✓ Comparar el clima organizacional de los organismos del sector público que se van a estudiar.
- ✓ Determinar el clima organizacional en las empresas privadas, que se van a estudiar.
- ✓ Describir las características de las empresas privadas en función de la información de clima organizacional obtenida en la medición.
- ✓ Comparar el clima organizacional de las empresas privadas que se van a estudiar.
- ✓ Comparar los resultados obtenidos en la medición del Clima organizacional de los organismos públicos con los de las empresas privadas.

2.3 MARCO REFERENCIAL

2.3.1 Sector Público

Según Quiroz (1992), el Estado toma participación en la economía al actuar como inversionista para producir bienes y servicios, convirtiéndose de esta manera en empresario, en creador de ganancias, en acumulador de capital, generador de empleo y como exportador de materia prima y productos finales que él mismo fabrica." En Venezuela, ha sido notoria la participación del Estado en la economía cuando ha tomado para sí el control de las empresas básicas de la economía nacional".(pag. 55)

Cuando hablamos de sector público, se hace referencia a todas aquellas actividades que de una u otra manera pertenecen ala sociedad toda en su conjunto, y cuyo control corresponde a la esfera de lo público. En lo que se refiere al sector público se incluye las actividades del gobierno central, la de los gobiernos descentralizados (administración regional, municipal, etc.), las empresas de administración que generalmente con carácter autónomo, pertenecen a toda la nación y ésta la administra a través de los mecanismos del Estado mediante arreglos institucionales específicos.

El sector público esta constituido por diversos organismos creados por el Estado, los cuales le sirven para el desarrollo de sus funciones y logro de sus fines constitucionalmente prescritos.

Dentro del sector público es necesario diferenciar las empresas industriales y las empresas de servicios. La diferencia entre ellas es si generan bienes o servicios. Si producen materia prima , bienes intermedios o bienes finales, Ej: CVG, PDVSA, ; se esta ante empresas industriales del Estado; si son generadores de un servicio público Ej:Ministerios, Fiscalia, las cuales tienen unas mayor responsabilidad social.

En el sector público no queda claro quienes son los clientes del gobierno, se da por supuesto que las organizaciones públicas tienen clientes: los ciudadanos, que están situados al final del proceso y que generan contactos o transacciones individuales. En la medida en que el gobierno proporciona servicios y beneficios a los ciudadanos el modelo parece funcionar bastante bien . El gobierno no solo es proveedor de servicios, sino que muchas veces imponen obligaciones sin prestar servicios.

Existe una controversia y una diversidad de opiniones en torno a las empresas públicas. Las opiniones que se tienen acerca de la empresa estatal venezolana son: "en general, contradictorias entre sí y muchas veces se basan en hipótesis y suposiciones de quienes mantienen una u otra posición" (Boggiano y Trevisiol, 1986, pag 33).

Hay varias operaciones y calificativos que se utilizan para atacar y descalificar a las empresas del sector público, se conocen tres elementos casi siempre presentes, caracterizados por: costos sociales absorbidos por la empresa, precios bajos en comparación con los costos y generación de crecientes economías externas.

Los objetivos de las empresas del Estado no son necesariamente coincidentes con los de las empresas privadas. En las primeras se combina por su naturaleza el objetivo social, para llevar a cabo sus proyectos políticos con el económico; mientras que, en las segundas , la racionalidad está subordinada de manera estricta a la maximización de sus beneficios. En el sector privado ponen el acento en el servicio al cliente y se comprometen en valorar sus esfuerzos en la satisfacción de este último.

La Empresa del Estado no puede ser evaluada en los mismos términos de rentabilidad que la empresa privada. Es necesario que el Estado no se vea como una empresa o un negocio, ya que el balance social es el único que pesa e interesa al Estado, pues éste es un ente que tiene que inclinarse única y exclusivamente al bienestar de la sociedad, por lo que no puede manejarse con los rígidos criterios de eficientismo económico que descuiden la realización de los fines públicos. (Boggiano y Trevisiol, pag 34, 2000)

Capitulo III MARCO TEORICO

3.1 Antecedentes:

Para Robbins Stephen "una organización es un arreglo sistemático de 2ó mas personas que cumplen con papeles formales y comparten un propósito común" (1998, p. 35). Gibson la define como "personas jurídicas que permiten que la sociedad alcance logros que no podrían obtenerse de forma independiente" (1997, p.6). De acuerdo con esto la razón fundamental de las organizaciones es la de trabajar por la consecución de metas que no se pueden lograr de forma individual y que a pesar de las diferencias personales y de status que puedan existir entre las personas obtienen la acción común en pro de dichas metas.

Se desprende de aquí que son los individuos los que logran el éxito de las empresas con respecto a esto Gibson (1997) señala que la eficacia de cualquier organización depende en gran mediada del comportamiento humano, el cual está influenciado por la interacción de sus características personales y la situación que afronta "el rendimiento personal es la base del rendimiento de la organización. Por consiguiente, comprender el comportamiento personal es fundamental si se quiere llevar una gestión eficaz" (p.11). Muchos teoricos han usado el Clima Organizacional como un medio para comprender ese comportamiento personal del cual nos habla Gibson y que tanto afecta al desarrollo de la organización.

El Clima organizacional puede definirse como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los trabajadores y que influyen y/o determinan el comportamiento de los mismos. Este Clima es diferente en todas las organizaciones y puede variar incluso dentro de la misma organización.

"El clima de trabajo constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido de que está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. En efecto, frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar" Brunet, Luc (1987, p. 9)

3.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

A Comienzos del siglo XX comienza a surgir el movimiento de las relaciones humanas en la industria, teniendo como principales representantes al psicólogo Elton Mayo y el sociólogo Fritz Rothlesberger. Con el transcurrir de los años tomaron gran importancia e interés las relaciones humanas en el trabajo, apareciendo de la misma forma lo que es el Clima Organizacional y la relación del mismo con los diferentes factores de la organización.

La manera que tiene un individuo de comportarse en el trabajo va a depender entre otras cosas de sus características personales y la forma que tienen de percibir el Clima de Trabajo y los componentes de la organización. Es entonces como se ve al individuo inmerso dentro de un clima determinado por las condiciones de la organización.

A continuación se Explicarán las diferentes definiciones, enfoques y características del clima organizacional así como otros aspectos relacionados con este los cuales servirán como soporte para la investigación.

3.2.1 Definiciones:

Son muchos los autores que han definido el concepto Clima Organizacional, y hasta los momentos no se ha llegado a un acuerdo con respecto a una única definición, a continuación se pueden señalar diversos aportes que diferentes autores han heho al concepto de Clima Organizacional:

Según Forehand y Gilmer (citado por Dessler, 1979 p.181) el clima organizacional es el conjunto de características que retratan la organización y la diferencian de los demás, asimismo inciden en la conducta de los individuos que la integran. Estos autores señalan cinco variables como la más útiles para describir el clima, estas variables son: tamaño, estructura organizacional, complejidad de los sistemas, pautas de liderazgo y direcciones de metas.

Halpin y Crofts (citados por Dessler, 1979; p.182) describen el clima organizacional en términos de la percepción que el empleado se forma de la organización, estos autores mencionan o toman en cuenta ciertas variables que son para ellos vitales en la medición del clima organizacional: satisfacción, consideración, producción, intimidad, alejamiento y obstaculización.

Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1979; p. 182) lo definen como una variable interviniente entre las variables organizacionales y las variables del resultado final "los efectos subjetivos, percibidos, del sistema formal, el estilo informal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada."

Gibson y colaboradores (1984) , afirman que cada organización tiene personalidades diferentes y que el clima organizacional es una medida de esas personalidades "... se refiere a las propiedades del ambiente de trabajo que perciben los empleados como característica de la naturaleza del ambiente de trabajo, está formado por percepciones de las variables conductuales, estructurales y de procesos combinados".(pag. 40)

Abravanel y colaboradores (1992) definen al clima organizacional, como una forma de competencia aprendida debido a las experiencias personales dentro de la organización, a su vez el individuo va a adoptar su comportamiento según las exigencias y objetivos de la organización.

Para Chiavenato (1994) "el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específicas las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadena diversos tipos de motivación entre los miembros". (pag 63)

Según Liwin (citado por Chiavenato, 1994) lo define como " la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización e influye en su comportamiento". (pag 63)

Francis Cornell (1955 citado por Montero y Simonis, 1994), "define el clima organizacional como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones que en una organización hacen las personas de sus trabajos o en relación a los otros participantes" (p. 14.)

Schneider (1990) (citado por Montero y Simonis, 1994.), "señala como definición de clima... la manera en que los miembros de una organización perciben los eventos, las practicas, los procedimientos y tipos de comportamiento que son recompensados, apoyados y esperados dentro de la organización" (p. 15).

Según Tagiuri (citado por Sichel, 1992) señala que el clima es "...una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización, la cual es percibida por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser descrita en términos de los valore s de un conjunto específico de característica o atributos de la organización" (p. 27).

Para los efectos de esta investigación se tomar{a como definición de Clima La propuesta por Litwin y Stringer, la cual ser{a ampliada mas adelante en el apartado del modelo de estos mismos autores.

3.2.2. Enfoques del Clima Organizacional

En las definiciones de clima organizacional hay tres grandes tendencias que las agrupan, estas son;

a) Tendencia Estructuralista; aquí las definiciones de Clima Organizacional se basan en la medida de los atributos organizacionales o lo que es lo mismo en la representación de la naturaleza física de la organización, entonces es un término general sinónimo de ambiente organizacional. Según este enfoque la variación del clima en las diferentes organizaciones se debe a la diferencia en las estructuras

b) Tendencia Subjetiva; en esta tendencia define el clima organizacional como " elementos meramente individual relacionado principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización" (Brunet, 1987; p. 18). Este enfoque sugiere que el Clima Organizacional varía de organización a organización en función de los diferentes tipos de personas que la conforman.

c) Tendencia Interactiva; esta tendencia puede definirse como una posición ecléctica entre las dos tendencias anteriores, es decir reconoce la naturaleza tanto estructural como subjetiva del clima organizacional y otorga una gran importancia a las experiencias de los individuos durante su periodo de socialización en la organización. Esta tendencia afirma que la variación en el clima de organización en organización se debe al sentido de pertenencia al grupo lo cual también varía de grupo en grupo.

3.2.3 Características del Concepto Clima Organizacional:

Entre todas estas definiciones y las diferentes tendencias que hay al respecto se pueden extraer aspectos que caracteriza el concepto Clima Organizacional, El autor Brunet, Luc en el año 1987 presenta las características propias de este concepto citando a Taguiri (1968):

- Es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- Es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima siga siendo el mismo.
- Aunque es algo continuo no es tan permanente como la cultura, es decir, puede variar ante cualquier intervención particular.
- Esta 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.
- Es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- Es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- Esta basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no siempre es consciente).
- Puede ser difícil de 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.

El Clima Organizacional es el nombre que se le da al concepto que agrupa las características de la organización, y que obviamente afecta el comportamiento de los individuos, es una suerte de personalidad de la organización, que será favorable en la medida en que satisfaga las necesidades personales y eleve la moral de sus miembros y desfavorable cuando no logre satisfacer esas necesidades. El Clima Organizacional refleja en forma integral los valores, las actitudes y creencias de los miembros, que son a su vez elementos del mismo.

3.2.4 Carácter General y Específico del Clima Organizacional

Según Brunet (1987), en una organización pueden existir diferentes tipos de climas, es decir en cada unidad o departamento de la organización existen climas distintos, por lo tanto los empleados pueden ser miembro de diversos pequeñas organizaciones diferentes que interactúan y coexisten con toda la organización.

Asimismo tenemos que "la posición de los empleados en la jerarquía organizacional o en un departamento particular puede influir en la percepción del clima. Los profesionales o los miembros del personal directivo en una organización, tienen siempre tendencia a percibir más favorablemente el clima de su empresa que los trabajadores manuales" (pag. 21)

Según Formica y Millán (1994) las grandes organizaciones que cuentan con sucursales con componentes dispersos geográficamente, contarán con mayor número y diferenciación de microclimas particulares lo que puede entenderse dado factores incidentales como cultura local de la gente, diferentes costumbres, aún cuando están bajo los mismos políticas y estructuras que la sede principal. Por lo tanto, "el clima total, o preferiblemente el clima global puede entenderse como la media aritmética de todos los microclimas observados en la organización, es decir, es una resultante de todos sus componentes" (Brunet, 1987, pag 30).

Aunque los climas sean diferentes hay ciertos factores comunes (estructura, proceso, política) determinantes en la base esencial del clima global.

3.2.5 Diferencias entre Clima y Cultura

Tanto Clima y Cultura son aspectos importantes que no deben ponerse de lado en una organización e igualmente recalcar que son conceptos muy diferentes.. Clima se refiere las percepciones que tienen los trabajadores de su lugar de trabajo, es decir como son las estructuras , características y propiedades organizativa, por otro lado la cultura, según Forehand (citado por Formica y Millan, 1994), " incluye conceptos morales de lo que es bueno o malo dentro de la organización , es decir un sistema de valores compartidos por las personas, el conocimiento o creencia de cómo funcionan los asuntos de la organización" (pag. 40)

3.2.6 Importancia del estudio de Clima Organizacional

Toda organización tiene como propósito fundamental el lograr una buena posición en el mercado, es decir, colocarse como una de las más eficientes en su ramo, esto solo se logra con el mejoramiento permanente de los individuos que la hacen funcionar y por consiguiente de la empresa. Para lograr este avance se deben tomar decisiones estratégicas que ameritan el conocer exactamente la situación actual de la empresa para, en base a las necesidades existentes, tomar las medidas que llevaran al logro de la excelencia.

El diagnóstico del clima organizacional es uno de esos estudios que nos permiten conocer la situación actual de las organizaciones en un momento dado, ya que nos arroja información acerca de cómo perciben los trabajadores su entorno laboral, y según Brunet "... la forma de comportarse un individuo en el trabajo, no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización" (1987, p.11), por lo tanto estos resultados pueden ayudar a determinar las carencias y/o necesidades que se presentan en el momento actual y a identifica los puntos estratégicos en los cuales se debe actuar para incrementar la productividad.

Es evidente pues, la influencia del clima organizacional en la competitividad de las organizaciones, ya que un clima demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida, por ejemplo, no le permitirá competir efectivamente con otras organizaciones y esto hará que la empresa caiga en una etapa de decrecimiento o decadencia.

En resumen la importancia de estudiar el Clima Organizacional Radica en:

- El estudio del Clima Organizacional Permite evaluar las causas que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Un buen diagnostico de Clima Organizacional funciona como un buen indicador para el gerente al señalarle los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Al conocer el Clima Organizacional el gerente puede seguir mas fácilmente el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir. Brunet (1987).

3.2.7 La Función del Clima

3.2.7.1 El Clima Organizacional como Variable Independiente

Muchas investigaciones realizadas han dado como resultado que la manera que tienen los empleados de percibir su clima de trabajo puede influir tanto en su satisfacción como en su rendimiento.

Ejemplo de esto lo tenemos en las siguientes investigaciones:

Según Friedlander y Margulies (En Dessler, 1979, p. 185), encontraron que el clima organizacional era un determinante en la satisfacción individual. Igualmente Kaczke y Kirk (citado por Dessler, 1979, p. 185) "encontraron que el clima organizacional influye en el desempeño y que los climas centrados en el empleado dan por resultado un rendimiento más alto en algunos casos" (p. 185).

3.2.7.2 El Clima Organizacional como Variable Interviniente

El clima organizacional actúa como variable interviniente cuando enlaza dimensiones como la estructura con la satisfacción o rendimiento del trabajador.

Investigaciones de este caso fueron realizadas por Lowler y colaboradores (citado por Dessler, 1979, p. 186) "encontraron que dar a los empleados más autonomía y vincular las relaciones de desempeño directamente con los programas de compensación influyen en la satisfacción de los trabajadores y en su desempeño, de este modo cumple una función de enlace entre la organización misma y las actitudes y comportamiento del personal" (p. 186).

3.2.7.3 El Clima Organizacional como Variable Dependiente

Cuando trabajamos el clima organizacional como variable dependiente, encontramos diversos factores que influyen en él, como lo son la tecnología, la estructura, el liderazgo, la responsabilidad, la recompensa, entre otros.

Dieterly y Schneider (citados por Dessler 1979, p. 191) "encontraron que la orientación y políticas organizacionales influye en el clima percibido,... al mismo tiempo que las políticas establecidas para entenderse con el público pueden tener impacto en la manera como los empleados perciben la organización" (p. 191).

3.2.8 Método de Medición del Clima Organizacional

En las múltiples investigaciones que se han realizado se ha llegado al acuerdo de que el mejor instrumento para medir el clima organizacional es el cuestionario escrito, a pesar de que algunos afirman que es posible obtener la evaluación del clima examinando los resultados de la organización, esta ultima forma de evaluarlo no responde a la naturaleza perceptiva del mismo, ya que lo que importa es conocer la percepción del empleado.

Existen muchos métodos, pero la gran mayoría se basan en cuestionarios estructurados que permiten conocer la percepción de los individuos con respecto a la organización, lo que nos arroja determinadas características del entorno laboral. En este sentido se entiende por percepción "el proceso en virtud del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de dar significado a su ambiente. La conducta del hombre se basa en su percepción de lo que es realidad" Robbins (1987, p. 64)

3.2.9 Dimensiones del Clima Organizacional:

Como se mencionó anteriormente el Clima Organizacional, al ser análogo a la personalidad de los individuos, está compuesto por diferentes dimensiones las cuales han sido estudiadas y definidas por diferentes investigadores.

Los diferentes investigadores que ha medido el clima Organizacional a través de cuestionarios no han llegado a un acuerdo respecto al tipo de dimensiones que tienen que ser evaluadas a fin de obtener una estimación lo más exacta posible del Clima Organizacional.

La Tabla N° 1 contiene cierto número de dimensiones propuestas por los investigadores.

Tabla No. 1

Dimensiones del Clima Organizacional

Forehand y Gilmer	Friedlander y Marguilies	Gavin	Lawler	Likert	Litwin y Stringer	Meyer	Payne et al	Shneider y Bartlett	Halpin y Crofts
Tamaño de la organización.	Empeño	Estructura organizacional	Competen-cia eficacia	Métodos de Mando	Estructura Organizacional	Conformidad.	Tipo de organización.	Apoyo proveniente de la organización.	Cohesión entre el cuerpo docente
Estructura organizacional.	Obstáculos o trabas.	Obstáculo	Responsabilidad	Naturaleza de las fuerzas.	Responsabilidad	Responsabilidad.	Control	Interés por los nuevos empleados.	Grado de compromiso del cuerpo docente
Complejidad sistemática de la organización.	Intimidad	Recompensa	Nivel práctico concreto.	Naturaleza de los procesos de comunicación.	Recompensa.	Normas.			Moral de grupo
Estilo de liderazgo	Espíritu de trabajo.	Espíritu de trabajo.	Riesgo.	Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción.	Riesgo	Recompensa.		Conflicto.	Apertura de espíritu
Orientación de fines	Actitud	Confianza y consideración de parte de los administrado-res.	Impulsividad	Toma de decisiones.	Apoyo.	Claridad organizacional.		Independencia de los agentes.	Consideración.
	Acento puesto sobre la producción.	Riesgos y desafíos.		Fijación de los objetivos o de las directrices.	Normas.	Espíritu de trabajo.		Satisfacción	Nivel afectivo de las relaciones con la dirección.
	Confianza	Confianza		Procesos de control.	Conflicto.			Estructura organizacional.	Importancia de la producción.
	Consideración	Consideración		Objetivos de resultados y de perfeccionamiento.					

Fuente: sacado y adaptado de Brunet, Luc. 1987. Pp.54-55.

A continuación se pasará a describir algunas de las investigaciones más importantes al respecto:

Según Likert (1967, citado por Capecchi, 1994;) se basa en la suposición de que el comportamiento de los subordinados es causado en parte por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben, también por sus informaciones, percepciones, esperanzas, capacidades y valores. El autor desarrolla un instrumento para medir el Clima Organizacional en función de ocho dimensiones:

- Los métodos de mando: se refiere a la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales: relacionadas con las actitudes y características en relación con las motivaciones y fuerzas básicas motivadoras.
- Las características de los procesos de comunicación: la naturaleza y exactitud de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia: la importancia de la relación superior-subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones: método de grupo utilizado para la toma de decisiones y la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reporte de funciones.
- Las características de los procesos de planificación: la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.
- Las características de los procesos de control: el ejercicio y la distribución del control en las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: la planificación así como la formación deseada (productividad, calidad, inspecciones).

Este cuestionario se elaboró para medir el perfil de las características institucionales y estimar cómo se relacionaban los cambios en el clima con los criterios de desempeño, tales como: productividad, ganancia y satisfacción. Esta conformado por 51 ítems, que abarcan desde el sistema autoritario de gerencia hasta el participativo.

Halpin y Crofts (1963, citado por Brunet, 1987, p. 48): Estudiaron ocho dimensiones del Clima Organizacional:

- Desempeño: mide la implicación del personal docente en su trabajo.
- Obstáculos: se refiere al sentimiento que tiene el personal docente de estar bajo tareas rutinarias e inútiles por parte de su director.
- Intimidad: referida a la posibilidad por parte del docente de tener relaciones amistosas con sus colegas.

- Espíritu: se refiere a la satisfacción de las necesidades sociales del personal docente.

- Actitud distante: se refiere al comportamiento por parte del director, que prefiere atenerse a las reglas antes de entrar en una relación afectiva con el personal docente.

- Importancia de la producción: se refiere a los comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director de la escuela.

- Confianza: Esta dimensión trata de los esfuerzos que hace el director para motivar al personal docente.

- Consideración: se refiere al comportamiento del director que intenta tratar a su personal de la manera más humana posible.

Este cuestionario de Clima organizacional esta adaptado especialmente al dominio escolar, consta de 64 preguntas donde las dimensiones evalúan tanto el comportamiento del cuerpo docente como el comportamiento del director de la escuela.

Crane (1981 citado por Brunet; p. 48): Elaboró un cuestionario adaptado a las empresas escolares, el cual esta en función de cinco dimensiones:

- La Autonomía: se basa en el grado de iniciativa y de responsabilidad que los empleados demuestran en su trabajo.

- La Estructura: se refiere a la forma en que los superiores establecen y comunican a sus empleados los objetivos y la manera de trabajar.

- La Consideración: se refiere al apoyo y confianza que la dirección otorga a los empleados.

- La Cohesión: se apoya en la unión y la fidelidad del grupo de trabajo.

- Misión e Implicación: se refiere a la participación de los empleados en los objetivos de la organización.

Moos e Insel (1974, citado por Brunet, 1987; p. 49): elaboraron un cuestionario con la facilidad de ser utilizado tanto en empresas públicas como privadas. Mide el clima en función de diez dimensiones:

- Implicación: se refiere a medir hasta que punto los individuos se sienten implicados en su trabajo.

- Cohesión: relaciones de amistad y apoyo que viven los trabajadores.

- Apoyo: se refiere al apoyo y estímulo que da la dirección a sus empleados.

- Autonomía: se refiere al grado de toma de decisiones y autonomía que da la organización a sus trabajadores.

- Tarea: mide la planificación y la eficacia del trabajo.
- Presión: se refiere al grado de presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que lleve a cabo el trabajo.
- Claridad: esta relacionada con los reglamentos y las políticas que se explican a los trabajadores.
- Control: referidas a las presiones que puede utilizar la dirección para controlar a sus empleados.
- Innovación: mide la importancia que puede ocasionar el cambio o las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.
- Confort: referida a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente agradable.

Bowers y Taylor (1970): el cuestionario esta destinado a medir las características globales de una organización. El clima organizacional se mide en función de cinco dimensiones:

- Apertura a los cambios tecnológicos: se refiere a la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar el trabajo.
- Recursos Humanos: se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en la organización.
- Comunicación: se basa en las redes de comunicación que existe en la organización, así como la retroalimentación de empleado - jefe.
- Motivación: se refiere a las condiciones que llevan al empleado a trabajar más o menos.
- Toma de Decisiones: mide la información disponible y utilizada que se toma en el interior de la organización.

3.2.10 Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer

La Teoría de Litwin y Stringer facilita la medición de factores ambientales que influyen sobre la motivación, de la misma manera utiliza un nivel de análisis que se adapta a la población de estudio (nivel directivo), y las variables que se estudian en el mismo hacen mucho más factible relacionarlas con las motivaciones y conducta resultante. Por lo tanto esta teoría es un aporte a las gerencias que prestan poca atención a las percepciones del ambiente, a las respuestas subjetivas que este genera y a los conceptos de índole motivacional.

Por todo esto se eligió esta teoría como modelo principal en la investigación.

Para estos autores "el clima describe una serie de expectativas e incentivos y representa una propiedad del ambiente que es percibida directa o indirectamente por los individuos que ocupan ese ambiente"

De la misma forma señalan que el clima organizacional permite:

a) Examinar las variables motivadoras de la conducta en situaciones de tiempo real.

b) Reduce los problemas de medición de los aspectos situacionales, en la medida que permite a los individuos involucrados actuar y pensar sobre sus experiencias globales.

c) Determina la caracterización de la situación y hace posible comparaciones entre los ambientes.

Este modelo describe al Clima Organizacional tal como lo perciben subjetivamente los miembros de la organización y presentan un modelo basado en una amalgama entre las teorías sobre la motivación humana de Mc Clelland y Atkinson.

Atkinson (1964, en Litwin y Stringer, 1968 citado por Ponte y Sendrea, 1992, p.42) estudio el comportamiento motivado basándose en los determinantes ambientales de la motivación, propone los siguientes postulados:

1) Los seres humanos presentan ciertos motivos o necesidades básicas, los cuales se mantienen en el individuo en forma de comportamientos potenciales, estos motivos influyen en el comportamiento solo cuando son provocados.

2) La situación o ambiente percibida por el individuo generará la provocación de los motivos.

3) Para que un motivo específico influya en el comportamiento del individuo, este debe ser provocado por el estímulo apropiado.

4) Los cambios en el comportamiento son resultado de un cambio en el patrón de motivación provocado y este a su vez es generado por un cambio percibido en el medio ambiente.

5)Cada tipo de motivación esta dirigida a satisfacer una necesidad diferente.

6) De la misma forma Atkinson define dos variables determinantes de la conducta:

La Expectativa: " se refiere ala probabilidad subjetiva de satisfacción de necesidades o de frustración"

El Valor del Incentivo: puede definirse como " la cantidad de satisfacción o de frustración que se da al resultado de una conducta determinada" (pág 43)

Mc Clelland (1968) estudió la motivación humana, y propuso tres motivos básicos: Afiliación, Poder, Logro. Este autor afirma que las conductas de las personas están dirigidas a satisfacer sus necesidades:

La necesidad de Afiliación puede definirse como la necesidad de relaciones interpersonales y de estrecha amistad con otras personas. Los individuos motivados por la afiliación buscan relacionarse, llevarse bien con los demás, y prestar ayuda.

La necesidad de Poder es la necesidad de controlar e influir a los otros. Las personas que se encuentran motivadas por el poder buscan colocarse en cargos influyentes y de mando, que les otorgue cierto poder por encima de los demás para obtener así el control de las otras personas.

La necesidad de Logro es la necesidad de éxito, los individuos que están motivados por el logro fijan metas muy elevadas, les gusta asumir responsabilidades con riesgos moderados y además exigen una rápida y correcta evaluación de sus labores.

La propuesta principal de Mc Clelland es que estas necesidades se aprenden del ambiente y se repiten mas frecuentemente en la medida en que estas sean reforzadas.

Para Litwin y Stringer (citados por y Ponte Sendrea, 1992, p. 45) estas variables resultan muy difíciles de medir, dado que en el mundo real pueden presentarse infinidad de expectativas y valores de incentivo, ya que estas variables son de medida subjetiva y varían no solo de situación a situación sino también de individuo a individuo dentro de una misma situación, esto hace que las comparaciones entre diferentes grupos sean prácticamente imposibles.

Por esto estos autores intentan facilitar la medición de los factores ambientales que influyen en la motivación a través de una serie de dimensiones cuantificables que conforman la totalidad del clima organizacional.

Ya se mencionó anteriormente que estos autores ven el Clima Organizacional como una "cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentado por los miembros de la organización e influye en su comportamiento"

El modelo presentado por Litwin y Stringer utiliza un nivel de análisis molar, que permite describir el clima de una organización. Para el modelo se considera el concepto de Clima Organizacional basado en un modelo de sistema abierto, que asume ciertas propiedades de cambio cíclico que declinan con el tiempo, sufren cambios temporales relativamente rápidos, regresando a niveles y patrones cíclicos básicos. Además se plantea la influencia de las condiciones ambientales en el comportamiento.

Para estos autores los individuos no siempre están conscientes de la totalidad de los elementos subjetivos que tiene el clima, por lo que no discriminan con exactitud cómo los afectan e influyen dichos elementos.

Este modelo parte del supuesto de que las percepciones y respuestas subjetivas que componen el clima son producidas por una variedad de factores, e incluyen en su teoría el modelo Insumo-Producto.

Para ellos el Clima está compuesto por sistemas, los cuales son:

Sistema Organización: este sistema se compone de las características formales y a la estructura de la organización (patrones de liderazgo, prácticas gerenciales, procesos de toma de decisiones, comunicación y otras). "Estos aspectos causan tendencias motivacionales particulares y los patrones de conducta que resultan son determinantes de una variedad de resultados para la productividad organizacional y la satisfacción laboral" (Adizes, 1980, citado por Ponte y Sendrea P. 48).

Sistema de Producción: engloba los aspectos del patrón gerencial que a su vez abarca los niveles de exigencia, los niveles de riesgo y responsabilidad aceptados, y regula las políticas de remuneración. Los niveles de ejecución alcanzados por los trabajadores se relacionan directamente con la forma en que se manejan estas variables.

Sistema Individuo: comprende las variables relacionadas con la calidad de las relaciones interpersonales (cordialidad, clima de amistad, identificación grupal, apoyo, identificación institucional), es decir aquellas que se relacionan con la orientación a la afiliación, la cual es una necesidad básica de los seres humanos.

3.3. Dimensiones del Clima Organizacional Según la Teoría de Litwin y Stringer

Litwin y Stringer (1968, citado por Pacheco y Vega, 1993,p. 51), definieron las nueve (9) dimensiones del clima organizacional, las cuales influyen en la motivación y conducta de los individuos.

La dimensión constituye el conjunto de factores que conforman y afectan al ambiente.

Las dimensiones de clima propuesta por Litwin y Stringer son las siguientes:

Estructura.

Se refiere a las opiniones de los trabajadores, sentimientos que experimentan acerca de las limitaciones que hay en la situación laboral (reglas excesivas, reglamentos, procedimientos, etc.)

Mc Gregor (1960, citado por Pacheco y Vega, 1993. p. 52), enfatiza los efectos de la ineficiencia y la desmotivación del ambiente de la organización tradicional, en la cual existe una alta estructura, control autoritario y definiciones estrictas del trabajo.

Fleishman y Harris(1962; citado por Pacheco y Vega, 1993, p. 52), indican que el ausentismo, accidentes y la rotación de los empleados esta directamente relacionada con la estructura.

Responsabilidad

Esta referida a los sentimientos que experimentan los trabajadores al ser su propio jefe, sin tener que consultar las decisiones, dando prioridad a la responsabilidad individual dentro de la organización.

Zeleznik (1958; citado por Pacheco y Vega, 1993, p. 53), expresa los efectos de motivación del ambiente organizacional, indiferentes en los cuales los empleados están fuera del proceso de la toma de decisiones.

Calor.

La cordialidad se refiere al sentimiento mutuo que sienten los empleados de camaradería, amistad, y ayuda, incentivándose en la organización los grupos sociales e informales.

Halpin y Winer (1957) (citado por Pacheco y Vega, 1993: p. 55), realizan estudios sobre el efecto de prácticas de supervisores desconsiderados y opinan que la conducta del supervisor debe estar orientada hacia las relaciones amistosas, trato mutuo, respeto y cordialidad hacia sus empleados.

Apoyo.

El apoyo se refiere a la ayuda que se recibe de los niveles altos a los niveles bajos y viceversa, así como los pertenecientes a otros grupos.

Kahn y Katz (1960), Halpin y Winer; (1957), Fleishman, (1957) (citados por Pacheco y Vega, 1993: p. 54), opinan que el supervisor que se orienta hacia el empleado, establece una relación de apoyo con sus subordinados tomando un interés personal hacia ellos.

Recompensa.

Se refiere a la sensación que experimentan los trabajadores al verse recompensados equitativa o adecuadamente en la medida que realizan bien su trabajo. Un clima que esta orientado hacia el otorgamiento de recompensas tiende a producir expectativas de logro y afiliación y reducir las expectativas de miedo y fracaso.

Litwin y Stringer (1968, citado por Pacheco y Vega, 1993, p. 56), opinan que las recompensas no deben estar centradas en el factor monetario, pues es importante tomar en cuenta la compleja motivación humana. Por otra parte la recompensa objetiva basada en el rendimiento, genera conductas motivadas hacia la necesidad del logro.

Conflicto .

Se refiere a la sensación de que la dirección en general, no quieran oír o tomar las opiniones de otros. Es el grado en que el ambiente de trabajo puede tolerar diferentes opiniones.

Argyris (1964, citado por Pacheco y Vega, 1993: p. 57), argumenta que la forma más eficiente de resolver los conflictos es a través de la confrontación, desde el punto de vista de la productividad organizacional y de la salud mental de los trabajadores.

Litwin y Stringer (citado por Pacheco y Vega, 1993: p. 57), afirman que esta dimensión interactúa en forma compleja con las demás. Su teoría de motivación sugiere que la confrontación del conflicto puede servir a la estimulación de la motivación al logro en distintas maneras:

a) Aumentando el flujo de información (fáctica y emocional) serán más realistas los estándares y normas de desempeño además se logrará una mayor claridad en las metas.

b) La confrontación adecuada del conflicto aumenta la rapidez y precisión del feed-back".

√Estándares de Desempeño.

Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas así como normas de desempeños. Los gerentes que poseen expectativas de logro afectan el nivel de excelencia alcanzado por los supervisores. Las personas con alta capacidad de poder no se ven motivados por altas exigencias a menos que impliquen el reconocimiento y status que los llevan a tener control y poder. Cuando las personas con alta necesidad de afiliación responden a los estándares, lo hacen para complacer a sus jefes y compañeros, ganando así la aprobación y aprecio de éstos.

√ Identidad.

Se refiere al sentimiento de pertenecer a la empresa como miembro valioso de un equipo de trabajo identificándose con las metas y normas organizacionales y/o grupales.

Berkowitz y Levy (1956), Harvey (1957), Pryer y Bass (1959), Hall(1957) (Citado por Pacheco y Vega, 1993: p. 59), estudiaron las orientaciones individuales, tales como el sentimiento de lealtad, la satisfacción al trabajador y la cohesión grupal, los resultados fueron que enfatizando la lealtad del grupo y sus metas, se incrementaba el sentimiento de identidad y la confianza mutua.

Según Litwin y Stringer (1968) (citado por Pacheco y Vega, 1993: p. 59), "el único motivo que es directamente afectado por esta dimensión del clima es la motivación de afiliación, debido a que los individuos le dan cierta importancia al grupo en un ambiente que enfatiza la cohesión y lealtad grupal" (p. 59).

√ Riesgo.

Se refiere al sentido de riesgo, de enfrentar desafíos en la organización por el trabajo desempeñado.

Atkinson (1966), Litwin (1966) y Feather (1966) (citados por Pacheco y Vega, 1993; p. 60), demostraron que los individuos con una alta necesidad de afiliación prefieren tomar riesgos moderados. Las condiciones ambientales en cuanto al riesgo o toma de riesgo son

importantes determinantes de la motivación al logro y la conducta relacionada con el mismo. "Aquellas empresas en las que el clima organizacional imperante, no permite tomar ciertos riesgos que implique retos, debilitan la motivación y la conducta asociadas al logro".

3.4 ALGUNAS INVESTIGACIONES ANTERIORES

Tabla No. 2

Autor (es)	Objetivos	Muestra	Instrumento	Resultados
Blanco y Cona (1987)	Diagnostico del Clima Organizacional en una Institución Financiera	41 Gerentes 22 Suplentes 47 Contadores	Litwin y Stringer	Clima favorable, nivel de fortaleza hacia la excelencia Con motivación de Afiliación.
Ponte y Sendrea (1992)	Diagnóstico de Clima Organizacional en una Institución Financiera	240 trabajadores (nivel supervisorio, técnico y operativo)	Litwin y Stringer	Clima favorable nivel promedio
Guerra y Perez (1992)	Establecer los Impactos que tienen los Estilos de Liderazgo en el Clima Organizacional.	Empleados de 16 Agencias de una Institución Financiera.	Litwin y Stringer	Clima favorable nivel oportunidad
Gómez y Vieira (1992)	Diagnóstico del Clima Organizacional en el Empresa Unifot II	21 tiendas del Area Metropolitana	Instrumento sustentado en los modelos de Likert, Liwin y Stringer, Pritchard y Karasick y Moos e Insel	Clima favorable Con nivel de fortaleza para la organización
Pacheco y Vega (1993)	Análisis comparativo del Clima Organizacional entre 2 Gerencias de una Empresa de Servicios	125 trabajadores (75) Ger. RRII (50)Ger. S.H.I.	Litwin y Stringer	Clima favorable con motivación de afiliación, en las 2 gerencias
Morillo y	Diagnóstico del	178 trabajadores	Litwin y	Clima promedio

Paez (1993)	Clima Organizacional	de 6 Gerencias	Stringer	que es favorable, amistoso y propicia una motivación de afiliación
De Carolis y Simonis (1994)	Prevalencia de factores en la conformación del Clima Organizacional.	58 Gerentes de la Gerencia de Producción de una Empresa Multinacional	Litwin y Stringer.	Existían tensiones en el Clima que podían generarse por las deficiencias percibidas en la estructura de la organización.
Autor (es)	Objetivos	Muestra	Instrumento	Resultados
Sichel (1994)	Clima Organizacional en una Institución Financiera.	22 Supervisores y Gerentes.	Litwin y Stringer	Clima organizacional Favorable y Positivo. Propicia al logro.
Formica y Millan (1994)	Relación entre el Clima Organizacional y la aceptación de un Programa de Calidad, implantado en una Empresa Manufacturera.	116 trabajadores	Litwin y Stringer	Clima Organizacional favorable o Positivo, observandose un comportamieento homogeneo. Clima Organizacional es propicio para la cordialidad y el compañerismo.
Pérez Vanegas (1996)	Efectos sobre Clima Organizacional en una empresa financiera y de servicios en la Aplicación de un Programa de Reingeniería de Procesos.	34 Empleados	Modelo Integral Validado por la Lic. Judith Nylstor	Clima Organizacional Favorable

Navarro Luisa (1995)	Estudio de la Relación entre el Clima Organizacional en una Empresa Industrial Venezolana.	312 trabajadores de ungrupo industrial venezolano.	Litwin y Stringer	La percepción del Clima Organizacional tiende a ser favorable.
Ramos y Valero (1997)	Relación entre Estilo Gerencial y Clima Organizacional.	40 emplesdos profesionales.	Litwin y Stringer	Clima Organizacional favorable en el cual se perciben de manera positiva la mayoría de las dimensiones:
Olaya y Van Dillewign (1998)	Análisis comparativo del Clima Organizacional entre 2 Gerencias de una Empresa de Servicios	125 trabajadores (75) Ger. RRII (50)Ger. S.H.I.	Litwin y Stringer	Clima favorable con motivación de afiliación, en las 2 gerencias
Bermúdez y De Freitas (1999)	Relación Clima Organizacional y Calidad de Servicio en una Empresa Ensambladora de Vehiculo	22 Supervisores y Gerentes	Litwin y Stringer	Clima Organizacional favorable y positivo. El Clima Organizacional propicia al logro

FUENTE: Realizado por Echezuría y Rivas, 2001.

Capitulo IV MARCO METODOLÓGICO

La presente investigación se llevará a cabo en dos etapas:

- **Primera Etapa**: Se recurrieron a la revisión de material bibliográfico, sobre todo lo relacionado con el tema Clima Organizacional, algunas consideraciones Sector Público y Sector Privado en Venezuela tales como libros, páginas Web, trabajos de grado, revistas de investigaciones, y otro tipo de publicaciones como: tesis, folletos, artículos de prensa, entre otros. Una vez realizado el arqueo bibliográfico, se procedió a delimitar el problema y establecer los objetivos de la investigación; además de esto se estudió la factibilidad de la misma y se contactaron las empresas en las que posiblemente se realizará el estudio.

- **Segunda Etapa:** Se refiere a la segunda parte de la investigación, en la cual se procederá con la confirmación y autorización de las empresas y para realizar el estudio; determinar el número de la muestra y seleccionar a los empleados que la conformarán; aplicación del instrumento de recolección de datos, procesamiento de los mismos; análisis de los resultados obtenidos y elaboración de conclusiones.

4.1. Tipo de Investigación:

De acuerdo a los objetivos planteados el tipo de investigación que aquí se presenta es de carácter Descriptivo. Según Hernández Sampieri (1991) un estudio descriptivo trabaja sobre realidades de hecho y presenta una descripción, registro, interpretación y análisis de los hechos en el momento actual, y describen las variables fundamentándose en un modelo teórico.

Por esto puede decirse que la investigación que se presenta a continuación es de este tipo, ya que se trabaja en función de las realidades que ocurren en toda organización, y se presentaran descripciones, registros e interpretación de los datos que se recolecten con respecto al Clima Organizacional en el momento actual fundamentándose en el modelo teórico de Clima Organizacional propuesto por Litwin y Stringer.

Además puede decirse que es de tipo interpretativo, ya que se pretende interpretar una realidad analizando los distintos aspectos del Clima Organizacional, con el objeto de determinar las características de los Organismos Públicos y Privados, para luego compararlos entre sí.

4.2. Diseño de la Investigación:

La investigación de Campo según Fidias G. Arias (1997) " consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna". Basándonos en esta definición se clasifica a la presente investigación como tal.

Además de esto la investigación que aquí se presenta es de tipo no experimental o expost-facto, ya que según Hernández Sampieri (1991, p. 191) "La investigación no experimental es investigación sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias sobre relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa y dichas relaciones se observan tal y como se han dado en su contexto natural". El tipo de estudio que se llevará a cabo es de tipo Transeccional Descriptivo, ya que se presenta el comportamiento de las variables en un grupo determinado, es decir, se presentará el comportamiento de las dimensiones que conforman el Clima Organizacional evaluadas según el modelo de Litwin y Stringer en los organismos públicos y las Empresas Privadas.

Es necesario destacar que el estudio se realizo únicamente en la unidades o departamentos de Recursos Humanos, debido a las siguientes razones:

1. Para delimitar un poco la investigación.
2. Las unidades que se mostraron más abiertas e interesadas en el estudio fueron las de Recursos Humanos.
3. Como futuras profesionales en el área, las investigadoras consideraron, que estudiar dichas unidades resultaría interesante, ya que esta es la que se encarga de manejar a todo el personal que labora en la organización.

De la misma manera, en el siguiente estudio no se pretendió generalizar los resultados obtenidos.

4.3 Definición Conceptual y Operacional de la Variable

Clima Organizacional: Se define como las percepción que tienen los empleados de su ambiente laboral, que influyen en su comportamiento y desempeño., la mismas se verá reflejada en las respuestas arrojadas en el instrumento de medición.

Operacionalización de las Dimensiones de Clima

Tabla No. 3

Dimensiones	**ITEM Empresa Privada**	**ÍTEM Organismos Públicos**
1. Estructura: Se refiere a la percepción que tienen los trabajadores acerca de las reglas, políticas y procedimientos, etc. que se encuentran en una organización, así como la manera en que la empresa establece y planifica la	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10

toma de decisiones.		
2. Responsabilidad: Representa el grado de autonomía que experimenta el trabajador para el desempeño de sus labores, resolución de problemas; es decir sentirse su propio jefe.	11,12,13,14,15,16,17	11,12,13,14,15,16,17
3. Recompensa: Sentimiento que experimentan los trabajadores al verse recompensados equitativamente cuando el trabajo esta bien hecho. Se refiere más a las recompensas, a las políticas de promoción y a los beneficios.	18,19,20,21,22,23	18,19,20,21,22,23
4. Riesgo: Percepción del nivel de reto que puede tomar la organización, asimismo la manera en que son asumidos o enfrentados	24,25,26,27,28	24,25,26,27
5. Calor: Se refiere al sentimiento de compañerismo, camaradería o amistad y ayuda que experimentan los empleados al ser aceptados por los grupos sociales e informales.	29,30,31,32,33	28,29,30,31,32
6. Apoyo: Significa la ayuda, colaboración que existe entre los niveles altos a los niveles bajos y viceversa y entre los compañeros de trabajo.	34,35,36,37,39	33,34,35,36,37,38

7. Estándares de Desempeño.: Importancia de percibir normas de desempeño, así como objetivos implícito y explícitos.	40,41,42,43,44	39,40,41,42,43
8. Conflicto: Referido al hecho que la gerencia permita que los empleados expresen sus ideas y opiniones.	45,46,47,48,49	44,45,46,47,48
9. Identidad: Se refiere al sentido de pertenencia que se tiene con la Organización, de que se es un miembro valioso del equipo de trabajo.	50,51,52,53	49,50,51,52

4.4. Unidad de Análisis:

Según Hernández Sampieri (1998, p. 204) la unidad de análisis se refiere a " quienes van a ser medidos", basándonos en esta definición la unidad de análisis de esta investigación estuvo conformada por cada una de las Direcciones o Gerencia de Recursos Humanos del sector público y del sector privado y que estén ubicados en la área Metropolitana de Caracas. .

En cuanto a los organismos públicos se eligió a las Alcaldías del Distrito Capital, las cuales están conformadas por: Alcaldía de El Hatillo, Alcaldía Chacao, Alcaldía Sucre, Alcaldía Libertador y Alcaldía Baruta.

A lo que corresponde a las Empresas Privadas, se eligió de manera intencional cinco (5) empresas del área de servicio del sector bancario.

4.5 Población:

Se tomará como población la totalidad de los Organismos Públicos ubicados en la zona Metropolitana y la totalidad de las empresas Privadas del área de servicio ubicadas igualmente en la Zona Metropolitana de Caracas.

4.6. Muestra:

Se tomará la muestra de investigación basándose en la definición de Hernández Sampieri (1991, p. 212), el cual define la muestra como "un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población".

Esta conformada por 10 Organismos ubicados en el área Metropolitana de Caracas, los cuales se dividen en:

- Cinco (5) Organismos Públicos de la Administración Descentralizada, como fueron las Alcaldías del Municipio Baruta, Chacao, Hatillo, Libertador y Sucre.

- Cinco (5) Empresas Privadas del área de servicio del sector bancario, tales fueron: Cinco Mercantil, Banco Provincial, Unibanca, Banco Exterior y Banco del Caribe, todos ellos Bancos Universales.

La elección de esta muestra se realizo de manera no probabilística de organismos voluntarios; es decir se propuso la idea al mayor numero posible organismo del sector público y del sector privado, obteniendo una repuesta rápida y favorable por parte de las Alcaldías y los Bancos. Esta fue una de las razones que permitió la elección de estas empresas, las cuales se tenían claro desde un principio que debían ser del mismo tipo dentro de cada sector para que fuesen posible las comparaciones pertinentes.

En cuanto al número de la misma se decidió estudiar todas las Alcaldías de la Zona Metropolitana de Caracas, y de manera que fueran un número equivalente entre sí se eligió la misma cantidad de empresa del sector privado.

Por razones de confidencialidad no se mencionaron los nombres de las Alcaldías ni de los Bancos en el análisis de los resultados, asignándole para esto una nomenclatura por numero.

Ahora, si bien el Clima Organizacional es una variable que se mide a la unidad organizacional, la manera de recopilar la información para poder identificar el tipo de clima, se mide a partir de la percepción que tienen los empleados de lo que es el entorno organizacional; en este caso en especifico se midió la percepción de los empleados de la Gerencia de Recursos Humanos en cuanto a su entorno laboral.

Es por ello que adicionalmente a la muestra de los organismos, fue necesario agregar una muestra de los empleados que laboran en la Gerencia de Recursos Humanos, siendo entonces el empleado la fuente de información.

Asimismo, para una muestra probabilística se necesita determinar el tamaño de la muestra y a través de fórmulas estadísticas seleccionar los elementos muéstrales de forma aleatoria.

Para la determinación del tamaño de la muestra se utilizo la siguiente formula estadística:

$$n = \frac{(Z^2 N^* p^*q)}{(e^2 (N - 1) + Z^2 * p * q)}$$ (Tomado de Bermúdez y De Freitas, 1.999)

Donde:

n= tamaño de la muestra

p= probabilidad de éxito = 0,5

q= probabilidad de fracaso = 0,5

e= error de estimación = 0,05

z= nivel de significación = 0,95

N= población

Una vez suministrado la población de cada Dirección de Recursos Humanos o Gerencia General de Recursos Humanos, se procedió a sacar la muestra, la cual arrojo lo siguiente:

Organismos Públicos:

Dirección de Recursos Humanos Alcaldía 1 =32 empleados

Dirección de Recursos Humanos Alcaldía 2 = 30 empleados

Dirección de Recursos Humanos Alcaldía 3 = 32 empleados

Dirección de Recursos Humanos Alcaldía 4 = 20 empleados

Dirección de Recursos Humanos Alcaldía 5 = 12 empleados

Total de la Muestra = 126

Empresas Privadas:

- Gerencia de Recursos Humanos Empresa 1= 23 empleados
- Gerencia de Recursos Humanos Empresa 2 = 23 empleados
- Gerencia de Recursos Humanos Empresa 3 = 26 empleados
- Gerencia de Recursos Humanos Empresa 4 = 30 empleados
- Gerencia de Recursos Humanos Empresa 5 = 20 empleados

Total de la Muestra = 122

4.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos:

Como se mencionó anteriormente el primer paso en la realización de esta investigación fue la revisión bibliográfica, tanto de fuentes primarias como secundarias.

Para lograr los objetivos de la investigación se planifico la aplicación de un cuestionario como técnica de recolección más adecuada para la medición del Clima Organizacional, los datos se van a obtener directamente de la experiencia empírica.

Las razones por las cuales se escogió el cuestionario como técnica de recolección se debe a:

1. Es un instrumento que puede llegar a todas las personas, permitiendo recoger una gran cantidad de información de manera simultanea.
2. Se elaboro con un lenguaje sencillo, lo cual permitió claridad y sencillez en la interpretación.
3. Se presento de forma anónima, para así permitir mayor libertad para responder con sinceridad y calidad en los datos a recolectar.
4. Es de bajo costo y no requiere entrenamiento alguno para aplicarlo.

El cuestionario utilizado fue aplicado en su forma original, el cual fue elaborado y validado por Litwin y Stringer. Se escogió dicho instrumento por considerarlo el más idóneo para la investigación, así como por su alto grado de confiabilidad (0,87), lo cual es bastante alto y representativo. Será aplicado tal cual sin ninguna modificación que afecte su confiabilidad o validez.

4.7.1 El Cuestionario

El cuestionario esta conformado por nueve (9) dimensiones (Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Cordialidad, Estándares de Desempeño, Apoyo, Conflicto e Identidad), los cuales forman 50 ítem o afirmaciones cerradas que permiten recoger y describir, hechos de la organización, mediante la percepción del individuo. Cada afirmación estuvo estructurada por una escala de Likert (sin el punto intermedio, el cual fue excluido para evitar que las personas encuestadas respondieran de manera ambigua) con cuatro (4) alternativas de respuestas, que van desde Altamente De acuerdo, Parcialmente de Acuerdo, Parcialmente en Desacuerdo y Altamente en Desacuerdo.

El cuestionario original esta formado de la siguiente manera:

Tabla No. 4.

Dimensión	Nª Items
1. Estructura	8
2. Responsabilidad	7
3. Recompensa	6
4. Riesgo	5
5. Calor	5
6. Apoyo	5
7. Estándares de Desem.	6
8. Conflicto	4
9. Identidad	4
Total	50

Para la aplicación del instrumento se procedió a cambiar la redacción, cuidando de igual manera que se conservara siempre la idea o planteamiento original, buscando que fueran sencillos, entendibles y claro; para lograr un mayor entendimiento a los sujetos a quien se les aplicó.

A continuación se detallarán la modificación que se realizaron a los Ítem:

1) Los ítem 1, 3 y 45 fueron separados a dos (2), debido que consideraban dos planteamientos.

2) Los siguientes Ítem se mantuvieron iguales: 3, 7, 8, 11, del 14 al 25, 27 al 30, 32, 34, 35, del 37 al 42, del 45 al 50.Los Ítem que sufrieron modificación de lenguaje y redacción: 6, 9, 10 12, 13, 31, 33, 36, 43.

3) Es importante recalcar que para los Organismos Públicos el ítem nª 26 no se considero, debido que a estos no les aplica dicha afirmación. Dicho ítem si se incorporo para los cuestionarios de las Empresas Privadas.

4) Los ítem negativos para la Empresa Privada son: 7,8,9,11,13,16,17,21,22,23,31,32,38,40,42,45,49,52,53.

5) Los ítem negativo para los Organismos Públicos son: 7,8,9,11,13,16,17,21,22,30,31,37,39,41,44,48,51,52

El cuestionario adaptado quedo formado de la siguiente manera:

Organismos Públicos

Tabla No. 5

Dimensión	Nª Items
1. Estructura	10
2. Responsabilidad	7
3. Recompensa	6
4. Riesgo	4
5. Calor	5
6. Apoyo	6
7. Estándares de Desem.	5
8. Conflicto	5
9. Identidad	4
Total	52

Empresa Privada

Tabla No. 6

Dimensión	Nª Items
1. Estructura	10
2. Responsabilidad	7
3. Recompensa	6
4. Riesgo	5
5. Calor	5
6. Apoyo	6
7. Estándares de Desem.	5
8. Conflicto	5
9. Identidad	4

Total	53

Una vez adaptado el cuestionario se procedió aplicar la prueba piloto a 30 empleados, los cuales se escogió de manera intencional. Se suministro a 15 empleados por cada organismo, tanto público como privado. Con la prueba piloto se verificaron si las afirmaciones son lo suficientemente claras y entendibles así como las alternativas de respuestas, de igual manera se realizo el calculo de confiabilidad del instrumento para los dos sectores; el publico y el privado. Dicha confiabilidad se saco a partir del programa estadístico SPSS 7.5, la cual arrojo un índice para el sector público 0,8821, y para el privado 0,8343 lo cual lo hace bastante confiable y valido.

4.8. Procedimiento de Recolección de Datos

El suministro de los cuestionarios se realizó de manera indirecta, es decir las investigadoras no estuvieron presentes al momento de llenar el instrumento. En cada organismo (tanto Público como Privado) se les entrego a los encargados de la Gerencia de Recursos Humanos el numero de cuestionarios que la muestra arrojo, para que éste de manera intencional se los entregara a los empleados.

Una vez respondidos se procedió a recolectar los cuestionarios, siendo entregados en cada organismo los siguientes:

Organismos Públicos	Cuestionarios Entregados	Cuestionarios Devueltos
Dirección de RRHH Alcaldía 1	32	23
Dirección de RRHH Alcaldía 2	30	25
Dirección de RRHH Alcaldía 3	32	30
Dirección de RRHH Alcaldía 4	20	20
Dirección de RRHH Alcaldía 5	12	8
TOTAL	126	106

Empresas Privadas:	Cuestionarios Entregados	Cuestionarios Devueltos
Gerencia de RRHH Empresa 1	28	23
Gerencia de RRHH Empresa 2	23	23
Gerencia de RRHH Empresa 3	30	30
Gerencia de RRHH Empresa 4	30	30
Gerencia de RRHH Empresa 5	40	30

TOTAL	141	136

La cantidad de cuestionarios devueltos en los organismos públicos representa un 84,13% y en la empresa privada un 94,15% de la muestra inicial lo cual resulta bastante representativo.

4.9. Procesamiento de los Datos:

Una vez recolectados los 242 instrumentos con la información, se procedió a realizar la tabulación y procesamiento de los datos:

1) Codificación por cada categoría de item,

2) Construcción de la "Matriz de Datos", donde se vació y proceso los datos, Estos cálculos se realizaron en el programa Excel, el cual permitió la realización de tablas con datos estadísticos; como frecuencias relativas y frecuencias absolutas, media aritmética y desviación estándar.

3) Se agruparon los extremos de favorabilidad y desfavorabilidad de acuerdo a una estimación de los Puntos Máximos y Puntos Mínimos, y finalmente de los Puntos Medios

4) A partir de los criterios de favorabilidad y desfavorabilidad se realizaron los gráficos, que permitieron una mejor visualización de los resultados.

CAPITULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN LOS RESULTADOS.

El siguiente capitulo, contiene la interpretación de los resultados obtenidos después de haber llevado un estudio de campo en una muestra de 106 empleados de la Dirección de Recursos Humanos de las Cinco (5) Alcaldías de la Zona Metropolitana de Caracas y una muestra de 136 empleados de la Gerencia de Recursos Humanos de los Cinco (5) Bancos Universales ubicados en la Zona Metropolitana de Caracas. Estos resultados se obtuvieron con la finalidad de identificar y/o determinar cual es el clima que existe en la Gerencia de Recursos Humanos, en una muestra de estos organismos.

Cabe destacar aquí que en el siguiente capítulo se hace referencia a las unidades de recursos humanos de las empresas y alcaldías estudiadas, aunque en algunos caso no se especifique que los resultados solo pertenecen a esta unidad.

El capítulo se estructura de la siguiente manera:

1. Análisis de los resultados de Clima Organizacional obtenidos en la Dirección de Recursos Humanos del Sector Público.

   1.1 Análisis de los resultados de Clima Organizacional por organismo del sector público.

   1.2 Análisis comparativo por dimensión de los resultados obtenidos de Clima Organizacional en los organismos del sector público.

   1.3Análisis Global del Clima Organizacional obtenido en los organismos del sector público.

2. Análisis de los resultados de Clima Organizacional obtenidos en la Gerencia de Recursos Humanos del Sector Privado.

   2.1 Análisis de los resultados de Clima Organizacional por organismo del sector privado.

   2.2 Análisis comparativo por dimensión de los resultados obtenidos de Clima Organizacional en las empresas del sector privado.

   2.3 Análisis Global de Clima Organizacional obtenidos en las Empresa de sector privado.

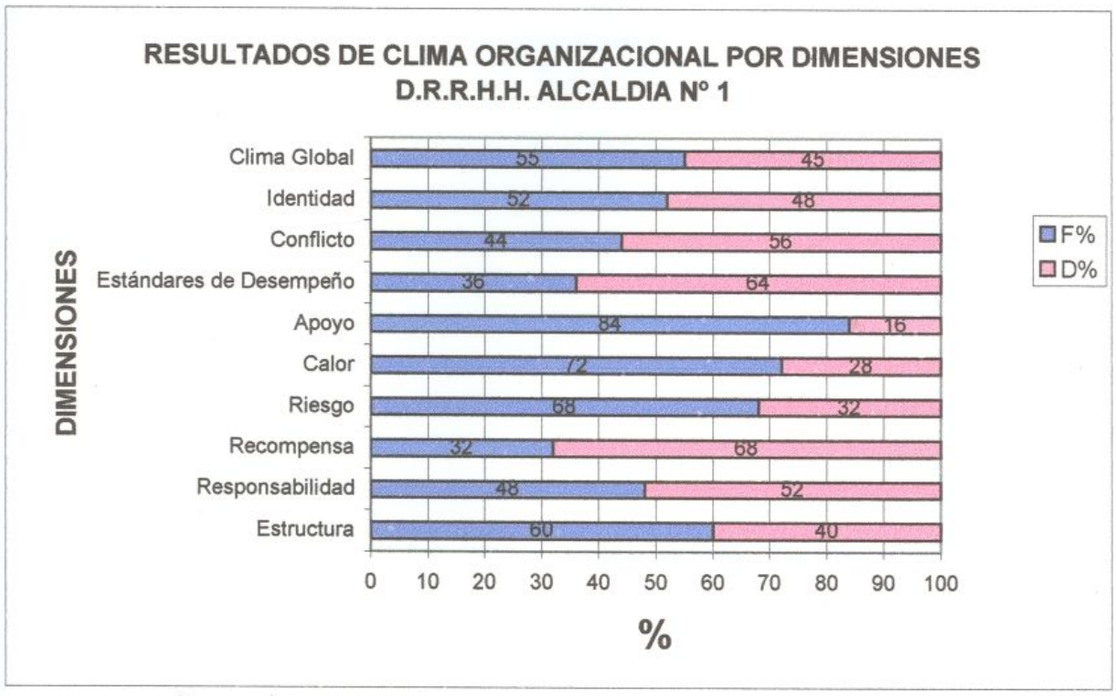
3. Análisis Comparativo de los resultados obtenidos de Clima Organizacional Inter-sectores.

Asimismo es importante considerar que el alcance de los resultados aquí obtenidos es valioso sólo para los Cinco Organismos del sector público y las Cinco (5) Empresas del sector privado, con esto no se pretende llegar a generalizaciones ni del sector público ni del sector privado y más aún no se quiere generalizar que el Clima Organizacional percibido por la Dirección o Gerencia de Recursos Humanos sea el de toda la Organización.

Además es preciso aclarar que tampoco se pretenden establecer comparaciones basadas en las diferencias entre ambos sectores, ya que está claro que estos organismos no son comparables entre sí, por ser de naturaleza y ramas totalmente distintas, Sin embargo salvando las consideraciones hechas se presenta un contraste entre ambos sectores.

A. Resultados y Análisis de Clima Organizacional por Dimensiones percibido en la Dirección de Recursos Humanos de cada una de las Alcaldías.

Gráfico No. 1 Resultado de Clima Organizacional Por Dimensiones D.R.R.H.H. Alcaldía No 1



* Ver tabla de frecuencias en Anexo A-1.

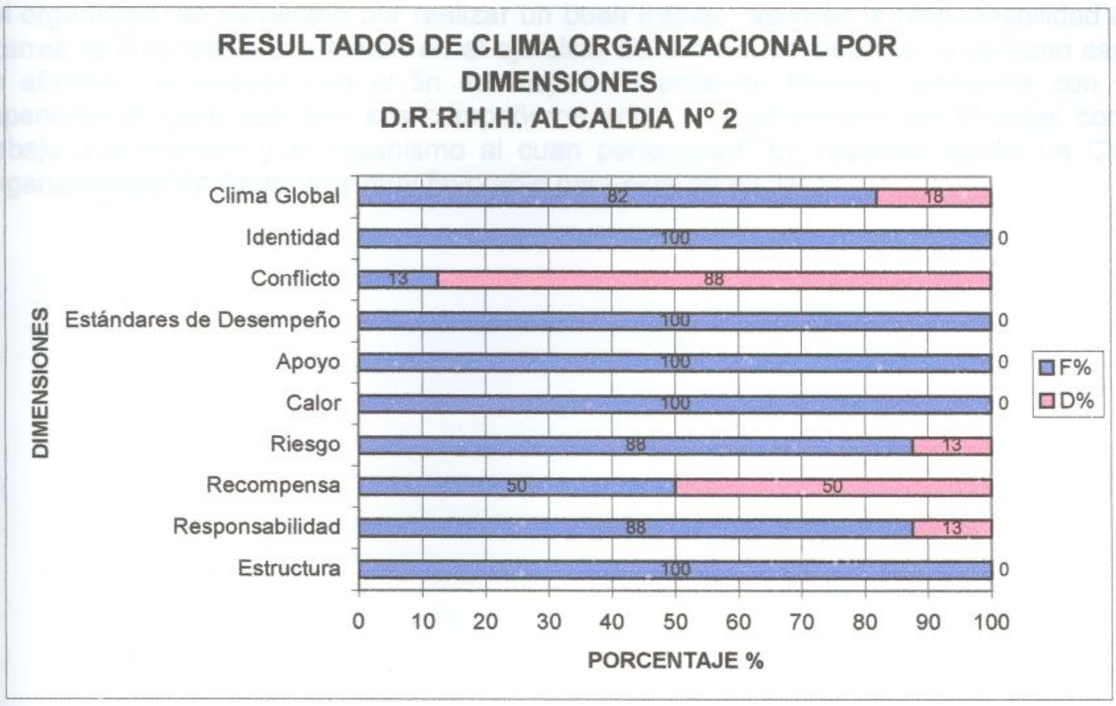
Como se puede apreciar en el gráfico el Clima Organizacional de la Gerencia de Recursos Humanos de la Alcaldía 1 tiende a ser poco favorable, ya que el porcentaje de favorabilidad es de 55%, presentándose en su mayoría en la dimensión Apoyo, lo cual indica que los empleados que conforman la muestra perciben un sentimiento de ayuda por parte de sus superiores.

Así mismo las dimensiones Riesgo y Calor presentan un alto porcentaje de favorabilidad, es decir que esta gerencia tiende a tomar riesgos o desafíos en momentos oportunos; también la estructura y la identidad tienen un alto porcentaje de percepciones favorables lo cual es indicativo de que los empleados demuestran conocimiento sobre políticas, normas, procesos de la alcaldía; igualmente hay buen conocimiento de las líneas de jerarquía y un gran sentido de pertenencia con la organización, En lo que respecta a la dimensión de Calor, se puede apreciar que existe en esta Dirección un ambiente de amistad y compañerismo bastante afianzado, es decir que hay buenas relaciones entre los compañeros.

Pero si se quiere hablar del porcentaje más bajo de favorabilidad corresponde en la alcaldía1 a la dimensión conflicto, en donde no se considera que las discusiones pueden ser saludables entre las unidades o departamentos, así como se mantienen al mínimo las opiniones o ideas de los empleados. Por su parte, la recompensa tiende a la

desfavorabilidad, lo cual podría ser consecuencia de políticas de promociones y escalas de sueldos poco equitativas y que no consideran el desempeño profesional del empleado.

Gráfico No. 2 Resultados de Clima Organizacional por Dimensiones
D.R.R.H.H. Alcaldía No 2

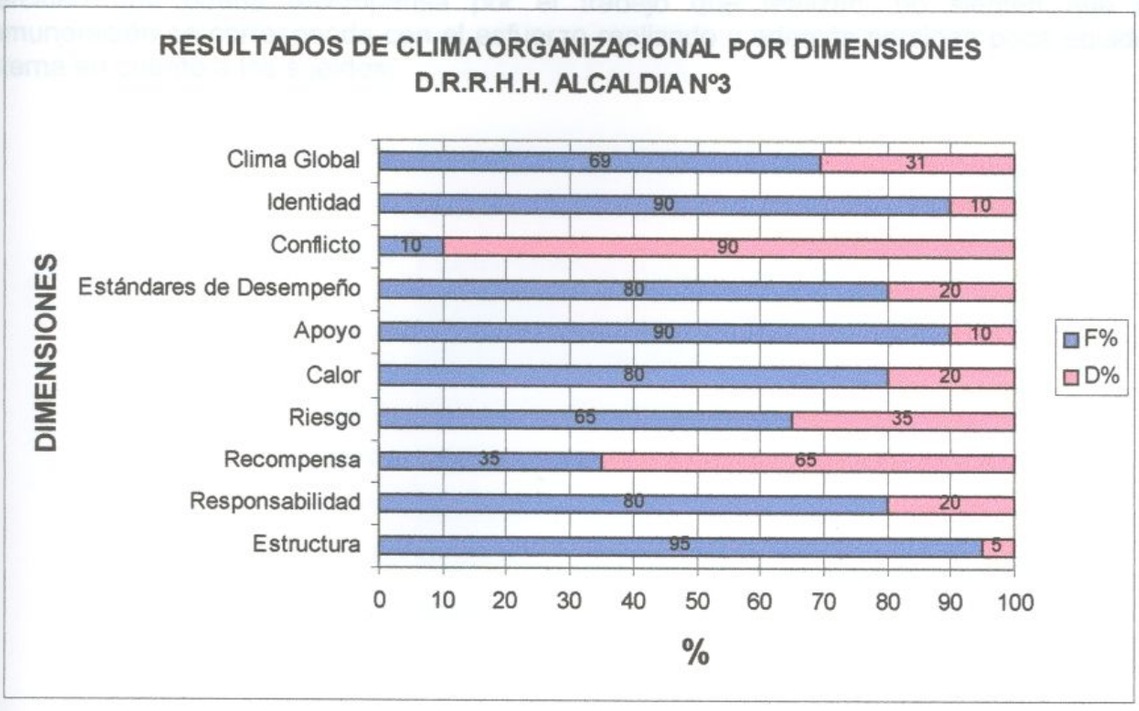


* Ver Tabla de Frecuencias en Anexo A-2

La Gerencia de Recursos Humanos de la Alcaldía 2, es en líneas generales la que arroja los resultados más favorables en cuanto al Clima Global, Puede decirse que es un caso especial, ya que en cinco de las dimensiones evaluadas, Identidad; Estándares de Desempeño; Apoyo; Calor; y Estructura, alcanza a obtener un 100% de favorabilidad y dos de las cuatro dimensiones restantes, Riesgo y Responsabilidad, tienen un 88% de criterios favorables. Este caso en particular puede explicarse, ya que es un organismo relativamente pequeño, donde la población total de la Gerencia de Recursos Humanos solo alcanza a 12 personas, y además de esto esta gerencia funciona en un espacio físico aparte del resto del organismo. Todo esto puede ser la causa de que este caso sea "diferente" o se destaque del resto de las alcaldías, pero dentro de estas características favorables se encuentran también las dimensiones de Conflicto y Recompensa, con resultado desfavorable, 88% y 50 % de desfavorabilidad respectivamente, esto indica que el personal se encuentra insatisfecho con la compensación que recibe por su trabajo, ya sea cuando se habla del aspecto monetario o bien de otro tipo de compensación, la indirecta, como por ejemplo las políticas de promoción que se aplican en las alcaldías. El alto porcentaje de respuesta desfavorables que tiene la dimensión de Conflicto refleja que a pesar de las buenas relaciones y el ambiente amistoso que puede darse en este Organismo, no hay aquí mucha tendencia a escuchar las opiniones de los empleados y la resolución de los problemas casi siempre se pospone o se dejan pasar para evitar las confrontaciones entre grupos.

Sin embargo estas dos dimensiones no parecen hacer tanto peso a la hora de hablar de un Clima Organizacional Global, ya que en promedio la Gerencia cuenta con un 82 % de favorabilidad contra un 18 % de criterios desfavorables, lo que quiere decir que se percibe un buen clima de trabajo, donde los empleados conocen claramente las políticas del organismo, se esfuerzan por realizar un buen trabajo, asumen la responsabilidad que acarrea la autonomía que tienen en el ejercicio del mismo, perciben un organismo capaz de afrontar los riesgos con el fin de mejorar, mantienen buenas relaciones con sus superiores al igual que con sus compañeros entre sí y se sienten identificados con el trabajo que realizan y el organismo al cuan pertenecen. En resumen existe un Clima Organizacional de Armonía y muy favorable para esta gerencia.

Gráfico No. 3 Resultados de Clima Organizacional Por Dimensiones
D.R.R.H.H. Alcaldía No 3



* Ver Tabla de Frecuencias en Anexo A-3.

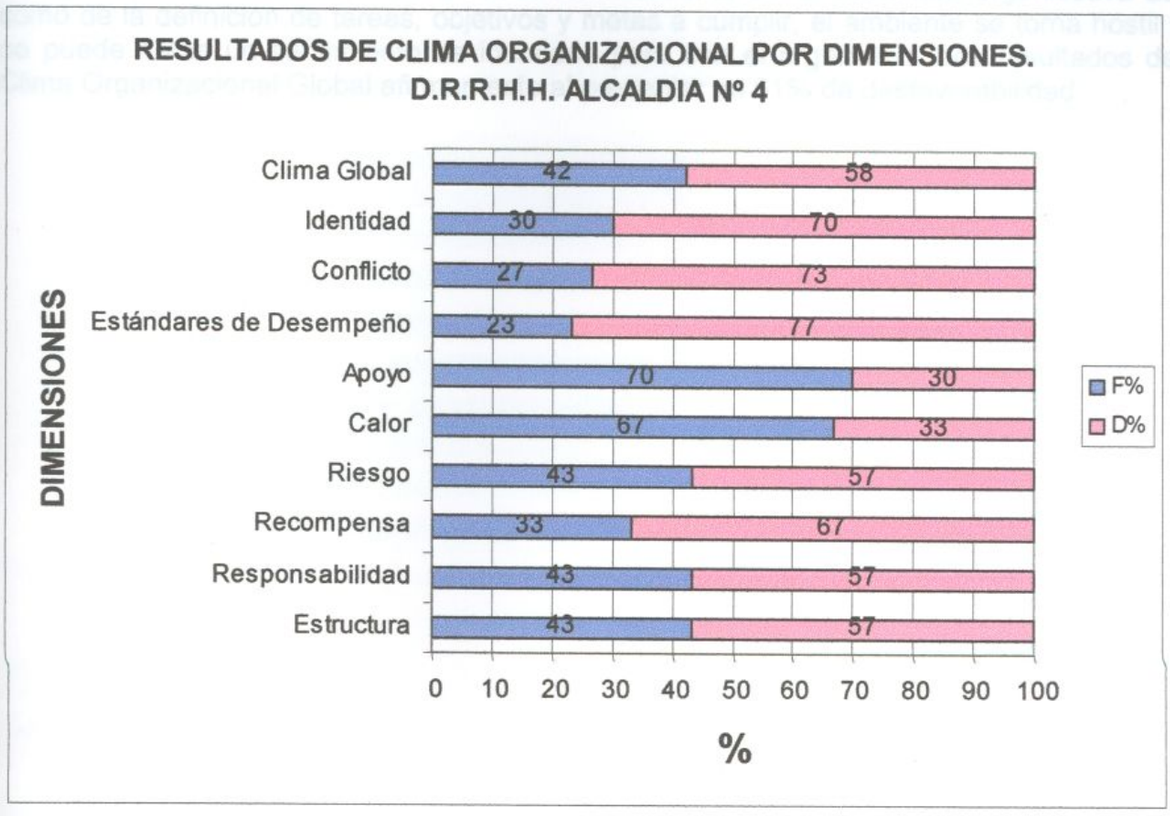
Presenta un Clima Organizacional medianamente favorable, donde los porcentajes más altos están en las dimensiones de Estructura (95%), Identidad (90%), Apoyo (90%), lo que es un buen indicativo de que los empleados tienen buen conocimiento en cuanto a la estructura formal de la organización, la definición de tareas, se sienten identificados con el organismo al cual pertenecen se perciben como parte de un equipo que trabaja bien, y además tienen una buena relación con sus superiores, donde reina un sentido de colaboración mutua.

Le siguen las dimensiones de Estándares de Desempeño, Calor y Responsabilidad con un 80% de favorabilidad, lo cual todavía podría calificarse como un muy buen porcentaje; esto indica un gran esfuerzo por la consecución de un buen trabajo y el logro de las metas fijadas, un clima de relaciones armoniosas y de compañerismo y además empleados que están consientes de la responsabilidad que tienen por las decisiones que toman o el grado de autonomía con que cuentan en la ejecución de su trabajo.

Por otra parte esta la dimensión de riesgo, la cual con un 65% de percepciones favorables indica que esta gerencia ha llegado a tomar riesgos, pero que tiende más bien a ser cautelosa en su toma de decisiones y a tratar de actuar de forma lenta pero certeramente.

Nuevamente en último lugar las dimensiones de Conflicto y Recompensa con un 10% y 35% de respuestas favorables respectivamente, esto indica que esta gerencia es muy cerrada en cuanto a las confrontaciones y debates que puedan darse entre los departamentos con el fin de resolver algún problema, y además, los empleados no perciben una buena recompensa por el trabajo que realizan, no sienten que su remuneración se corresponda con el esfuerzo realizado y además perciben poca equidad interna en cuanto a los sueldos.

Gráfico No. 4 Resultados de Clima Organizacional Por Dimensiones
D.R.R.H.H. Alcaldía No 4



* Ver tabla de Frecuencias en el Anexo A-4.

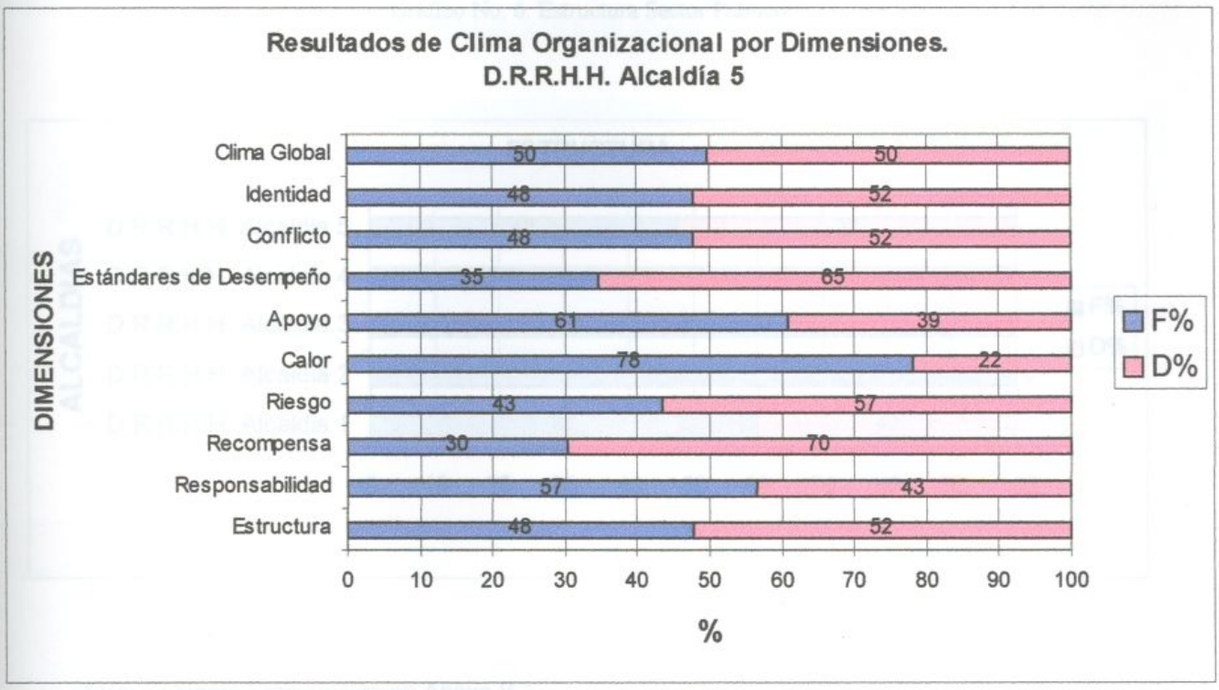
En la D.R.R.H.H. de la Alcaldía 4 se percibe un Clima organizacional desfavorable, ya que las dimensiones evaluadas en su mayoría tienden hacia la desfavorabilidad. Se evidencia que las normas de desempeño no se cumplen a cabalidad, obviando generalmente el factor humano en los empleados, cómo se sienten etc., de igual manera se percibe que los empleados no se sienten identificados con la organización ni mucho menos orgullosos de pertenecer a la misma. Por otro lado el Conflicto no es favorable en este organismo, no se pueden establecer debates y no se confrontan los problemas, sino que se obvian dejándolos pasar. Y la recompensa tampoco resulta favorable en este organismo, poco equitativa, y no basada en el desempeño.

Por su parte el Apoyo tiende hacia la favorabilidad, percibiéndose un clima medianamente favorable en las relaciones gerente – trabajador.

Estos resultados tan negativos pueden ser consecuencia del contexto del organismo, esta alcaldía es una de las más pobres y con mayor responsabilidad, ya que el área geográfica de la cual se encarga es muy grande, por lo que al haber más necesidades que satisfacer en los ciudadanos el presupuesto con el que cuentan se hace insuficiente, esto es en cuanto a la recompensa. Con respecto al resto de las dimensiones

se puede decir que la población que conforma la gerencia de Recursos humanos es numerosa, sin embargo las tensiones y el exceso de trabajo parece ser un factor que interfiere en las relaciones entre compañeros e incluso en las relaciones gerente-trabajador, además al no existir un buen conocimiento de la estructura organizativa así como de la definición de tareas, objetivos y metas a cumplir, el ambiente se torna hostil y no puede darse un sentimiento de identidad para con el organismo. Los resultados del Clima Organizacional Global afirman esto al presentar un 61% de desfavorabilidad.

Gráfico No. 5. Resultados de Clima Organizacional por Dimensiones
D.R.R.H.H. Alcaldía No 5

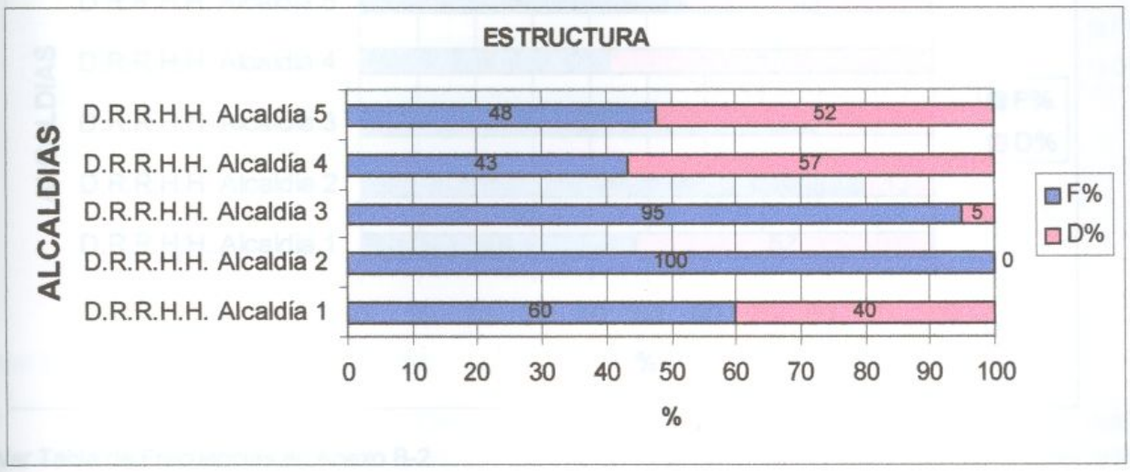


* Ver Tabla de frecuencias en Anexo A-5.

En esta gerencia se percibe un Clima Organizacional poco favorable, ya que su porcentaje de favorabilidad es de 50%, y que en su mayoría las dimensiones han resultado desfavorables a excepción de las dimensiones de Responsabilidad, Apoyo y Calor, lo cual indica que a pesar de las tensiones existentes el 57% de las personas encuestadas percibe que son responsables por las decisiones que toman en el ejercicio de su labor, y además sienten cierto sentimiento de ayuda, colaboración y apoyo por parte de sus superiores e igualmente se mantienen relaciones armoniosas entre los compañeros. De resto se puede extraer de los resultados que el personal se siente muy poco identificado con la organización, no percibe que son escuchadas sus opiniones en cuanto a la resolución de problemas, no se tienen metas y objetivos claros por lo que el esfuerzo por lograr un buen trabajo se siente perdido, no se percibe una tendencia a la toma de riesgos y además no están bien definidas las tareas y políticas del organismo. Nuevamente la Recompensa toma el último lugar siendo desfavorable en un 70%, es decir que adicionalmente a esto tampoco se perciben buenas compensaciones.

B. Resultados y Análisis Comparativo Inter-alcaldías del Clima Organizacional por Dimensiones.

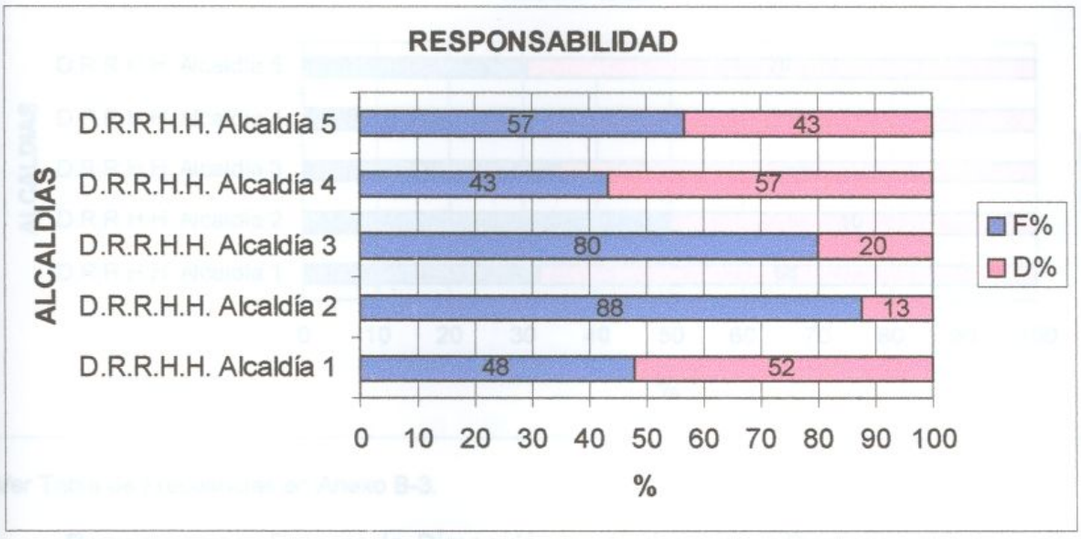
Gráfico No. 6. Estructura Sector Público



* Ver Tabla de Frecuencias en Anexo B-1.

Estructura: Esta dimensión se presenta como favorable para las tres primera Direcciones de Recursos Humanos, correspondientes a las direcciones de recursos humanos de alcaldías 1, 2, y 3, en cambio, para la alcaldía 4 y 5, no se percibe una buena *definición de las líneas jerárquicas, ni de las tareas a ejecutar* por cada empleado. Pueden apreciarse entonces ciertas diferencias entre estas direcciones a pesar de que todas pertenecen a un mismo sector de la administración pública y que básicamente deben cumplir las mismas tareas con la única diferencia de que deben ocuparse de lugares geográficos diferentes. Es decir que las alcaldías 1, 2, y 3 se preocupan más por establecer una buena definición de la estructura organizativa y las líneas jerárquicas, así como de las tareas, políticas, normas y procedimientos y darlos a conocer entre los empleados, de manera que estos lo tengan claro. Esto no parece ocurrir en las alcaldías 4 y 5 o por lo menos no es tan efectivo como en las primeras.

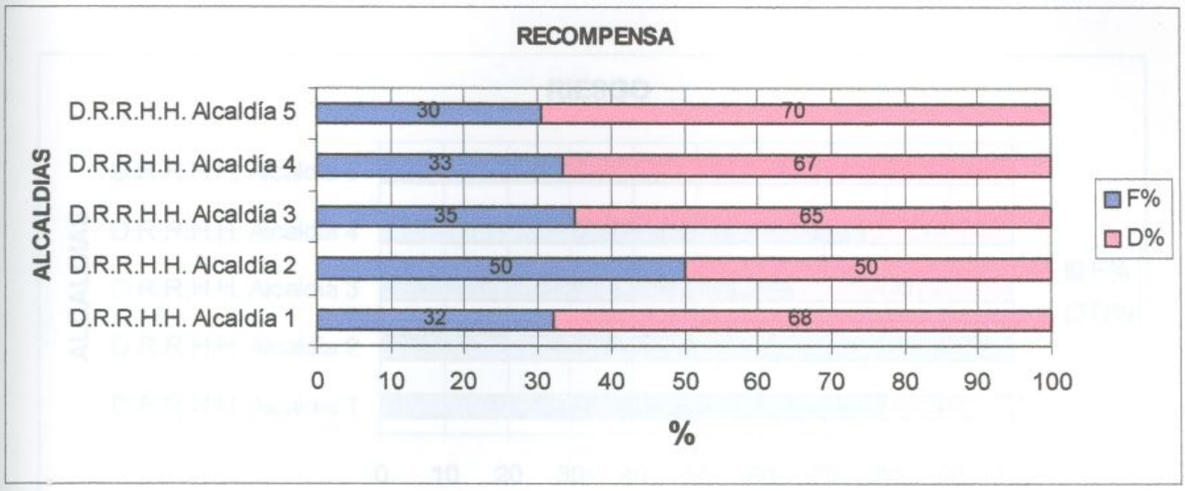
Gráfico No. 7. Responsabilidad Sector Público.



* Ver Tabla de Frecuencias en Anexo B-2.

Responsabilidad: Esta dimensión resulta favorable para las alcaldías 2, 3, y 5; por lo que pueden apreciarse diferencias marcadas de estas con respecto a las direcciones de las alcaldías 1 y 4, ya que estas toman los más altos porcentajes de desfavorabilidad, lo que puede traducirse en que para estas dos alcaldías el grado de responsabilidad y autonomía que recae sobre las personas es muy poco, es decir, la gerencia no confía en el criterio de los empleados, verificando todo el trabajo dos veces. Lo diferente ocurre en las direcciones de personal de las alcaldías 2, 3, y 5, donde se hallan resultados favorables, esto significa que en estas direcciones se valora la iniciativa de los empleados otorgándoles una cuota de autonomía y por supuesto de responsabilidad sobre el trabajo realizado.

Gráfico No. 8. Recompensa Sector Público.

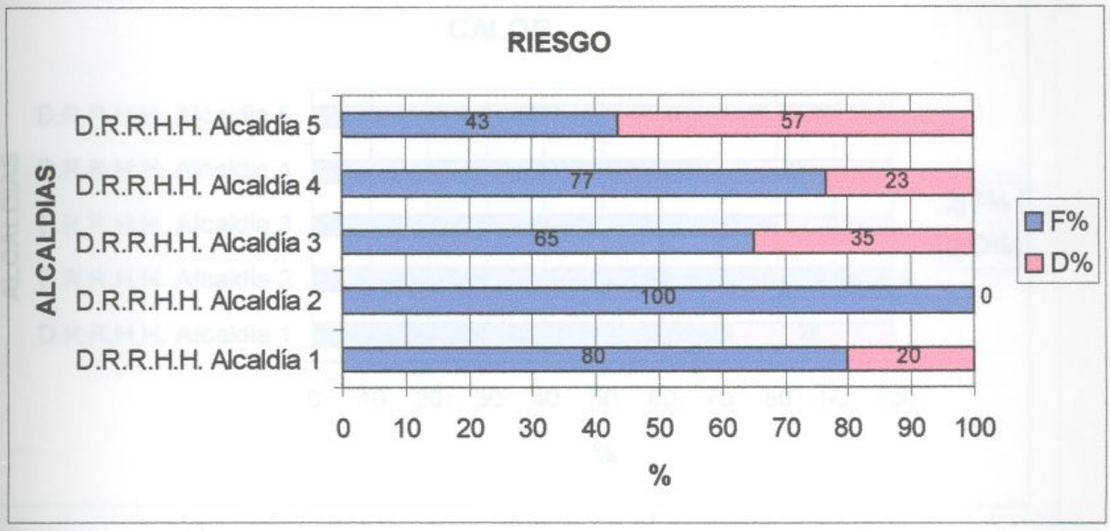


* Ver Tabla de Frecuencias en Anexo B-3.

Recompensa: Esta es la Dimensión en la que estas Direcciones muestran mayor porcentaje de desfavorabilidad, es decir cuando se habla de compensación en estas empresas lo que se percibe es la insatisfacción y molestias causadas por una política compensatoria poco equitativa y que no está basada en el desempeño de las personas en su trabajo. En líneas generales, esta situación puede deberse a que las decisiones de la compensación, las políticas de promoción y ajustes de sueldos están sujetas a normativas ajenas al organismo propiamente dicho, es decir que las decisiones en este sentido son tomadas por personas u organismos que no viven diariamente la realidad del entorno laboral en las alcaldías y por lo tanto no conocen los criterios por los cuales sería conveniente evaluar para lograr un resultado optimo en tales políticas, sino que por el contrario las decisiones están basadas en circunstancias económicas a nivel nacional y en la cantidad de dinero disponible en el presupuesto anual. Por lo tanto estas políticas no corresponde a la realidad de las alcaldías sino a estándares prefijados para estos sectores y que generalmente no satisfacen las expectativas de los empleados.

En cuanto a esto se puede notar que la Dirección de Recursos Humanos que es más desfavorable es la de la alcaldía 5, reportando un 70% de desfavorabilidad, y si las ordenamos de mayor a menor índice de desfavorabilidad, está seguida de la D.R.R.H.H. de la Alcaldía 1, luego la Alcaldía 4, la Alcaldía 3, y finalmente la Alcaldía 2. Tal vez este orden en el cual se hallan estos organismos se deba a que las tres direcciones que presentan mayor índice son las que corresponden a las alcaldías de los municipios mas pobres, mientras que las otras dos corresponden a las alcaldías de los municipios más adinerados.

Gráfico No. 9. Riesgo Sector Púbico.

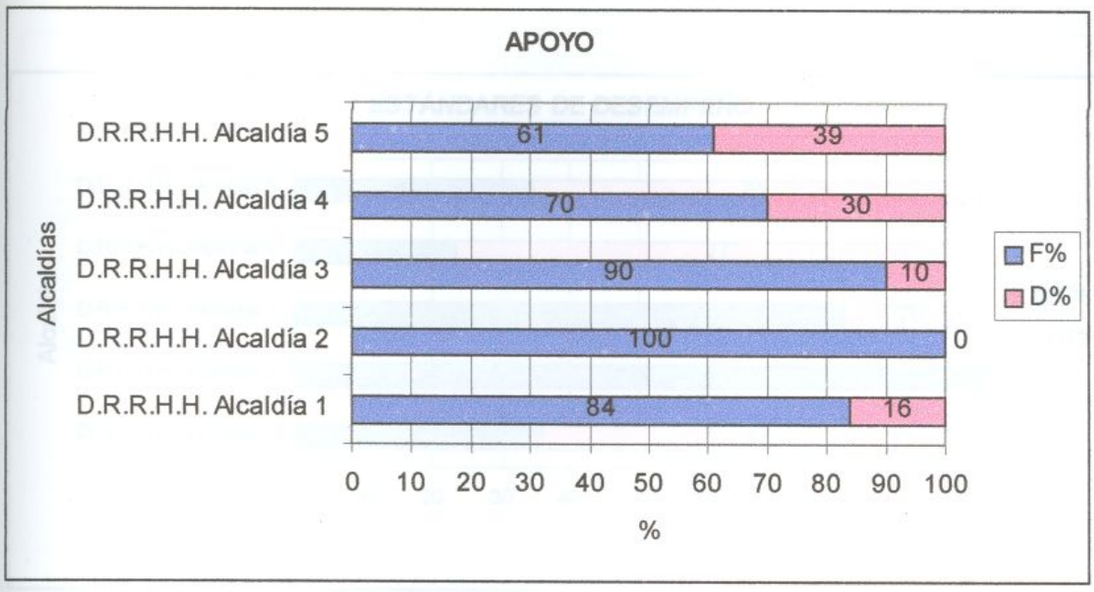


*Ver Tabla de Frecuencias en Anexo B-4.

Riesgo: La toma de riesgos en estos organismos no parece ser un factor que determine en un momento dado el éxito de los *mismos, es decir* este factor no es tan *relevante ya* que los cambios en este sector no son tan rápidos ni tan exigentes como los que se presentan en el sector *privado Sin embargo* es interesante evaluarlo para determinar la propensión a tomar riesgos si hubiere la necesidad en algún momento.

Los resultados arrojados en esta dimensión son favorables en todas las direcciones de recursos humanos de las alcaldías evaluadas, a excepción de la alcaldía 5, la cual arroja un 57% de desfavorabilidad, es decir que la menos *propensa a la toma de* riesgos *calculados es esta, el otro* extremo es ocupado por la Dirección de Recursos Humanos de la alcaldía 2 con un 100% de favorabilidad, lo que indica que hay disposición e incluso que los empleados consideran que se han tomado riesgos en momentos oportunos.

Gráfico No. 11. Apoyo Sector público



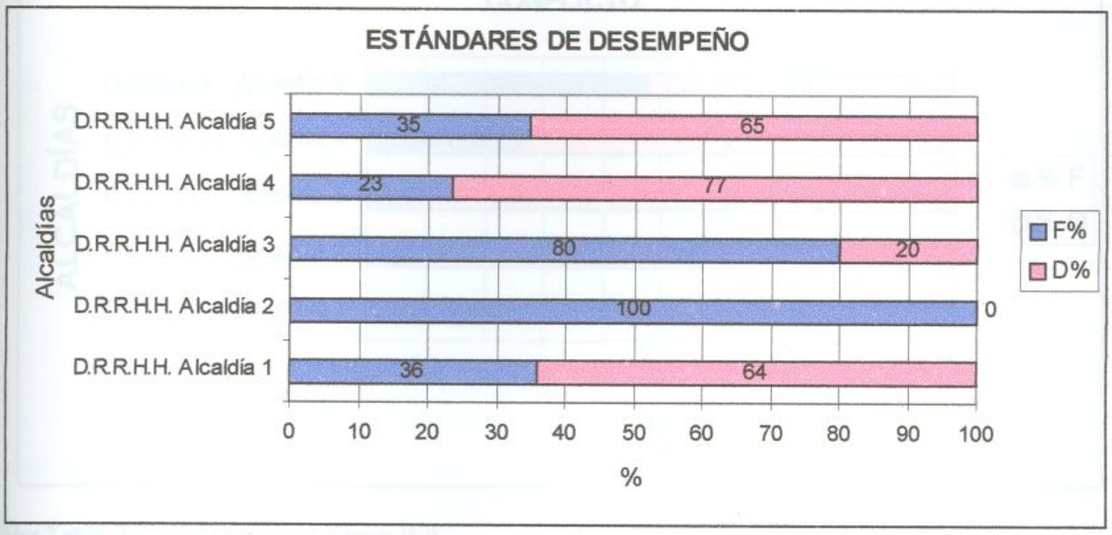
* Ver Tabla de Frecuencias en Anexo B-6.

Apoyo: Se manifiesta como una de las dimensiones con mayor porcentaje de percepciones favorables en todo el sector, lo que podría significar que en general estas direcciones cuentan con buenas relaciones gerente – trabajador, y un clima de colaboración y apoyo mutuo. Sin embargo hay diferencias en cuanto a los porcentajes de favorabilidad, puede apreciarse que la total favorabilidad está en la D.R.R.H.H. de la alcaldía 2, y el menor porcentaje en la alcaldía 5. En orden de mayor a menor porcentaje de favorabilidad quedan ordenadas de la siguiente forma las direcciones de Recursos Humanos correspondientes a:

Alcaldía5, Alcaldía 4, Alcaldía1, Alcaldía 3, Alcaldía 2.

Este orden se corresponde con el tamaño de las poblaciones ya que al ordenarlas de mayor a menor según el tamaño de la población de las direcciones quedarían de igual forma, por lo que la relación pareciera ser que mientras menos población las relaciones gerente trabajador son mejores y mientras mayor sea la población la calidad de las relaciones gerente – trabajador es más baja.

Gráfico No. 12. Estándares de Desempeño. Sector público

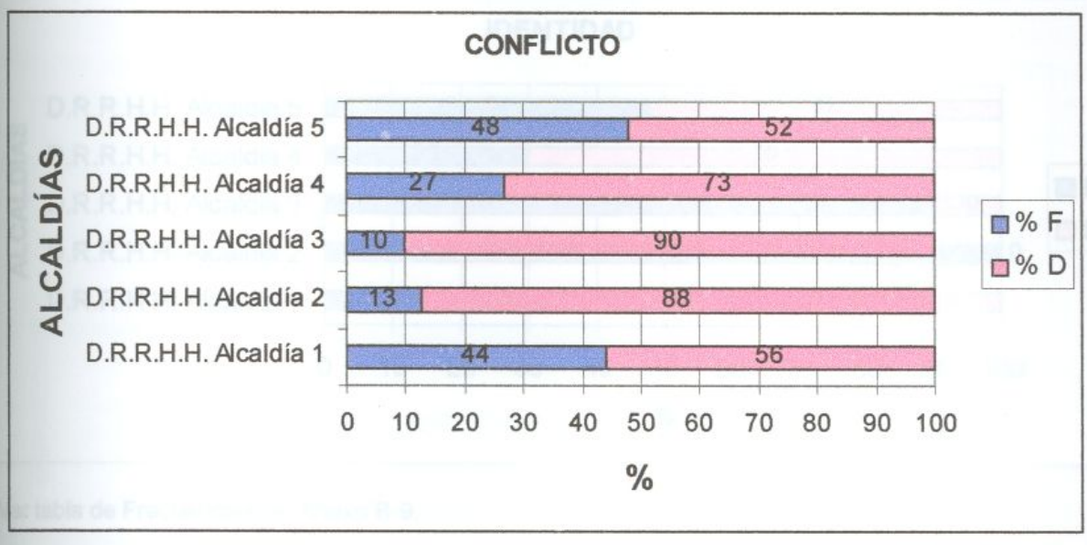


* Ver Tabla de Frecuencias en Anexo B-7.

Estándares de Desempeño: La fijación de metas y objetivos en el ejercicio de las tareas puede ser un factor importante cuando se trata de lograr buenos resultados, ya que esto incentiva el esfuerzo y la motivación al logro.

De esto se trata la dimensión de los estándares de Desempeño, la cual se presenta muy favorable en las alcaldías 1, 4, y 5. Mientras que para las alcaldías 2 y 3 el resultado es favorable. Lo que podría indicar que no hay un establecimiento de metas claras en las primeras alcaldías (1, 4, y 5), en cambio para las segundas (2 y 3) se percibe el esfuerzo y la motivación al logro.

Gráfico No. 13. Conflicto. Sector Público

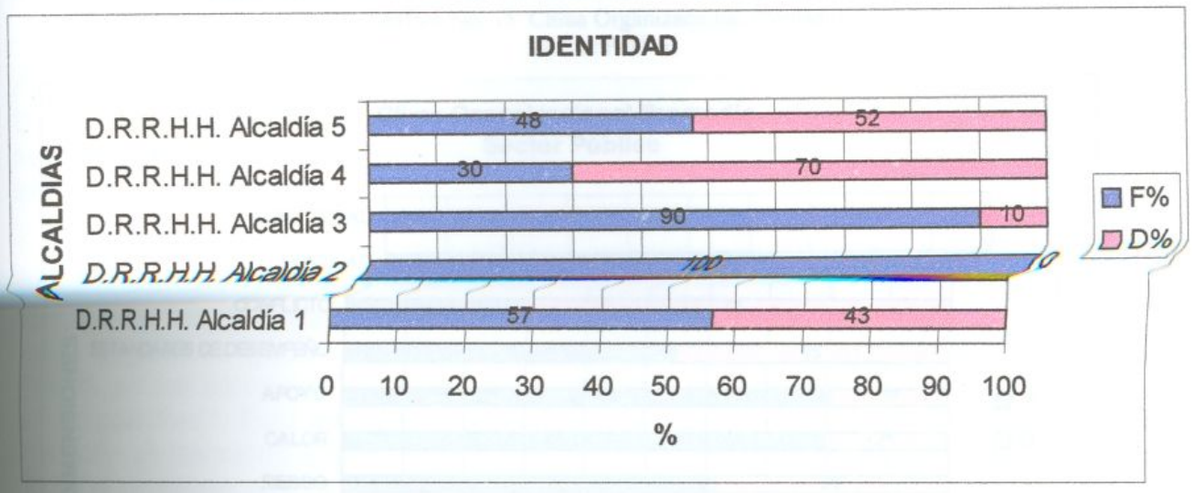


*Ver Tabla de Frecuencias en Anexo B-8.

Conflicto: Esta dimensión es desfavorable en todas las alcaldías evaluadas, siendo el mayor porcentaje el de las alcaldías 2 y 3 con un 90 % y 88 % de desfavorabilidad respectivamente y el menor porcentaje en la alcaldía 5 con un52% de desfavorabilidad.

Es decir que en este sector la tendencia es muy fuerte a dejar pasar los problemas y evitar la confrontación, tal vez porque no se le otorga suficiente valor a las iniciativas de los empleados.

Gráfico No. 14. Identidad. Sector Público.

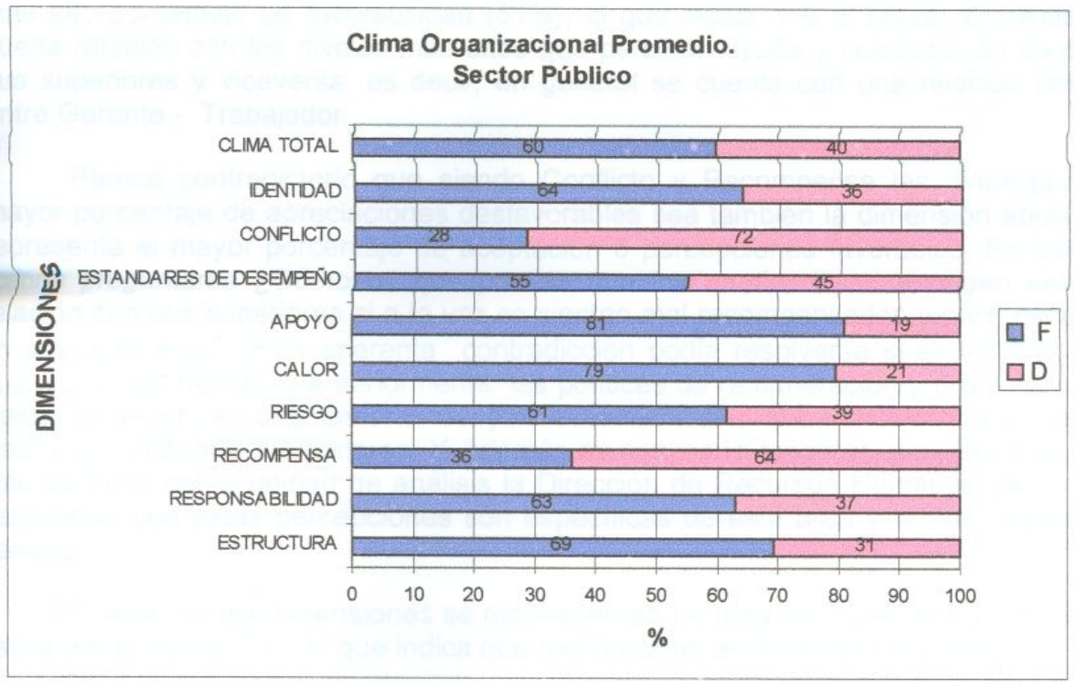


*Ver tabla de Frecuencias en Anexo B-9.

Identidad: Se refiere al sentimiento de pertenencia a una compañía y de ser miembro valioso de un equipo de trabajo. En este sentido se evidencia que existe una diferencia marcada entre las alcaldías, siendo la 2 y 3 las que se muestran muy favorables en esta dimensión, es decir, que aquí los empleados tienen gran identidad con su trabajo e incluso con la organización. Los resultados aquí se corresponden con los estándares de desempeño, lo que podría prestarse para suponer cierta relación entre ambas dimensiones.

C. Resultados y Análisis del Clima Organizacional Promedio Percibido en las Direcciones de Recursos Humanos en el Sector Público.

Gráfico No. 15. Clima Organizacional Promedio
Sector Público



* Ver Tabla de Frecuencias en Anexo C-1.

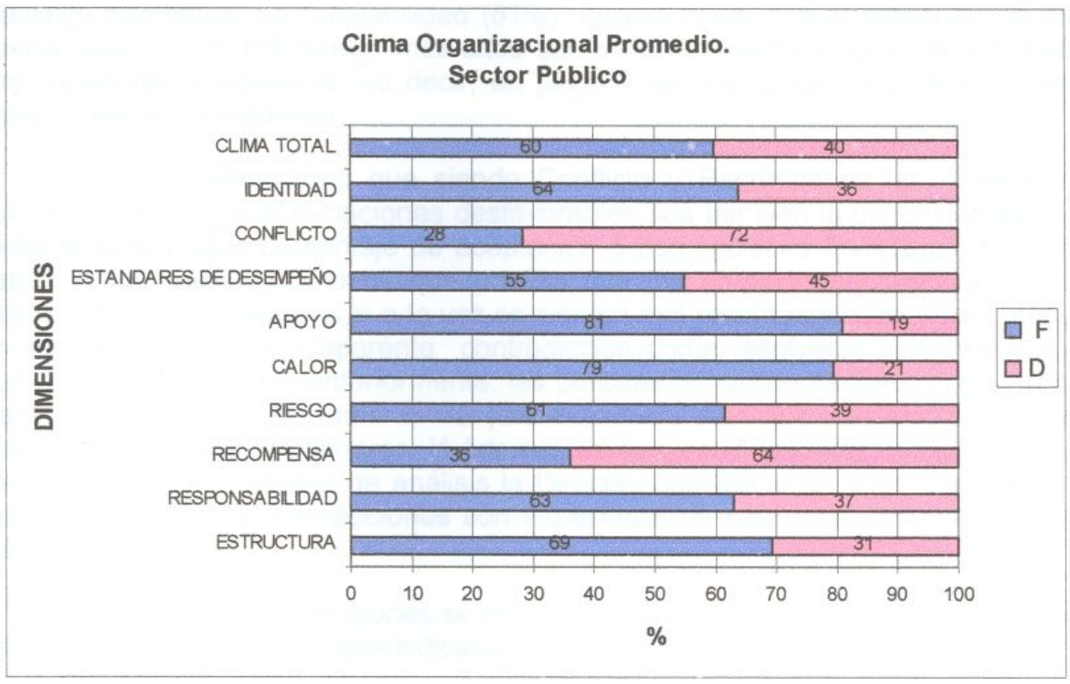
Si se quisiera hablar de un Clima Organizacional generalizado en las direcciones de recursos Humanos del sector público, específicamente en la administración descentralizada (alcaldías), puede decirse que hay un clima medianamente favorable, ya que, como se puede observar en el gráfico las dimensiones evaluadas en su mayoría (7/9) resultaron favorables en un porcentaje mayor al 50%. Con la excepción de dos de ellas, Conflicto y Recompensa.

Un Clima menos favorable en la dimensión Conflicto se traduce en un ambiente laboral cerrado a las discusiones y debates y poco propenso a escuchar las diferentes opiniones, al contrario tiende más a dejar los problemas sin resolver e ignorarlos el mayor tiempo posible.

En lo que respecta a la recompensa podría decirse que en general el sector público padece de esta condición de percepción desfavorable por parte de los empleados, ya que aparte de lo monetario se percibe que las estrategias de compensación como los incentivos y reconocimientos no son aplicadas en este sector, ya que el sector evaluado se rige específicamente por la Ley de Carrera Administrativa, la cual establece que la determinación de la escala salarial en este sector es autonomía del presidente de la

C. Resultados y Análisis del Clima Organizacional Promedio Percibido en las Direcciones de Recursos Humanos en el Sector Público.

Gráfico No. 15. Clima Organizacional Promedio
Sector Público



* Ver Tabla de Frecuencias en Anexo C-1.

Si se quisiera hablar de un Clima Organizacional generalizado en las direcciones de recursos Humanos del sector público, específicamente en la administración descentralizada (alcaldías), puede decirse que hay un clima medianamente favorable, ya que, como se puede observar en el gráfico las dimensiones evaluadas en su mayoría (7/9) resultaron favorables en un porcentaje mayor al 50%. Con la excepción de dos de ellas, Conflicto y Recompensa.

Un Clima menos favorable en la dimensión Conflicto se traduce en un ambiente laboral cerrado a las discusiones y debates y poco propenso a escuchar las diferentes opiniones, al contrario tiende más a dejar los problemas sin resolver e ignorarlos el mayor tiempo posible.

En lo que respecta a la recompensa podría decirse que en general el sector público padece de esta condición de percepción desfavorable por parte de los empleados, ya que aparte de lo monetario se percibe que las estrategias de compensación como los incentivos y reconocimientos no son aplicadas en este sector, ya que el sector evaluado se rige específicamente por la Ley de Carrera Administrativa, la cual establece que la determinación de la escala salarial en este sector es autonomía del presidente de la

república y en cuanto al sistema de promociones, calificación y evaluación de servicios, este es competencia de la Oficina Central de Personal.[1]

Otro punto que cabe destacar es que la dimensión de Apoyo la cual presenta el más alto porcentaje de favorabilidad (81%), lo que indica que el personal mantiene una buena relación con los niveles más altos que perciben ayuda y colaboración de parte de sus superiores y viceversa, es decir, en general se cuenta con una relación armoniosa entre Gerente - Trabajador.

Parece contradictorio que siendo Conflicto y Recompensa las dimensiones con mayor porcentaje de apreciaciones desfavorables sea también la dimensión apoyo la que representa el mayor porcentaje de aceptación o percepciones favorables. En este punto cabría preguntarse ¿Cómo es que posible que los empleados mantengan una buena relación con sus superiores si a la vez se sienten mal recompensados y poco escuchados en sus opiniones?. Esta aparente contradicción podía resolverse si se toma en cuenta que, como se mencionó anteriormente, las políticas de remuneración y promoción no son fijadas ni dependen directamente del jefe inmediato, sino que son estándares generales fijados por instancias superiores. Y Además es necesario recordar que para este estudio solo se tomó como unidad de análisis la Dirección de Recursos Humanos, de lo cual se desprende que estas percepciones son específicas de esta área y no del organismo en general.

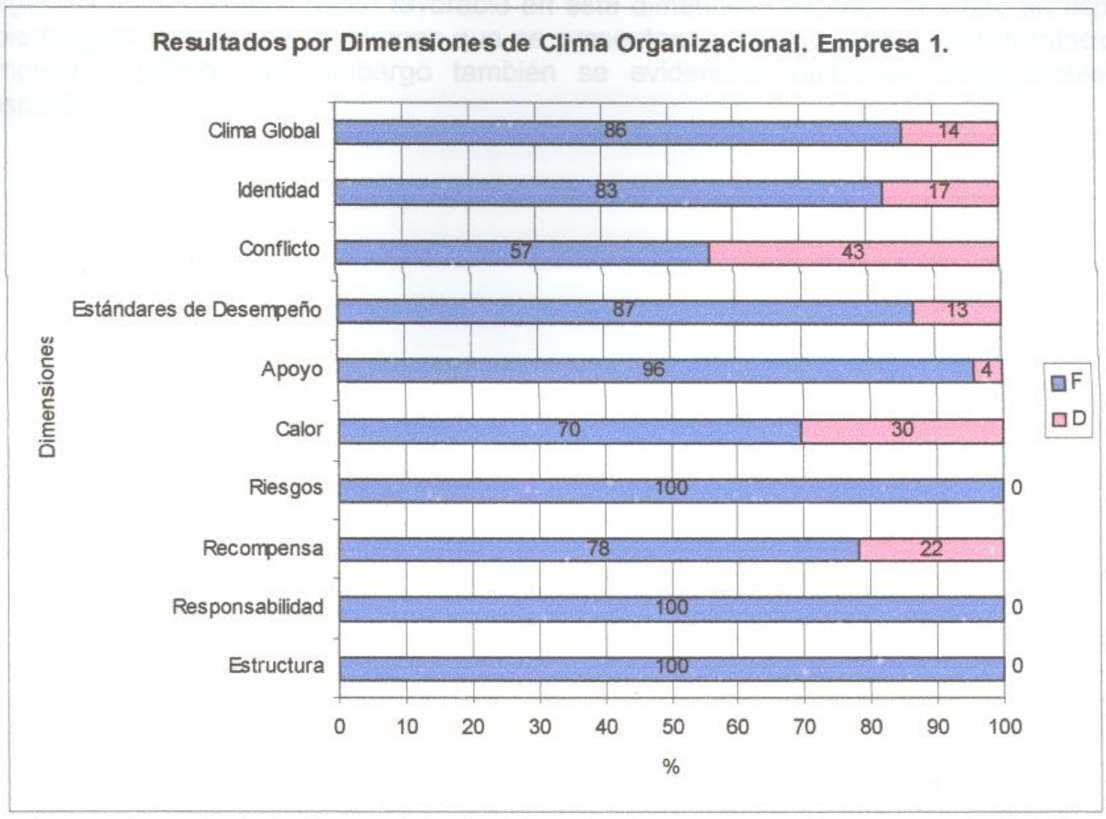
El resto de las dimensiones se mantienen en un mediano nivel de favorabilidad que oscila entre 55% y 79% lo que indica que hay un clima tendente a lo favorable.

En promedio las unidades de recursos humanos evaluadas en el sector público presentan un Clima organizacional medianamente favorable, ya que no en todas sus dimensiones se aprecian altos porcentajes de criterios favorables.

[1] Ver artículos 10 de la Ley de Carrera Administrativa y 180, 181 del Reglamento de la Ley de Carrera Administrativa.

D. Resultados y Análisis de Clima Organizacional por Dimensiones percibido en la Gerencia de Recursos Humanos de cada una de las Empresas (Bancos).

Gráfico No. 16 Resultados por Dimensiones de Clima Organizacional Empresa 1



* Ver Tabla de Frecuencias en Anexo D-1

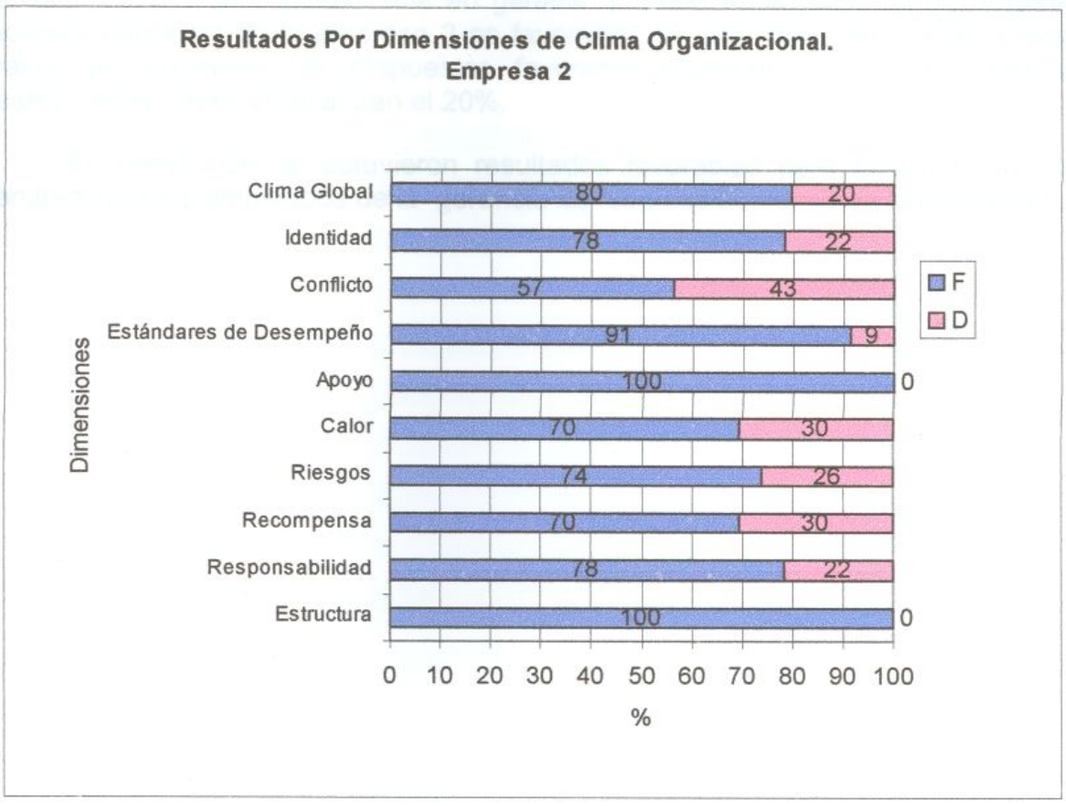
Se puede observar en el gráfico que la Gerencia de R.R.H.H. Empresa 1 tiene un Clima Organizacional favorable, ya que todas las dimensiones que se evaluaron presentan un porcentaje mayor a cincuenta (50%) de respuestas favorables. Es de hacer notar que para las dimensiones de Estructura, Responsabilidad y Riesgos el porcentaje alcanza el cien porciento de favorabilidad (100%), lo que indica que el personal de Recursos Humanos de esta organización está claro en cuanto a la definición y estructuración de las tareas, así como también conocen las líneas de jerarquías y/o estructura formal de la organización. Además están conscientes del grado de autonomía con el que cuentan para la ejecución de sus funciones y el sentido de riesgo y reto en el trabajo también se percibe de manera favorable.

A estas dimensiones les sigue la dimensión de Apoyo con un 96% de respuestas favorables, lo cual indica que existe un mínimo porcentaje, casi imperceptible de respuestas desfavorables, esto significa que en esta organización prevalecen las

relaciones armoniosas entre Gerente – Trabajador, que los trabajadores perciben sentimientos de apoyo y colaboración por parte de sus superiores y viceversa.

En lo que respecta a la dimensión de conflicto, está es la que presenta el porcentaje más alto de respuestas desfavorables, 43%, mientras que el porcentaje de respuestas favorables apenas sobrepasa el 50%, por esto pudiera hablarse de un Clima Organizacional medianamente favorable en esta dimensión, es decir que hay un espacio abierto para discutir los problemas que se presentan, e incluso para las confrontaciones empleado gerente, sin embargo también se evidencian opiniones desfavorables al respecto.

Gráfico No. 17 Resultados por Dimensiones de Clima Organizacional Empresa 2



* Ver Tabla de Frecuencias en Anexo D-2.

Se evidencia un 100% de favorabilidad para las dimensiones de Estructura y apoyo, esto se traduce en que la percepción de la estructura lógica de las tareas y políticas de la organización es totalmente favorable para esta gerencia en específico, e igualmente perciben un clima de Apoyo, cordialidad y colaboración por parte de sus supervisores y viceversa.

Además de estas dimensiones Los Estándares de desempeño también presentan un alto % de favorabilidad, esto significa que existe una política del logro del buen trabajo a través de la fijación y consecución de metas para lograr la efectividad.

En cuanto al resultado menos favorable, este lo tiene el Conflicto, es decir que aunque la gerencia de recursos humanos de la empresa 5 tiene más del 50% de respuestas favorables al respecto, no puede clasificarse esta dimensión como totalmente favorable, ya que el 43% de los encuestados opina de manera desfavorable al respecto, lo que significa que no hay un nivel alto de aceptación y/o apertura a las discusiones abiertas y debates organizacionales y no hay un espacio destinado para la exposición de las nuevas ideas y las diferentes opiniones de los empleados con respecto a los problemas organizacionales.

Las dimensiones de Responsabilidad, Recompensa, Riesgos, Calor, e identidad, se presentan favorables, ya que las respuestas desfavorables para estas dimensiones no sobrepasan el 30%, por lo que se puede concluir que son percibidas de forma favorable, y de esta manera se concluye que en general el clima organizacional de la gerencia de recursos humanos de la empresa 2 es favorable, ya que, como se puede apreciar en el gráfico en promedio las respuestas favorable alcanzan el 80% mientras que las desfavorables, apenas alcanzan el 20%.

En conclusión se obtuvieron resultados favorables para el clima organizacional percibido por los empleados de la gerencia de recursos humanos de la empresa 2

Gráfico No. 18. Resultados por Dimensiones de Clima Organizacional Empresa 3

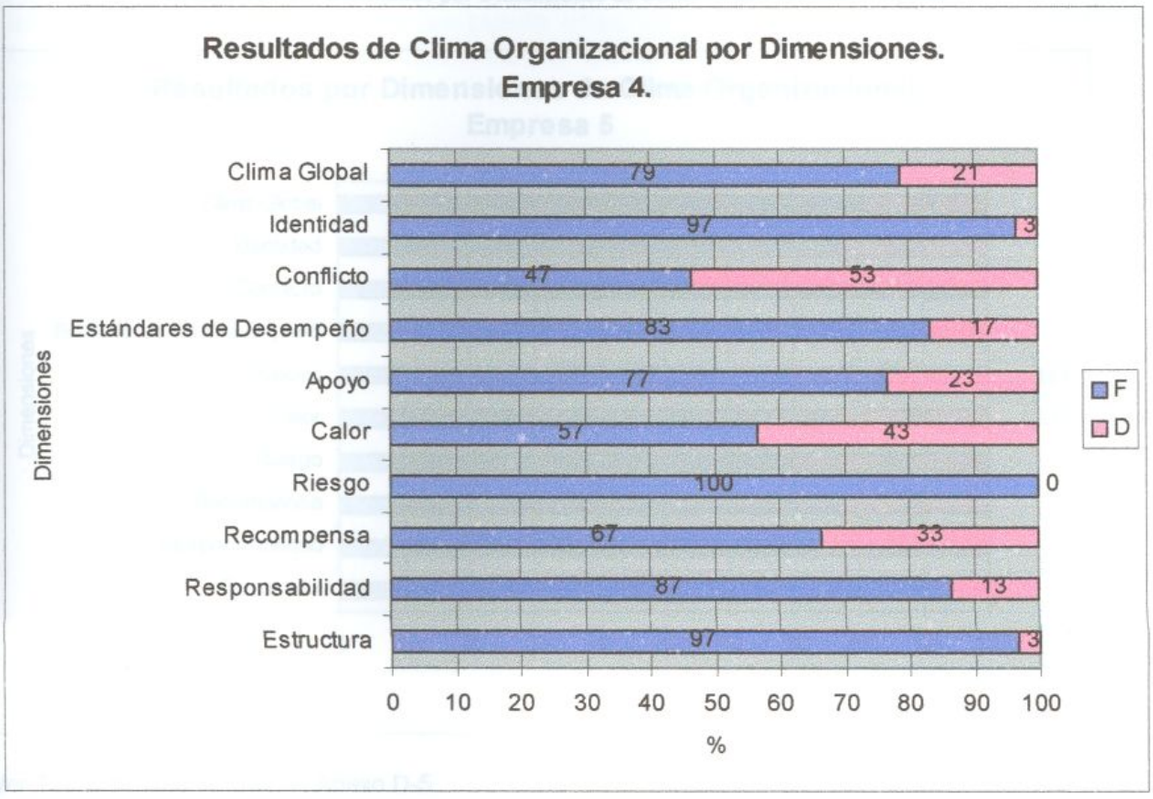
* Ver Tabla de Frecuencias en Anexo D-3.

Para la gerencia de recursos humanos de la 3 las dimensiones de Estructura y Estándares de Desempeño se perciben con un 100% de respuestas favorables lo que indica que en esta gerencia prevalece el cumplimiento de las normas y procedimientos y el esfuerzo por la realización de un buen trabajo. Además se goza de un ambiente de armonía en el equipo, de cordialidad y compañerismo en los grupos formales e informales, lo que se evidencia en el alto porcentaje de favorabilidad que presenta la dimensión de calor (97%).

Las dimensiones de Apoyo y Recompensa aún cuando presentan el mayor % de respuestas favorables, se puede decir que son percibidas en forma favorable, es decir, en las relaciones Gerente - Trabajador se percibe un clima de ayuda y colaboración mutua y las recompensas son percibidas en forma equitativa y que aunque puede haber el factor castigo prevalecen las recompensas positivas.

En cuanto a la responsabilidad, Riesgo e identidad, estas se presentan también de forma favorable, por lo que se puede decir que el clima organizacional global de la gerencia de recursos humanos de la empresa 3 es favorable en promedio en un 90%.

Gráfico No. 19. Resultados por Dimensiones de Clima Organizacional Empresa 4



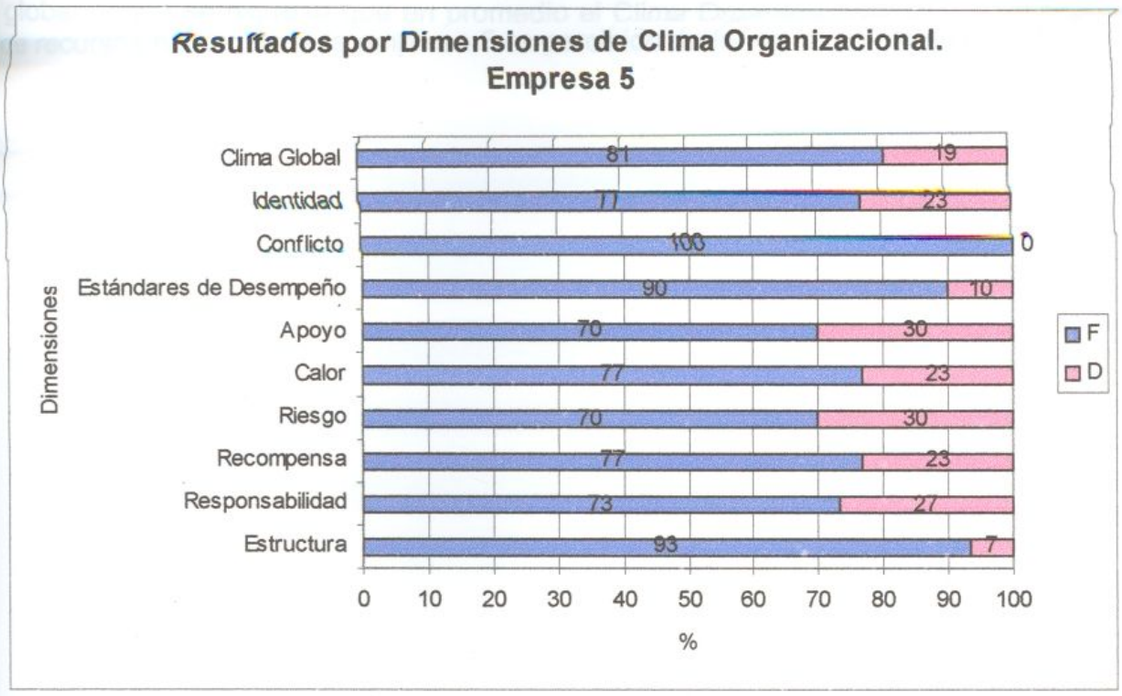
* Ver Tabla de Frecuencias en Anexo D-4

Las dimensiones de Conflicto, Calor y Recompensa, se presentan con un considerable porcentaje de respuestas desfavorables para la gerencia de recursos humanos de la empresa 4. Se puede interpretar que dicha gerencia no está muy abierta a la confrontación de los problemas en forma grupal, con debates internos al respecto, sino que por el contrario es más tendente a dejarlos pasar e ignorarlos; además se caracteriza también por un clima de calor medianamente favorable, lo que puede indicar que existen ciertas dificultades en cuanto a las relaciones grupales y algunas tensiones en el Clima de Trabajo, ya que el porcentaje de respuestas desfavorables alcanza el 43%. De la misma forma se evidencia un sistema de recompensa que no es percibido de forma totalmente favorable por los empleados y podría decirse lo mismo con respecto al sistema de promoción.

En cuanto a la Identidad y la Estructura, estas dimensiones presentan un porcentaje muy alto de respuestas favorables, casi total, por lo que puede inferirse que el buen conocimiento de las políticas, normas, procedimientos y estructura formal de la gerencia ve ligada a un gran sentimiento de identidad y lealtad a la misma.

Así, puede concluirse que el Clima Organizacional es favorable para la gerencia de la empresa 4, alcanzando en promedio un 79% de Favorabilidad.

Gráfico No. 20. Resultados por Dimensiones de Clima Organizacional Empresa 5



* Ver Tabla de Frecuencias en Anexo D-5.

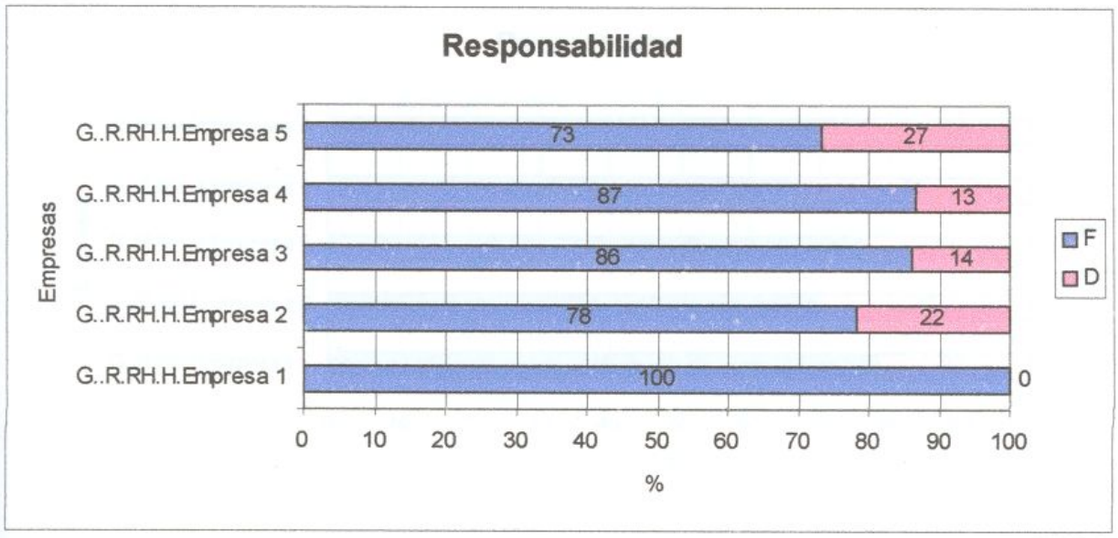
La dimensión de Conflicto al igual que el resto de las dimensiones impacta el resultado final del clima de trabajo en una organización; el conflicto habla acerca de la propensión a las discusiones y al debate abierto que puede existir en las organizaciones y que podría resultar una buena estrategia para la confrontación de los problemas organizacionales, ya que permite un espacio para las nuevas ideas y la participación del personal en la resolución de problemas. en el caso específico de la gerencia de recursos humanos de la empresa 5 resulta el conflicto como la dimensión con mayor porcentaje de respuestas favorables, con un 100% de respuestas favorables. Esta dimensión va muy seguida muy de cerca por la Estructura, que como se ha dicho anteriormente se refiere al conocimiento y cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos de la organización, además del perfecto conocimiento de las líneas de jerarquía.

Los estándares de Desempeño en la gerencia de recursos humanos de la empresa 5 también ocupan un lugar privilegiado en cuanto al nivel de favorabilidad, esto indica que en esta organización prevalece un clima donde priva la voluntad y el empeño por realizar un buen trabajo, por alcanzar metas que previamente han sido trazadas y lograr un buen resultado.

En cuanto a las dimensiones de Riesgo y Apoyo, estas ocupan el mayor índice de respuestas desfavorables (30%) y están seguidas muy de cerca por las dimensiones de

responsabilidad, Recompensa, Calor e Identidad, las cuales tienen la primera un porcentaje de respuestas favorables de 27% y las siguientes un 23%, sin embargo es más significativo el nivel de respuestas favorables es mucho más significativo, por lo que se puede decir que en general el Clima Organizacional de la unidad de recursos humanos de la empresa 5 es favorable, esto se puede observar en el gráfico en la barra de Clima global donde se expresa que en promedio el Clima Organizacional Global de la gerencia de recursos humanos de la empresa 5 es percibido de forma favorable en un 81%.

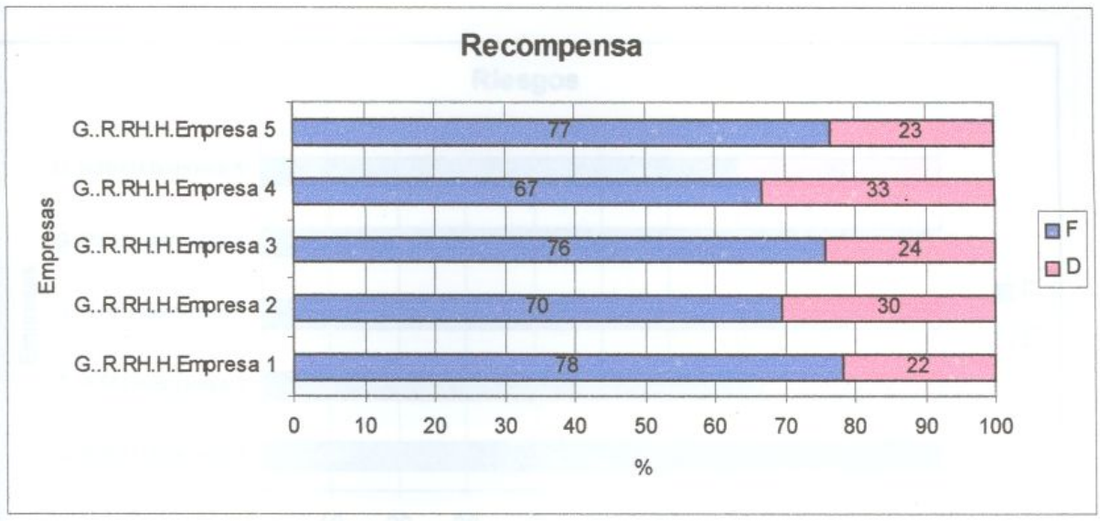
Gráfico No. 22. Responsabilidad. Sector privado.



* Ver Tabla de Frecuencias en Anexo E-2.

Responsabilidad: El grado de autonomía, participación en la toma de decisiones y autocontrol en la ejecución de las tareas, esto es lo que engloba la Responsabilidad, una de las dimensiones evaluadas en el Clima Organizacional; la cual al igual que la estructura presenta el mayor porcentaje de desfavorabilidad en la Empresa 5 (27%) muy cerca de la Empresa 2 (22%); muy a la par están también las Empresas 3 y 4 con 14% y 13% de desfavorabilidad respectivamente, y en total discordancia con la Empresa 1, la cual es favorable en un 100%, esto indica que los empleados de las Empresas 2 y 5 no gozan de tanta autonomía como los de las Empresas 3 y 4 y lo mismo pasa con estos con respecto a la Empresa 1, en la cual según estos resultados los empleados perciben de forma totalmente favorable esta dimensión, Responsabilidad, es decir, que los empleados de esta gerencia son mayoritariamente autónomos en la ejecución de sus tareas.

Gráfico No. 23. Recompensa. Sector Privado

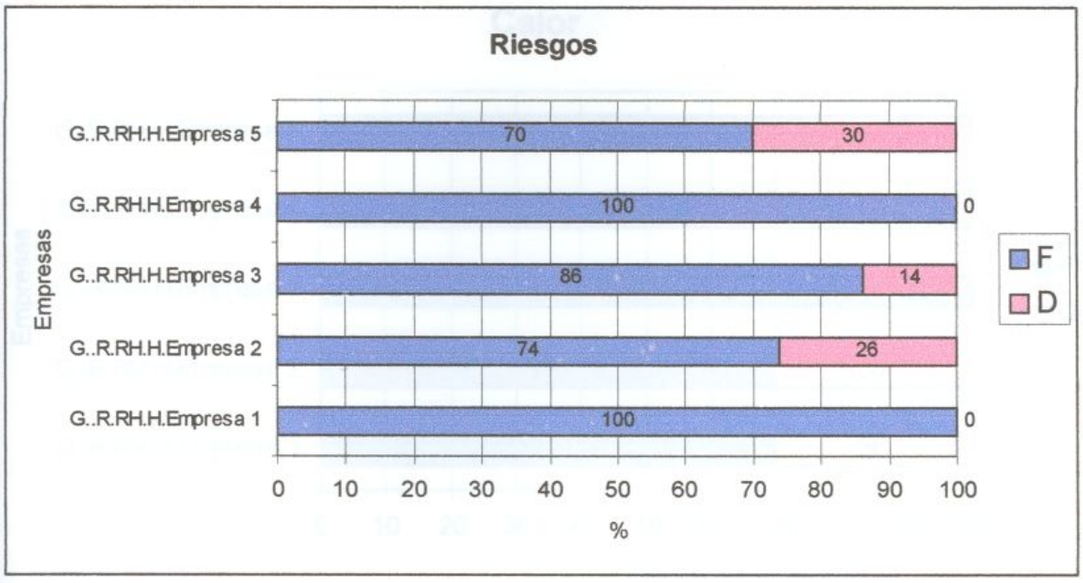


* Ver Tabla de frecuencias en Anexo E-3.

Recompensa: Como su nombre lo indica, esta dimensión se refiere a la forma en que los empleados perciben la compensación que la Empresa otorga a su trabajo; refiriéndose esto a la compensación no solo monetaria sino más allá de esto. Esta es la dimensión en donde los porcentajes de desfavorabilidad están más homogéneos, es decir, que todos van desde 22% hasta 33%, puede decirse entonces que las gerencias coinciden más o menos en el mismo nivel de aceptación.

Puede decirse entonces que en líneas generales el sector de empresas evaluadas está medianamente bién remunerados pero que sin embargo los empleados esperan más o están lo totalmente satisfechos con esto.

Gráfico No. 24. Riesgo Sector privado.

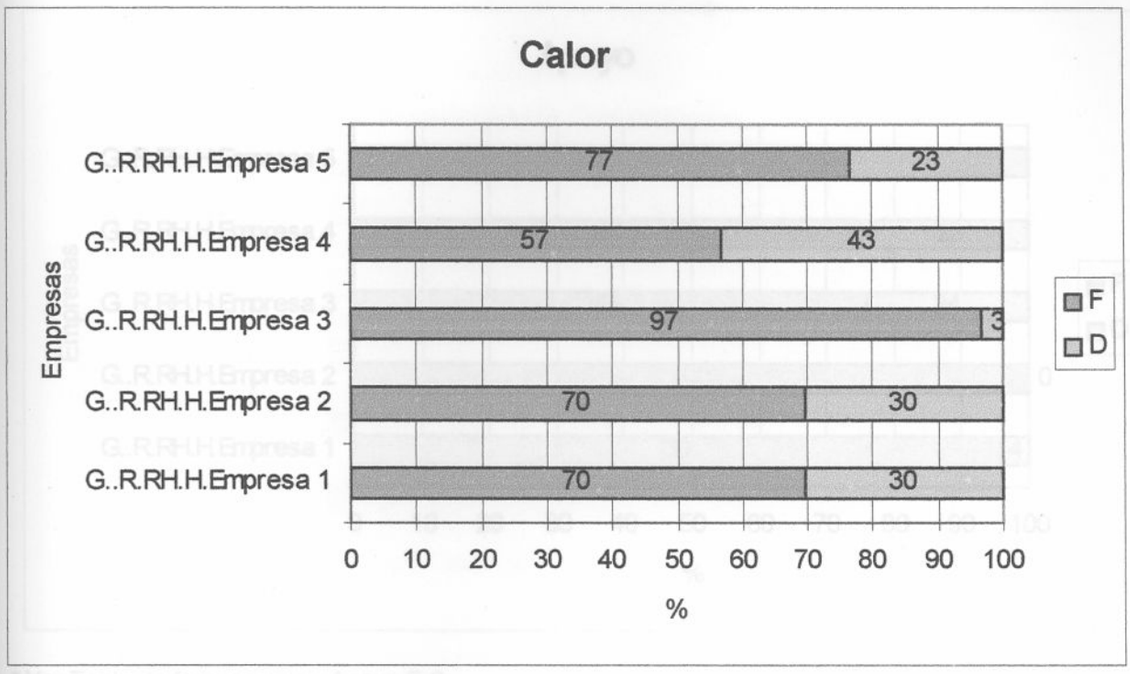


* Ver Tabla de frecuencias en Anexo E-4.

Riesgos: En esta dimensión se evalúa que tan propensa es la organización a tomar riesgos calculados o si por el contrario la preferencia es actuar de una forma más cautelosa. En este sentido se aprecia el mayor porcentaje de respuestas favorables en la GRRHH de las Empresas 1 y 4 las cuales parecen ser muy propensas a tomar riesgos y adaptarse rápidamente a los cambios del mercado con el fin de ir siempre adelante en la competencia.

El caso de la Empresa 5 es el mayor porcentaje de percepciones desfavorables tiene 30%, sin embargo un 70% de favorabilidad habla de un buen nivel de riesgo organizacional, es decir, un punto en el cual no se arriesga todo y algunas decisiones se toman con mucha cautela. Lo mismo puede decirse de las Empresas 2 y 3, son percibidas favorablemente en esta dimensión.

Gráfico No. 25. Calor. Sector Privado



* Ver Tabla de Frecuencias en Anexo E-5.

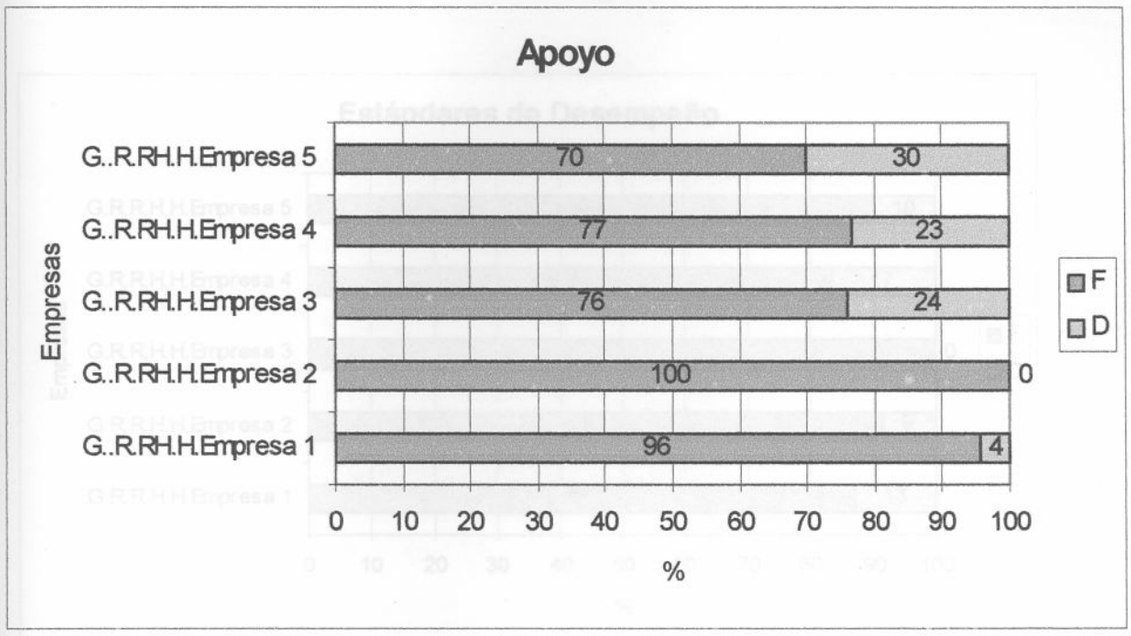
Calor: En cuanto a esta dimensión, es la que expresa el grado de confianza y compañerismo existente entre los empleados de una organización; el clima de armonía y amistad que puede llegar a darse en una Empresa.

Estas características no parecen cumplirse en la GRRHH de la Empresa 4 ya que aunque el 57% de respuestas corresponden a percepciones favorables esto no puede considerarse como un Clima favorable, más acertado sería afirmar que medianamente se dan manifestaciones de "Calor" en la organización pero que no es un clima de relaciones totalmente favorables.

Con respecto a las Gerencias de las Empresas 1, 2 y 5, el porcentaje de desfavorabilidad aumenta; sin embargo parece tener rastros de recelo y desconfianza; ya que tampoco en estos casos es totalmente favorable.

Estos ciertos sentimientos de recelo y desconfianza hacia los compañeros de trabajo puede explicarse por el hecho de que existe mucha competencia entre los mismos empleados de estas Empresas, por esto hay la tendencia a cuidarse y estar prevenido porque el compañero puede convertirse en cualquier momento en un fuerte rival en la competencia.

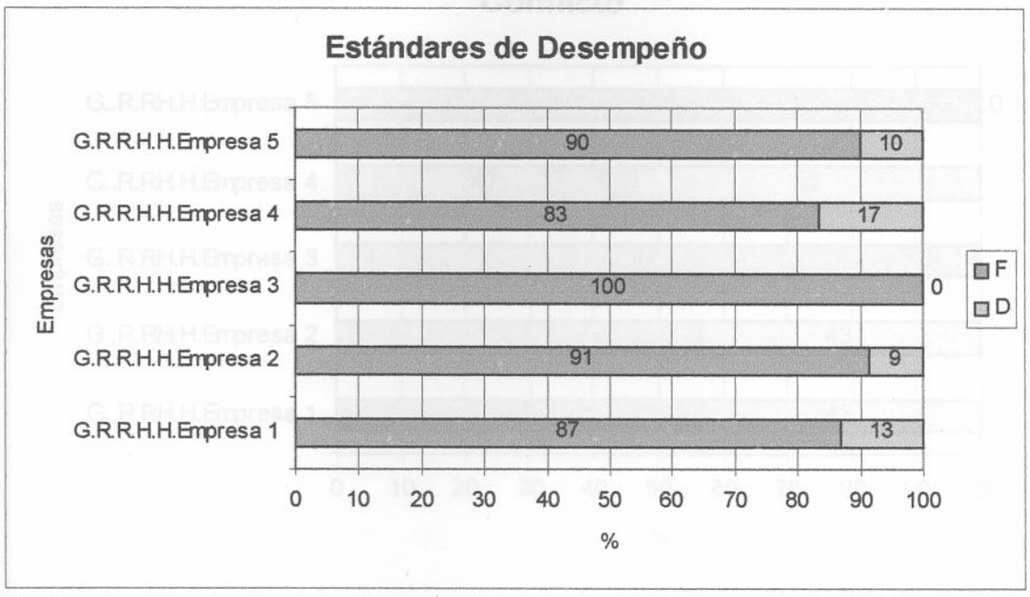
Gráfico No. 26.Apoyo Sector Privado



* Ver Tabla de frecuencia en Anexo E-6.

Apoyo: En las GRRHH de las Empresas 3, 4 y 5 los resultados reflejan que en su mayoría los empleados perciben un clima de colaboración y apoyo mutuo en las relaciones Gerente - Trabajador, sin embargo, estas tres (3) Gerencias cuentan con el mayor porcentaje de desfavorabilidad, lo que indica que hay un grupo considerable que las percibe en forma desfavorable; cosa que no ocurre en las Empresas 1 y 2 de las cuales se puede decir que gozan de un excelente clima en las relaciones Gerente - Trabajador.

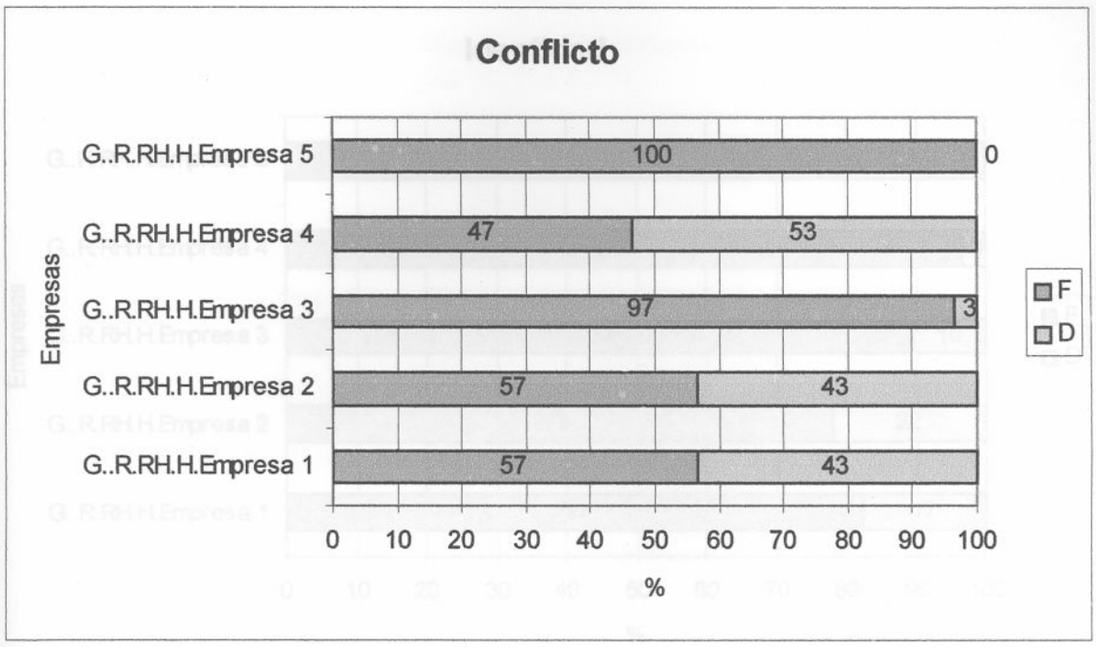
Gráfico No. 27. Estándares de Desempeño Sector Privado



* Ver Tabla de Frecuencia en Anexo E-7

Estándares de Desempeño: En lo referido al esfuerzo por la realización de un buen trabajo y a la fijación y cumplimiento de las metas organizacionales y grupales: en general parece ser muy favorable en este grupo de empresas, ya que ninguna de ellas pasa el 13% de desfavorabilidad o lo que es lo mismo; todas tienen un porcentaje de criterios favorables mayores o iguales 87%, es decir, que gozan de objetivos metas claras y por lo tanto se da un buen esfuerzo para lograrlas. No hay aquí diferencias que puedan ser significativas entre las empresas, sin embargo cabe destacar que la GRRHH de la empresa 3 es la única en tener 100% de favorable e esta dimensión.

Gráfico No. 28. Conflicto Sector Privado



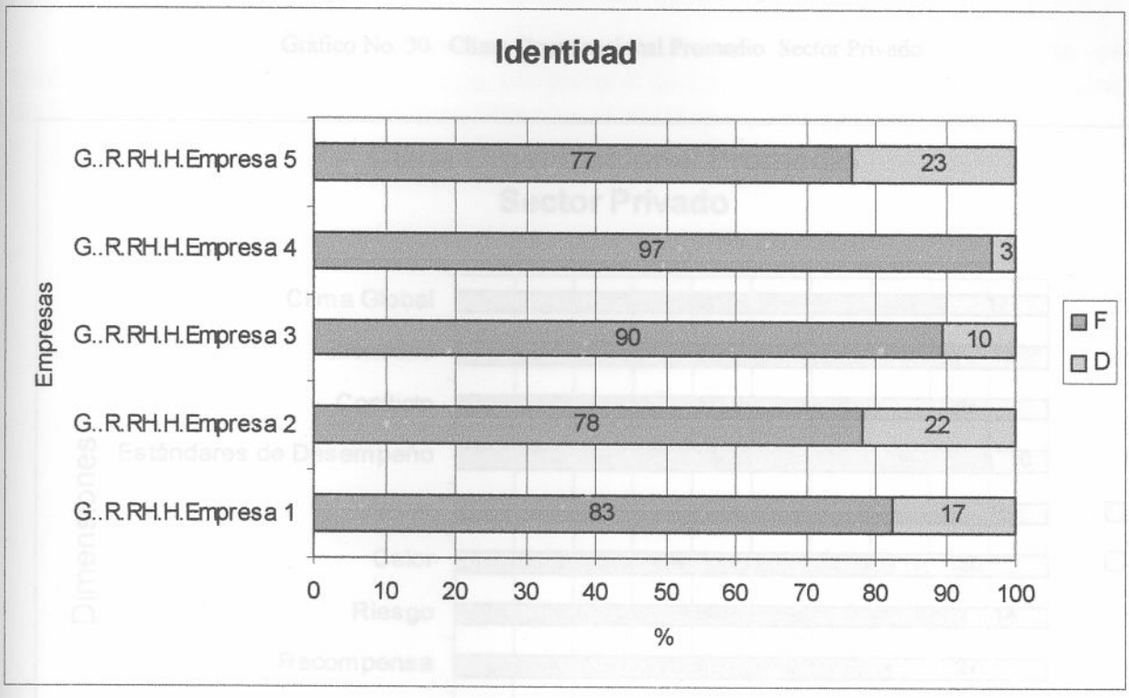
* Ver Tabla de Frecuencias en Anexo E-8.

Conflicto: Es la dimensión en donde las empresas 1, 2 y 4 arrojan el mayor porcentaje (%) de desfavorabilidad, siendo la Empresa 4 la que ocupa el mayor de estas, alcanzando el 53%; parece indicar esto, que estas gerencias no están muy prestas al diálogo y a los debates en la resolución de problemas, es decir, que son empresas cerradas a las nuevas ideas y a la participación de los empleados en la resolución de problemas.

En el extremo de la favorabilidad estas las gerencias de las empresas 3 y 5, las cuales tienen un 97% y 100% de criterios favorables respectivamente.

La apertura de estas empresas y la atención que en ellas se le brinda a las opiniones de los empleados puede deberse a que ambas han pasado por procesos de adquisiciones, lo que amerita el flujo de las nuevas ideas y las innovaciones, ya que es necesario para estas empresas impactar el mercado.

Gráfico No. 29. Identidad Sector Privado

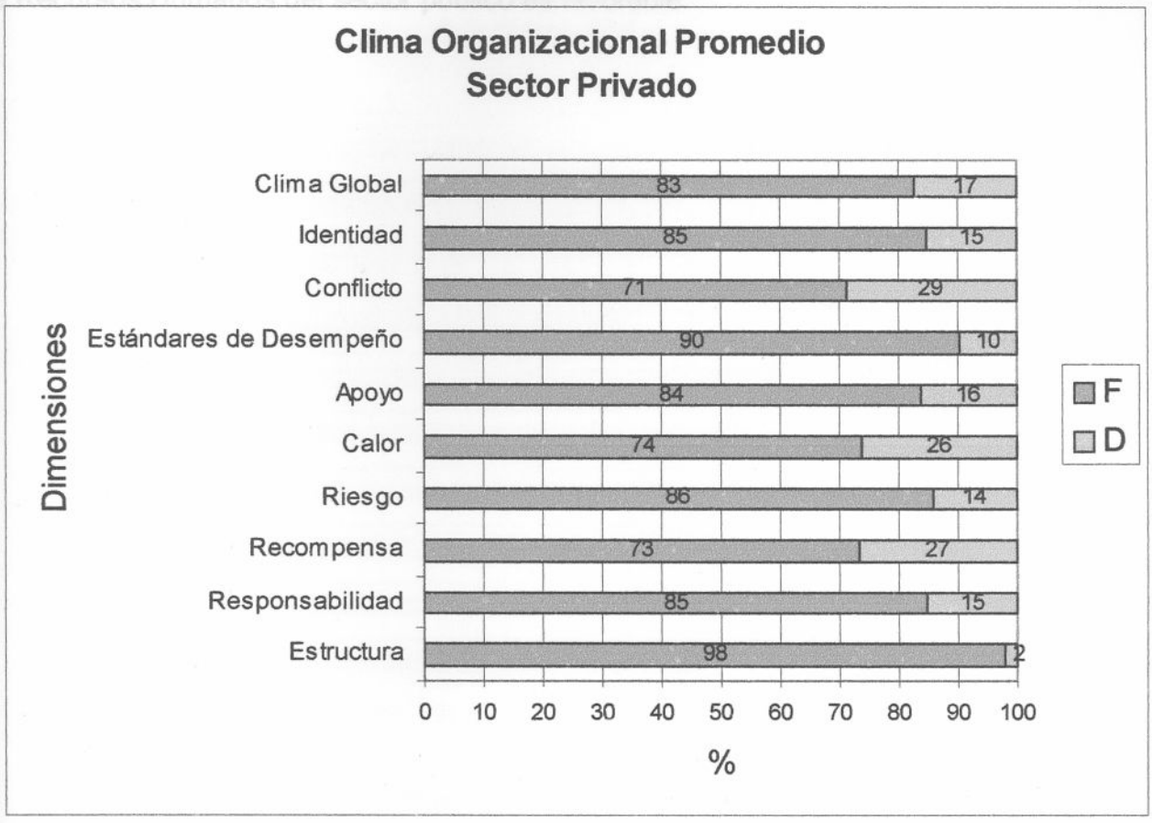


* Ver Tabla de Frecuencias en Anexo E-9.

Identidad: En cuanto a la lealtad y el orgullo de pertenecer a la organización, la mayor carencia de favorabilidad en esta dimensión se presenta en la GRRHH de la empresa 5 y está muy a la par de la Empresa 1 y 2, sin embargo, el porcentaje de respuestas favorables es bueno en general para este sector, en especial en las Empresas 3 y 4, de las cuales se puede decir que cuentan con un gran sentido de pertenencia por parte de los empleados hacia la organización.

F. Resultados y Análisis del Clima Organizacional Promedio Percibido en las Gerencias de Recursos Humanos en el Sector Privado.

Gráfico No. 30. Clima Organizacional Promedio. Sector Privado



* Ver Tabla De Frecuencias en Anexo F-1.

En el sector privado en general se puede hablar de un Clima Organizacional bastante favorable, ya que su media se ubica en un 83% de criterios favorables y los porcentajes de criterios desfavorables no sobrepasan el 30 %, el mayor porcentaje se ubica en la dimensión de conflicto, alcanzando un 29%, sin embargo no puede hablarse de esta como una dimensión desfavorables, lo que quiere decir que el sector privado en general está abierto a las discusiones grupales y debates en torno a la resolución de los problemas laborales, además se tiende a escuchar las diferentes ideas, de manera de solucionarlos de la mejor forma posible.

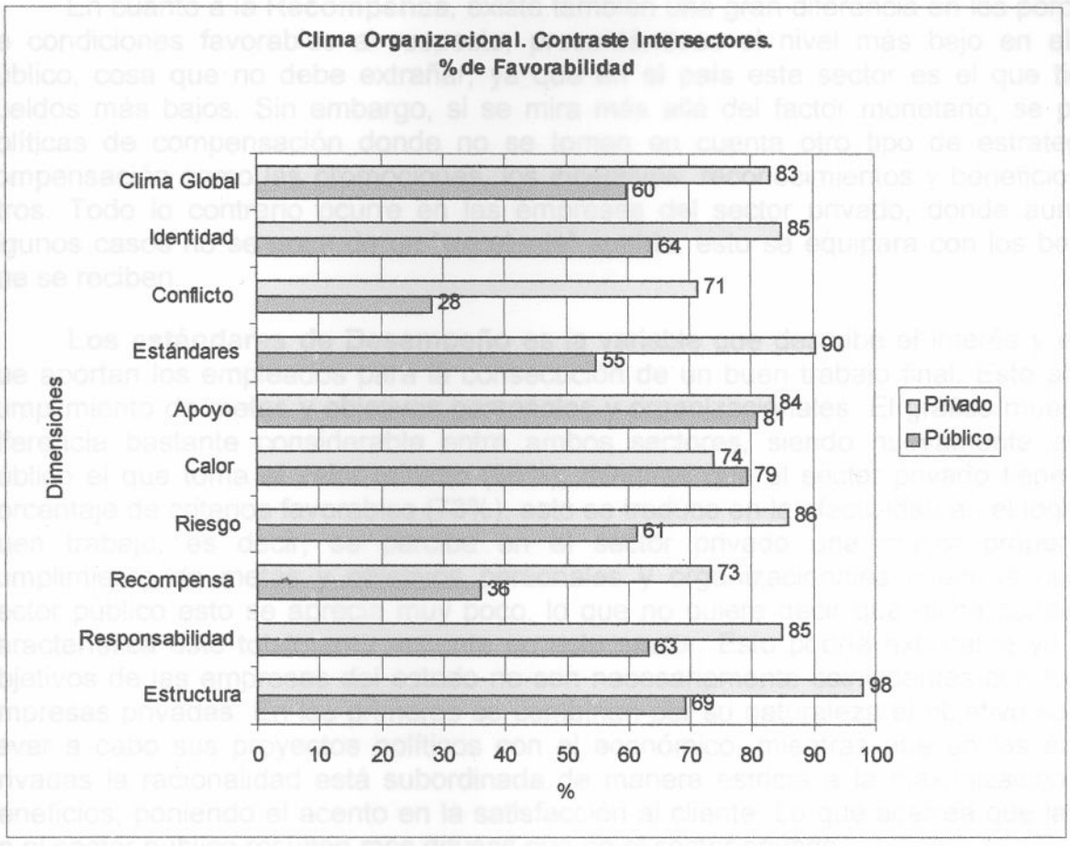
Al referirse al porcentaje más alto de favorabilidad se ubica en la dimensión Estructura, donde es prácticamente inapreciable el porcentaje de percepción desfavorable al respecto, lo que indica que en estas organizaciones prevalece el cumplimiento de las normas y seguimiento de los canales regulares en la ejecución de las actividades, además

de indicar que el personal que labora en estas gerencias conoce perfectamente la estructura organizativa y las políticas de la empresa.

El resto de las dimensiones son percibidas en un alto porcentaje de criterios favorables lo que hace concluir que en general el Clima Organizacional de las Unidades de Recursos Humanos del sector público es favorable.

G. Análisis Comparativo del Clima Organizacional Promedio. Inter – sectores.

Gráfico No. 31. Clima Organizacional. Contraste Intersectores %Favorabilidad



* Ver Tabla de frecuencia en Anexo G-1.

El Clima Organizacional es característico de cada organización, sin embargo para poder hablar de un sector en general es necesario promediar los resultados específicos de cada organismo en cada una de las dimensiones, de esta manera se logra establecer un contraste entre ambos sectores.

Se puede observar en el gráfico de este contraste que existen diferencias notables entre ambos sectores, lo cual no necesariamente se debe a la condición de que dichos organismos pertenecen a sectores distintos, sino que pueden intervenir aquí otro tipo de variables correspondientes a la misma naturaleza de las empresas de estudio, o cual era previsible dado que no solo son dos sectores diferentes, sino que las empresas estudiadas son de naturaleza totalmente distintas y no comparables entre sí, en este caso, ya que no es comparable una alcaldía con un banco.

Se observa la mayor diferencia de apreciaciones en la dimensión de **Conflicto:** lo que parece sugerir que las empresas privadas que fueron evaluadas en esta investigación tienden a propiciar las discusiones y debates entre los diferentes equipos de trabajo y a

escuchar las diferentes opiniones con respecto a la resolución de problemas; mientras que en los organismos del sector público pareciera que esta condición se mantuviera al mínimo.

En cuanto a la **Recompensa**, existe también una gran diferencia en los porcentajes de condiciones favorables al respecto; presentándose el nivel más bajo en el sector público, cosa que no debe extrañar, ya que en el país este sector es el que tiene los sueldos más bajos. Sin embargo, si se mira más allá del factor monetario, se perciben políticas de compensación donde no se toman en cuenta otro tipo de estrategias de compensación como las promociones, los incentivos, reconocimientos y beneficios, entre otros. Todo lo contrario ocurre en las empresas del sector privado, donde aunque en algunos casos no se goce de un "excelente" sueldo, esto se equipara con los beneficios que se reciben.

Los estándares de Desempeño es la variable que describe el interés y esfuerzo que aportan los empleados para la consecución de un buen trabajo final. Esto abarca el cumplimiento de metas y objetivos personales y organizacionales. El gráfico muestra una diferencia bastante considerable entre ambos sectores, siendo nuevamente el sector público el que toma el valor mínimo (36%); mientras que el sector privado tiene un alto porcentaje de criterios favorables (73%), esto se traduce en la efectividad en el logro de un buen trabajo, es decir, se percibe en el sector privado una mayor propensión al cumplimiento de metas y objetivos personales y organizacionales mientras que en el sector público esto se aprecia muy poco, lo que no quiere decir que dicha condición y/o característica esté totalmente ausente en este sector. Esto podría explicarse ya que los objetivos de las empresas del estado no son necesariamente coincidentes con los de las empresas privadas. En las primeras se combinan por su naturaleza el objetivo social, ara llevar a cabo sus proyectos políticos con el económico, mientras que en las empresas privadas la racionalidad está subordinada de manera estricta a la maximización de sus beneficios, poniendo el acento en la satisfacción al cliente. Lo que acarrea que las metas en el sector público resulten más difusas que en el sector privado.

Estructura: esta dimensión aparece muy favorable para el sector privado, sin embargo para el sector público tomó un valor medianamente favorable (69%). Esto evidencia que si bien en el sector público no se desconocen la definición de tareas, las políticas, normas y procedimientos y la estructura organizativa, a diferencia del sector privado existe un énfasis en los trámites y generalmente no se siguen los canales regulares en la ejecución de las actividades, es decir, que el exceso de reglas muchas veces impide el logro efectivo de las tareas.

Responsabilidad: esta dimensión se refiere al grado de autonomía con que se cuenta para la ejecución del trabajo y la toma de decisiones, la cual es mucho más alta para el sector privado que para el sector público, sin embargo no se muestra totalmente desfavorable en este último, esto podría deberse a que en el sector público existen numerosos puntos en la escala de jerarquía, lo que significa que mientras existen más niveles la autonomía se va disgregando, por lo tanto disminuye, mientras que en el sector privado existen menos cargos jerárquicos por lo que estos gozan de mayor autonomía.

Riesgo: en cuanto a esta dimensión se puede decir que el sector privado tiene un alto porcentaje de favorabilidad al respecto, lo que significa que ponen mucho énfasis en

los riesgos calculados, con el fin de lograr el éxito, mientras que en el sector público todavía existe una fuerte tendencia a operar con seguridad de la mejor manera, es decir, hay cierto recelo en cuanto a la toma de riesgos. El contexto en donde se desenvuelven ambos sectores explica este resultado; ya que en el caso de las empresas del sector privado estas tienen un alto sentido de la competencia, lo cual las lleva ser más arriesgadas en sus decisiones, además de que estas deben responder y adaptarse a los cambios del entorno de una forma mucho más acelerada, ya que de lo contrario esto podría significar grandes pérdidas. En cambio para el sector público no existe la competencia, lo cual permite ser un poco más cauteloso en la toma de decisiones.

En lo referido a la dimensión **Identidad,** el sector privado tiene un alto porcentaje de favoravilidad (85%), lo cual evidencia que los empleados del sector privado se sienten identificados con la organización, causando cierto desequilibrio al grupo al que pertenecen.

Calor: esta dimensión corresponde al sentimiento de que en general prevalece una atmósfera de compañerismo y de trabajo en grupo. Se presenta un mayor porcentaje de respuestas favorables en el sector público (79%), enfatizando un clima de compañerismo y amistad entre los empleados, es decir, la manera que tienen de colaborar y ayudarse mutuamente. Aunque en el sector privado esta dimensión presenta un porcentaje de respuestas favorables del (74%) existe mayor recelo a la hora de confiar entre empleados, en otras palabras, la camaradería y la amistad no se cumplen al máximo.

Apoyo: finalmente la dimensión apoyo es percibida en los dos sectores de manera muy favorable, pero los resultados indican que el mayor porcentaje de respuestas favorables lo tiene el sector público, lo que significa que en dicho sector existe un sentimiento de ayuda y/o colaboración por parte de niveles altos o viceversa.

Aunque el sector público arrojó un porcentaje de favorabilidad bastante alto (81%) se refleja menor disposición de ayuda entre los diferentes niveles de jerarquía, aquí cabria destacar que la razón por la cual se da esta diferencia puede venir dada por que en el sector público las inversiones no son hechas por los gerentes, las fallas o errores de los empleados no impactan directamente sus ganancias por lo que hay una tendencia a ser más considerados y hasta cierto punto paternales con los empleados. Mientras que en el sector privado ocurre todo lo contrario, ya que las fallas y los errores se miden según las pérdidas ocasionadas, es decir el factor dinero esta en medio de esto y al impactar directamente las ganancias de los superiores estos tienden a ser más rígidos y exigentes en sus relaciones con los subalternos.

Finalmente agotando los recursos de análisis se ordenaron los promedio de las dimensiones según su favorabilidad de mayor a menor, en ambos sectores, con el fin de determinar si existe diferencias o semejanzas en cuanto al posicionamiento de estas. Determinándose que sólo coinciden en que las dimensiones de **Recompensa y Conflicto** se hallan en último lugar en ambos sectores. Con respecto a la recompensa se puede decir que probablemente esta coincidencia de deba a la situación económica que se vive en estos momentos en todo el país.(Ver Gráficos No. 32 y 33.)

Gráfico No. 32. Posicionamiento de Dimensiones Sector Público

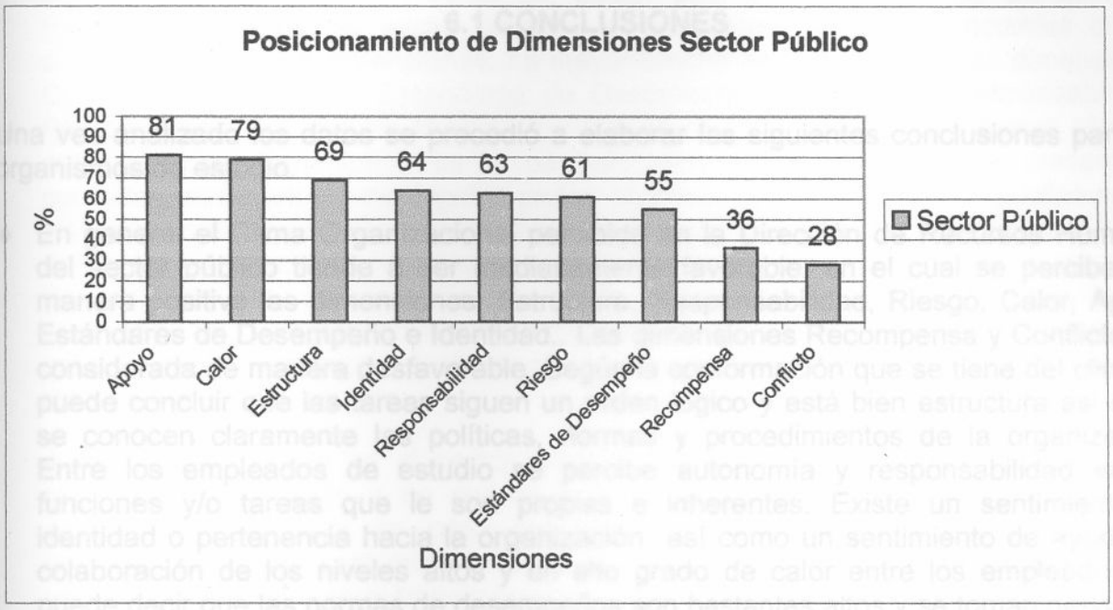
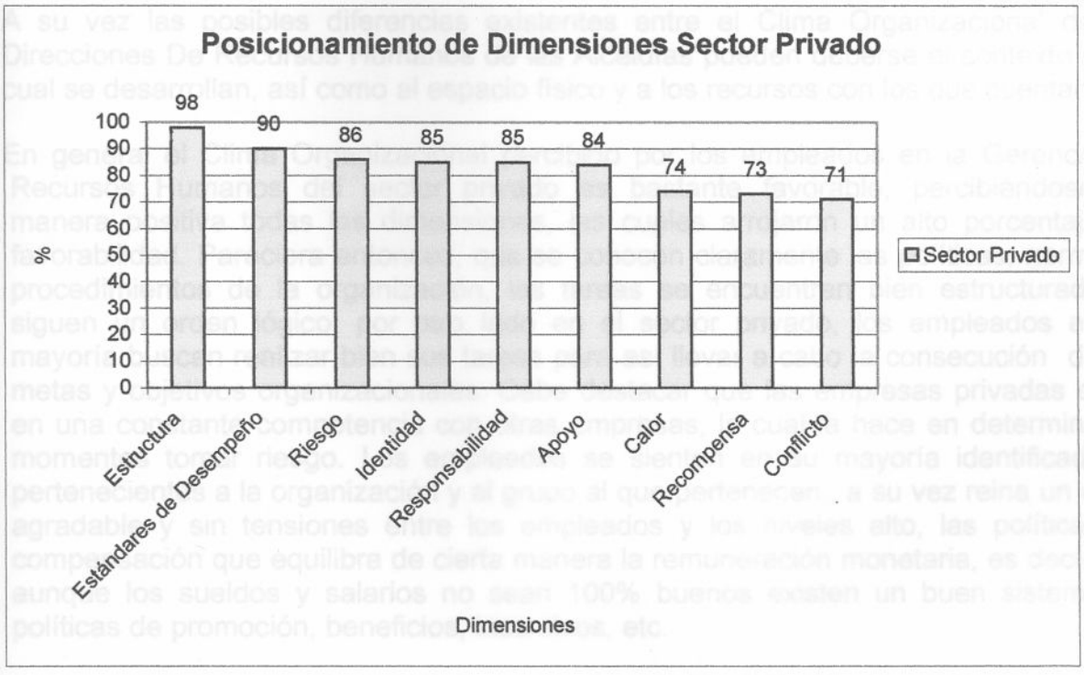


Gráfico No. 33 Posicionamiento de Dimensiones Sector Privado.



CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Una vez analizado los datos se procedió a elaborar las siguientes conclusiones para los organismos de estudio.

- En general el Clima Organizacional percibido en la Dirección de Recursos Humanos del sector público tiende a ser medianamente favorable, en el cual se perciben de manera positiva las dimensiones: Estructura, Responsabilidad, Riesgo, Calor, Apoyo, Estándares de Desempeño e Identidad.. Las dimensiones Recompensa y Conflicto son considerada de manera desfavorable. Según la conformación que se tiene del clima se puede concluir que las tareas siguen un orden lógico y está bien estructura así como se conocen claramente las políticas, normas y procedimientos de la organización. Entre los empleados de estudio se percibe autonomía y responsabilidad en las funciones y/o tareas que le son propias e inherentes. Existe un sentimiento de identidad o pertenencia hacia la organización así como un sentimiento de ayuda y/o colaboración de los niveles altos y un alto grado de calor entre los empleados. Se puede decir que las normas de desempeños son bastantes altos y se toman riesgos en momentos oportunos, quedando al mínimo las políticas de retribución, incentivo, beneficios por el trabajo bien realizado, asimismo las discusiones abiertas entre departamentos no se asumen

  A su vez las posibles diferencias existentes entre el Clima Organizacional de las Direcciones De Recursos Humanos de las Alcaldías pueden deberse al contexto en el cual se desarrollan, así como al espacio físico y a los recursos con los que cuentan.

- En general el Clima Organizacional percibido por los empleados en la Gerencia de Recursos Humanos del sector privado es bastante favorable, percibiéndose de manera positiva todas las dimensiones, las cuales arrojaron un alto porcentaje de favorabilidad. Pareciera entonces, que se conocen claramente las políticas, normas y procedimientos de la organización, las tareas se encuentran bien estructuradas y siguen un orden lógico, por otro lado en el sector privado, los empleados en su mayoría buscan realizar bien sus tareas para así llevar a cabo la consecución de las metas y objetivos organizacionales. Cabe destacar que las empresas privadas están en una constante competencia con otras empresas, la cual la hace en determinados momentos tomar riesgo. Los empleados se sienten en su mayoría identificados y pertenecientes a la organización y al grupo al que pertenecen., a su vez reina un clima agradable y sin tensiones entre los empleados y los niveles alto, las políticas de compensación que equilibra de cierta manera la remuneración monetaria, es decir que aunque los sueldos y salarios no sean 100% buenos existen un buen sistema de políticas de promoción, beneficios, incentivos, etc.

  Cuando estudiamos el Clima Organizacional el Clima Organizacional de la Gerencia de Recursos Humanos entre las empresas de sector privado, se encontraron muy homogéneos entre si , es decir tienden a la favorabilidad en todas las empresas de estudio.

- Para concluir, se busco contrastar el Clima Organizacional percibido tanto en la Dirección de Recursos Humanos del sector público como el de la Gerencia De Recursos Humanos del sector privado, se encuentran diferencias notables en las apreciaciones de las dimensiones. La mayor brecha se encuentra en las dimensiones Conflicto, Recompensa, Estándares de Desempeño, Estructura y Responsabilidad. Pareciera entonces que en el sector privado se propicia más las discusiones abiertas entre los departamentos y se le da más importancia a la hora de presentarse conflictos, resolverlos y no dejarlos pasar, contrario ocurre en el sector público donde las relaciones entre departamentos y/o unidades pareciera mantenerse al mínimo. Asimismo las empresas privadas se percibe con mayor favorabilidad todo lo referido a las políticas de compensaciones como, promociones, incentivo, beneficios y reconocimientos lo cual en el sector público es relativamente baja la aplicación de estas políticas, habría que destacar que la remuneración monetaria en este sector es más baja que en el privado.

  A su vez se percibe en el sector privado una mayor efectividad en cuanto a la realización del trabajo y en cuanto a la consecución de las metas y objetivos organizacionales, que en caso del sector público aunque no sea totalmente desfavorable tiende a ser mucho menor, es decir no se percibe que el empleado tenga un buen desempeño en el trabajo realizado.

  Es importante recalcar que en las empresas privadas existe conocimiento en cuanto a sus normas, políticas y procedimientos, las tareas están lógicamente estructuradas y definidas sin caer en tantos papeleos que la impidan, por su parte en el sector publico existe numerosos papeleos para realizar las tareas tramites

  En cuanto a las dimensiones donde existen menores brechas entre los sectores, cabe destacar Riesgo, Identidad, Apoyo y Calor.

  Concluyendo que prevalece en el sector privado un sentimiento de riesgo en momentos oportunos, lo cual en el sector público se percibe con menor intensidad debido que no existe la competencia en este sector

6.2 RECOMENDACIONES

- Sería interesante para futuras investigaciones realizar un análisis comparativo tomando empresas privadas y organismos públicos del mismo sector económico, para que las comparaciones sean más consistentes.
- Aplicar el instrumento en varios departamentos para así poder realizar generalizaciones en cuanto al Clima Organizacional presente en la empresa.
- Al realizar estudios cuyas muestras sean las organizaciones se debe tener en cuenta la situación actual y el hermetismo de las mismas, muchas veces se convierte en obstáculo lo que en un principio fue motivador al problema de investigación.

BIBLIOGRAFÍA

ALVAREZ, G. (1990). **La Percepción de la Organización: Clave para la Comprensión del Comportamiento del Individuo en la Organización**. Revista de Investigación Sobre Relaciones Industriales y Laborales, N° 26 pág. 29.

ARIAS, F. (1999) **El Proyecto de Investigación**. Caracas: Editorial Episteme

BECKHARD, R. (1973). **Desarrollo Organizacional**. Estrategias y Modelos. México: Fondo Educativo Interamericano.

BERMÚDEZ, M. y DE FREITAS. (1999). **Relación entre Clima Organizacional y Calidad de Servicio en una empresa ensambladora de vehículo.** Tesis de Grado. UCAB. Caracas

BLANCO, D. y CONA R.(1987) **Diagnóstico del Clima Organizacional en una Institución Financiera.** Tesis de Grado. UCV.

BROWN, W. y MOBERG, D. (1990). **Teoría de la Organización y la Administración.** México: Editorial Limusa.

BRUNET, L. (1987) **El Clima de Trabajo en las Organizaciones**. México: Editorial Mc Graw Hill.

CHIAVENATO, I. (1995). **Administración de Recursos Humanos**. 2da Edición. México: Editorial Prentice Hall.

CAPECCHI, A. (1994). **Diagnóstico de Clima Organizacional en una Organización de Servicios.** Tesis de Grado. UCV. Caracas.

Citibank Banca Corporativa (1997). [On-line].

Disponible en: http: www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm.

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

DE CAROLIS, A. y SIMONIS, M. (1994). **Prevalencia de Factores en la Confrontación del Clima Organizacional, Percibido Según el Modelo de Litwin y Stringer**. Tesis de Grado. UCAB. Caracas.

ECO, U.(1992). **Como se Hace una Tesis**. México: Editorial Gedisa.

FORMICA, E. y Millán, I. (1994**). Relación entre Clima Organizacional y la aceptación de un Programa de Calidad, implantado en una empresa Manufacturera**. Tesis de Grado. UCAB. Caracas.

GIBSON y colaboradores (1987). **Organizaciones: Conducta, Estructura y Proceso**. México: Editorial Interamericana.

(1994). **Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Proceso**. México: Editorial Interamericana

(1997). **Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Proceso**. Colombia: Editorial Mac Graw Hill.

GÓMEZ, N y VIEIRA, C. (1992). **Diagnóstico del Clima Organizacional de la Empresa Unifot II, C.A.** Tesis de Grado. UCAB. Caracas.

GUERRA, I. y PEREZ, I. (1992). **Impacto de los Estilos de Liderazgos Sobre el Clima Organizacional.** Tesis de Grado. UCV. Caracas.

HERNANDEZ, R., FERNÁNDEZ, C.,BATISTA, P. (1991). **Metodología de la Investigación**. México: Editorial Mac Graw Hill.

HUDGETTS, R. y ALTMAN, S. (1984). **Comportamiento en las Organizaciones**. México: Nueva Editorial Interamericana.

KATZ, D. y KAN (1993). **Psicología Social de las Organizaciones.** México: Editorial Trillas.

LAWRENCE, P. y LORSH, J. (1973) .**Desarrollo de las Organizaciones**. Caracas: Editorial Fondo Educativo Interamericano, S.A.

MOORE, Mark (1998). **Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público.** Buenos Aires: Editorial Paidos.

MORILLO, A. Y PAEZ, J. (1993). **Diagnostico de Clima Organizacional**. Tesis de Grado. UCV. Caracas.

NAVARRO, Luisa (1995). **Estudio de la Relación entre el Clima Organizacional.** Tesis de Grado. UCAB. Caracas.

OLAYA, O. Y VAN DELLEWIGN, G. (1998) **Estudio Asociativo entre la percepción del Clima Organizacional y la Gestión de los Círculos de Calidad**. Tesis de Grado. UCAB. Caracas.

PONTE, A. y SENDREA, R. (1992). **Estudio del Clima Organizacional en una Institución Financiera**. Tesis de Grado. UCV. Caracas.

PACHECO, E. y VEGA, L. (1993). **Análisis Comparativo del Clima Organizacional entre Dos Gerencias de una Empresa de Servicios**. Tesis de Grado. UCV. Caracas.

QUIROZ, José (1992). **Sector Público y Neoliberalismo**. Caracas.

RAMOS, K. y VALERO, R. (1997). **Relación entre Estilo Gerencial y Clima Organizacional.** Tesis de Grado. UCAB. Caracas.

ROBBINS, Stephen (1987) **Administracion**. Mexico: Editorial Prentice Hall.

ROBBINS, Stephen (1998**). La Administración en el Mundo de Hoy**. México: Editorial Prentice Hall.

SHEIN, E. (1982). **Psicología de las Organizaciones**. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

TAMAYO, M. (1999). **El Proceso de la Investigación Científica**. México: Editorial Limusa.

ANEXOS

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El cuestionario anexo forma parte e un trabajo de investigación que se está realizando y tiene por objeto recabar información necesaria para conocer los diferentes aspectos que constituyen la organización y la forma como esta es percibida por sus integrantes. Con el mismo se pretende tener su opinión acerca de los distintos procesos y aspectos que conforman el ambiente de trabajo. Los resultados obtenidos serán tratados con estricto carácter confidencial y anónimo.

INSTRUCCIONES

1. Se recomienda leer cuidadosamente cada descripción.
2. En cada descripción, tendrá cuatro (4) alternativas de respuestas para escoger sólo una, marque con una equis "X" el recuadro que se corresponde con la alternativa que más se ajusta a su criterio.
3. Las alternativas de respuesta estarán dentro de la escala:
   1.- Muy en Desacuerdo.
   2.- En Desacuerdo.
   3.- De Acuerdo.
   4.- Muy de Acuerdo.
4. Se le recuerda que aquí no hay respuestas ni buenas ni malas , sólo requerimos su sincera opinión con respecto a cada una de las afirmaciones.

Por su colaboración, de Antemano, Muchas Gracias!

	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
	1	2	3	4
1) En la Alcaldía del Municipio Hatillo las tareas están claramente definidas				
2) En la Alcaldía del Municipio Hatillo las tareas están lógicamente estructuradas.				
3) En esta Organización se tiene claro quien manda y toma las decisiones.				
4) Conozco claramente las políticas de la Alcaldía del Municipio Hatillo.				
5) Conozco Claramente la estructura organizativa de la Alcaldía del Municipio Hatillo.				
6) En esta Organización no existe muchos papeleos para hacer las cosas.				
7) El exceso de reglas, detalles administrativos y tramites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).				
8) Aquí, la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.				
9) En La Alcaldía del Municipio Hatillo a veces no se tiene claro a quien reportar.				
10) Nuestra Gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.				
11) No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.				
12) Nuestra Gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificandolo con ellos.				
13) Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, de resto yo soy responsable por el trabajo realizado.				

	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy De Acuerdo
	1	2	3	4
14) En la Alcaldía del Municipio Hatillo salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				
15) Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.				
16) En la Alcaldía del Municipio Hatillo, cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.				
17) En esta Organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.				
18) En esta Organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				
19) Las recompensas e incentivos que se reciben en la Alcaldía del Municipio Hatillo son mayores que las amenazas y críticas.				
20) Aquí, las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
21) En esta Organización hay muchisima crítica.				
22) En la Alcaldía del Municipio Hatillo no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
23) Cuando cometo un error me sancionan.				
24) La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.				
25) La Alcaldía del Municipio Hatillo ha tomado riesgos en los momentos oportunos.				
26) La toma de decisiones en esta Organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.				
27) Aquí, la Gerencia se arriesga por una buena idea.				

	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
	1	2	3	4
28) Entre la gente de esta Organización prevalece una atmósfera amistosa.				
29) La Alcaldía del Municipio Hatillo se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
30) Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.				
31) Las personas en esta Organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.				
32) Las relaciones Gerencia-Trabajador tienden a ser agradables.				
33) En esta Organización se exige un rendimiento bastante alto				
34) La Gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar				
35) En la Alcaldía del Municipio Hatillo siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal				
36) La Gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien				
37) Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño				
38) Me siento orgulloso de mi desempeño				
39) Si me equivoco, las cosas van mal con mis superiores				
40) En la Alcaldía del Municipio Hatillo la Gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la Organización				
41) Las personas dentro de la Alcaldía del Municipio Hatillo no confían verdaderamente una en el otro				
42) Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil				

	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
	1	2	3	4
43) La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.				
44) En esta Organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos				
45) La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.				
46) La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos				
47) Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no este de acuerdo con mis jefes				
48) Lo más importante en la Organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible				
49) La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta Organización				
50) Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien				
51) Siento que no hay mucha lealtad, por parte del personal hacia la compañía				
52) En esta Organización cada cual se preocupa por sus propios intereses				

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El cuestionario anexo forma parte de un trabajo de investigación que se está realizando y tiene por objeto recabar información necesaria para conocer los diferentes aspectos que constituyen la organización y la forma como esta es percibida por sus integrantes. Con el mismo se pretende tener su opinión acerca de los distintos procesos y aspectos que conforman el ambiente de trabajo. Los resultados obtenidos serán tratados con estricto carácter confidencial y anónimo.

INSTRUCCIONES

1. Se recomienda leer cuidadosamente cada descripción.
2. En cada descripción, tendrá cuatro (4) alternativas de respuestas para escoger sólo una, marque con una equis "X" el recuadro que se corresponde con la alternativa que más se ajusta a su criterio.
3. Las alternativas de respuesta estarán dentro de la escala:
   1.- Muy en Desacuerdo.
   2.- En Desacuerdo.
   3.- De Acuerdo.
   4.- Muy de Acuerdo.
4. Se le recuerda que aquí no hay respuestas ni buenas ni malas, sólo requerimos su sincera opinión con respecto a cada una de las afirmaciones.
5. Se le agradece no dejar ninguna pregunta en blanco.

Por su colaboración, de Antemano, Muchas Gracias!!!!!!

	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
	1	2	3	4
1) En Esta Organización las tareas están claramente definidas				
2) En Esta Organización las tareas están lógicamente estructuradas.				
3) En esta Organización se tiene claro quien manda y toma las decisiones.				
4) Conozco claramente las políticas de Esta Organización.				
5) Conozco Claramente la estructura organizativa de Esta Organización.				
6) En esta Organización no existe muchos papeleos para hacer las cosas.				
7) El exceso de reglas, detalles administrativos y tramites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).				
8) Aquí, la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.				
9) En Esta Organización a veces no se tiene claro a quien reportar.				
10) Nuestra Gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.				
11) No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.				
12) Nuestra Gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos.				
13) Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, de resto yo soy responsable por el trabajo realizado.				

	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
	1	2	3	4
14) En Esta Organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				
15) Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.				
16) En Esta Organización, cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.				
17) En esta Organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.				
18) En esta Organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				
19) Las recompensas e incentivos que se reciben en Esta Organización son mayores que las amenazas y críticas.				
20) Aquí, las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
21) En esta Organización hay muchisima crítica.				
22) En Esta Organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
23) Cuando cometo un error me sancionan.				
24) La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.				
25) Esta Organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.				
26) En esta Organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.				
27) La toma de decisiones en esta Organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.				
28) Aquí, la Gerencia se arriesga por una buena idea.				

	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
	1	2	3	4
29) Entre la gente de esta Organización prevalece una atmósfera amistosa.				
30) Esta Organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
31) Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.				
32) Las personas en esta Organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.				
33) Las relaciones Gerencia-Trabajador tienden a ser agradables.				
34) En esta Organización se exige un rendimiento bastante alto				
35) La Gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar				
36) En Esta Organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal				
37) La Gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien				
38) Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño				
39) Me siento orgulloso de mi desempeño				
40) Si me equivoco, las cosas van mal con mis superiores				
41) En Esta Organización la Gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la Organización				
42) Las personas dentro de Esta Organización no confían verdaderamente una en el otro				
43) Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil				

	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
	1	2	3	4
44) La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.				
45) En esta Organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos				
46) La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.				
47) La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos				
48) Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no este de acuerdo con mis jefes				
49) Lo más importante en la Organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible				
50) La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta Organización				
51) Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien				
52) Siento que no hay mucha lealtad, por parte del personal hacia la compañía				
53) En esta Organización cada cual se preocupa por sus propios intereses				

CODIFICACIÓN DE RESPUESTAS SECTOR PUBLICO

Item	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
1	1	2	3	4
2	1	2	3	4
3	1	2	3	4
4	1	2	3	4
5	1	2	3	4
6	1	2	3	4
7	4	3	2	1
8	4	3	2	1
9	4	3	2	1
10	1	2	3	4
11	1	2	3	4
12	1	2	3	4
13	1	2	3	4
14	1	2	3	4
15	1	2	3	4
16	4	3	2	1
17	4	3	2	1
18	1	2	3	4
19	1	2	3	4
20	1	2	3	4
21	4	3	2	1
22	4	3	2	1
23	4	3	2	1
24	4	3	2	1
25	1	2	3	4
26	1	2	3	4
27	1	2	3	4
28	1	2	3	4
29	1	2	3	4
30	4	3	2	1
31	4	3	2	1
32	1	2	3	4
33	1	2	3	4
34	1	2	3	4
35	1	2	3	4
36	1	2	3	4
37	4	3	2	1
38	1	2	3	4
39	4	3	2	1
40	1	2	3	4
41	4	3	2	1
42	1	2	3	4
43	1	2	3	4
44	4	3	2	1
45	1	2	3	4
46	1	2	3	4
47	1	2	3	4
48	4	3	2	1
49	1	2	3	4
50	1	2	3	4
51	4	3	2	1
52	4	3	2	1

Estimación de los Valores Máximos, Mínimos y Medios. SECTOR PUBLICO

DIMENSIONES	MÍNIMO	MEDIO	MÁXIMO
Estructura	10	25	40
Responsabilidad	7	17,5	28
Recompensa	6	15	24
Riesgo	4	10	16
Calor	5	12,5	20
Apoyo	6	15	24
Estandares	5	12,5	20
Conflicto	5	12,5	20
Identidad	4	10	16

CRITERIOS DE FAVORABILIDAD Y DESFAVORABILIDAD. SECTOR PÚBLICO

DIMENSIONES	FAVORABLE	DESFAVORABLE
Estructura	X ≥ 25	X ≤ 24,99
Responsabilidad	X ≥ 17,5	X ≤ 17,49
Recompensa	X ≥ 15	X ≤ 14,99
Riesgo	X ≥ 10	X ≤ 9,99
Calor	X ≥ 12,5	X ≤ 12,49
Apoyo	X ≥ 15	X ≤ 14,99
Estandares	X ≥ 12,5	X ≤ 12,49
Conflicto	X ≥ 12,5	X ≤ 12,49
Identidad	X ≥ 10	X ≤ 9,99

CODIFICACIÓN DE RESPUESTAS SECTOR PRIVADO

Item	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
1	1	2	3	4
2	1	2	3	4
3	1	2	3	4
4	1	2	3	4
5	1	2	3	4
6	1	2	3	4
7	4	3	2	1
8	4	3	2	1
9	4	3	2	1
10	1	2	3	4
11	1	2	3	4
12	1	2	3	4
13	1	2	3	4
14	1	2	3	4
15	1	2	3	4
16	4	3	2	1
17	4	3	2	1
18	1	2	3	4
19	1	2	3	4
20	1	2	3	4
21	4	3	2	1
22	4	3	2	1
23	4	3	2	1
24	4	3	2	1
25	1	2	3	4
26	1	2	3	4
27	1	2	3	4
28	1	2	3	4
29	1	2	3	4
30	1	2	3	4
31	4	3	2	1
32	4	3	2	1
33	1	2	3	4
34	1	2	3	4
35	1	2	3	4
36	1	2	3	4
37	1	2	3	4
38	4	3	2	1
39	1	2	3	4
40	4	3	2	1
41	1	2	3	4
42	4	3	2	1
43	1	2	3	4
44	1	2	3	4
45	4	3	2	1
46	1	2	3	4
47	1	2	3	4
48	1	2	3	4
49	4	3	2	1
50	1	2	3	4
51	1	2	3	4
52	4	3	2	1
53	4	3	2	1

Valores Máximos y Minimos, Sector Privado

DIMENSIONES	MÍNIMO	MEDIO	MÁXIMO
Estructura	10	25	40
Responsabilidad	7	17,5	28
Recompensa	6	15	24
Riesgo	5	12,5	20
Calor	5	12,5	20
Apoyo	6	15	24
Estandares	5	12,5	20
Conflicto	5	12,5	20
Identidad	4	10	16

CRITERIOS DE FAVORABILIDAD Y DESFAVORABILIDAD SECTOR PRIVADO

DIMENSIONES	FAVORABLE	DESFAVORABLE
Estructura	X ≥ 25	X ≤ 24,99
Responsabilidad	X ≥ 17,5	X ≤ 17,49
Recompensa	X ≥ 15	X ≤ 14,99
Riesgo	X ≥ 10	X ≤ 9,99
Calor	X ≥ 12,5	X ≤ 12,49
Apoyo	X ≥ 15	X ≤ 14,99
Estandares	X ≥ 12,5	X ≤ 12,49
Conflicto	X ≥ 12,5	X ≤ 12,49
Identidad	X ≥ 10	X ≤ 9,99

Matríz de Respuestas. Estructura. Sector Público. Alcaldía 1

ITEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	X	DesvEst.		
E1	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	4	3	2	4	3	3	3	2	1	2	3	3	2	3	2,6800	0,690		
E2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	4	2	2	3	3	3	3	2	1	2	3	3	3	3	2,6000	0,645		
E3	4	4	3	2	2	3	4	3	3	4	2	3	4	2	4	4	4	2	1	2	2	4	3	4	3	3,0400	0,935		
E4	3	1	3	3	3	3	1	3	4	1	1	4	1	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2,8000	1,000		
E5	2	2	3	3	3	3	4	3	3	1	2	3	1	3	4	4	3	2	3	3	3	4	3	3	4	2,8800	0,833		
E6	3	1	4	2	1	2	2	2	2	1	3	2	4	4	2	1	3	3	3	3	1	2	1	2	2	2,2400	0,970		
E7	3	1	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	1	1	1	2	3	2	3	2	3	2,3200	0,748		
E8	1	1	4	3	3	2	1	3	2	1	2	3	3	2	2	4	3	1	1	4	3	2	2	3	3	2,3600	0,995		
E9	1	3	2	3	2	3	3	3	2	4	2	4	3	2	4	4	3	2	1	3	3	4	3	3	2	2,7600	0,879		
E10	1	1	4	2	3	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	3	2	2	3	2	4	2	2	2	1	2,0400	0,841		
TOTAL	24	20	32	26	25	26	24	26	26	19	20	31	26	24	31	32	28	22	20	24	26	30	26	27	28	25,7200	3,736	F	D
	D	D	F	F	D	F	D	F	F	D	D	F	F	D	F	F	F	D	D	D	F	F	F	F	F			15	10

Matríz de Respuestas. Responsabilidad. Sector Público. Alcaldía 1

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25				
Resp11	3	1	1	2	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	3	4	4	2	3	2	2	2,4800	0,918		
Resp12	4	3	1	3	3	2	4	2	4	3	2	2	3	3	4	4	4	3	3	3	2	2	3	4	4	3,0000	0,866		
Resp13	1	2	1	2	1	3	1	3	3	1	2	3	2	2	1	1	1	2	1	3	2	1	2	3	3	1,8800	0,833		
Resp14	2	2	2	2	2	2	1	2	4	3	2	2	3	3	4	4	2	3	4	4	3	4	2	3	3	2,7200	0,891		
Resp15	2	2	1	3	2	2	2	2	4	3	2	2	3	3	4	2	3	4	3	3	3	4	2	3	2	2,6400	0,810		
Resp1	1	3	4	2	3	3	1	3	2	2	2	3	3	3	4	2	1	2	1	1	2	3	3	3	2	2,3600	0,907		
Resp1	3	3	4	2	3	2	1	2	2	1	3	3	2	4	4	2	1	2	1	1	2	1	3	2	2	2,2400	0,970		
	16	16	14	16	18	17	12	16	21	15	15	17	18	20	25	19	14	18	16	19	18	17	18	20	18	17,3200	2,626	F	D
	D	D	D	D	F	D	D	D	F	D	D	D	F	F	F	F	D	F	D	F	F	D	F	F	F			12	13

Matríz de Respuestas. Recompensa. Sector Público. Alcaldía 1

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25				
Rec18	2	1	2	2	2	2	1	2	4	1	1	3	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1,6400	0,860		
Rec19	1	3	2	1	2	2	1	2	2	4	1	3	3	1	1	4	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1,8400	0,943		
Rec20	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	3	3	2	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	2	1,6400	0,757		
Rec21	2	1	4	3	4	3	1	2	3	2	2	3	3	2	4	3	3	1	1	1	1	2	4	3	3	2,4400	1,044		
Rec22	2	3	4	2	4	3	1	3	1	4	2	3	3	4	1	1	2	3	1	1	4	1	3	3	2	2,4400	1,121		
Rec23	2	3	4	2	2	3	4	2	3	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2,5200	0,714		
	11	12	17	12	16	15	9	13	15	16	11	18	16	11	10	12	15	11	7	7	11	10	12	12	14	12,5200	2,931	F	D
	D	D	F	D	F	F	D	D	F	F	D	F	F	D	D	D	F	D	D	D	D	D	D	D	D			8	17

Matríz de Respuestas. Riesgos. Sector Público. Alcaldía 1

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	X	Desv. Est.		
Ries24	1	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	1	1	3	3	3	2	2	2	2	1	2	3	2,2400	0,723		
Ries25	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	4	4	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2,5200	0,653		
Ries26	3	3	2	3	3	3	1	3	2	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	2	3	1	3	3	2,9200	0,812		
Ries27	3	3	2	2	3	3	1	2	2	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	1	3	2	3	3	2,8800	0,881		
	9	11	9	9	10	11	8	9	9	13	11	11	12	11	13	15	13	11	11	11	7	11	6	11	12	10,5600	2,002		
	D	F	D	D	F	F	D	D	D	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	D	F	D	F	F		F	D	
																											17,000	8	

Matríz de Respuestas. Calor. Sector Público. Alcaldía 1

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	X	Desv. Est.		
Ca28	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	2	3	4	1	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2,8400	0,688		
Ca29	3	2	2	2	1	3	2	2	2	3	3	3	4	2	4	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2,2400	0,779		
Ca30	2	3	3	2	2	2	2	3	2	1	4	3	2	2	1	4	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2,3600	0,757		
Ca31	4	3	2	3	4	3	3	3	2	3	1	4	4	4	4	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2,9600	0,790		
Ca32	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	4	3	3	4	1	3	3	3	2	1	3	3	3	3	2,6800	0,748		
	15	13	11	13	13	13	13	13	11	14	13	18	15	14	17	11	12	11	14	12	9	13	13	13	13	13,0800	1,891		
	F	F	D	F	F	F	F	F	D	F	F	F	F	F	F	D	D	D	F	D	D	F	F	F	F		F	D	
																											18,000	7	

Matríz de Respuestas. Apoyo. Sector Público. Alcaldía 1

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	X	Desv. Est.	
Ap33	3	3	3	2	3	3	1	2	2	3	3	2	3	3	3	4	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2,6800	0,627	
Ap34	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3,0400	0,455	
Ap35	2	2	3	2	1	2	1	2	2	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2,4400	0,712	
Ap36	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	4	3	3	4	3	4	2	2	2	2	3	2	3	2	2,6000	0,707	
Apo37	2	3	2	3	4	3	1	3	3	4	2	4	2	4	1	4	3	2	1	1	1	3	2	3	2	2,5200	1,046	
Ap38	3	3	4	2	3	3	1	3	4	4	3	4	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3,2400	0,779	
	15	17	18	14	17	16	10	15	17	20	15	21	16	19	16	21	18	16	14	14	16	19	15	18	16	16,5200	2,452	
	F	F	F	D	F	F	D	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	D	D	F	F	F	F	F		F	D
																											21,000	4

Matríz de Respuestas. Estándares de Desempeño. Sector Público. Alcaldía 1

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	X	Desv. Est.	
Est39	3	3	3	2	2	3	2	2	3	4	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	3	4	2	2	2	2,2800	0,792	
EST40	2	2	2	2	1	2	1	2	2	3	2	3	2	2	1	1	2	3	1	1	1	1	3	3	3	1,9200	0,759	
Est41	1	1	1	2	2	3	1	2	1	2	1	3	3	1	4	2	3	2	2	1	4	2	2	2	2	2,0000	0,913	
EST42	3	1	4	2	3	3	1	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	1	1	2	3	3	3	3	2,8800	1,054	
EST43	3	3	3	2	1	2	1	2	2	3	3	4	4	4	1	3	3	3	1	1	1	2	2	3	2	2,3600	0,995	
	12	10	13	10	9	13	6	10	12	16	11	16	15	13	11	12	13	13	6	5	11	12	12	13	12	11,4400	2,770	
	D	D	F	D	D	F	D	D	D	F	D	F	F	F	D	D	F	F	D	D	D	D	D	F	D		F	D
																											9,000	16

Matríz de Respuestas. Conflicto. Sector Público. Alcaldía 1

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	X	Desv. Est.	
Conf44	2	3	2	2	2	3	1	3	3	3	2	3	2	3	1	2	1	2	3	3	2	3	2	3	2	2,3200	0,690	
Conf45	1	3	3	2	1	2	2	3	3	2	2	1	4	2	4	1	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2,2800	0,843	
Conf46	1	3	3	2	1	2	1	2	2	3	2	2	4	3	4	4	3	3	1	1	2	2	3	2	2	2,3200	0,945	
Conf47	3	4	3	2	1	2	1	2	1	3	2	3	4	3	4	4	3	2	1	1	1	2	3	3	2	2,4000	1,041	
Conf48	2	3	2	2	4	3	2	3	2	2	2	1	1	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2,2800	0,678	
	9	16	13	10	9	12	7	13	11	13	10	10	15	13	16	13	13	12	9	9	10	11	13	13	10	11,6000	2,309	
	D	F	F	D	D	D	D	F	D	F	D	D	F	F	F	F	F	D	D	D	D	D	F	F	D		F	D
																											11,000	14

Matríz de Respuestas. Identidad. Sector Público. Alcaldía 1

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	X	Desv. Est.	
Id49	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	4	3	3	4	3	3	2	1	1	2	2	2	3	2	2,4400	0,768	
Id50	3	3	3	2	1	3	1	2	3	4	2	4	3	3	4	3	3	3	1	1	2	3	3	3	2	2,6000	0,913	
Id51	4	3	3	2	2	2	1	3	2	4	1	3	1	1	1	3	1	2	4	4	3	3	3	3	3	2,4800	1,046	
Id52	3	1	4	2	4	2	1	2	2	2	1	4	1	1	1	4	1	1	4	4	1	2	2	3	2	2,2000	1,190	
	13	10	12	8	10	9	5	9	9	13	6	15	8	8	10	13	8	8	10	10	8	10	10	12	9	9,7200	2,301	
	F	F	F	D	F	D	D	D	D	F	D	F	D	D	F	F	D	D	F	F	D	F	F	F	D		F	D
																											13,000	12

Matríz de Respuestas. Estructura, Sector Público. Alcaldía 2

ITEM	1	2	3	4	5	6	7	8	X	Desvstan	
E1	3	3	4	3	4	2	3	3	3,125	0,641	
E2	4	3	4	2	4	3	3	3	3,250	0,707	
E3	3	3	4	3	4	3	3	3	3,250	0,463	
E4	4	3	4	2	4	2	2	3	3,000	0,926	
E5	4	3	4	3	4	2	2	3	3,125	0,835	
E6	3	3	3	3	3	2	3	3	2,875	0,354	
E7	4	3	2	2	2	3	3	3	2,750	0,707	
E8	3	1	4	2	4	3	3	3	2,875	0,991	
E9	4	4	4	3	4	3	3	3	3,500	0,535	
E10	3	3	4	3	4	4	4	3	3,500	0,535	
	35	29	37	26	37	27	29	30	31,250	4,432	
	F	F	F	F	F	F	F	F		F	D
										8,000	0

Matríz de Respuestas. Responsabilidad, Sector Público. Alcaldía 2

	1	2	3	4	5	6	7	8	X	Desvstan	
Resp11	1	2	4	3	4	2	2	2	2,500	1,069	
Resp12	4	3	4	3	4	3	4	3	3,500	0,535	
Resp13	1	1	1	2	1	2	1	2	1,375	0,518	
Resp14	2	3	4	3	4	2	4	4	3,250	0,886	
Resp15	3	3	4	3	4	3	4	2	3,250	0,707	
Resp16	3	3	4	4	4	3	3	3	3,375	0,518	
Resp17	2	3	3	4	3	3	3	3	3,000	0,535	
	16	18	24	22	24	18	21	19	20,250	2,964	
	D	F	F	F	F	F	F	F		F	D
										7,000	1

Matríz de Respuestas. Recompensa, Sector Público. Alcaldía 2

	1	2	3	4	5	6	7	8	X	Desvstan	
Rec18	3	2	3	2	3	2	3	3	2,625	0,518	
Rec19	2	2	1	2	1	2	3	3	2,000	0,756	
Rec20	2	2	3	1	3	2	3	3	2,375	0,744	
Rec21	2	2	3	3	3	2	3	3	2,625	0,518	
Rec22	1	3	3	1	3	2	3	3	2,375	0,916	
Rec23	3	2	3	2	3	2	3	3	2,625	0,518	
	13	13	16	11	16	12	18	18	14,625	2,722	
	D	D	F	D	F	D	F	F		F	D
										4,000	4

Matríz de Respuestas. Riesgo, Sector Público. Alcaldía 2

	1	2	3	4	5	6	7	8	X	Desvstan	
Ries24	3	2	1	2	1	2	3	2	2,000	0,756	
Ries25	2	3	4	3	4	3	3	3	3,125	0,641	
Ries26	4	3	4	2	4	3	3	2	3,125	0,835	
Ries27	3	2	4	2	4	3	3	3	3,000	0,756	
	12	10	13	9	13	11	12	10	11,250	1,488	
	F	F	F	D	F	F	F	F		F	D
										7,000	1

Matríz de Respuestas. Calor, Sector Público. Alcaldía 2

	1	2	3	4	5	6	7	8	X	Desvstan	
Ca28	3	3	3	3	3	3	3	3	3,000	0,000	
Ca29	3	3	4	3	4	3	3	3	3,250	0,463	
Ca30	4	3	3	3	3	2	3	3	3,000	0,535	
Ca31	2	3	4	3	4	3	3	3	3,125	0,641	
Ca32	3	3	4	3	4	3	3	3	3,250	0,463	
	15	15	18	15	18	14	15	15	15,625	1,506	
	F	F	F	F	F	F	F	F		F	D
										8,000	0

Matríz de Respuestas. Apoyo, Sector Público. Alcaldía 2

	1	2	3	4	5	6	7	8	X	Desvstan	
Ap33	3	2	4	3	4	3	2	4	3,125	0,835	
Ap34	4	3	4	3	4	3	3	3	3,375	0,518	
Ap35	4	2	4	3	4	2	2	3	3,000	0,926	
Ap36	3	3	4	3	4	3	3	3	3,250	0,463	
Apo37	4	3	4	3	4	3	3	3	3,375	0,518	
Ap38	3	4	4	3	4	4	4	3	3,625	0,518	
	21	17	24	18	24	18	17	19	19,750	2,915	
	F	F	F	F	F	F	F	F		F	D
										8,000	0

Matríz de Respuestas. Están. de Desempeño, Sector Público. Alcaldía 2

	1	2	3	4	5	6	7	8	X	Desvstan	
Est39	3	2	1	3	1	3	2	2	2,125	0,835	
Est40	3	3	1	2	1	3	3	3	2,375	0,916	
Est41	2	3	4	2	4	3	1	2	2,625	1,061	
Est42	4	3	4	3	4	4	4	4	3,750	0,463	
Est43	3	3	3	3	3	2	3	4	3,000	0,535	
	15	14	13	13	13	15	13	15	13,875	0,991	
	F	F	F	F	F	F	F	F		F	D
										8,000	0

Matríz de Respuestas. Conflicto, Sector Público. Alcaldía 2

	1	2	3	4	5	6	7	8	X	Desvstan	
Conf44	2	2	3	2	3	2	2	2	2,250	0,463	
Conf45	1	1	3	2	3	1	2	1	1,750	0,886	
Conf46	4	2	2	2	2	3	3	3	2,625	0,744	
Conf47	4	3	2	3	2	3	3	3	2,875	0,641	
Conf48	1	2	1	2	1	2	3	1	1,625	0,744	
	12	10	11	11	11	11	13	10	11,125	0,991	
	D	D	D	D	D	D	F	D		F	D
										1,000	7

Matríz de Respuestas. Identidad, Sector Público. Alcaldía 2

	1	2	3	4	5	6	7	8	X	Desvstan	
Id49	4	4	4	3	4	3	4	3	3,625	0,518	
Id50	4	4	4	3	4	3	3	4	3,625	0,518	
Id51	2	1	3	3	3	3	3	3	2,625	0,744	
Id52	3	2	3	3	3	3	4	3	3,000	0,535	
	13	11	14	12	14	12	14	13	12,875	1,126	
	F	F	F	F	F	F	F	F		F	D
										8,000	0

Matríz de Respuestas. Estructura, Sector Público. Alcaldía 3

ÍTEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	X	Desvstan
E1	3	2	3	2	3	1	3	3	3	1	3	3	2	4	2	3	3	3	2	4	2,6500	0,81273
E2	3	4	3	3	4	2	4	3	2	1	3	4	3	3	3	3	4	1	3	2	2,9000	0,91191
E3	4	3	2	1	2	2	3	4	1	3	3	4	3	1	4	1	2	3	4	3	2,6500	1,08942
E4	2	3	4	3	2	3	1	1	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	2	3	2,9500	0,94451
E5	4	3	4	4	4	3	4	2	4	3	1	3	3	4	2	4	3	3	4	3	3,2500	0,8507
E6	3	3	2	3	2	1	2	3	1	2	4	3	2	1	3	3	3	2	3	3	2,4500	0,82558
E7	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	4	3	3	2	3	4	1	1	1	2,4000	0,88258
E8	3	3	3	3	3	1	4	2	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3,2000	0,76777
E9	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	2	4	4	3	4	3	4	3,6000	0,59824
E10	4	3	4	2	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3,4000	0,59824
	33	31	30	27	31	22	29	29	27	26	31	33	32	29	29	31	34	26	29	30	29,4500	2,85574
	F	F	F	F	F	D	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F		

F	D
19	1

Matríz de Respuestas. Responsabilidad, Sector Público. Alcaldía 3

ÍTEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	X	Desvstan
Resp11	3	2	3	4	2	1	3	2	3	4	3	2	4	1	3	2	2	2	3	2	2,5500	0,88704
Resp12	4	4	4	4	3	4	3	3	2	3	4	4	3	2	2	3	4	4	4	3	3,3500	0,74516
Resp13	1	1	2	1	2	2	3	1	2	1	2	1	1	3	2	2	3	4	1	2	1,8500	0,87509
Resp14	4	3	2	4	3	4	2	3	4	4	3	2	4	4	3	2	4	2	3	3	3,1500	0,81273
Resp15	3	2	3	3	2	1	2	3	2	3	2	4	3	2	3	3	3	3	4	4	2,7500	0,7864
Resp16	3	2	3	3	2	3	4	3	2	3	3	3	2	1	3	1	3	3	2	3	2,6000	0,75394
Resp17	3	4	3	3	3	2	4	3	3	2	1	4	3	3	3	2	4	3	3	2	2,9000	0,78807
	21	18	20	22	17	17	21	18	18	20	18	20	20	16	19	15	23	21	20	19	19,1500	2,03328
	F	F	F	F	D	D	F	F	F	F	F	F	F	D	F	D	F	F	F	F		

F	D
16	4

Matríz de Respuestas. Recompensa, Sector Público. Alcaldía 3

ÍTEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	X	Desvstan
Rec18	3	4	3	3	2	1	4	4	3	3	4	3	3	3	1	2	3	4	4	2	2,9500	0,94451
Rec19	2	2	2	2	1	4	2	1	3	3	2	2	2	4	2	2	3	1	1	2	2,1500	0,87509
Rec20	2	2	3	4	1	2	3	3	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2,0000	0,79472
Rec21	2	4	1	3	2	2	3	2	1	4	2	3	3	3	2	3	2	1	2	3	2,4000	0,88258
Rec22	2	2	2	1	3	3	2	3	2	1	2	3	2	3	3	4	1	2	2	3	2,3000	0,80131
Rec23	2	3	2	2	3	2	3	3	2	1	1	2	2	1	3	2	3	2	3	3	2,2500	0,71635
	13	17	13	15	12	14	17	16	13	14	13	15	14	15	13	14	13	12	13	15	14,0500	1,46808
	D	F	D	F	D	D	F	F	D	D	D	F	D	F	D	D	D	D	D	F		

F	D
7	13

Matríz de Respuestas. Riesgo, Sector Público. Alcaldía 3

ÍTEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	X	Desvstan
Ries24	3	3	3	2	3	2	2	2	1	3	1	1	3	4	1	3	1	3	1	3	2,2500	0,96655
Rie25	3	3	3	3	2	3	2	3	1	3	2	4	3	4	3	2	1	3	3	4	2,7500	0,8507
Rie26	4	4	4	4	2	3	4	1	4	2	4	3	3	3	4	4	3	2	4	2	3,2000	0,95145
Rie27	3	3	3	2	3	1	3	2	1	3	2	1	3	2	3	2	3	3	1	4	2,4000	0,88258
	13	13	13	11	10	9	11	8	7	11	9	9	12	13	11	11	8	11	9	13	10,6000	1,90291
	F	F	F	F	F	D	F	D	D	F	D	D	F	F	F	F	D	F	D	F		

F	D
13	7

Matríz de Respuestas. Calor, Sector Público. Alcaldía 3

ÍTEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	X	Desvstan
Ca28	3	3	4	3	3	3	2	1	2	4	2	4	3	4	2	3	2	3	4	3	2,9000	0,85224
Ca29	3	3	2	4	3	3	2	1	3	3	2	1	3	2	2	3	3	1	3	3	2,5000	0,82717
Ca30	3	4	3	4	2	3	1	3	2	3	1	2	3	3	3	3	3	3	2	1	2,6000	0,88258
Ca31	3	4	3	4	3	1	3	4	3	3	4	1	3	4	2	1	3	3	4	4	3,0000	1,02598
Ca32	2	3	4	2	3	3	1	2	4	3	3	2	4	2	4	3	3	4	2	2	2,8000	0,89443
	14	17	16	17	14	13	9	11	14	16	12	10	16	15	13	13	14	14	15	13	13,8000	2,16673
	F	F	F	F	F	F	D	D	F	F	D	D	F	F	F	F	F	F	F	F		

F	D
16	4

Matríz de Respuestas. Apoyo, Sector Público. Alcaldía 3

ÍTEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	X	Desvstan
Ap33	3	3	3	3	2	3	2	1	2	3	2	4	3	3	4	2	4	4	3	4	2,9000	0,85224
Ap34	3	3	3	3	3	2	4	3	3	4	2	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3,3000	0,65695
Ap35	4	4	4	2	3	4	3	3	4	2	3	4	3	4	2	4	3	4	3	4	3,3500	0,74516
Ap36	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	1	3	3	3	2	4	2	1	2	3	2,5500	0,75915
Apo37	3	3	3	3	4	3	4	2	2	2	3	4	3	4	1	3	2	3	4	2	2,9000	0,85224
Ap38	4	4	4	4	2	3	4	3	3	4	2	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3,3500	0,67082
	20	20	20	18	17	17	20	14	17	17	13	21	20	21	16	20	18	18	20	20	18,3500	2,25424
	F	F	F	F	F	F	F	D	F	F	D	F	F	F	F	F	F	F	F	F		

F	D
18	2

Matríz de Respuestas. Estándares de desempeño, Sector Público. Alcaldía 3

ÍTEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	X	Desvstan
Est39	2	3	2	3	2	1	2	3	2	1	3	1	2	2	1	3	2	1	3	2	2,0500	0,75915
Est40	3	2	3	2	1	3	3	4	2	3	4	2	3	3	4	3	3	1	3	4	2,8000	0,89443
Est41	3	2	1	3	2	2	3	2	3	3	2	1	3	2	3	2	3	2	3	3	2,4000	0,68056
Est42	3	4	4	3	4	2	3	4	3	4	2	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3,4000	0,68056
Est43	3	2	3	3	3	4	2	3	4	2	3	4	3	2	3	3	2	3	3	4	2,9500	0,68633
	14	13	13	14	12	12	13	16	14	13	14	11	14	13	14	15	13	11	16	17	13,6000	1,56945
	F	F	F	F	D	D	F	F	F	F	F	D	F	F	F	F	F	D	F	F		

F	D
16	4

Matríz de Respuestas. Conflicto, Sector Público. Alcaldía 3

ÍTEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	X	Desvstan
Conf44	2	2	2	2	3	1	2	1	3	2	3	2	2	2	2	1	3	4	2	3	2,2000	0,76777
Conf45	2	2	2	3	2	3	2	4	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2,0000	0,72548
Conf46	1	1	2	3	2	1	2	3	1	1	1	2	2	2	3	1	3	2	3	1	1,8500	0,81273
Conf47	2	2	2	3	1	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	4	4	2	3	4	2,5000	0,82717
Conf48	1	1	1	1	3	2	3	1	3	2	1	1	3	2	1	3	2	3	1	3	1,9000	0,91191
	8	8	9	12	11	9	12	11	11	9	9	9	11	9	11	10	14	13	11	12	10,4500	1,66938
	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	F	F	D	D		

F	D
2	18

Matríz de Respuestas. Identidad, Sector Público. Alcaldía 3

ÍTEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	X	Desvstan
Id49	4	2	4	3	1	4	2	1	4	2	4	4	2	3	1	4	2	3	4	4	2,9000	1,16529
Id50	4	2	4	3	3	4	3	2	4	2	3	4	2	3	4	3	4	2	3	4	3,1500	0,81273
Id51	4	4	3	1	3	3	3	4	1	3	2	3	1	3	2	3	1	3	2	3	2,6000	0,99472
Id52	4	3	3	3	4	3	4	3	2	3	4	3	1	3	4	3	1	3	3	4	3,0500	0,88704
	16	11	14	10	11	14	12	10	11	10	13	14	6	12	11	13	8	11	12	15	11,7000	2,36421
	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	D	F	F	F	D	F	F	F		

F	D
18	2

Matríz de Respuestas. Estructura, Sector Público. Alcaldía 4

ITEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	X	Desvest
E1	2	2	3	3	2	1	2	3	4	3	2	4	2	1	2	3	2	3	3	4	2	2	3	2	3	1	1	3	2	2	2,4000	0,855005545
E2	3	2	1	2	2	2	2	3	1	4	3	1	1	2	2	3	1	4	2	3	4	1	1	2	2	3	3	3	1	2	2,2000	0,96132093
E3	3	3	2	3	1	2	3	3	4	4	4	1	2	3	3	4	4	4	2	1	1	3	3	3	3	1	4	4	2	1	2,7000	1,087547066
E4	2	3	3	4	3	2	2	2	2	3	4	4	4	3	3	2	2	2	3	4	3	3	3	4	2	2	2	1	3	1	2,7000	0,876906789
E5	2	3	3	3	2	3	1	1	4	4	4	3	3	3	2	1	4	4	3	3	2	1	3	4	2	1	2	1	1	3	2,5333	1,07425462
E6	2	2	3	3	2	1	3	1	1	1	4	2	3	3	3	2	1	2	2	2	4	1	3	4	2	1	2	2	3	3	2,2667	0,944433176
E7	2	2	2	3	3	2	4	4	2	3	3	2	2	2	1	4	3	2	3	3	3	4	2	2	2	1	4	1	1	3	1	0,937715492
E8	4	4	3	1	2	2	2	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	2	4	2	3	4	2	2	2	2	2	1	1	1	2	0,937715492
E9	2	2	3	2	2	4	1	3	2	2	1	4	3	2	2	2	1	4	1	4	3	1	1	1	2	2	2	4	4	3	1	1,061337261
E10	3	4	1	2	3	3	3	2	1	4	4	4	1	3	3	3	3	2	2	2	4	2	1	4	4	2	3	3	3	3	2,7333	0,980265036
	25	27	24	26	22	22	23	25	24	31	33	28	23	24	24	27	24	29	25	28	29	22	22	28	24	16	25	23	21	22	24,8667	3,360350283
	F	F	D	F	D	D	D	F	D	F	F	F	D	D	D	F	D	F	F	F	F	D	D	F	D	D	F	D	D	D		

F	D
14	16

Matríz de Respuestas. Responsabilidad, Sector Público. Alcaldía 4

ITEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	X	Desvest
Resp11	3	4	3	3	2	2	2	3	1	4	1	1	1	2	2	2	3	4	4	2	1	2	2	2	2	2	4	2	1	1	2,2667	1,014832527
Resp12	3	3	2	3	4	2	3	2	1	3	1	3	3	3	3	2	3	1	3	1	3	4	3	1	4	4	4	1	2	3	2,6000	1,003442351
Resp13	2	1	3	2	2	2	1	3	1	3	2	4	1	2	3	1	2	1	2	1	3	2	1	3	3	1	1	3	2	1	1,9667	0,889917987
Resp14	2	2	3	1	4	2	3	2	2	3	1	3	2	2	2	1	2	1	2	2	3	4	4	1	2	3	4	2	1	4	2,3333	0,994236263
Resp15	2	3	1	3	1	4	1	2	2	3	3	3	2	1	4	2	3	3	1	4	2	1	3	4	2	1	2	3	3	3	2,4000	1,003442351
Resp16	3	2	3	2	2	2	2	3	4	3	1	4	3	2	4	1	2	3	4	3	2	2	1	4	4	4	3	1	2	1	2,5667	1,040004421
Resp17	2	3	4	1	4	3	2	2	4	1	1	1	2	3	1	2	4	1	3	2	4	3	2	4	3	2	2	1	1	1	2,3000	1,118804781
	17	18	19	15	19	17	14	17	15	20	10	19	14	15	19	11	19	14	19	15	18	18	16	19	20	17	20	13	12	14	16,4333	2,800041051
	D	F	F	D	F	D	D	D	D	F	D	F	D	D	F	D	F	D	F	D	F	F	D	F	F	D	F	D	D	D		

F	D
13	17

Matríz de Respuestas. Recompensa, Sector Público. Alcaldía 4

ITEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	X	Desvest
Rec18	1	1	1	2	3	1	1	1	2	4	1	3	1	2	2	3	4	1	1	4	1	2	2	2	1	1	3	1	4	1	1,9000	1,093870067
Rec19	2	2	1	3	4	1	2	1	2	1	3	2	2	1	4	2	2	4	1	3	1	4	2	1	4	2	1	1	1	2	2,0667	1,080655399
Rec20	1	1	2	1	2	4	2	3	4	1	2	1	2	4	1	3	3	3	2	1	2	3	4	3	2	1	3	1	2	1	2,1667	1,053183461
Rec21	2	2	2	3	2	1	2	2	4	4	3	2	2	4	3	3	2	4	1	2	2	3	2	1	2	4	3	2	4	2	2,5000	0,937715492
Rec22	2	2	3	4	2	3	4	2	1	1	1	1	4	3	2	2	2	3	2	4	1	2	3	3	2	4	1	2	3	2	2,3667	0,999425122
Rec23	2	1	1	1	4	3	2	1	3	2	1	2	1	2	2	2	2	3	4	3	2	2	4	2	1	1	3	2	2	1	2,0667	0,944433176
	10	9	10	14	17	13	13	10	16	13	11	11	12	16	14	15	15	18	11	17	9	16	17	12	12	13	14	9	16	9	13,0667	2,790789449
	D	D	D	D	F	D	D	D	F	D	D	D	D	F	D	F	F	F	D	F	D	F	F	D	D	D	D	D	F	D		

F	D
10	20

Matríz de Respuestas. Riesgo, Sector Público. Alcaldía 4

ITEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	X	Desvest
Ries24	2	4	2	3	2	1	2	2	4	2	2	3	1	3	1	3	2	2	2	1	4	2	1	4	3	1	1	1	1	1	2,1000	1,028892944
Rie25	3	3	2	3	2	3	2	1	2	3	1	3	3	3	4	2	1	3	2	4	1	2	3	1	4	2	3	4	3	3	2,5333	0,937102406
Rie26	3	2	4	2	3	3	4	2	1	2	3	4	2	3	4	3	2	3	3	2	1	3	2	1	1	3	2	1	2	3	2,4667	0,937102406
Rie27	2	4	1	3	2	3	1	2	4	3	4	4	3	2	1	3	3	3	1	1	1	1	2	3	3	1	2	3	3	1	2,3333	1,061337261
	10	13	9	11	9	10	9	7	11	10	10	14	9	11	10	11	8	11	8	8	7	8	8	9	11	7	8	9	9	8	9,4333	1,695497757
	F	F	D	F	D	F	D	D	F	F	F	F	D	F	F	F	D	F	D	D	D	D	D	D	F	D	D	D	D	D		

F	D
13	17

Matríz de Respuestas. Calor, Sector Público. Alcaldía 4

ITEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	X	Desvest
Ca28	3	2	3	3	2	2	3	1	4	3	1	2	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3,0000	0,830454799
Ca29	2	4	3	2	3	2	3	2	3	1	1	2	2	4	3	3	3	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	3	4	4	2,3000	0,987857312
Ca30	4	3	2	2	3	4	1	2	2	1	3	2	4	3	2	1	4	3	4	3	1	2	3	2	3	2	2	2	2	4	2,5333	0,973204211
Ca31	2	2	2	3	3	2	2	3	2	4	2	1	3	2	1	4	3	2	4	4	4	4	3	2	1	4	3	4	3	2	2,7000	0,987857312
Ca32	3	3	3	3	2	4	2	3	4	2	2	3	2	2	1	1	2	3	2	1	1	2	2	2	1	3	3	3	3	1	2,3000	0,876906789
	14	14	13	13	13	14	11	11	15	11	9	10	15	14	10	12	15	13	15	13	11	13	13	11	9	14	13	15	16	15	12,8333	1,931291034
	F	F	F	F	F	F	D	D	F	D	D	D	F	F	D	D	F	F	F	F	D	F	F	D	D	F	F	F	F	F		

F	D
20	10

Matríz de Respuestas. Apoyo, Sector Público. Alcaldía 4

ITEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	X	Desvest
Ap33	3	3	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	3	3	4	2	3	2	2	3	3	2	3	1	1	3	3	3	3	2,4333	0,817200154
Ap34	3	2	1	3	1	3	2	3	3	3	3	2	1	4	2	4	2	4	1	4	1	2	3	2	3	3	1	2	3	4	2,5000	1,008583848
Ap35	4	2	4	2	4	3	4	4	1	1	4	4	4	1	4	2	2	3	2	2	4	4	2	2	2	1	2	3	3	4	2,8000	1,126483696
Ap36	2	1	2	2	3	4	2	1	3	3	2	2	2	1	4	2	2	2	1	4	2	2	1	1	2	3	2	2	3	2	2,1667	0,874281314
Apo37	3	4	2	3	2	3	4	3	2	4	2	3	4	4	4	3	4	3	3	3	1	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3,0667	0,784915253
Ap38	4	4	4	4	2	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	1	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	2	4	4	3,2333	0,773854363
	19	16	15	17	13	19	18	16	14	17	16	16	17	16	20	19	13	18	13	18	13	17	14	16	14	14	15	14	19	20	16,2000	2,203445578
	F	F	F	F	D	F	F	F	D	F	F	F	F	F	F	F	D	F	D	F	D	F	D	F	D	D	F	D	F	F		

F	D
21	9

Matríz de Respuestas. Estándares de Desempeño, Sector Público. Alcaldía 4

ITEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	X	Desvest
Est39	2	1	3	1	1	4	2	2	4	3	4	2	1	2	2	2	3	1	2	2	2	2	1	4	1	4	1	2	2	2	2,1667	1,019916607
Est40	2	1	2	1	2	2	2	3	1	2	3	2	2	2	2	2	1	1	2	3	1	2	1	2	2	2	3	1	3	1	1,8667	0,681445387
Est41	2	2	2	3	4	3	2	4	1	4	4	3	2	2	2	3	4	1	3	2	3	2	3	1	2	4	1	2	2	2	2,5000	0,973794569
Est42	3	3	3	3	2	3	1	2	1	3	2	1	2	3	1	2	3	1	2	3	3	1	2	2	1	3	3	1	2	3	2,1667	0,833907848
Est43	2	2	2	2	3	1	2	1	2	3	3	2	1	4	2	2	3	3	4	2	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2,2333	0,773854363
	11	9	12	10	12	13	9	12	9	15	16	10	8	13	9	11	14	7	13	12	12	10	9	10	8	15	10	8	11	10	10,9333	2,28840154
	D	D	D	D	D	F	D	D	D	F	F	D	D	F	D	D	F	D	F	D	D	D	D	D	D	F	D	D	D	D		

F	D
7	23

Matríz de Respuestas. Conflicto, Sector Público. Alcaldía 4

ITEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	X	Desvest
Conf44	2	2	3	2	3	4	3	2	3	2	3	4	3	2	2	3	4	3	1	1	4	3	2	1	3	1	4	1	3	2	2,5333	0,973204211
Conf45	2	2	2	2	2	2	1	2	3	1	3	4	1	3	3	4	2	1	4	4	1	1	2	3	3	2	2	2	2	4	2,3333	0,994236263
Conf46	2	2	1	4	2	4	3	3	2	1	2	2	2	2	1	3	4	2	4	2	3	3	2	2	2	2	2	1	4	2	2,3667	0,9278575
Conf47	3	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	3	3	3	1	2	3	2	3	1	2	1	3	3	2	2	3	2	1	3	2,0333	0,808716878
Conf48	2	1	2	3	2	3	4	3	2	3	2	2	2	1	4	3	2	3	1	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2,3667	0,764890496
	11	9	9	12	10	14	13	12	12	8	12	15	11	11	11	15	15	11	13	11	12	11	11	11	12	10	13	9	12	13	11,6333	1,77109616
	D	D	D	D	D	F	F	D	D	D	D	F	D	D	D	F	F	D	F	D	D	D	D	D	D	D	F	D	D	F		

F	D
8	22

Matríz de Respuestas. Identidad, Sector Público. Alcaldía 4

ITEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	X	Desvest
Id49	2	2	1	1	2	2	3	1	2	2	2	3	1	1	2	2	2	4	2	2	1	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2,0000	0,694808334
Id50	3	3	2	3	4	2	1	3	2	3	2	4	2	3	3	3	2	3	2	4	1	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2,6333	0,764890496
Id51	2	2	3	4	3	1	4	3	2	2	1	1	1	3	2	1	1	2	2	2	1	2	3	4	3	4	3	1	3	1	2,2333	1,040004421
Id52	1	3	2	1	1	1	3	2	3	4	4	1	3	1	1	1	2	1	3	1	2	2	1	1	1	3	2	1	3	2	1,9000	0,99481414
	8	10	8	9	10	6	11	9	9	11	9	9	7	8	8	7	7	10	9	9	5	8	9	10	9	12	10	8	10	8	8,7667	1,501340397
	D	F	D	D	F	D	F	D	D	F	D	D	D	D	D	D	D	F	D	D	D	D	D	F	D	F	F	D	F	D		

F	D
9	21

Matríz de Respuestas. Estructura, Sector Público. Alcaldía 5

ITEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	X	Desvest
E1	1	2	2	2	1	3	4	1	3	3	4	2	3	3	1	2	4	1	2	3	2	2	4	2,3913	1,0331
E2	1	2	2	2	1	2	3	1	3	3	3	2	3	2	1	2	3	2	2	4	2	2	3	2,2174	0,7952
E3	1	2	2	1	1	3	3	1	3	3	4	2	4	3	1	1	4	2	3	4	4	3	4	2,5652	1,1610
E4	1	1	1	3	1	4	4	1	4	3	3	3	4	1	1	1	3	2	2	4	4	3	3	2,4783	1,2384
E5	1	1	2	2	1	4	3	1	4	3	2	3	4	3	1	2	3	2	2	4	4	3	3	2,5217	1,0816
E6	1	1	3	3	1	4	3	1	3	3	3	3	2	4	1	1	3	3	2	3	4	4	1	2,4783	1,1229
E7	4	4	3	3	4	1	2	4	3	2	2	2	2	4	2	4	1	3	3	2	2	1	2	2,6087	1,0331
E8	4	1	3	3	4	2	3	4	2	2	2	2	3	4	2	3	2	1	2	2	1	1	3	2,4348	0,9921
E9	4	1	2	2	4	3	3	4	3	4	1	2	3	4	4	2	2	2	3	2	1	2	3	2,6522	1,0273
E10	1	3	2	2	1	3	3	1	3	4	3	3	4	1	1	1	4	2	3	3	4	2	3	2,4783	1,0816
	19	18	22	23	19	29	31	19	31	30	27	24	32	29	15	19	29	20	24	31	28	23	29	24,8261	5,2019
	D	D	D	D	D	F	F	D	F	F	F	D	F	F	D	D	F	D	D	F	F	D	F		

F	D
11	12

Matríz de Respuestas. Responsabilidad, Sector Público. Alcaldía 5

ITEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	X	Desvest
Resp11	4	1	2	2	4	2	2	4	2	1	2	2	2	3	4	2	2	2	3	2	1	2	2	2,3043	0,9261
Resp12	4	3	2	2	1	2	3	1	1	4	2	3	2	1	1	3	3	3	2	3	3	3	3	2,3913	0,9409
Resp13	1	2	2	2	4	2	1	4	4	1	2	2	2	3	4	2	2	2	2	2	1	2	2	2,2174	0,9514
Resp14	3	4	2	2	3	3	2	1	2	3	3	3	2	3	1	1	4	3	3	3	4	3	4	2,6957	0,9261
Resp15	3	3	2	2	3	3	2	1	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	4	3	4	2,7391	0,7518
Resp16	2	4	2	2	4	1	2	4	3	4	3	1	3	2	4	4	3	1	2	3	1	1	2	2,5217	1,1229
Resp17	1	2	2	2	4	1	3	4	2	4	3	2	2	3	4	3	1	1	3	3	1	2	1	2,3478	1,0706
	18	19	14	14	23	14	15	19	17	20	18	16	15	18	19	18	18	15	18	19	15	16	18	17,2174	2,2554
	F	F	D	D	F	D	D	F	D	F	F	D	D	F	F	F	F	D	F	F	D	D	F		

F	D
13	10

Matríz de Respuestas. Recompensa, Sector Público. Alcaldía 5

ITEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	X	Desvest
Rec18	3	1	1	1	3	2	2	1	3	3	3	2	2	1	1	1	3	1	2	2	2	2	3	1,9565	0,8245
Rec19	1	1	2	2	1	2	3	1	3	4	2	3	2	3	4	2	2	2	2	3	1	2	3	2,2174	0,9023
Rec20	1	1	2	2	1	3	3	1	3	4	4	2	2	2	1	1	3	1	2	3	1	2	2	2,0435	0,9760
Rec21	2	1	3	3	4	1	3	2	3	2	2	2	2	2	1	4	2	1	3	2	1	1	2	2,1304	0,9197
Rec22	4	2	3	3	4	2	4	4	3	3	3	1	2	2	4	2	3	1	2	1	1	1	2	2,4783	1,0816
Rec23	2	3	3	3	1	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2,9565	0,6381
	13	9	14	14	14	13	17	12	18	19	17	13	14	13	15	13	16	9	14	14	9	11	16	13,7826	2,6961
	D	D	D	D	D	D	F	D	F	F	F	D	D	D	F	D	F	D	D	D	D	D	F		

F	D
7	16

Matríz de Respuestas. Riesgos, Sector Público. Alcaldía 5

ITEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	X	Desvest
Rie24	3	3	2	3	3	2	3	1	2	2	2	3	2	3	1	2	2	2	3	2	3	1	2	2,2609	0,6887
Rie25	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	2	3	1	1	3	3	3	2	4	1	2	3	2,5217	0,8458
Rie26	3	2	3	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	3	1	1	4	1	3	3	1	2	1	2,3913	0,9409
Rie27	3	2	1	1	1	1	3	1	3	1	2	1	3	2	1	1	3	2	2	3	2	2	2	1,8696	0,8149
	12	10	9	10	8	7	12	6	11	9	10	9	11	9	4	7	12	8	10	12	7	7	8	9,0435	2,1422
	F	F	D	F	D	D	F	D	F	D	F	D	F	D	D	D	F	D	F	F	D	D	D		

F	D
10	13

Matríz de Respuestas. Calor, Sector Público. Alcaldía 5

ITEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	X	Desvest
Ca28	2	2	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	2,8696	0,5481
Ca29	4	1	3	2	1	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	1	4	3	3	3	4	1	2	2,5217	0,9472
Ca30	2	3	2	2	4	1	2	2	2	2	3	2	3	4	2	4	3	2	3	2	2	2	3	2,4783	0,7903
Ca31	2	3	3	3	4	1	3	3	3	4	3	2	2	2	4	2	2	4	2	2	3	2	3	2,6957	0,8221
Ca32	3	3	2	2	1	3	2	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	2	3	2,5217	0,7305
	13	12	13	12	13	9	14	13	14	14	14	13	13	14	13	13	15	15	14	12	13	10	15	13,0870	1,4433
	F	D	F	D	F	D	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	D	F	D	F		

F	D
18	5

Matríz de Respuestas. Apoyo, Sector Público. Alcaldía 5

ITEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	X	Desvest
Ap33	2	2	3	3	1	2	3	1	3	4	3	4	3	2	1	2	3	3	3	3	2	2	3	2,5217	0,8458
Ap34	1	3	3	3	1	3	3	3	3	4	2	4	3	4	1	1	3	3	2	3	4	2	4	2,7391	1,0098
Ap35	3	3	3	3	1	3	2	3	3	3	2	3	3	2	4		4	2	3	3	2	3	3	2,7727	0,6853
Ap36	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	1	2	2	2	1	1	4	3	2	3	1	2	2	2,3043	0,8757
Ap37	2	2	2	2	3	3	1	1	2	1	2	1	3	1	1	1	2	3	2	3	4	3	2	2,0435	0,8779
Ap38	3	3	3	3	4	4	2	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1	2	4	3,2609	0,8643
	14	16	17	17	13	17	14	12	17	19	12	18	18	15	12	9	20	18	15	18	14	14	18	15,5217	2,7613
	D	F	F	F	D	F	D	D	F	F	D	F	F	F	D	D	F	F	F	F	D	D	F		

F	D
14	9

Matríz de Respuestas. Están. De Desempeno, Sector Público. Alcaldía 5

ITEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	X	Desvest
Est39	2	3	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	1	1	2	1	2	2	3	3	1	3	2	2,0435	0,7057
Est40	3	2	2	2	1	2	2	1	3	1	2	1	2	1	1	2	4	2	2	2	1	2	2	1,8696	0,7570
Est41	2	2	2	2	2	1	2	4	2	1	3	1	2	1	4	4	3	2	2	2	1	2	3	2,1739	0,9367
Est42	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	4	3	3	4	1	4	4	4	3	3	4	3	4	3,1304	0,8149
Est43	3	3	2	1	1	2	2	1	3	3	4	1	2	3	1	1	3	2	2	3	4	3	2	2,2609	0,9638
	13	13	11	10	8	10	12	9	14	10	15	8	10	10	9	12	16	12	12	13	11	13	13	11,4783	2,1292
	F	F	D	D	D	D	D	D	F	D	F	D	D	D	D	D	F	D	D	F	D	F	F		

F	D
8	15

Matríz de Respuestas. Conflicto, Sector Público. Alcaldía 5

ITEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	X	Desvest
Conf44	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	1	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3,1739	0,6503
Conf45	2	3	2	2	3	2	3	1	1	4	3	2	3	1	1	1	3	1	2	3	3	3	3	2,2609	0,9154
Conf46	3	3	2	2	1	2	2	1	3	4	2	3	3	1	1	1	3	1	3	3	2	3	2	2,2174	0,9023
Conf47	3	2	2	2	1	1	3	1	3	4	3	2	3	3	1	4	2	3	3	3	4	3	3	2,5652	0,9451
Conf48	2	2	3	3	2	3	2	2	2	1	1	2	3	1	4	1	2	2	3	2	1	3	2	2,1304	0,8149
	13	13	12	12	10	12	13	8	12	17	12	10	15	10	10	11	13	10	14	14	14	15	14	12,3478	2,1021
	F	F	D	D	D	D	F	D	D	F	D	D	F	D	D	D	F	D	F	F	F	F	F		

F	D
11	12

Matríz de Respuestas. Identidad, Sector Público. Alcaldía 5

ITEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	X	Desvest
Id49	2	2	2	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	1	3	2	2	2,4348	0,6624
Id50	3	2	2	2	1	3	3	1	3	4	4	4	4	3	1	4	4	2	3	3	2	3	3	2,7826	0,9980
Id51	2	3	3	3	4	1	3	3	3	2	3	2	2	1	4	1	2	2	3	2	2	2	2	2,3913	0,8388
Id52	2	4	2	2	2	1	2	4	3	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	3	1	2	2	2,0435	0,8245
	9	11	9	9	10	8	11	9	12	11	12	11	10	7	10	8	11	8	11	9	8	9	9	9,6522	1,4016
	D	F	D	D	F	D	F	D	F	F	F	F	F	D	F	D	F	D	F	D	D	D	D		

F	D
11	12

Matríz de Respuestas. Estructura, Sector Privado. Empresa 1

Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23		
1	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	2	3	4	2	3	4	3	2	3	4		
2	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	2	3	4	4	3		
3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4		
4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3		
5	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3		
6	2	3	3	1	2	2	3	3	3	2	1	3	4	3	1	3	4	1	2	3	4	3	2		
7	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	2		
8	2	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	1	3	2		
9	1	2	2	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	2	4	3	2	2		
10	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	4	3	3	4		
	25	31	27	32	31	34	31	36	35	31	29	30	32	30	30	31	30	30	28	33	28	30	29	F	D
	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	23	0

Matríz de Respuestas. Responsabilidad Sector Privado. Empresa 1

Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23		
11	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	4	3	2	3		
12	3	4	3	3	2	4	3	3	4	3	3	4	3	2	3	2	3	2	4	3	2	3	4		
13	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3		
14	3	4	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	3	4	2	3	2	4	2	2	3	4		
15	3	4	3	4	1	2	3	3	1	3	3	3	4	2	4	3	2	4	1	3	1	2	4		
16	2	2	2	3	4	2	3	3	3	3	3	2	3	2	1	4	3	2	3	2	3	2	3		
17	2	2	1	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	2	2	3	3	4	3	4	3	3		
	19	22	18	21	19	21	20	20	18	21	20	20	21	19	19	19	20	19	21	21	18	19	24	F	D
	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	23	0

Matríz de Respuestas. Recompensa, Sector Privado. Empresa 1

Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23		
18	3	4	4	2	4	3	2	2	2	3	2	2	3	2	1	3	3	4	2	2	3	3	2		
19	2	3	4	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	4	2	4	2	2	2	4	2	3	3		
20	3	4	3	1	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	1	1	4	2	3	4	4	2	3		
21	2	1	1	2	3	1	2	1	3	3	3	1	1	2	3	3	2	3	3	2	1	2	2		
22	3	1	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	1	2	3	2	2	1	2	2		
23	2	3	2	2	4	2	2	4	3	3	4	4	3	2	2	3	2	3	4	3	2	3	2		
	15	16	16	11	17	15	14	15	15	16	17	15	15	15	12	15	15	17	16	17	13	15	14	F	D
	F	F	F	D	F	F	D	F	F	F	F	F	F	F	D	F	F	F	F	F	D	F	D	18	5

Matríz de Respuestas. Riesgo, Sector Privado. Empresa 1

Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23		
24	2	3	3	4	4	2	3	3	3	2	2	2	3	4	4	3	2	2	2	3	2	2	4		
25	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4		
26	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	4	2	3		
27	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3		
28	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3		
	15	19	18	17	17	14	15	15	16	14	17	16	19	18	17	15	16	15	14	17	14	15	17	F	D
	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	23	0

Matríz de Respuestas, Recompensa, Sector Privado Empresa 2

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23			X	Desv, Est
Est 1	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	2	3	4			3,435	0,59
Est 2	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	4			3,217	0,6
Est 3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4			3,348	0,487
Est 4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3			3,478	0,511
Est 5	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4			3,348	0,487
Est 6	3	2	2	2	3	3	3	4	4	3	2	2	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3			3,043	0,706
Est 7	2	1	2	3	3	3	2	2	3	1	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	1	2			2,13	0,626
Est 8	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3			2,87	0,548
Est 9	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4			3,261	0,541
Est 10	3	3	3	4	4	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3			3,087	0,596
	30	28	30	32	34	34	30	31	34	32	31	33	33	31	29	32	30	31	31	30	30	28	34	F	D	31,22	
	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	23	0		

Matríz de Respuestas, Riesgo, Sector Privado Empresa 2

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23			X	esv, Es
Resp 11	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	1	3	3	1	3	2	3	4	4	2	3	3			3	0,853
Resp 12	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4			3,478	0,511
Resp 13	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2			2,348	0,487
Resp 14	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	1	4	2	2	1	2	2			2,174	0,65
Resp 15	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	2	2	3			3	0,674
Resp 16	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	1	2	3	3	2	4	2	2	3	2	2	3			2,826	0,778
Resp 17	1	3	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	3	1	2			1,739	0,619
	19	22	18	18	18	20	20	20	18	18	20	15	20	21	16	16	18	21	20	19	16	15	19	F	D	18,57	
	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	D	F	F	D	D	F	F	F	F	D	D	F	18	5		

Matríz de Respuestas, Calor, Sector Privado Empresa 2

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23			X	esv, Es
Rec 18	3	3	3	2	3	4	4	3	4	2	3	2	3	3	2	4	3	4	3	4	3	4	4			3,174	0,717
Rec 19	3	3	2	2	3	2	4	3	4	3	2	3	2	2	4	3	3	3	4	4	3	3	4			3	0,739
Rec 20	3	3	2	3	4	4	3	4	3	2	2	1	2	3	3	3	4	4	1	3	4	4	3			2,957	0,928
Rec 21	3	3	2	2	2	3	3	3	4	2	3	3	3	1	3	4	2	2	3	3	3	4	3			2,783	0,736
Rec 22	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	1	3	4	3	3	3	4	3	2			2,957	0,706
Rec 23	3	2	1	2	2	2	3	2	3	2	1	1	2	2	2	2	3	3	4	3	2	2	3			2,261	0,752
	18	17	14	14	17	19	20	18	21	14	14	12	14	14	15	19	19	19	18	20	19	20	19	F	D	17,13	
	F	F	D	D	F	F	F	F	F	D	D	D	D	D	F	F	F	F	F	F	F	F	F	16	7		

Matríz de Respuestas, Estructura, Sector Privado Empresa 3

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29			X	Desv.EST
Estr 1	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4			3,586	0,50123
Estr 2	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	4			3,414	0,568032
Estr 3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3			3,517	0,508548
Estr 4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4			3,414	0,50123
Estr 5	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3			3,483	0,508548
Estr 6	3	2	3	4	2	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	4			2,897	0,617878
Estr 7	3	2	3	1	2	2	2	1	2	3	3	2	1	1	3	2	3	2	3	3	2	1	1	3	3	2	2	3	2			2,172	0,75918
Estr 8	3	3	3	1	3	3	3	2	4	2	3	3	3	4	4	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3			3,103	0,724314
Estr 9	3	3	1	1	3	4	3	2	3	4	3	4	3	2	3	2	1	2	2	3	3	2	1	3	2	3	4	4	2			2,621	0,941647
Estr 10	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3			3,276	0,527565
	34	29	29	31	33	31	33	29	34	34	31	30	30	31	34	31	28	30	30	34	33	31	26	34	31	33	32	35	32	F	D	31,48	
	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	29	0		

Matríz de Respuestas, Responsabilidad, Sector Privado Empresa 3

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29			X	Desv.EST
Resp 11	2	2	3	1	3	3	1	2	3	2	2	3	2	1	1	1	2	1	2	1	2	3	1	3	3	2	3	3	2			2,069	0,798706
Resp 12	3	3	2	4	3	3	2	3	4	3	2	2	3	3	4	4	3	3	1	3	3	3	4	2	4	3	3	3	4			3	0,755929
Resp 13	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	1	3	2	2	1	1			2,379	0,676852
Resp 14	2	3	2	4	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	2	3	4	2	3			2,69	0,660273
Resp 15	1	3	3	4	2	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	1	3	3	3	3	4	2	2	3	1	3	3	2	3			2,69	0,849514
Resp 16	2	3	3	1	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4			2,966	0,680481
Resp 17	4	3	3	1	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3			3,207	0,619868
	17	19	19	17	19	19	19	19	24	19	18	19	18	18	20	18	20	17	17	19	20	19	20	19	19	19	21	19	20	F	D	19	
	D	F	F	D	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	D	D	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	25	4		

Matríz de Respuestas, Recompensa, Sector Privado Empresa 3

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29			X	Desv.EST
Rec 18	3	3	3	4	1	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	4	4	4	3	4			2,931	0,961065
Rec 19	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	4	3	2	2	3	4	2	3	3	4	2	3	3	3	3	2	2	2	3			2,69	0,660273
Rec 20	3	3	3	4	2	3	2	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	2	3	2	3	3	2	3	4	2			3,034	0,680481
Rec 21	3	3	3	1	2	4	3	2	2	2	3	3	2	3	3	4	2	3	2	3	3	4	4	3	3	4	3	2	4			2,862	0,7894
Rec 22	4	3	3	1	2	3	2	3	4	4	2	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	1	4	3	2	3	2	4			2,931	0,883622
Rec 23	2	3	2	1	3	2	3	1	2	2	3	3	2	4	4	3	1	4	4	3	2	3	2	2	4	4	3	3	2			2,655	0,936401
	17	17	17	14	13	18	14	14	18	18	19	18	18	17	19	20	13	18	19	20	14	18	14	18	20	18	18	16	19	F	D	17,1	
	F	F	F	D	D	F	D	D	F	F	F	F	F	F	F	F	D	F	F	F	D	F	D	F	F	F	F	F	F	22	7		

Matríz de Respuestas, Riesgo, Sector Privado Empresa 3

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29			X	Desv.EST
Risg 24	4	2	2	4	2	2	3	3	2	3	3	4	4	2	2	3	3	2	4	4	2	2	2	3	3	2	2	2	3			2,724	0,797162
Risg 25	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	4	3	4	3	3	3	4	3	1	3	3	4	3	4	3	3	3			2,966	0,680481
Risg 26	3	4	3	1	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	1	3	4	3	4	3	4			3,276	0,797162
Risg 27	3	3	3	2	2	3	3	4	2	3	3	1	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	4			3,069	0,752664
Risg 28	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	2	3	4	3	2	3	2	2	3	1	4	1	4	3	4	3	4	3			2,862	0,833415
	15	15	14	12	13	13	17	16	13	15	16	12	18	15	16	16	16	14	16	17	11	17	10	17	16	16	14	15	17	F	D	14,9	
	F	F	F	D	F	F	F	F	F	F	F	D	F	F	F	F	F	F	F	F	D	F	D	F	F	F	F	F	F	25	4		

Matríz de Respuestas, Calor, Sector Privado Empresa 3

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29			X	Desv.EST
Cal 29	2	4	4	4	3	3	3	4	2	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3			3,276	0,648986
Cal 30	3	4	2	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	2	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3			3,379	0,621852
Cal 31	3	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2			1,655	0,552647
Cal 32	3	2	3	1	3	3	2	1	3	4	4	3	3	2	1	2	3	3	4	3	2	4	3	4	3	4	3	4	3			2,862	0,915117
Cal 33	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	2	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3			3,31	0,54139
	14	15	14	14	14	14	14	13	13	17	16	14	13	13	12	14	14	13	15	16	16	16	15	16	14	16	13	18	14	F	D	14,48	
	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	D	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	28	1		

Matríz de Respuestas, Apoyo, Sector Privado Empresa 3

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29			X	Desv.EST
Apoy 34	2	3	3	2	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	2	3	3	4			3,31	0,660273
Apoy 35	3	3	4	2	3	3	4	4	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	2	4	3	2	4	3	3	3	2	3	4			3,103	0,673203
Apoy 36	3	3	3	2	2	2	1	3	3	4	2	2	3	2	2	4	3	2	3	2	3	4	2	1	1	2	3	3	3			2,517	0,828971
Apoy 37	3	3	4	2	2	2	3	3	4	3	2	3	2	1	4	2	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	2	3	4			2,897	0,816999
Apoy 38	2	3	3	1	3	4	4	3	3	2	4	4	2	2	3	3	4	4	2	3	3	3	4	3	4	2	2	4	3			3	0,845154
Apoy 39	1	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	1	3	3	4	2	3	2	4	4	3	3	4	4	1	1	4	4			3,138	1,059789
	14	19	21	12	16	18	20	20	21	20	19	20	13	14	19	20	18	18	14	20	21	18	21	18	19	13	13	20	22	F	D	17,97	
	D	F	F	D	F	F	F	F	F	F	F	F	D	D	F	F	F	F	D	F	F	F	F	F	F	D	D	F	F	22	7		

Matríz de Respuestas, Estándares de Desempeño, Sector Privado Empresa 3

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29			X	Desv.EST
Stnd 40	3	3	2	1	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3			3,034	0,680481
Stnd 41	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	2	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3			3,31	0,54139
Stnd 42	3	2	3	1	2	2	2	3	4	3	2	2	1	3	2	3	2	1	3	3	4	3	2	3	2	2	3	2	3			2,448	0,783135
Stnd 43	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3			3,414	0,50123
Stnd 44	1	3	4	4	3	3	3	4	3	2	3	4	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	4	4	3	2	3	4	3			3,172	0,75918
	13	14	15	14	14	14	16	18	16	15	15	16	15	16	13	16	15	14	18	17	19	15	15	18	16	13	15	16	15	F	D	16,38	
	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	29	0		

Matríz de Respuestas, Conflicto, Sector Privado Empresa 3

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29			X	Desv.EST
Conl 45	3	2	3	1	3	3	4	3	4	3	2	3	2	1	3	3	2	2	1	2	3	3	2	1	2	2	3	3	4			2,517	0,870988
Conl 46	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	2	3	4	3	3	4	3			3,345	0,552647
Conl 47	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4			3,414	0,50123
Conl 48	2	3	3	4	3	3	4	2	2	1	3	4	4	3	3	4	3	2	3	3	4	3	4	4	3	2	3	2	3			3	0,801784
Conl 49	4	3	2	1	3	3	2	3	3	4	4	3	2	3	4	3	3	2	2	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3			2,966	0,778403
	15	14	14	14	15	15	17	15	17	15	15	16	16	13	18	16	16	14	13	14	18	16	16	14	15	12	15	17	17	F	D	16,24	
	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	D	F	F	F	28	1		

Matríz de Respuestas, Identidad, Sector Privado Empresa 3

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29			X	Desv.EST
Idnt 50	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4			3,379	0,493804
Idnt 51	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3			3,345	0,483725
Idnt 52	2	2	2	1	3	2	1	2	1	2	3	2	4	3	2	1	2	1	1	1	2	3	3	2	3	2	3	2	2			2,069	0,798706
Idnt 53	3	2	2	1	2	2	1	3	2	2	2	1	1	2	1	3	3	2	2	2	3	2	1	1	2	1	2	2	1			1,862	0,693034
	11	12	10	10	11	10	10	11	10	10	12	10	11	12	9	11	12	9	9	10	13	12	10	10	12	10	11	11	10	F	D	10,66	
	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	D	F	F	D	D	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	26	3		

Matríz de Respuestas, Estructura, Sector Privado Empresa 4

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	N	Media				
1	2	2	2	3	4	4	3	2	3	2	2	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	30	2,87	F			
2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	2	2	4	4	4	3	4	4	4	2	4	2	2	2	4	2	4	3	3	30	3	F			
3	4	4	4	2	1	1	4	2	4	3	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	2	3	4	30	3,33	F			
4	4	4	4	4	2	3	2	3	3	3	2	1	2	3	2	3	2	1	3	2	1	4	4	4	2	3	4	2	4	4	30	2,83	F			
5	2	2	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	30	3,23	F			
6	3	3	3	2	3	4	2	2	3	3	4	4	2	3	3	2	3	4	2	3	4	4	4	2	3	2	3	2	3	4	30	2,97	F			
7	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	1	3	2	1	3	3	2	1	1	2	3	3	2	1	1	1	1	3	2	2	30	1,9	D			
8	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	30	2,7	F			
9	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	2	2	3	2	3	4	3	4	3	4	1	2	1	3	3	3	3	30	3	F			
10	3	2	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3	4	2	30	3,17	F	X	F	D
	29	28	29	29	28	30	29	27	30	29	31	33	28	26	30	31	29	25	31	30	31	34	31	26	24	26	28	28	31	29				29	29	1
	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	D	F	F	F	F	F						

Matríz de Respuestas, Responsabilidad, Sector Privado Empresa 4

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	N	Media				
11	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	1	1	3	1	1	3	3	3	3	3	30	2,5	F			
12	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	30	3,5	F			
13	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	1	1	1	3	2	2	3	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	30	1,87	D			
14	3	2	3	3	3	2	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	30	3,37	F			
15	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	30	3,37	F			
16	2	2	2	2	3	4	3	2	2	1	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	30	2,4	D			
17	3	2	2	1	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	1	3	2	2	3	1	3	3	3	3	3	2	3	2	30	2,47	D	X	F	D
	20	18	19	17	20	18	21	21	22	19	23	21	19	20	17	20	20	20	20	20	20	17	20	18	16	19	19	19	20	21				19,5	26	4
	F	F	F	D	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	D	F	F	F	F	F	F	D	F	F	D	F	F	F	F	F						

Matríz de Respuestas, Recompensa Sector Privado Empresa 4

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	N	Media				
18	3	3	3	3	4	2	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	30	3,43	F			
19	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	3	4	4	30	3,2	F			
20	4	4	4	2	2	3	4	3	2	4	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	30	2,83	F			
21	1	3	3	1	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	1	3	3	2	3	3	1	2	2	2	1	1	1	1	2	30	2,17	D			
22	3	4	3	2	3	3	3	2	2	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	30	3,17	F			
23	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	2	2	30	3	F	X	F	D
	13	16	15	11	15	13	15	15	14	15	14	15	15	14	16	14	15	15	15	15	18	13	17	15	15	15	16	14	14	17				14,8	20	10
	D	F	F	D	F	D	F	F	D	F	D	F	F	D	F	D	F	F	F	F	F	D	F	F	F	F	F	D	D	F						

Matríz de Respuestas, Riesgo Sector Privado Empresa 4

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	N	Media				
24	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	30	3,57	F			
25	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	30	2,37	D			
26	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	30	3,57	F			
27	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	2	4	2	4	3	3	3	2	2	4	2	4	3	3	4	4	3	4	4	3	30	3,23	F			
28	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	4	4	4	4	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	4	30	2,8	F	X	F	D
	16	16	16	15	17	16	14	15	16	16	17	18	16	17	14	14	15	14	15	17	13	16	15	15	15	14	15	16	16	17				15,5	30	0
	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F						

Matriz de Respuestas, Calor, Sector Privado Empresa 4

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	N	Media				
29	2	3	3	3	2	2	2	3	4	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	30	2,57	F			
30	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	4	2	2	3	2	3	2	3	2	3	4	3	2	3	2	2	3	30	2,7	F			
31	2	2	2	1	2	2	3	1	2	2	2	3	1	3	2	1	3	2	2	2	3	1	1	1	2	1	2	1	2	1	30	1,83	D			
32	3	3	3	3	3	4	2	4	1	3	1	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	2	2	2	2	4	30	2,97	F			
33	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	30	3,2	F		F	D
	13	14	14	12	12	13	12	13	12	12	12	16	14	17	14	11	16	12	15	14	15	12	14	14	14	12	12	11	12	14				13,3	17	13
	F	F	F	D	D	F	D	F	D	D	D	F	F	F	F	D	F	D	F	F	F	D	F	F	F	D	D	D	D	F						

Matriz de Respuestas, Apoyo, Sector Privado Empresa 4

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	N	Media				
34	3	4	3	4	4	2	4	3	2	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	1	4	2	4	4	4	3	30	3,27	F			
35	3	2	3	2	2	3	3	3	1	3	3	4	3	3	2	4	3	2	4	4	3	2	3	2	3	3	3	4	2	3	30	2,83	F			
36	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	4	2	3	2	4	2	3	2	3	4	4	2	2	3	3	2	3	3	2	30	2,67	F			
37	3	4	3	3	3	1	4	3	3	4	4	3	4	4	3	2	3	2	4	1	4	4	3	3	4	2	3	4	3	3	30	3,13	F			
38	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	2	1	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	1	3	2	3	2	30	2,8	F			
39	4	4	4	4	3	3	3	4	2	3	4	3	4	4	3	3	4	1	4	1	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	30	3,37	F		F	D
	19	19	18	18	18	14	19	20	13	20	21	21	19	19	14	18	19	14	21	14	22	20	18	14	21	14	19	20	19	17				18,1	23	7
	F	F	F	F	F	D	F	F	D	F	F	F	F	F	D	F	F	D	F	D	F	F	F	D	F	D	F	F	F	F						

Matriz de Respuestas, Estándares de desempeño, Sector Privado Empresa 4

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	N	Media				
40	3	2	3	4	3	4	1	2	2	2	3	2	1	1	1	2	1	3	3	3	2	1	4	1	1	2	2	2	2	1	30	2,13	D			
41	3	3	3	3	4	2	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	30	3,4	F			
42	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	30	2,33	D			
43	3	2	3	4	3	4	3	3	2	2	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	2	3	4	4	4	3	4	30	3,37	F			
44	3	2	2	2	3	2	4	2	3	4	2	3	4	2	3	3	3	3	2	4	2	2	2	2	2	3	2	1	2	3	30	2,57	F		F	D
	14	11	13	15	15	15	13	12	13	15	13	15	15	14	14	15	14	16	14	17	14	12	16	11	11	15	13	13	13	13				13,8	25	5
	F	D	F	F	F	F	F	D	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	D	F	D	D	F	F	F	F	F						

Matriz de Respuestas, Conflicto, Sector Privado Empresa 4

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	N	Media				
45	2	1	2	1	3	2	1	1	1	1	1	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	1	2	3	3	2	3	2	30	2,03	D			
46	3	2	3	2	2	2	4	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	3	3	4	4	2	2	2	2	2	2	30	2,3	D			
47	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	30	2,43	D			
48	3	3	2	3	2	2	4	2	4	3	4	2	4	2	2	4	3	4	4	4	3	4	2	2	2	4	3	4	2	3	30	3	F			
49	2	3	2	3	1	1	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	2	30	2,87	F		F	D
	13	11	12	12	11	9	15	10	13	11	12	14	13	12	12	13	11	15	10	15	16	15	14	12	11	15	13	15	12	12				12,6	14	16
	F	D	D	D	D	D	F	D	F	D	D	F	F	D	D	F	D	F	D	F	F	F	F	D	D	F	F	F	D	D						

Matriz de Respuestas, Identidad Sector Privado Empresa 4

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	N	Media				
50	3	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	30	3,43	F			
51	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	30	3,8	F			
52	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	2	2	2	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	2	30	3,23	F			
53	2	2	3	3	1	3	4	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	30	2,47	D		F	D
	11	13	13	15	9	13	16	13	12	13	12	14	12	12	12	13	13	13	14	14	14	13	14	13	14	13	13	13	12	12				12,9	29	1
	F	F	F	F	D	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F						

Matríz de Respuestas. Estructura, Sector Privado. Empresa 5

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	X	Desv. Est.
1	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	1	3	3	2	2	2	3	4	4	2	2	4	2	4	4	2,53	0,82
2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2,47	0,51
3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3,57	0,50
4	3	4	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	2	3	2	3	2	4	4	4	4	3,13	0,73
5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	2	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3,43	0,63
6	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1,67	0,48
7	1	2	3	3	1	1	1	3	2	1	3	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	3	1	3	1,70	0,79
8	2	3	2	4	3	3	3	2	2	2	3	2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	2	2,93	0,64
9	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3,27	0,52
10	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	4	3	3	2	4	2	3	3	3	4	2	4	3	3	3	2,93	0,58
	24	31	27	30	26	26	28	27	25	26	29	26	25	28	26	27	26	29	25	26	25	29	32	29	29	24	33	31	29	31	27,63	2,44
	D	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	D	F	F	F	F	F	D
																															28,00	2,00

Matríz de Respuestas. Responsabilidad, Sector Privado. Empresa 5

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	X	Desv. Est.
11	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2,17	0,38
12	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	4	3	2	3	2	2	3	4	2,40	0,62
13	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	1	1	1	3	2	2	3	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1,87	0,68
14	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3,33	0,48
15	2	3	2	2	3	3	3	2	4	2	3	4	4	4	2	4	4	2	3	3	3	2	3	2	3	3	4	2	3	3	2,90	0,76
16	3	3	3	3	3	1	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2,53	0,57
17	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	2	3	4	3	4	3	3	3	2	2	2	3,27	0,69
	18	19	17	17	19	18	19	19	20	16	20	21	18	19	16	22	19	16	20	17	19	19	20	19	17	18	19	15	18	20	18,47	1,59
	F	F	D	D	F	F	F	F	F	D	F	F	F	F	D	F	F	D	F	D	F	F	F	F	D	F	F	D	F	F	F	D
																															22,00	8,00

Matríz de Respuestas. Recompensa, Sector Privado. Empresa 5

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	X	Desv. Est.
18	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3,50	0,51
19	4	3	2	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	2	4	2	4	2	4	2	3	3	3	4	3	4	4	3	3,33	0,84
20	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	4	2	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3,40	0,62
21	3	3	2	3	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	3	2	2	1	1	3	2	3	1	2	2	1	2	2	3	2	1,90	0,76
22	2	3	3	3	3	4	2	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	2	4	3	4	4	3	3,30	0,65
23	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	4	2	2	2	2	1	3	1	2	1	2	1	1	2	1,67	0,71
	15	16	14	17	13	16	13	15	16	17	15	13	17	16	16	15	17	14	15	15	16	17	14	16	13	17	15	17	18	15	F	D
	F	F	D	F	D	F	D	F	F	F	F	D	F	F	F	F	F	D	F	F	F	F	D	F	D	F	F	F	F	F	23,00	7,00

Matríz de Respuestas. Riesgo, Sector Privado. Empresa 5

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	X	Desv. Est.
24	3	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	3	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1,77	0,63
25	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	1	3	3	3	4	2	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3,20	0,71
26	4	4	3	4	3	1	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	1	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3,33	0,60
27	2	3	2	2	1	1	2	1	2	1	2	3	3	1	1	2	2	3	2	1	2	3	2	1	2	2	3	2	2	2	1,93	0,69
28	3	4	3	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3,37	0,61
	15	15	13	15	12	10	13	12	15	12	15	16	17	9	11	12	14	15	11	14	12	17	13	15	15	14	14	14	15	13	13,60	1,94
	F	F	F	F	D	D	F	D	F	D	F	F	F	D	D	D	F	F	D	F	D	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	D
																															21,00	9,00

Matríz de Respuestas. Calor, Sector Privado. Empresa 5

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	X	Desv. Est.
29	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	2	4	4	3	4	4	2	4	3	4	4	2	2	4	3	2	3	3	4	3,07	0,78
30	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	4	3	3	4	2,83	0,53
31	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2,40	0,50
32	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	1,87	0,63
33	2	2	2	2	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	4	4	3	3,23	0,73
	11	11	12	11	12	13	16	12	13	13	13	12	13	14	14	15	14	13	14	14	15	14	13	15	14	13	14	15	14	15	13,40	1,30
	D	D	D	D	D	F	F	D	F	F	F	D	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	D
																															23,00	7,00

Matríz de Respuestas. Apoyo, Sector Privado. Empresa 5

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	X	Desv. Est.
34	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	4	4	4	3	4	2	3	3	1	4	3	4	4	3	3	4	3,13	0,78
35	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2,37	0,49
36	2	3	4	2	3	4	3	4	4	4	3	4	2	4	4	4	3	3	3	3	1	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3,17	0,79
37	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	1	4	4	3	1	3	3	2	4	3	4	2	3	3	4	3	4	3,23	0,86
38	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	1	3	1	3	3	2	2	3	2,33	0,61
39	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	4	4	2	2	4	3	4	2	3	1	2	4	3	3	3	3	4	3	3	4	2,90	0,80
	14	17	17	14	18	18	17	19	19	18	18	21	14	14	20	20	19	13	19	14	13	19	13	19	14	18	20	18	16	21	17,13	2,57
	D	F	F	D	F	F	F	F	F	F	F	F	D	D	F	F	F	D	F	D	D	F	D	F	D	F	F	F	F	F	F	D
																															21,00	9,00

Matríz de Respuestas. Estándares de Desempeño, Sector Privado. Empresa 5

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	X	Desv. Est.
40	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3,50	0,51
41	2	2	2	3	2	2	2	1	3	1	3	3	1	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2,37	0,67
42	3	2	3	3	3	2	2	2	1	3	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	3	2	1,77	0,86
43	2	3	2	2	2	4	3	4	2	4	3	3	3	4	3	4	2	3	4	3	2	2	2	1	2	2	2	3	2	4	2,73	0,87
44	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3,53	0,51
	13	13	13	14	14	15	14	15	14	16	13	14	12	15	16	14	12	13	15	13	14	14	15	11	14	13	13	15	14	16	13,90	1,21
	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	D	F	F	F	D	F	F	F	F	F	F	D	F	F	F	F	F	F	F	D
																															27	3

Matríz de Respuestas. Conflicto, Sector Privado. Empresa 5

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	X	Desv. Est.
45	3	2	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	4	4	3	4	3	3,07	0,64
46	3	4	4	2	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	3	4	3	3,43	0,63
47	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	2	2	4	3	4	3	3,37	0,61
48	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3,40	0,50
49	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	3	1	3	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	3	2	1	2	1	3	1	1,67	0,71
	14	15	15	13	16	16	16	15	15	14	17	15	16	13	14	15	15	14	15	15	14	14	15	17	13	14	18	13	19	13	14,93	1,48
	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	D
																															30	0

Matríz de Respuestas. Identidad, Sector Privado. Empresa 5

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	X	Desv. Est.
50	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	1	4	3	3	4	3	4	3	4	2	4	3	4	2	4	3	3	3,20	0,76
51	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	4	3	2	3	3	2	3	4	3	4	3	2	3	2	3	2,80	0,61
52	3	3	4	3	1	4	4	3	3	3	1	3	3	4	3	3	3	2	4	2	2	4	3	2	4	2	3	2	4	2	2,90	0,88
53	1	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	1	2	3	1	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2,23	0,63
	9	12	12	10	9	12	12	11	10	12	9	13	12	9	13	12	11	9	12	12	8	14	11	12	13	11	9	12	12	11	11,13	1,53
	D	F	F	F	D	F	F	F	F	F	D	F	F	D	F	F	F	D	F	F	D	F	F	F	F	F	D	F	F	F	F	D
																															23	7

ANEXO A-1. Tabla de frecuencias Alcaldía 1.

DIMENSIONES	AVORABL	F%	DESFAVORABLE	D%	N	MEDIA	DESVEST
Estructura	15	60	10	40	25	25,7200	3,7363
Responsabilidad	12	48	13	52	25	17,3200	2,6255
Recompensa	8	32	17	68	25	12,5200	2,9314
Riesgo	17	68	8	32	25	10,5600	2,0017
Calor	18	72	7	28	25	11,8000	2,9155
Apoyo	21	84	4	16	25	16,5200	2,4515
Estándares de Dese	9	36	16	64	25	11,4400	2,7701
Conflicto	11	44	14	56	25	11,6000	2,3094
Identidad	13	52	12	48	25	9,7200	2,3007
Clima Global		**55**		**45**			

ANEXO A-2. Tabla de frecuencias Alcaldía 2.

DIMENSIONES	FAVORABLE	F%	DESFAVORABLE	D%	N	MEDIA	DESVEST
Estructura	8	100	0	0	8	31,2500	4,4320
Responsabilidad	7	88	1	13	8	20,2500	2,9641
Recompensa	4	50	4	50	8	14,6250	2,7223
Riesgo	7	88	1	13	8	11,2500	1,4880
Calor	8	100	0	0	8	15,6250	1,5059
Apoyo	8	100	0	0	8	19,7500	2,9155
Estándares de De	8	100	0	0	8	13,8750	0,9910
Conflicto	1	13	7	88	8	11,1250	0,9910
Identidad	8	100	0	0	8	12,8750	1,1260
Clima Global		82		18			

ANEXO A-3 Tabla de frecuencias Alcaldía No. 3

DIMENSIONES	FAVORABLE	F%	DESFAVORABLE	D%	N	MEDIA	DESVEST
Estructura	19	95	1	5	20	29,4500	2,8557
Responsabilidad	16	80	4	20	20	19,1500	2,0333
Recompensa	7	35	13	65	20	14,0500	1,4681
Riesgo	13	65	7	35	20	10,6000	1,9029
Calor	16	80	4	20	20	13,8000	2,1667
Apoyo	18	90	2	10	20	18,3500	2,2542
Estándares de Desemp	16	80	4	20	20	13,6000	1,5694
Conflicto	2	10	18	90	20	10,4500	1,6694
Identidad	18	90	2	10	20	11,7000	2,3642
Clima Global		69		31			

ANEXO A-4. Tabla de frecuencias Alcaldía 4.

DIMENSIONES	FAVORABLE	F%	DESFAVORABLE	D%	N	MEDIA	DESVEST
Estructura	14	47	16	53	30	24,6000	3,6540
Responsabilidad	13	43	17	57	30	16,4333	2,8000
Recompensa	10	33	20	67	30	13,0667	2,7908
Riesgo	13	43	17	57	30	9,4333	1,6955
Calor	20	67	10	33	30	12,0667	1,9106
Apoyo	21	70	9	30	30	17,1333	1,8705
Estándares de Desem	7	23	23	77	30	10,9333	2,2884
Conflicto	8	27	22	73	30	11,6333	1,7711
Identidad	9	30	21	70	30	8,7667	1,5013
Clima Global		43		57			

ANEXO A-5. Tabla de frecuencias Alcaldía 5.

DIMENSIONES	FAVORABLE	F%	DESFAVORABLE	D%	N	MEDIA
Estructura	11	48	12	52	23	24,8261
Responsabilidad	13	57	10	43	23	17,2174
Recompensa	7	30	16	70	23	13,7826
Riesgo	10	43	13	57	23	9,7826
Calor	18	78	5	22	23	11,7826
Apoyo	14	61	9	39	23	16,6087
Estándares de Dese	8	35	15	65	23	13,0000
Conflicto	11	48	12	52	23	12,3478
Identidad	11	48	12	52	23	10,1304
Clima Global		50		50		

ANEXO B-1 ESTRUCTURA SECTOR PÚBLICO

ALCALDIAS	FAVORABLE	F%	DESFAVORABLE	D%
D.R.R.H.H. Alcaldía 1	15	60	10	40
D.R.R.H.H. Alcaldía 2	8	100	0	0
D.R.R.H.H. Alcaldía 3	19	95	1	5
D.R.R.H.H. Alcaldía 4	14	47	16	53
D.R.R.H.H. Alcaldía 5	11	48	12	52

ANEXO B-2 RESPONSABILIDAD SECTOR PÚBLICO

ALCALDIAS	FAVORABLE	F%	DESFAVORABLE	D%
D.R.R.H.H. Alcaldía 1	12	48	13	52
D.R.R.H.H. Alcaldía 2	7	88	1	13
D.R.R.H.H. Alcaldía 3	16	80	4	20
D.R.R.H.H. Alcaldía 4	13	43	17	57
D.R.R.H.H. Alcaldía 5	13	57	10	43

ANEXO B-3 RECOMPENSA SECTOR PÚBLICO

ALCALDIAS	FAVORABLE	F%	DESFAVORABLE	D%
D.R.R.H.H. Alcaldía 1	8	32	17	68
D.R.R.H.H. Alcaldía 2	4	50	4	50
D.R.R.H.H. Alcaldía 3	7	35	13	65
D.R.R.H.H. Alcaldía 4	10	33	20	67
D.R.R.H.H. Alcaldía 5	7	30	16	70

ANEXO B-4 RIESGO SECTOR PÚBLICO

ALCALDIAS	FAVORABLE	F%	DESFAVORABLE	D%
D.R.R.H.H. Alcaldía 1	17	80	8	20
D.R.R.H.H. Alcaldía 2	7	100	1	0
D.R.R.H.H. Alcaldía 3	13	65	7	35
D.R.R.H.H. Alcaldía 4	13	77	17	23
D.R.R.H.H. Alcaldía 5	10	43	13	57

ANEXO B-5 CALOR SECTOR PÚBLICO

ALCALDIAS	FAVORABLE	F%	DESFAVORABLE	D%
D.R.R.H.H. Alcaldía 1	18	0	7	0
D.R.R.H.H. Alcaldía 2	8	100	0	0
D.R.R.H.H. Alcaldía 3	16	80	4	20
D.R.R.H.H. Alcaldía 4	20	67	10	33
D.R.R.H.H. Alcaldía 5	18	78	5	22

ANEXO B-6 APOYO SECTOR PÚBLICO

ALCALDIAS	FAVORABLE	F%	DESFAVORABLE	D%
D.R.R.H.H. Alcaldía 1	21	84	4	16
D.R.R.H.H. Alcaldía 2	8	100	0	0
D.R.R.H.H. Alcaldía 3	18	90	2	10
D.R.R.H.H. Alcaldía 4	21	70	9	30
D.R.R.H.H. Alcaldía 5	14	61	9	39

ANEXO B-7 ESTANDARES DE DESEMPENO SECTOR PÚBLICO

ALCALDIAS	FAVORABLE	F%	DESFAVORABLE	D%
D.R.R.H.H. Alcaldía 1	9	36	16	64
D.R.R.H.H. Alcaldía 2	8	100	0	0
D.R.R.H.H. Alcaldía 3	16	80	4	20
D.R.R.H.H. Alcaldía 4	7	23	23	77
D.R.R.H.H. Alcaldía 5	8	35	15	65

ANEXO B-8 CONFLICTO SECTOR PÚBLICO

Alcaldías	Favorable	% F	Desfavorable	% D
D.R.R.H.H. Alcaldía 1	11	44	14	56
D.R.R.H.H. Alcaldía 2	1	13	7	88
D.R.R.H.H. Alcaldía 3	2	10	18	90
D.R.R.H.H. Alcaldía 4	8	27	22	73
D.R.R.H.H. Alcaldía 5	11	48	12	52

ANEXO B-9 IDENTIDAD SECTOR PÚBLICO

ALCALDIAS	FAVORABLE	F%	DESFAVORABLE	D%
D.R.R.H.H. Alcaldía 1	13	57	10	43
D.R.R.H.H. Alcaldía 2	8	100	0	0
D.R.R.H.H. Alcaldía 3	18	90	2	10
D.R.R.H.H. Alcaldía 4	9	30	21	70
D.R.R.H.H. Alcaldía 5	11	48	12	52

ANEXO C-1 CLIMA ORGANIZACIONAL PROMEDIO SECTOR PÚBLICO

DIMENSIONES	ALCA1	ALCAL2	ALCAL3	ALCAL4	ALCAL5	%F	%D
ESTRUCTURA	60	100	95	43	48	69	31
RESPONSABILIDAD	48	88	80	43	57	63	37
RECOMPENSA	32	50	35	33	30	36	64
RIESGO	68	88	65	43	43	61	39
CALOR	72	100	80	67	78	79	21
APOYO	84	100	90	70	61	81	19
ESTANDARES DE DESE	36	100	80	23	35	55	45
CONFLICTO	44	13	10	27	48	28	72
IDENTIDAD	52	100	90	30	48	64	36
CLIMA TOTAL	55	82	69	42	50	60	40

ANEXO D-1 Tabla de frecuencia Empresa 1

	F	D	N	F	D	χ	Desvstan
Estructura	100	0	23	23	0	30,5652	2,4831448
Responsabilidad	100	0	23	23	0	19,9565	1,4295028
Recompensa	78	22	23	18	5	15,0435	1,5219085
Riesgos	100	0	23	23	0	16,0870	1,564174
Calor	70	30	23	16	7	13,0870	1,7032868
Apoyo	96	4	23	22	1	18,2174	2,0661013
Estándares de Desempe	87	13	23	20	3	13,9130	1,5049326
Conflicto	57	43	23	13	10	12,3913	1,7771052
Identidad	83	17	23	19	4	10,3043	1,5792628
Clima Global	86	14					

ANEXO D-2 Tabla de Frecuencis Empresa 2

	%						
	F	D	N	F	D	χ	Desvstan
Estructura	100	0	23	23	0	31,217	1,833
Responsabilidad	78	22	23	18	5	18,565	1,950
Recompensa	70	30	23	16	7	17,130	2,634
Riesgos	74	26	23	17	6	13,478	1,473
Calor	70	30	23	16	7	13,000	1,651
Apoyo	100	0	23	23	0	19,174	1,267
Estándares de Desempe	91	9	23	21	2	15,000	1,382
Conflicto	57	43	23	13	10	13,087	2,314
Identidad	78	22	23	18	5	11,130	2,117
Clima Global	80	20					

ANEXO D-3. TABLAS DE FRECUENCIA EMPRESA 3

	%					
	F	D	N			%
Estructura	**100**	**0**	**29**	**29**	**0**	**31,4828**
Responsabilidad	86	14	29	25	4	19,0000
Recompensa	76	24	29	22	7	17,1034
Riesgos	86	14	29	25	4	14,8966
Calor	97	3	29	28	1	14,4828
Apoyo	76	24	29	22	7	17,9655
Estándares de Desempe	100	0	29	29	0	15,3793
Conflicto	97	3	29	28	1	15,2414
Identidad	90	10	29	26	3	10,6552
Clima Global	90	10				

ANEXO D-4 Tabla de frecuencia Empresa 4

	F	D	F	D	N	χ	Desv.stan
Estructura	97	3	29	1	30	29,0000	2,2437653
Responsabilidad	87	13	26	4	30	19,4667	1,5477087
Recompensa	67	33	20	10	30	14,8000	1,3493293
Riesgo	100	0	30	0	30	15,5333	1,1665846
Calor	57	43	17	13	30	13,2667	1,529781
Apoyo	77	23	23	7	30	18,0667	2,6120851
Estándares de Desemp	83	17	25	5	30	13,8000	1,5177115
Conflicto	47	53	14	16	30	12,6333	1,79046
Identidad	97	3	29	1	30	12,9333	1,2576204
Clima Global	79	21			30		

ANEXO E-1 ESTRUCTURA, SECTOR PRIVADO.

EMPRESAS	FAVORABLE	%	DESFAVORABLE	%	N
G..R.RH.H.Empresa	23	100	0	0	23
G..R.RH.H.Empresa	23	100	0	0	23
G..R.RH.H.Empresa	29	100	0	0	29
G..R.RH.H.Empresa	29	97	1	3	30
G..R.RH.H.Empresa	28	93	2	7	30

ANEXO E-2 RESPONSABILIDAD, SECTOR PRIVADO.

EMPRESAS	FAVORABLE	%	DESFAVORABLE	%	N
G..R.RH.H.Empresa	23	100	0	0	23
G..R.RH.H.Empresa	18	78	5	22	23
G..R.RH.H.Empresa	25	86	4	14	29
G..R.RH.H.Empresa	26	87	4	13	30
G..R.RH.H.Empresa	22	73	8	27	30

ANEXO E-3 RECOMPENSA, SECTOR PRIVADO.

EMPRESAS	FAVORABLE	%	DESFAVORABLE	%	N
G..R.RH.H.Empresa	18	78	5	22	23
G..R.RH.H.Empresa	16	70	7	30	23
G..R.RH.H.Empresa	22	76	7	24	29
G..R.RH.H.Empresa	20	67	10	33	30
G..R.RH.H.Empresa	23	77	7	23	30

ANEXO E-4 RIESGOS, SECTOR PRIVADO.

EMPRESAS	FAVORABLE	%	DESFAVORABLE	%	N
G..R.RH.H.Empresa	23	100	0	22	23
G..R.RH.H.Empresa	17	74	26,08695652	30	23
G..R.RH.H.Empresa	25	86	13,79310345	24	29
G..R.RH.H.Empresa	30	100	0	33	30
G..R.RH.H.Empresa	21	70	30	23	30

ANEXO E-5 CALOR, SECTOR PRIVADO.

EMPRESAS	FAVORABLE	%	DESFAVORABLE	%	N
G..R.RH.H.Empresa	16	70	30	22	23
G..R.RH.H.Empresa	16	70	30	30	23
G..R.RH.H.Empresa	28	97	3	24	29
G..R.RH.H.Empresa	17	57	43	33	30
G..R.RH.H.Empresa	23	77	23	23	30

ANEXO E-6 APOYO, SECTOR PRIVADO.

EMPRESAS	FAVORABLE	%	DESFAVORABLE	%	N
G..R.RH.H.Empresa	22	96	4	22	23
G..R.RH.H.Empresa	23	100	0	30	23
G..R.RH.H.Empresa	22	76	24	24	29
G..R.RH.H.Empresa	23	77	23	33	30
G..R.RH.H.Empresa	21	70	30	23	30

ANEXO E-7 ESTANDARES DE DESEMPEÑO, SECTOR PRIVADO.

EMPRESAS	FAVORABLE	%	DESFAVORABLE	%	N
G..R.RH.H.Empresa	20	87	4	13	23
G..R.RH.H.Empresa	21	91	0	9	23
G..R.RH.H.Empresa	29	100	24	0	29
G..R.RH.H.Empresa	25	83	23	17	30
G..R.RH.H.Empresa	27	90	30	10	30

ANEXO E-8 CONFLICTO, SECTOR PRIVADO.

EMPRESAS	FAVORABLE	%	DESFAVORABLE	%	N
G..R.RH.H.Empresa	13	57	10	43	23
G..R.RH.H.Empresa	13	57	10	43	23
G..R.RH.H.Empresa	28	97	1	3	29
G..R.RH.H.Empresa	14	47	16	53	30
G..R.RH.H.Empresa	30	100	0	0	30

ANEXO E-9 IDENTIDAD, SECTOR PRIVADO.

EMPRESAS	FAVORABLE	%	DESFAVORABLE	%	N
G..R.RH.H.Empresa	19	83	4	17	23
G..R.RH.H.Empresa	18	78	5	22	23
G..R.RH.H.Empresa	26	90	3	10	29
G..R.RH.H.Empresa	29	97	1	3	30
G..R.RH.H.Empresa	23	77	7	23	30

ANEXO F-1 CLIMA ORGANIZACIONAL PROMEDIO SECTOR PRIVADO

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	% F	% D
Estructura	100	100	100	97	93	**98**	**2**
Responsabilidad	100	78	86	87	73	**85**	**15**
Recompensa	78	70	76	67	77	**73**	**27**
Riesgo	100	74	86	100	70	**86**	**14**
Calor	70	70	97	57	77	**74**	**26**
Apoyo	96	100	76	77	70	**84**	**16**
Estándares de Desempeño	87	91	100	83	90	**90**	**10**
Conflicto	57	57	97	47	100	**71**	**29**
Identidad	83	78	90	97	77	**85**	**15**
Clima Global	86	80	90	79	81	**83**	**17**

ANEXO G-1 Contraste Intersectores

DIMENSIONES	Público	Privado
Estructura	69	98
Responsabilidad	63	85
Recompensa	36	73
Riesgo	61	86
Calor	79	74
Apoyo	81	84
Estándares	55	90
Conflicto	28	71
Identidad	64	85
Clima Global	60	83