AAP8474

TESIS
GSS 2002
I8

Universidad Católica Andrés Bello
Vice-Rectorado Académico
Dirección General de los Estudios de Post Grado
Post Grado de Gerencia en Servicios de Salud

Trabajo de Grado para optar al Título de Especialista:

"Estudio del Clima Organizacional en el Servicio de Radiodiagnóstico del Hospital Dr. Miguel Pérez Carreño del Instituto Venezolano del Seguro Social"

Profesor Asesor
Lic. Tahirí Ramos

Autor
Tibaire Iturriza
Médico Radiólogo.

Caracas. Venezuela.
Julio, 2002.

Dedicatoria

A las personas que quiero...

Agradecimientos

A la Licenciada Tahirí Ramos por su orientación y guía.

A la Dra. Eira Velásquez por su colaboración en el trabajo del Hospital.

A mi sobrina Daniela Rivas Iturriza por su ayuda con el manejo de computación.

Al personal de mi Servicio.

Indice General:

	Pág.
Resumen	4
Capitulo I. Planteamiento del problema	6
Objetivos Generales y Específicos	7
Justificación	8
Capítulo II. Marco referencial	9
Capítulo III. Marco teórico	11
Clima Organizacional, concepto	11
Percepción	13
Motivación	13
Dimensiones	13
Importancia.	15
Causas y Efectos	18
Clima y Círculos de Calidad	19
Clima y evaluación de rendimiento	20
Robos, vandalismo	20
Poder, liderazgo y clima	21
Clima y relaciones de trabajo	21
Cambio del Clima	22
Medida del Clima	22
Capítulo IV. Marco Metodológico	28
Tipo y diseño de Investigación	28
Población Variables	28
Instrumento	29

Capítulo V. Resultado y Análisis 32
Población 32
Variables demográficas 35
Sexo 35
Edad 37
Antigüedad 42
Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones 45
Bibliografía 50
Anexos 54
Cuestionario
Base de datos total
Datos según variables demográficas

Resumen:

Desde hace aproximadamente tres décadas ha surgido un interés creciente por estudiar los factores que inciden en la relación de los individuos con sus organizaciones laborales, en un afán de mantenerlas competitivas en un mundo cada vez más exigente y cambiante. Uno de los componentes claves para la consecución de este objetivo es un adecuado manejo de los recursos humanos, el clima organizacional, es un factor importante para tomar en cuenta a la hora de intentar modernizar la gestión de nuestros centros de salud.

El clima de la organización se puede entender como la percepción que tienen los involucrados, de todas las parte de la misma.

La importancia del clima, es su aparente relación con la motivación, satisfacción y productividad.

La presente investigación, se propuso evaluar la percepción que tienen los integrantes del Servicio de Radiodiagnóstico del Hospital Miguel Pérez Carreño del Instituto Venezolano del Seguro Social, del clima laboral de la organización a la cual pertenecen.

La motivación para llevarla a cabo viene del deseo de acercarnos a captar el ambiente interno de la organización el cual ha sido poco explorado, y así dirigir el interés hacia el estudio y desarrollo del recurso humano tan importante en el logro del objetivo de hacer nuestros centros de salud cada vez más eficaces, efectivos y eficientes.

Se trata de un estudio no experimental, no manipula variables, transversal, recoge los datos en un solo momento, directamente del ambiente de trabajo, mediante la aplicación de un instrumento diseñado por el Lic. Marín, J; Lic. Melgar, A e Ing. Castaño, C (1990) para la Organización Mundial de la Salud, cuya validez y confiabilidad han sido satisfactorias según estudios previos realizados.

La Población objeto del estudio corresponde al universo de trabajadores del Servicio mencionado.

Una vez aplicado el cuestionario y recolectada la información se procedió a cuantificar los resultados y analizarlos en forma general y en relación con las variables demográficas sexo, edad y antigüedad.

Los resultados señalan una percepción desfavorable del Clima Organizacional de todas las áreas críticas evaluada, Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación, independiente de las variables demográficas mencionadas.

Por último se hacen recomendaciones puntuales con base a los resultados obtenidos. enmarcadas en un contexto de cambio organizacional

Planteamiento del problema:

Cada vez que leemos un trabajo sobre la situación de salud en nuestro país las conclusiones que presentan se relacionan con insuficiencia de recursos para dar respuesta a una creciente demanda insatisfecha, por esto se hace necesario que nuestros centros de salud sea más eficientes, efectivos y eficaces en una palabra, hacerlos más productivos y un factor muy imponente para conseguir este objetivo es una adecuada gestión de recursos humanos. (Gibson, 1996).

El comportamiento de los individuos en una organización exhibe patrones previsibles (Fallon, 2001) y depende en gran parte de cómo perciben estos el clima de trabajo. Ya que este influye de manera determinante en el rendimiento, la satisfacción en el trabajo, y el aprendizaje de los miembros y por ende en la consecución de es objetivos de la organización (Brunet, 1987).

Altman (2000) señala que para mantener una fuerza de trabajo competente los equipos de trabajo deben centrarse en un componente cave para el éxito de su organización: el clima organizacional.

El estudio de clima permite objetivar algunos de los supuestos con que funciona el personal de una organización y cómo los clasifica en importancia en un momento dado (Artaza, 1997).

"La percepción que un individuo tenga del ambiente laboral, será la respuesta a una pregunta clave que toda empresa debe hacerse: ¿Le gusta a sus empleados trabajar en esa organización? Generalmente las organizaciones con un clima calificado como satisfactorio tiene empleados motivados al logro de los objetivos de la misma."
(Nyisztor, 1995. p.12).

Teniendo los centros dispensadores de salud, organizaciones con estructuras y propósitos definidos, transformar los insumos en la prestación de servicio, la forma cómo perciben los integrantes de estos su clima de trabajo, influencia en gran medida la calidad del servicio resultante. Ya que las percepciones del clima de los empleados están correlacionadas con las percepciones de los clientes en relación con los servicios (Schneider, 1994).

De allí la inquietud de examinar cuál es el clima existente en nuestro servicio, el cual viene a ser una sub unidad del Hospital, para saber si es el adecuado o conveniente a su correcto funcionamiento, que permita conseguir los fines para los que fue concebido.

La investigación se propuso determinar el clima organizacional en el servicio de Radiodiagnóstico, y la motivación para la realización de esta, es hacer un esfuerzo por captar el ambiente interno ya que podría ser que gran parte de las múltiples fallas en su rendimiento tengan como base la naturaleza del clima organizacional existente.

Problema:

¿Cuál es el clima organizacional en el Servicio de Radiodiagnóstico del Hospital Dr. Miguel Pérez Carreño del Instituto Venezolano del Seguro Social ?

Objetivo General:

- Determinar el clima organizacional en el Servicio Radiodiagnóstico del Hospital Dr. Miguel Pérez Carreño del Instituto Venezolano del Seguro Social.

Objetivos específicos:

- Relacionar el clima organizacional del Servicio con las variables demográficas.
- Establecer, con base a los resultados que arroje el estudio del clima organizacional, recomendaciones puntuales pertinentes para el mejoramiento de este si se requiere.

Justificación:

En nuestros centros de salud se valora poco al comportamiento organizacional, a las técnicas de gestión de recursos humanos, a pesar de su importancia, ya que estas pueden representar la diferencia en la calidad de servicio que se presta, teniendo igualdad de recursos materiales, infraestructura y equipamiento. De hecho, se encuentran múltiples trabajos sobre el tema y afines en países anglosajones, algunos en países latinoamericanos, escasos en servicios de salud venezolanos, según la literatura revisada sólo se encontró un "Estudio descriptivo de Clima Organizacional en el sector Hospitalario" (Azcunes, 1995) realizado en un Hospital privado, y uno sobre Satisfacción Laboral en el Personal de Enfermería Del Hospital Domingo Luciani del Instituto Venezolano del Seguro Social (Ruiz, R; Suárez, Y; 1993).

Para lograr eficacia, efectividad, participación y equidad el capital más valioso es el personal, sin embargo no existe una preocupación ni una política consistente y coherente con respecto a dicho recurso. Esto posiblemente es debido a que por el hecho de ser más inmateriales, los administradores tradicionales sin preparación académica adecuada, tienden a considerar los aspectos de comportamiento como secundarios o irrelevantes, pero es el individuo el realizador de las tareas organizacionales, el operario de los equipos, el ejecutor de las intenciones tecnológicas. (De Faría, 1997).

"En materia organizativa, la estructura que suele caracterizar la empresa venezolana es centralizada y cerrada, en materia de recursos humanos, se da poca importancia a las potencialidades y desarrollo del personal, el área de recursos humanos no existe, o es irrelevante y los sistemas de entrenamiento son deficientes; no se toma en cuenta la motivación e integración de los empleados y en general predomina una mala calidad de vida en el trabajo" (Iranzo, C 1998 p.56)

Con esta investigación se pretende aportar una información sobre el ambiente interno de la organización, el cual ha sido poco explorado y al que nos aproximamos mediante el diagnóstico de su clima en cuestión y quizá de esta manera despertar interés en el estudio y desarrollo de esta área, en función de un mejoramiento en la prestación del servicio médico asistencial.

Marco Referencial:

Caracterización de las Organizaciones Hospitalarias y sus Servicios:

Los hospitales son considerados organizaciones complejas, formadas por diferentes grupos, "la tecnología avanzada, junto a las prácticas médicas cambiantes, han creado objetivos nuevos y evolutivos. Los hospitales emplean gran número de profesionales, tanto médicos como otros expertos y tienen un alto grado de especialización en su labor" (Kast y Rosenweig, 1992).

> *"Un hospital es básica y fundamentalmente y por encima de todo un sistema hombre. Es un sistema humano social: su materia prima es humana, su producto, humano, su trabajo hecho por manos humanas y sus objetivos, humanos, esto es, servicio directo a la gente, servicio que es individualizado y personalizado".(* Georgopolus, 1964 citado por Azcunes, 1995).

En los hospitales públicos de Latinoamérica por lo general hay problemas de selección, capacitación, evaluación, reconocimiento y remuneración esto debido a la imposibilidad de ofrecer estímulo económico al personal por buen desempeño, asistencia, responsabilidad, las remuneraciones están fijadas por ley y son iguales para

todos los funcionarios según criterios de grado y antigüedad, esto trae falta de motivación, y percepción negativa del ambiente laboral (Artaza, 1997).

Los diferentes Servicios en los hospitales son como sub. unidades dentro de estos, y participan de la misma complejidad como organización, ya que en cada uno de ellos hay individuos de diferente formación desde el punto de vista académico interactuando, existe una multiplicidad de tareas que deben ser coordinadas para cumplir con el objetivo de cada uno de ellos, lo que hace difícil el proceso organizacional, el cual depende en gran medida de la motivación y ajustes informales voluntarios de sus miembros.

El Servicio de Radiodiagnóstico, cuyo Clima Organizacional se intenta determinar, tiene como objetivo la realización e interpretación de estudios imagenológicos a los pacientes referidos con fines diagnósticos, en cuanto a la tecnología usada es variada, al igual que la estructura, conformada por médicos, técnicos, enfermeras, auxiliares, secretarias, y personal de mantenimiento, cada uno de estos dependen de diferentes direcciones. Paralelamente, existen objetivos adicionales integrados, como la educación, en el Servicio funciona un Post Grado de Radiodiagnóstico, también realizan pasantías los estudiantes de Técnicos Radiólogos, y de Auxiliares. Finalmente tenemos los procesos administrativos.

Marco Teórico

Clima organizacional

Concepto:

Existen múltiples definiciones de clima organizacional, incluso algunas un tanto controversiales, algunas de ellas son:

"El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad" (Brunet,1987,p.12); el mismo autor añade que el clima es multidímensional, y puede descomponerse en términos de estructura, tamaño, modos de comunicación, liderazgo, dirección, los cuales pueden variar, y al igual que la personalidad de un individuo, puede o no ser sana. Al clima humano o psicológico de una organización generalmente se le llama clima organizacional.

Para Litwin y Stringer (1968) el clima es una característica relativamente permanente que define el ambiente interno de una organización el cual es experimentado por todos sus miembros incidiendo en su comportamiento y puede ser descrito en términos de valores de un grupo determinado de características de la organización.

Gibson (1984) sostiene que clima es un concepto compendiado por el hecho de que está formado por percepciones de las variables conductuales estructurales y de procesos, combinados que se dan en una organización, es la percepción que los involucrados tienen de todas las partes de la organización."es una medida de la personalidad de cada organización" (Gibson, 1987, p.527).

Otros autores indican que "el clima organizacional se refiere al conjunto de atributos que pueden ser percibidos en relación a una organización en particular y o

subsistemas, los cuales pueden ser inducidos por la forma de en que la organización y o sus subsistemas, manejan a sus miembros y el ambiente que los rodea" (Heliriegel y Siocum, 1974 citados en De Carolis y Simonis,1994).

Un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma como este percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

Field y Abelson (1982) lo definen como la percepción compartida de los empleados acerca del medio ambiente de trabajo tal como su "personalidad" o "sentimiento."

Este concepto de clima parece haber sido introducido por Gellerman en 1960 muchas veces se le confunde con la noción de cultura y es el resultado de la amalgama de dos escuelas de pensamiento, Gestalt (el todo es diferente a la suma de las partes) y Funcionalista (el pensamiento y comportamiento de un individuo depende del ambiente que lo rodea) ambas poseen en común el elemento de base de la homeostasis o equilibrio que los individuos tratan de obtener con el mudo que los rodea.

Usualmente cuando se trata de dar un definición de clima organizacional, los que han estudiado este tema tienden a referirse a la metodología de la investigación que han utilizado para precisarlo tales como medida múltiple de atributos organizacionales, medida perceptiva de atributos organizacionales y medida perceptiva de atributos individuales (Brunet, 1987).

Según Bermúdez, (1999, citada por Gutiérrez, 2001) existen dos tendencias conceptuales de Clima Organizacional, la primera tendencia se refiere a las organizaciones, cada una de ellas y sus particulares condiciones constituyen los elementos para generar un clima, según este enfoque independientemente de los hombres que participen, la organización mantiene su clima de trabajo. La segunda tendencia está referida a la percepción del clima organizacional que tienen los miembros de la misma, a esta tendencia pertenecen la mayoría de autores citados.

Ya que la percepción es tiene una relación tan estrecha con el clima de la organización, se citan algunas definiciones:

Percepción:

Para las teorías cuya tendencia conceptual sobre Clima Organizacional tiene como denominador común la percepción, Gibson, (1998) la define como el proceso mediante el cual los individuos otorgan significado al entorno, y consiste en la recepción, organización e interpretación de estímulos, dentro de una experiencia psicológica que influyen en la conducta y actitudes de ellos.

Hellriegel y Siocum (1998) añaden que la manera como se perciben las personas unas a otras y a su entorno, tiene importancia para comprender el comportamiento organizacional, y que la atribución se relaciona con las causas percibidas del comportamiento ya sea que este tenga origen interno debido a la naturaleza de la persona o sea causado por factores externos o a las circunstancias.

Dimensiones del Clima Organizacional:

El Clima Organizacional se descompone en múltiples dimensiones, en el presente estudio se evaluarán cuatro, las que toma en cuenta el instrumento que se utilizó y que son:

Motivación:

"La motivación es el concepto que utilizamos cuando describimos las fuerzas que actúan sobre o dentro de un individuo para iniciar y dirigir su comportamiento" (Gibson,1998 p.95) es un factor importante en el desempeño, tiene que ver con la retribución, con la comunicación, reforzamiento con necesidades innatas y aprendidas.

Vroom, (citado por Hellriegel, 1998) define la motivación como un proceso que gobierna la elección entre varias formas de la actividad voluntaria.

Existen diversas teorías sobre la motivación, una de ellas desarrollada y probada por Adams,(citado por Gibson, 1998) se basa en la equidad, cuya esencia consiste en que los empleados comparan sus esfuerzos y recompensas con los de los demás en situaciones similares de trabajo, y son motivados por el deseo de que se les trate equitativamente el trato injusto predice resentimiento y puede afectar el grado de compromiso y confianza hacia la organización.

Los empleados con motivaciones positivas tratan de encontrar la mejor manera de realizar su trabajo, se interesan por elaborar productos o prestar servicios de alta calidad, son mas dados a ser productivos que los trabajadores apáticos, desmotivados.

Participación:

La participación se ha convertido en un aspecto integral de la vida laboral, la implementación de los círculos de calidad, los planes de adquisición de acciones y otros similares ponen esto de manifiesto. Existen pruebas empíricas que sugieren que la participación puede dar como resultado beneficios para la organización y el personal, si se aplica correctamente es eficaz para mejorar el desempeño, la productividad y la satisfacción.

Los empleados pueden participar en la toma de decisiones, fijación de metas, políticas salariales y cambio de diseño estructural, algunos autores como Sashkin opinan que la dirección participativa es un imperativo ético.

Liderazgo:

"El liderazgo es el proceso de crear una visión para otros y tener el poder de convertirla en realidad. Las formas en que los líderes intentan influir sobre otros depende en parte del poder de que disponen y en parte de sus competencias" (Hellriegel, 1998 p 329).

Se entiende el poder, la capacidad de influir sobre alguna persona, o grupo de personas mediante algún mecanismo en algunos casos, la persuasión.

El liderazgo está relacionado con los diversos procesos organizacionales, con la motivación, comunicación, con el cambio "El gerente hace las cosas bien, el líder hace lo que hay que hacer " Benís, W. Existen diversos modelos de liderazgo actualmente la tendencia es al liderazgo compartido y de solidaridad.

Reciprocidad:

Tiene que ver con la correspondencia mutua entre trabajadores y empresa, el dar y recibir con equidad. La mayor parte de las investigaciones se han centrado en la retribución.

Importancia del clima Organizacional

Un clima positivo propicia una mayor motivación y mayor productividad, aumenta el compromiso y la lealtad (Wigodski, 2001) mientras que un clima negativo puede afectar el rendimiento, la eficacia, la productividad y la estabilidad de una organización (Sichel, 1999).

En forma global, refleja los valores, actitudes y creencias de los miembros de esta, los cuales a su vez se transforman en elementos del clima, al analizarlo se pueden evaluar las fuentes de conflictos, e insatisfacción que contribuyen al desarrolló de

actitudes negativas frente a la organización, iniciar y sostener procesos de cambio, prever los problemas que puedan surgir.

Las percepciones de clima de los empleados, están correlacionadas con las percepciones de los clientes en relación a los servicios (Schneider, 1997).

Recientes estudios sugieren relaciones entre clima organizacional y stress en el trabajo (Basson,1988). Y (Hemingway y Smith; 1999) Otros lo asocian al rendimiento y productividad o a la calidad de servicio (Olaya y Van Dillewijm 1999)..

"En definitiva se puede decir que la identificación del clima es entonces un aspecto importante que sirve para comprender los comportamientos de los individuos de una organización, que pueden ser medidos y cuyos efectos pueden influir en la satisfacción del trabajo." (Terife, 2001,p.27).

Teoría del clima organizacional de Lickert: citado en Brunet (1987)

También conocida como de los sistemas de organización, permite visualizar en términos de causa efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y el fin que persigue es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

Para Lickert el comportamiento de los subordinados es causado en parte por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben, y en parte por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y valores. La reacción de un individuo ante una situación siempre está en función de la percepción que tiene de esta. En este orden de ideas los cuatro parámetros que influyen sobre la percepción del clima serían:

1. Los parámetros ligados al contexto, la tecnología, y a la estructura misma del sistema organizacional.
2. La posición jerárquica del individuo dentro de la organización y el salario que gana.
3. Los factores personales, actitudes, nivel de satisfacción.
4. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

De una forma mas específica hay tres tipos de variables que determinan las características de una organización.

1.Causales: Son Independientes y determinan el sentido en el que una organización evoluciona y los resultados que obtiene (estructura, administración).
2.Intermediarias: motivaciones, actitudes, constituyen los procesos organizacionales de una empresa.
3.Finales: resultan de las precedentes (productividad) constituyen la eficacia organizacional.

La combinación de estas variables permite determinar dos grandes tipos de clima- . autoritario y participativo.

Autoritario
Sistema 1 Autoritarismo Explotador:

La dirección no tiene confianza en sus empleados: Las decisiones se toman en la cima, atmósfera de miedo, donde se establecen las pocas interacciones entre superiores y subordinados. Comunicación solo en forma de directrices se establece una organización informal que se opone a los fines de la misma.

Sistema 2 Autoritarismo Paternalista:

Confianza condescendiente igual que las interacciones, procesos de control y decisiones en la cima.

La dirección juega mucho con las necesidades sociales de los empleados, estos tienen la impresión de un ambiente estable y estructurado.

Participativo

Sistema 3 Consultivo:

La dirección tiene confianza en sus empleados, decisiones en la cima algunas en niveles intermedios, comunicación descendente ambiente dinámico.

Sistema 4 Participación en grupo:

Plena confianza en los empleados, decisiones en cada nivel, comunicaciones en todos sentidos, las organizaciones formales e informales son las mismas se forman equipos para alcanzar los fines de la organización.

Para otros autores las denominaciones usadas son climas cerrados o abiertos respectivamente.

Dimensiones que permiten identificar los tipos de clima: Métodos de mando, Fuerzas motivacionales, Proceso de influencia Proceso de establecimiento de objetivos, Objetivos de resultados y de formación, Formas de comunicación, Proceso de toma de decisiones, Proceso de control.

Causas y efectos del clima organizacional:

Para Brunet (1987) es difícil analizar aisladamente las causas de los efectos. Los efectos del clima organizacional pueden ser directos, y de interacción, se refieren a los atributos propios de la organización sobre el comportamiento de la mayoría.

La estructura se refiere a la distribución física de las personas, dimensión, productos o servicios, tecnología, niveles jerárquicos, influye sobre el clima ya que es percibido por los integrantes.

El tamaño y la dimensión, cuanto más grande y más numerosos los empleados, mayor conformidad y falta de compromiso, mas impersonales y fríos. Usualmente con climas cerrados, autoritarios, con poca creatividad.

Los reglamentos y las políticas cuando son restrictivas, pueden generar sentimientos de opresión aunque sean eficaces a corto plazo pueden desmotivar y generar ausentismo y vandalismo.

El Clima Organizacional y Los círculos de calidad:

Esta práctica nació en Japón de donde se ha extendido, su creador Kaouru Ishikawa en 1960, los define como grupos de trabajadores de cuatro a quince personas, que se reúnen voluntariamente una hora por semana para discutir y analizar problemas de trabajo, encontrándose en estas reuniones, soluciones a dichos problemas, estos mismos grupos levan a cabo las soluciones y la evaluación de los resultados obtenidos.

Se basan en el desarrollo de un espíritu y un clima organizacional de participación y de colaboración muy estrecha entre la organización y sus empleados, implican a estos en la misión de la organización, sólo son eficaces en los climas participativos dónde la evaluación del rendimiento se hace en base a los objetivos.

Un estudio que asocia la percepción del clima organizacional con la gestión de los círculos de calidad (Olaya,0 y Van Dillewijn, G 1999) encuentra que existe una alta correlación entre un clima organizacional satisfactorio y una gestión exitosa de los círculos de calidad sin embargo no descarta que puedan intervenir otras variables.

"Los beneficios mas importantes que se reportan como resultado de la instrumentación de los círculos de calidad son mejoras en la calidad, en la productividad, en las relaciones laborales y el clima organizacional, reducción de desperdicios innovaciones técnicas y cambios en la organización del trabajo" (Iranzo, C 1991 p.40).

El clima organizacional y la evaluación del rendimiento:

Se basa en la apreciación sistemática del trabajo cumplido, todo buen programa debe incluir objetivos administrativos (de salarios, promociones, cambios, despidos) se relaciona con el rendimiento directamente observable y los objetivos de desarrollo personal, mejoramiento cualitativo y cuantitativo del rendimiento del empleado. El éxito de un programa de evaluación reside en establecimiento de un clima organizacional abierto y participativo, si no, puede ser vista sólo como otra forma de control coercitivo.

La remuneración basada en el rendimiento da a la gente la oportunidad de ganar mas por hacer mas y esto genera una sensación de propiedad y participación.(Gibson 1998).

Robos, vandalismo y clima:

Para Taylor y Cangemi (1979) citados en Brunet (1987) el comportamiento de los empleados es una consecuencia directa de la forma en que son tratados y según ellos hay dos tipos de causas que pueden explicar estos delitos los problemas personales, gastos familiares, daño de la maquinaria por placer o para tener un período de descanso y los problemas organizacionales tales como salarios juzgados como demasiado bajos,

desacuerdos con ciertas políticas, condiciones mismas del trabajo, sentimiento de no ser reconocido o apreciado.

"La desigualdad ocasiona tensión dentro del individuo y entre las personas para reducir una desigualdad percibida una persona quizá elija trabajar menos horas, presentar ausencias" (Hellriegel, 1998 p.160).

La única forma de restablecer el equilibrio y de controlar los delitos es eliminando las causas de descontento, los empleados también tenderán a actuar de acuerdo a las exigencias de los grupos de trabajo estos pueden establecer normas que estén o no de acuerdo con los objetivos de la empresa. La frustración vivida por los empleados puede explicar la presencia de actos delictivos, las dos principales reacciones ante la frustración son la agresión (verbal o física, sabotaje, huelgas) y la evasión (ausentismo, retrasos, alta tasa de rotación). No implicación Frustración Comportamiento delictivo. En un clima participativo los empleados desarrollan sentido de pertenencia.

Hay estudios que encuentra que los actos que intencionalmente violan las reglas formales de una organización están relacionados negativamente en forma significativa con el clima organizacional (Yoav Vardi 2001).

Poder, liderazgo y clima:

Los climas pueden analizarse definiendo las forma de poder, en los autoritarios el control se hace principalmente por premios y castigos, y en los participativos por el ejercicio de un poder experto.

Algunos piensan que corresponde al gerente y a la empresa crear el ambiente que permita que surja la motivación del empleado.

Clima y relaciones de trabajo:

Existen pocas investigaciones en este sentido pero en las revisadas, observan que cuando los individuos se sienten molestos y frustrados buscan hacerse representar por organismos reconocidos, tales como los sindicatos.

Satisfacción y rendimiento:

El clima organizacional. tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento, esto fue estudiado por La Follete y Sims (1975) citados por Brunet (1987) en 1161 empleados de un hospital, la satisfacción está relacionada con todas las dimensiones y el rendimiento con mas de un 60 % de estas Los empleados están más satisfechos en ambientes no estructurados, cooperativos y con papeles bien definidos.

El rendimiento es función de las capacidades del individuo y de un clima que permita la utilización de las diferencias individuales, las organizaciones mas productivas se caracterizan por tener un clima de participación elevado.(Bowers y Lickert, 1977).

Cambio de clima dentro de una óptica de Desarrollo Organizacional:

En la opinión de Brunet (1987) cambiar el clima organizacional no es una cosa fácil, requiere de tiempo y participación, las intervenciones que lo intentan lo hacen generalmente por la vía del Desarrollo Organizacional, este es esencialmente una estrategia educativa, el cambio debe basarse en la organización como un todo, para que pueda ser duradero esto es si se implican tanto a la dirección como a los empleados, e incluye fases sucesivas.

Por su parte Beckhard (1969, citado en De Faría) dice "el desarrollo organizacional es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de

intervenciones planeadas en los procesos organizacionales usando conocimientos de las ciencias del comportamiento".

Medida del Clima organizacional:

En las últimas décadas se han hecho esfuerzos por medir el clima, uno de los enfoques utilizados es el de las percepciones que tienen los trabajadores de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral.

Desde la perspectiva de Litwin y Stringer (1968) el clima organizacional es un filtro a través del cual pasan los fenómenos objetivos tales como estructura, liderazgo, toma de decisiones por lo que al evaluarlo se mide la forma como es percibido la organización.

En una empresa pueden haber varios climas organizacionales, una especie de microclimas, por otra parte, la posición de los empleados en la jerarquía de la organización puede influir en la percepción del clima, tal como lo demuestra el estudio clásico de Remsis Lickert, citado en Gibson (1998) donde muestra claramente las diferencias de percepciones que pueden tener jefes y subordinados.

Según Brunet (1987) El instrumento privilegiado es el cuestionario escrito, con respuestas tipo nominal o de intervalo, muchas veces se pide a los que responden que evalúen la situación actual y la deseada, esto permite ver hasta qué punto está a gusto con el clima en el que trabaja, e indica las dimensiones que necesitan intervención.

Diversos autores han diseñado una gran variedad de instrumentos (cuestionarios) la mayoría americanos, con la finalidad de medir el clima organizacional. Las investigaciones de clima de las organizaciones generalmente se desarrollan alrededor de dos temas:

a) evaluación del clima en diferentes organizaciones (comparativa)
b) análisis de los efectos del clima en una organización (longitudinal)

No es necesario investigar a todo el personal para evaluar el clima de una organización, la encuesta puede ser válida si se interroga una muestra representativa por cada departamento o unidad, el clima total equivale a la media de los climas reunidos de todos los departamentos, el clima global es resultante de los microclimas que lo conforman.

Uno de los cuestionarios más conocidos es de Lickert (1967) mide ocho dimensiones:

1. Métodos de mando: Liderazgo
2. Características de las fuerzas motivacionales.
3. Características de los procesos de comunicación.
4. Características de los procesos de influencia: interacción superior subordinado
5. Características de los procesos de toma de decisiones
6. Características de los procesos de planificación: fijación de objetivos
7. Características de los procesos de Control: distribución de este
8. Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

Este cuestionario consta de 51 preguntas con una escala de respuestas de 20 puntos, hay otro abreviado de 18 puntos.

El cuestionario original de Litwin y Stringer (1968) mide seis dimensiones:

1. Estructura
2. Responsabilidad individual
3. Remuneración
4. Riesgo y toma de decisiones
5. Apoyo
6. Tolerancia al conflicto

Los cuestionarios están diseñados para ser usados en diferentes organizaciones sin embargo algunos están hechos para empresas de seguros, como el de Schneider y Bartlett (1968) o escolares como el de Crane (1981).

Marín, J; Melgar, A y Castaño, C (1990) diseñaron para la Organización Panamericana de la Salud, una prueba que permite identificar las percepciones individuales y grupales sobre la organización, que inciden en la motivación y el comportamiento de las personas, debido a la importancia del clima organizacional en la gerencia de instituciones públicas.

Consta de 80 afirmaciones y tiene cuatro áreas críticas: Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación que se desglosan en variables de análisis, desde el punto de vista teórico cada área crítica es considerada de la siguiente manera:

Liderazgo:

El cuestionario considera el liderazgo como la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas, en la búsqueda eficiente y eficaz de objetivos previamente determinados por medio de la habilidad de orientar y convencer (mas que prescribir e imponer) a otros para ejecutar con entusiasmo las actividades asignadas.

Para el análisis de liderazgo se consideran las siguientes variables:

- Dirección (D): Conducción en el trabajo de las personas y estimulación de la creatividad, cumplimiento de aspectos normales.
- Estímulo de la Excelencia (EE): Promover y asumir la responsabilidad en cuanto a la calidad del servicio esperado, buscando constantemente mejorar resultados .
- Estímulo del trabajo en equipo (ETE): La gestión organizacional se basa en la búsqueda de el logro de objetivos comunes.
- Solución de conflictos: (SC): Buscar superar por síntesis de diferencias, en lugar de ignorarlos o evadirlos.

Motivación:

Para efecto de este instrumento de evaluación, la motivación supone el conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas, se manifiestan según los estímulos del medio. Variables a considerar:

- Realización personal (RP): dentro de un contexto ocupacional, en el cual sea posible que la persona ponga en práctica sus habilidades.
- Reconocimiento a la aportación (RA): crédito al esfuerzo realizado en la ejecución de actividades necesarias para el logro de objetivos, posee un alto potencial motivador.
- Responsabilidad (R): capacidad de las personas para responder por sus deberes y consecuencias de sus actos, se hace necesario que todos conozcan su ubicación dentro de la organización.
- Adecuación a condiciones de trabajo (ACT): Condiciones de ambiente físico, cantidad y calidad de recursos para cumplir el trabajo.

Reciprocidad:

De acuerdo al cuestionario la reciprocidad consiste en que el individuo y la organización se vuelven parte el uno del otro, dar y recibir con las siguientes variables:

- Aplicación a trabajo (AP): comportamientos que superen los compromisos derivados del contrato de trabajo, mayor dedicación en el logro de los objetivos.
- Cuidado del patrimonio institucional (CPI): es el sentido de lealtad de los trabajadores cualquiera sea su puesto, con respecto a los bienes institucionales.
- Retribución (RT): sistema justo y competitivo de retribución, posición, socialización, capacitación y desarrollo del equipo humano, bienestar social, estabilidad.
- Equidad (E): Tener acceso a las retribuciones en condiciones de igualdad, igual trabajo, igual beneficio.

Participación:

En este cuestionario se considera la participación cómo se involucran las personas en las actividades de la organización, contribución de los grupos formales e informales en la consecución de objetivos. Las variables son:

- Compromiso de Productividad (CP): La productividad se da cuando el trabajador realiza con eficacia y eficiencia las actividades
- Compatibilidad de intereses (CI): Integración de los diversos trabajadores en una sola dirección.
- Intercambio de información (II): comunicación e intercambio de información sobre propósitos comunes.
- Involucración con el cambio (IC): postura ante el cambio que espera no sea de temor u oposición.

Para calificar un clima organizacional deseable, en una escala de 1 a 5; se establece entre 3 y 5 .

Marco Metodológico:

Tipo de Investigación

Se trata de un estudio no experimental ya que "se realiza sin manipular deliberadamente variables" (Hernández, Fernández y Baptista 1998, p.184) e intenta captar, reconocer, evaluar sobre el terreno los componentes y las relaciones que se establecen en una situación estudiada, con el propósito de lograr su comprensión y avanzar en su resolución.(Balestrini, 1997).

Diseño de Investigación

Corresponde a no experimental transversal, "recolecta datos en un solo momento, en tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia o interrelación en un momento" (Hernández, Fernández y Baptista, 1998, p.186).

Constituye una investigación de campo, los datos se recogieron del ambiente de trabajo, lo que implicó un contacto directo con la situación real.

Población:

Puede calificarse de Universo, según Kerlinger citado por (De Carolis, 1994) ya que estuvo constituido por todos los integrantes del Servicio de Radiodiagnóstico del Hospital Pérez Carreño cualquiera que fuera el lugar que ocuparan dentro de los niveles jerárquicos. Médicos, Técnicos, Auxiliares, Enfermeras, Secretarias, Transcriptoras, Mantenimiento.

- **Variable en estudio**: Clima Organizacional

- **Variables demográficas**: sexo, edad, antigüedad en el Servicio

Instrumento: para evaluar el clima organizacional, la información se tomó de la aplicación de un instrumento (cuestionario) creado por el Lic. José María Melgar; Lic. Armando Melgar y el Ing. Carlos Castaño (1990) para las Instituciones de Salud de la Sub. Región Andina de la Organización Panamericana de la Salud (OPS). En el marco del Proyecto Subregional de Desarrollo de la Capacidad Gerencial de los Servicios de Salud de Centroamérica y Panamá (PNUD).

Tomado tal cual aparece en (Olaya, y Van Dillewijn.1998) sólo se le hicieron modificaciones de fraseo adecuado a nuestra institución. (anexo). Ha sido utilizado y probado ampliamente por la O.P.S. a partir de experiencias obtenidas en Centro y Sur América (Mancilla, C; Valenzuela, M 1997).

Consta de 80 afirmaciones, con cuatro áreas críticas que son Liderazgo, Motivación, Reciprocidad, Participación. Para calificar un clima organizacional deseable, en una escala de 1 a 5; se establece entre 3 y 5.

LIDERAZGO:

- Dirección (D) afirmaciones 1,14,33,51,67.
- Estímulo de la excelencia (EE) afirmaciones 15,30,34,52,70.
- Estímulo de trabajo en Equipo (ETE) afirmaciones 2,17,35,50,73.
- Solución de conflictos (SC) afirmaciones 16,31,36,55,68.

MOTIVACIÓN:

- Realización Personal (RP) afirmaciones 3,18,37,49,74.
- Reconocimiento a la aportación (RA) afirmaciones 19,32,40,56,69.
- Responsabilidad (R) afirmaciones 4,20,43,57,75.
- Adecuación al trabajo (ACT) afirmaciones 5,21,41,59,65.

RECIPROCIDAD:

- Aplicación al trabajo (AT) afirmaciones 6,22,42,58,71.
- Cuidado del patrimonio institucional (CP) afirmaciones 7,23,44,60,72.
- Retribución (RT) afirmaciones 8,24,39, 54,66.
- Equidad (E) afirmaciones 9,25,45,53,76.

PARTICIPACIÓN:

- Compromiso por la productividad (CP) afirmaciones 10,26,46,61,77.
- Compatibilidad de intereses (CI) 11,27,47,62,78.
- Intercambio de información (II) afirmaciones 12,28,48,63,79.
- Identificación con el cambio (IC) 13,29,38,64,80.

Las respuestas son tabuladas con un valor de (1) si corresponde con el parámetro expuesto en el marco teórico de buen clima y (O) si no corresponde. El total de puntos por ítem se promedió con el número de respuestas obteniendo un valor entre (0) y (1) por cada afirmación.

Posteriormente se agruparon las afirmaciones por cada indicador y se promediaron entre el número de afirmaciones del mismo, (cinco para todas) obteniendo un valor entre (0) y (5) total que se analizó y graficó.

Tratamiento de los datos:

Con el fin de analizar los resultados, se aplicó estadística descriptiva a los datos obtenidos.

Consideraciones éticas:

Se resguardó en todo momento la identidad de los encuestados. El cuestionario se respondió en forma anónima, con el mismo tipo de lápiz el cual se suministró y se colocó en un receptáculo cerrado; solo se mencionó sexo, edad y antigüedad en el servicio (variables demográficas)

Exposición de Resultados y Análisis de los mismos:

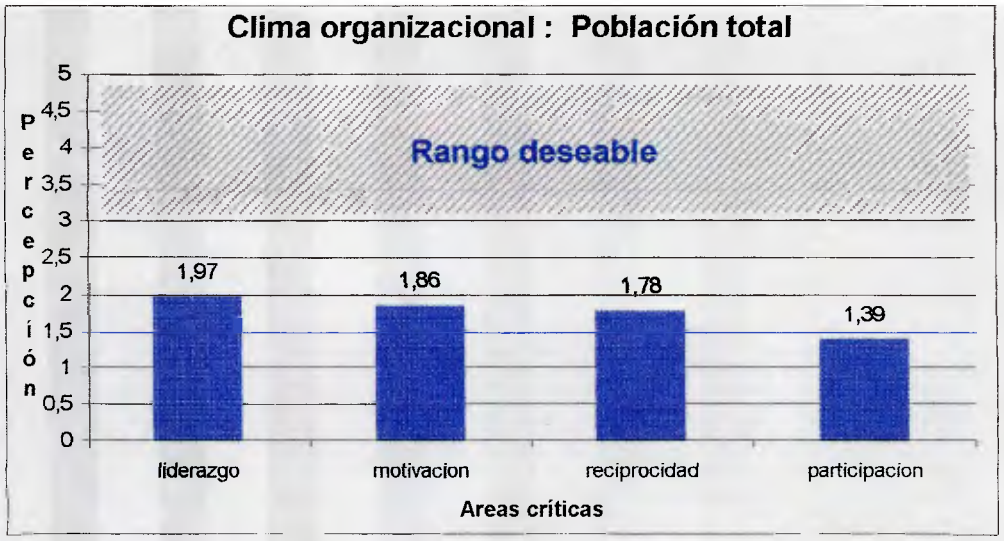
Con el fin de obtener la información deseada, se aplicó el instrumento descrito a los integrantes del personal del servicio, aclarando el objetivo del estudio a los mismos y solicitando su colaboración, se aseguró la confidencialidad y anonimato, se pudo contactar al 87% de la totalidad del personal, 53 de 60, debido a que algunos se encontraban de vacaciones, reposo médico u otras eventualidades, hubo buena receptividad y disposición a contestar el cuestionario.

Los datos se vaciaron en una matriz para su procesamiento, utilizando el programa Microsoft Excel, de esta manera se calcularon los estadísticos necesarios para el análisis de las diferentes áreas críticas (4) e indicadores (16).

Análisis de los resultados correspondientes al total de la Población:

En primer lugar analizando los resultados obtenidos de las respuestas de los cuestionarios del total de la población estudiada, se puede decir en términos generales, sin especificar por sexo, edad o antigüedad en el cargo que la percepción del clima es desfavorable, ya que en las áreas críticas se obtienen valores que en ningún caso alcanzan los 2 puntos; en los indicadores no superan los 2.60 puntos y se encuentran por debajo de los parámetros expuestos como deseables, los cuales son entre 3 y 5, según esto el clima se puede catalogar como cerrado, la percepción del medio laboral es negativa.

Observando las diferentes áreas críticas vemos que dentro de la baja puntuación, la de Liderazgo obtuvo el mayor valor, 1.97 seguida del área crítica de Motivación que obtuvo un valor de 1.86, Reciprocidad 1.78 y el área con menor puntuación fue Participación 1.39 la diferencia entre los puntajes de las diferentes áreas críticas no es mayor de 0.58 por lo que se infiere que la percepción de todas las áreas es desfavorable.



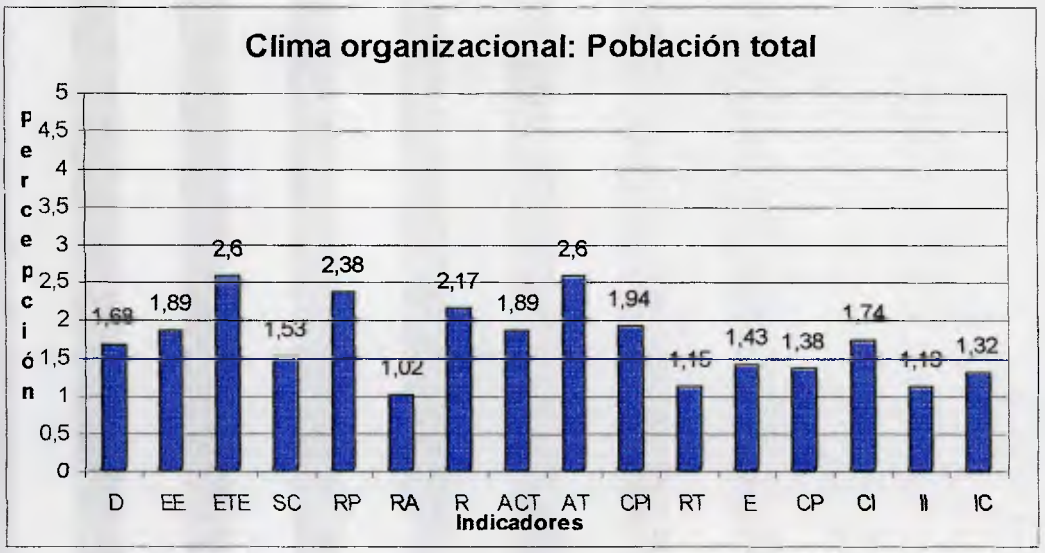
Por lo que se puede ver el Liderazgo no logra orientar y convencer a los integrantes a ejecutar con entusiasmo las actividades asignadas, se acerca a buscar objetivos comunes.

En cuanto a la Motivación aparentemente existe una falta de estímulo del medio que rodea a los trabajadores, y bajo grado de compromiso; pudiera ser que la organización no garantiza la satisfacción de las diversas necesidades de los integrantes, o los reforzamientos que se reciben son negativos .

De la Reciprocidad se podría decir que no hay buena complementación entre los trabajadores y la organización, tal vez la retribución es inadecuada y no equitativa.

El área de Participación fue la peor percibida, se infiere que los integrantes del Servicio sienten que no son tomados en cuenta para la toma de decisiones, fijaciones de metas, informaciones ni se ha tratado de involucrarlos en posibilidades de cambios, esto conduce a que el personal se desvincule.

El análisis por indicadores en este total de población muestra que los que obtuvieron mayor puntuación fueron Estímulo de trabajo en equipo (ETE) del área de Liderazgo y Aplicación al trabajo (AT) del área de Reciprocidad, ambas con 2.60, están bastante cercanos al rango deseable. El indicador que obtuvo menor puntuación fue Reconocimiento a la Aportación (RA) del área Motivación, con 1.02, los trabajadores perciben que la organización no reconoce el esfuerzo que realiza cada uno de sus miembros, que el sistema de remuneración es injusto y no hay recompensa al trabajo bien realizado ni a la dedicación.



La afirmación que obtuvo mayor puntuación (44 de 53) fue la número 58 del indicador Aplicación al Trabajo, (AT) la mayoría afirma que normalmente se responsabilizan de controlar su propio trabajo. Le sigue la número 41 del indicador Adecuación al Trabajo (43 de 53) niegan que se despida a las personas con facilidad y la afirmación con menor puntuación en términos absolutos (2 de 53) fue la 24 de retribución (RT) solo 2 piensan que hay incentivos adicionales al contrato de trabajo, en la número 23 del indicador Cuidado del Patrimonio Institucional, solo 3 personas creen que da gusto el orden que reina en el Servicio por lo que se infiere que el ambiente físico no llena las expectativas de los trabajadores, o esto pudiera también estar relacionado a la disponibilidad de equipos y materiales necesarios para cumplir con las tareas.

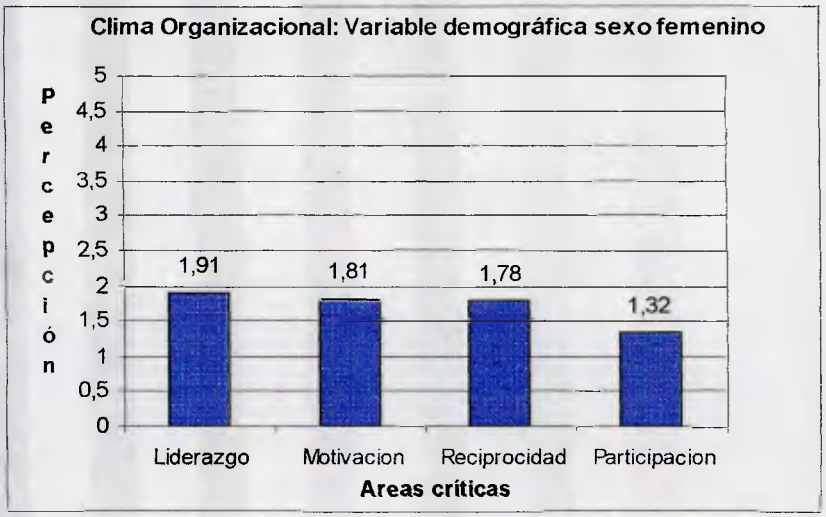
Análisis de Resultados en relación a las variables demográficas:

En segundo lugar, se realiza un análisis de percepción de clima organizacional en relación a las variables demográficas sexo, edad y antigüedad en el Servicio.

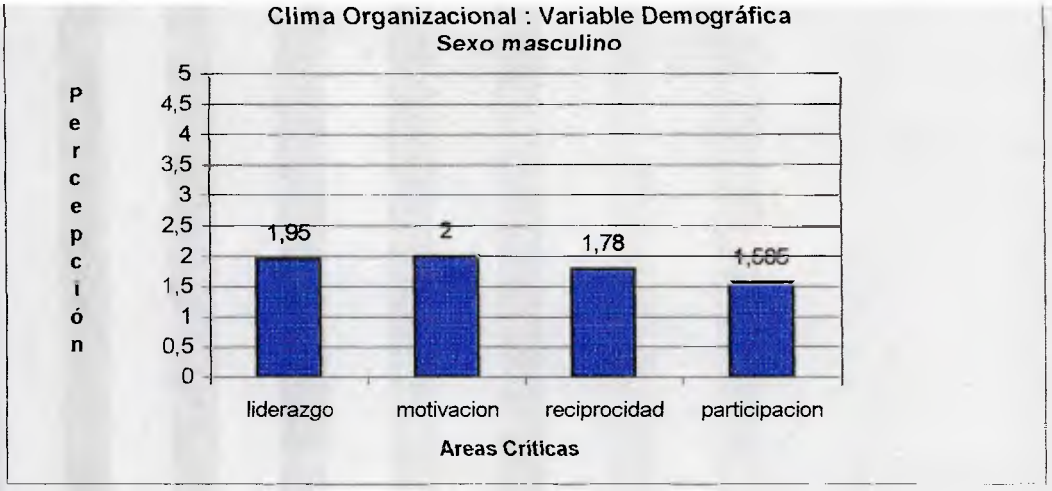
Variable demográfica Sexo:

La distribución por sexo de la población estuvo conformada por 38 mujeres (71.62%) y 15 hombres (28.30%) al calcular los valores para ambos grupos encontramos que no hubo grandes variaciones con respecto a los encontrados para la totalidad de la población, son igualmente valores considerados como desfavorables, ya que de nuevo ninguna de las áreas críticas Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación, alcanza los 2 puntos, recordamos que entre 3 y 5 califican como deseable.

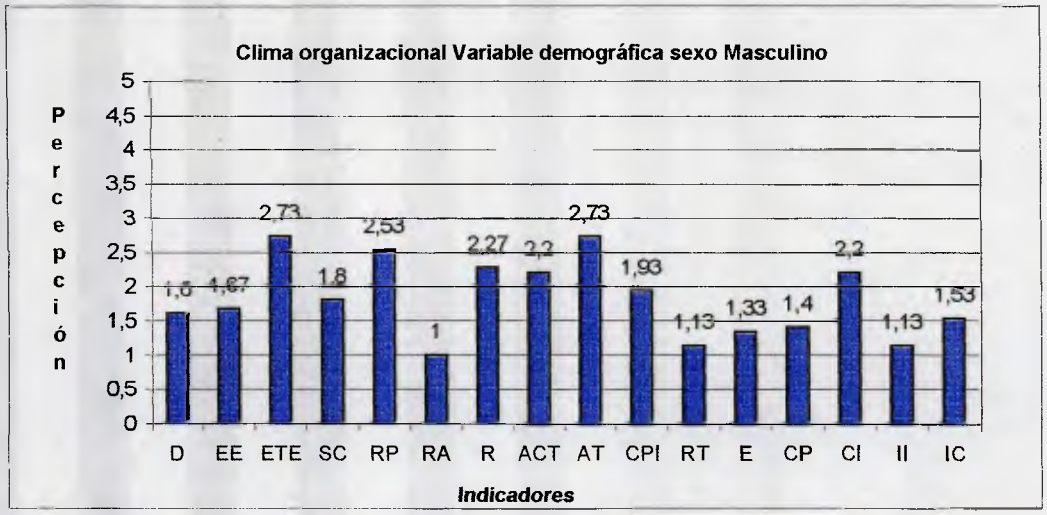
En el grupo conformado por mujeres se obtienen los valores siguientes, Liderazgo 1,91; Motivación 1,81;Reciprocidad 1,78 y Participación 1,32 similares a los de la Población.



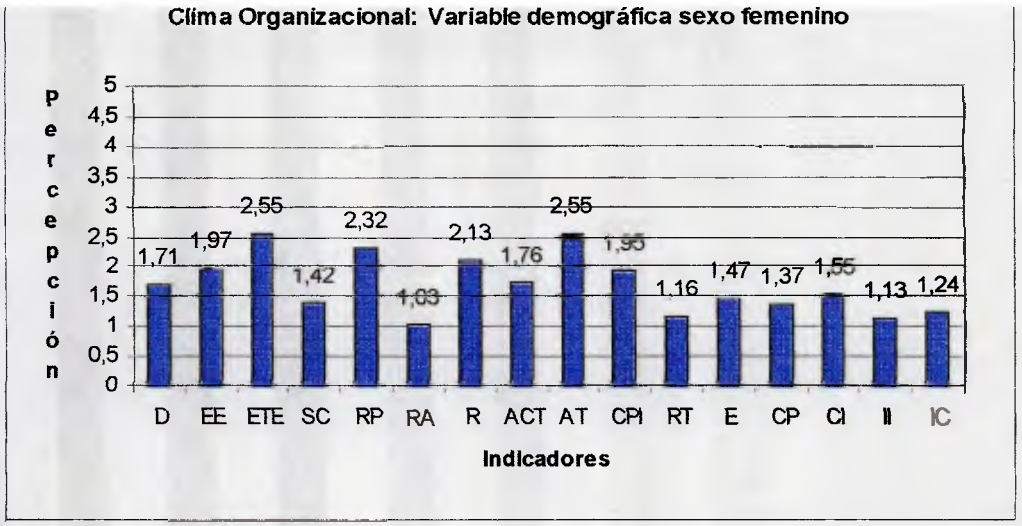
Si comparamos entre ambos grupos, en el de mujeres fue el de liderazgo el que obtuvo mayor puntuación, al igual que en el grupo general; mientras que en el masculino el valor mayor fue encontrado en el área crítica de motivación aunque la diferencia es pequeña, solo 0.20.



Los indicadores con valores mas altos continúan siendo Estímulo del Trabajo en Equipo y Aplicación al Trabajo tanto en hombres como en mujeres. En el grupo de sexo masculino, los indicadores (ETE), (AT) (RP) y (ACT) casi alcanzan el rango deseable. Mientras que los más bajos los obtiene Reconocimiento a la Aportación, Retribución e Intercambio de Información, para ambos grupos.

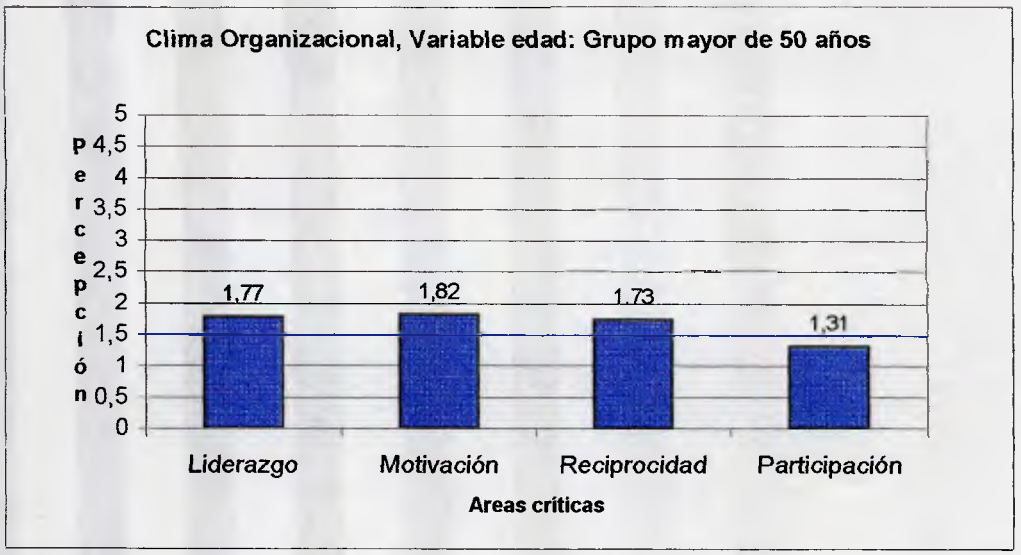


Como se puede observar, ambos cuadros son bastante parecidos, no hay grandes diferencias que llamen la atención.

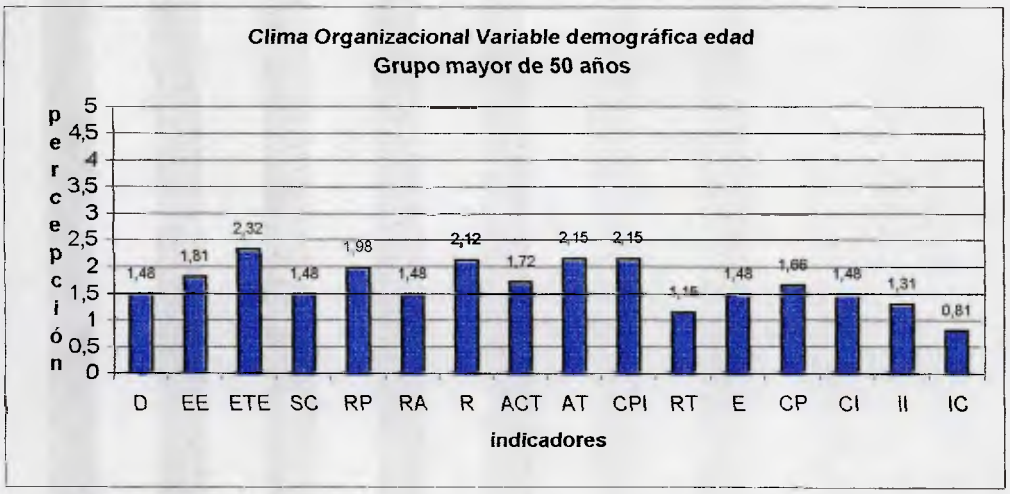


Variable demográfica edad:

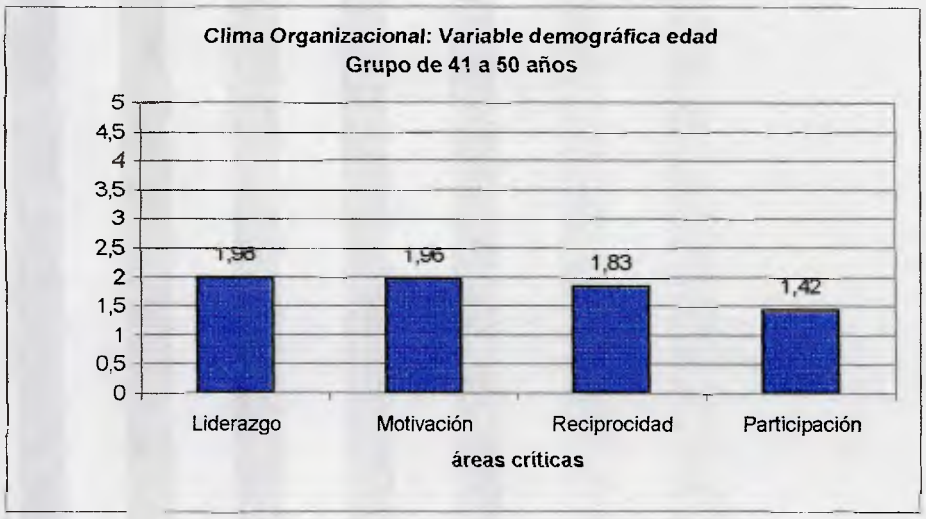
La siguiente variable demográfica a analizar es la edad. La Población está conformada por Varios grupos, en sentido descendente primero tenemos un grupo de 6 individuos mayores de 50 años, (11%) luego un grupo de 16 individuos con edades entre 41 a 50 años;(30%) otro grupo de 16 con edades entre 31 y 40 años (30%) y por último un grupo de 15 con edades entre 20 y 30 años (28%)



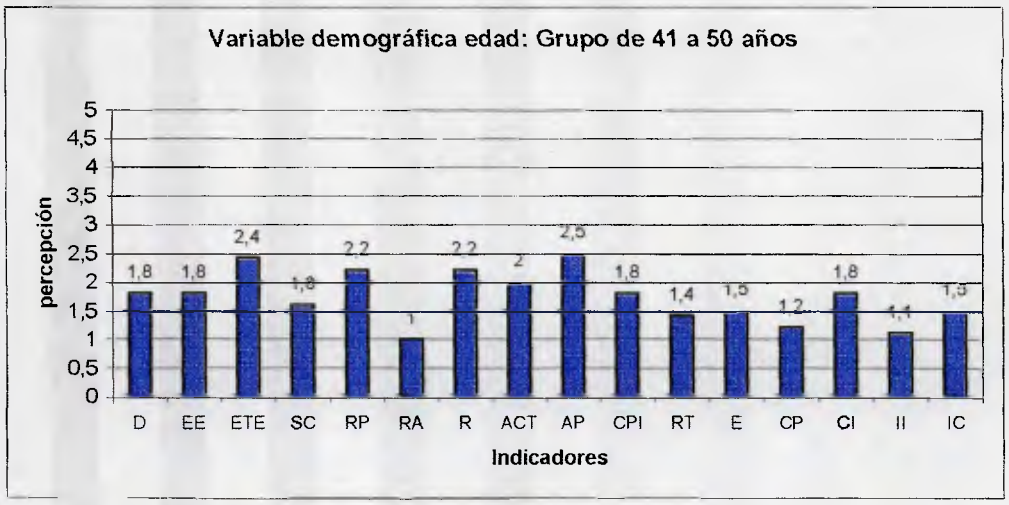
Pasando a analizar según los indicadores tenemos que los mejores calificados son Estímulo del Trabajo en Equipo, Aplicación al Trabajo, Cuidado del Patrimonio Institucional en este grupo obtiene el mayor valor y Responsabilidad. Los que tienen valores muy bajos son Retribución e Involucración con el cambio este último (0.81) lo que traduce que este grupo no está interesado en el cambio, tal vez siente temor del mismo.



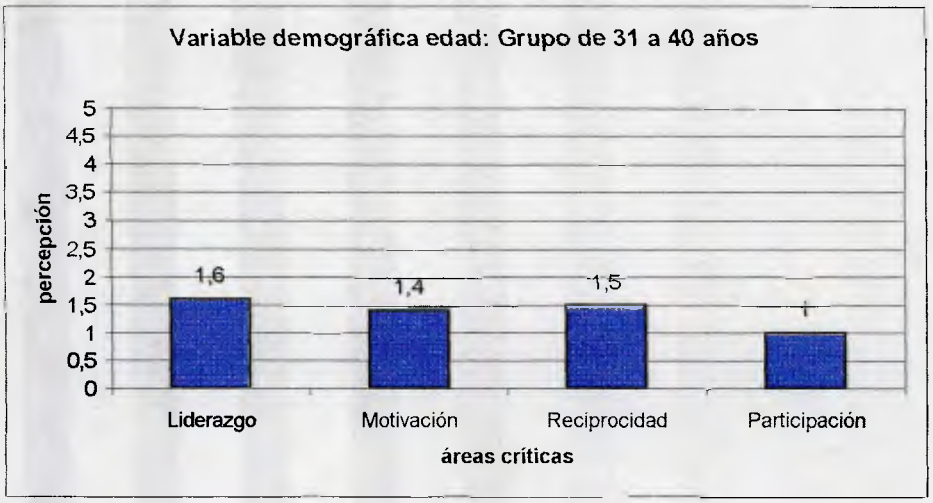
El próximo grupo es el de 41 a 50 años constituido por 16 individuos (30%) muestra unos resultados que no difieren mucho de los encontrados en los descritos en los previos.



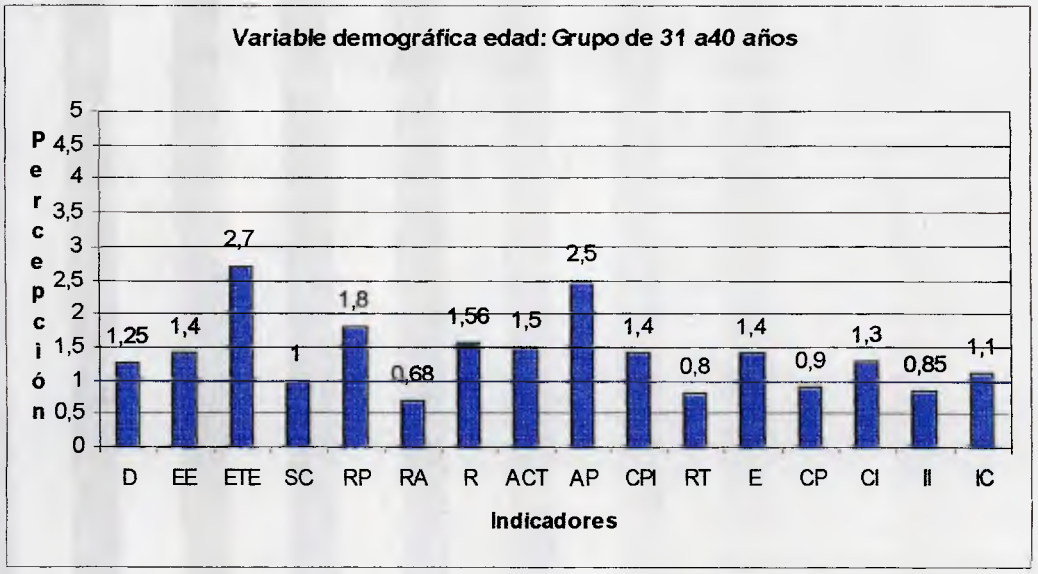
Tampoco se evidencian variaciones con respecto a los indicadores, los valores obtenidos son similares a los grupos analizados anteriormente.



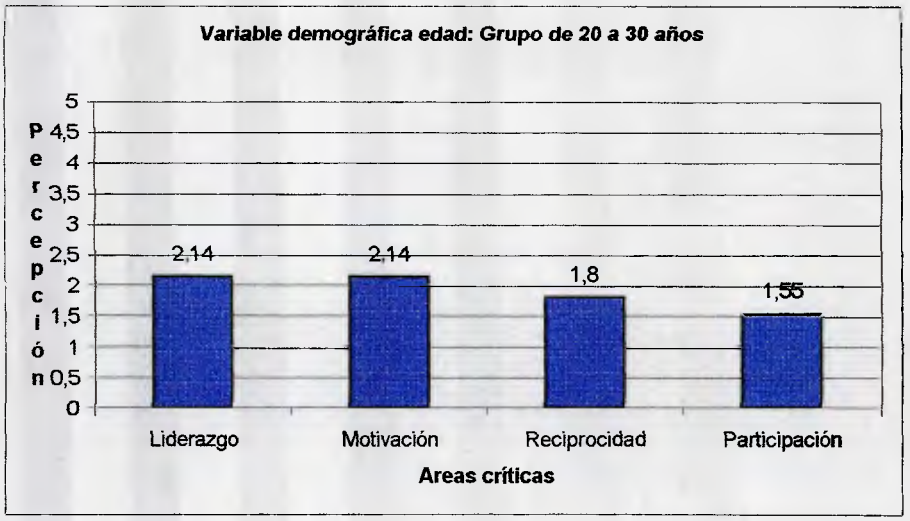
Si continuamos en sentido descendente en los grupos etarios el próximo a estudiar es el de 31 a 40 años, conformado por 16 personas, (30%) donde encontramos los valores más bajos de todos los grupos sobretodo en Participación, lo que sugiere que este es el grupo que peor percibe el medio de trabajo, lo que llama la atención, ya que es un grupo joven donde se esperaría encontrar valores mas altos.



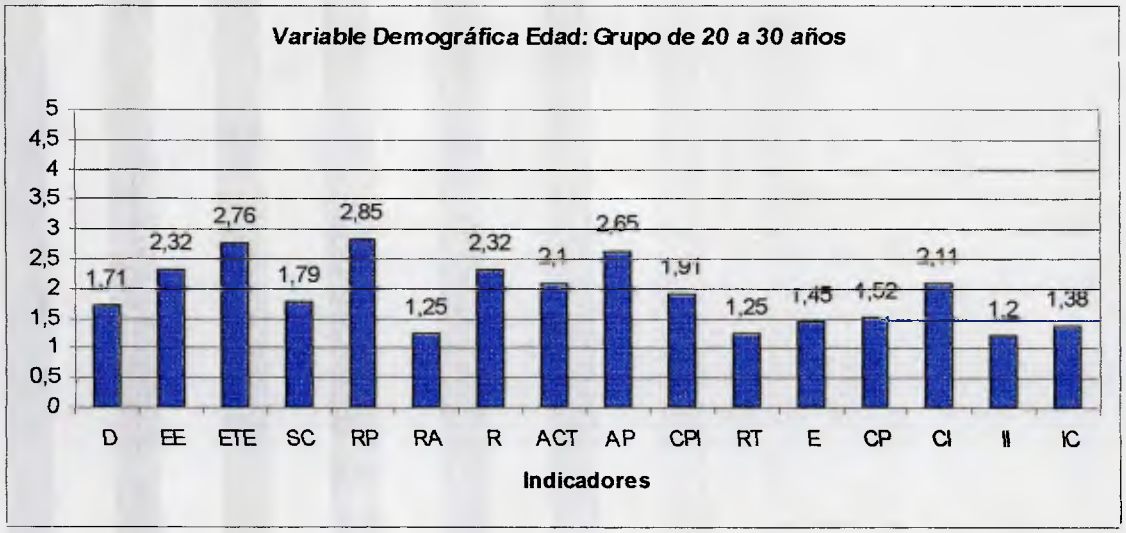
Analizando los indicadores correspondientes a este grupo vemos que los correspondientes a Reconocimiento de Aportación, Retribución, Compromiso con la Productividad e Intercambio de información son excepcionalmente bajos y no esperados para este grupo. Los trabajadores no se sienten bien retribuidos tal vez esto explica el bajo compromiso con la productividad



El grupo de menor edad 20 a 30 años conformado por 15 individuos (28%) muestra una distribución similar a los grupos descritos Liderazgo y Motivación con igual puntuación, seguidos por Retribución y Participación.

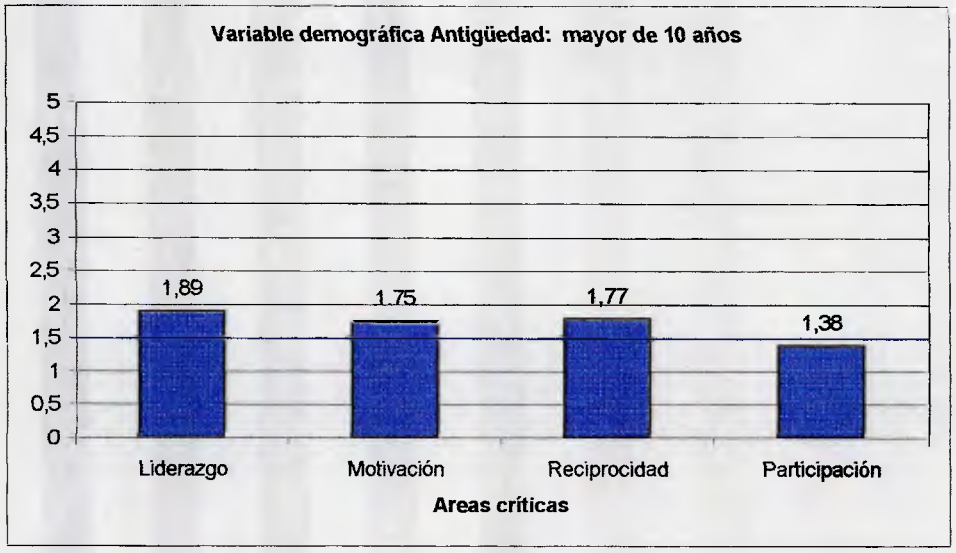


En los indicadores encontramos que el valor mayor lo obtuvo Realización Personal (2,85) casi alcanza valores deseables, por Estímulo del trabajo en Equipo (2,76) los valores menores son Reconocimiento a la Aportación e Intercambio de Información. (1,25).

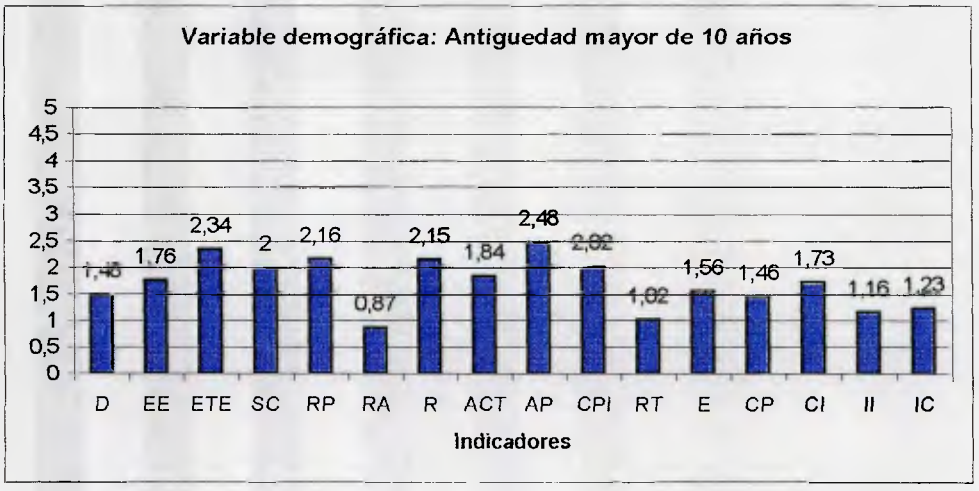


Variable demográfica Antigüedad en el Servicio:

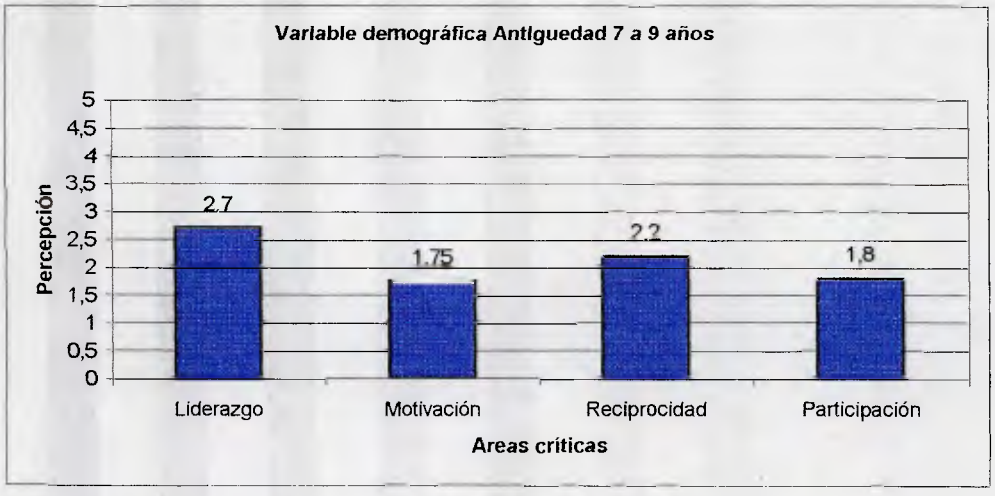
La última variable demográfica a relacionar es Antigüedad en el servicio, tenemos tres grupos, el primero de 25 personas (47%) que tienen mas de 10 años en el mismo y los resultados que encontramos son los siguientes:



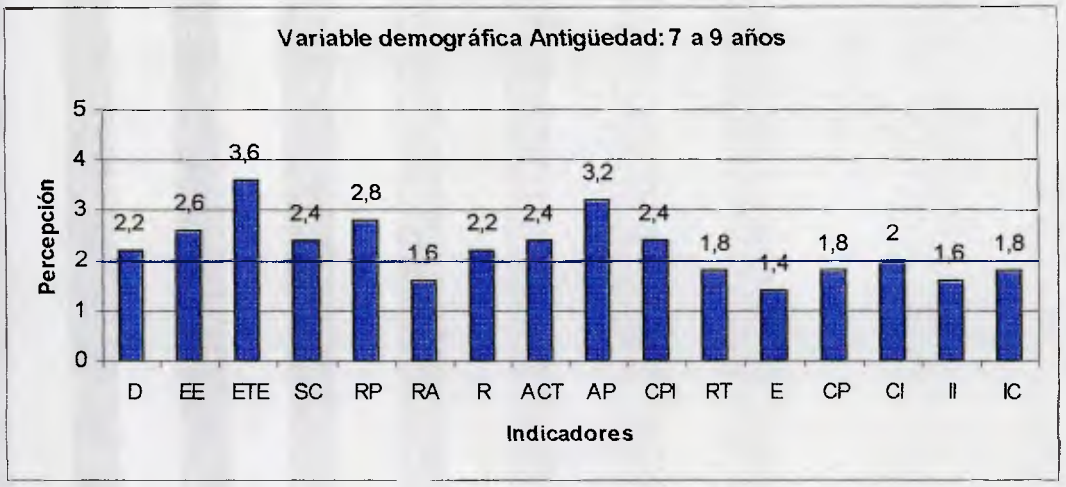
Revisando los indicadores tenemos que en el presente grupo el mayor valor es para Aplicación al trabajo y el menor para Reconocimiento a la Aportación, en cuanto a las afirmaciones cabe destacar que todo el grupo niega que se de un reconocimiento al buen desempeño en el trabajo, o que se premie a las personas que trabajan bien.



A continuación, tenemos los resultados que muestra el grupo con antigüedad entre 7 y 9 años el cual está conformado por 5 individuos (9%) es el único grupo donde el Liderazgo casi alcanza valores deseables y la Reciprocidad alcanza los 2 puntos, en el resto de los grupos es inferior.

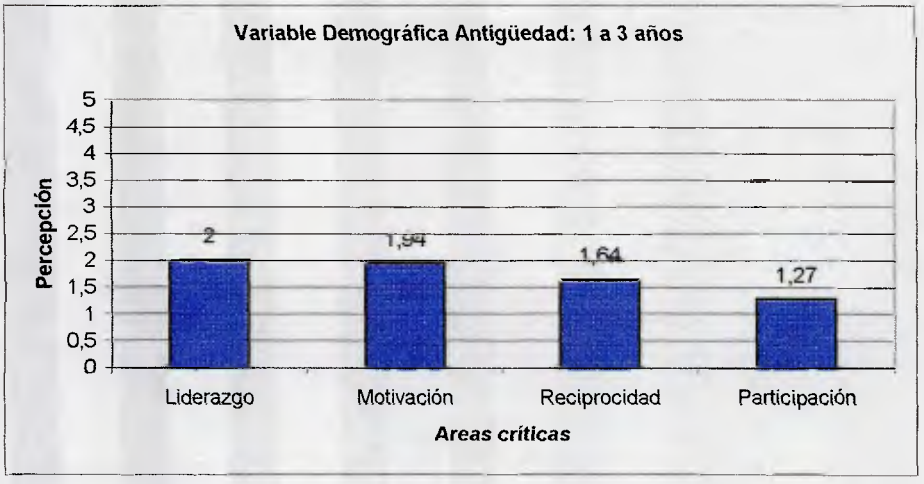


Explorando los resultados en los indicadores encontramos que en este grupo tanto el Estimulo de Trabajo en Equipo como Aplicación al Trabajo alcanzan valores deseables, por única vez en todos los resultados revisados.

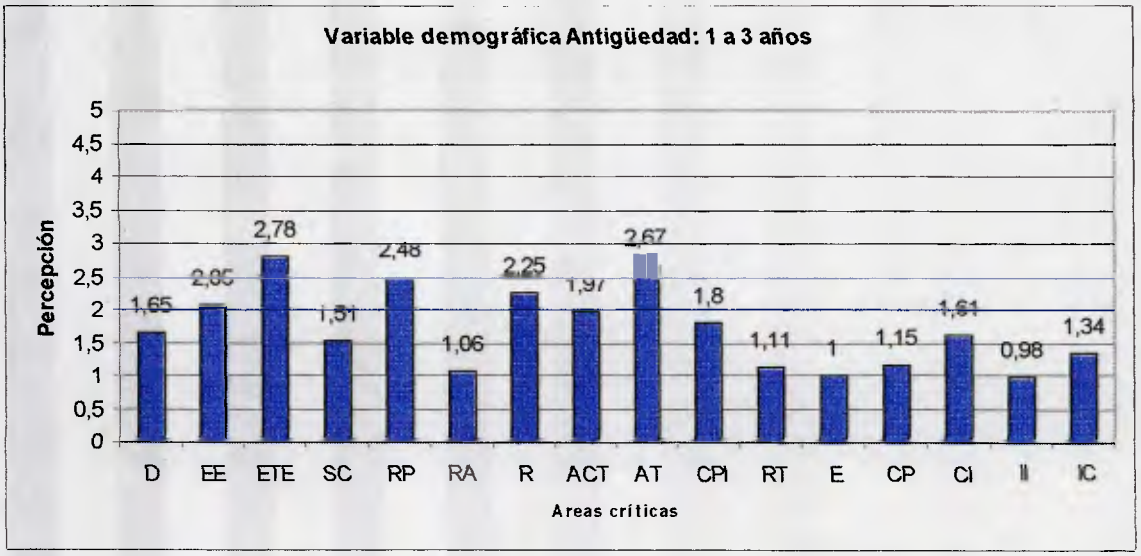


Entre 4 y 6 años solo encontramos una persona por lo que no se realizaron cálculos para este grupo.

El próximo grupo evaluado es el que tiene entre 1 y 3 años en el Servicio, conformado por 22 individuos,(41%) donde no hay sorpresas, ya que las áreas críticas obtienen valores similares a los vistos en grupos descritos



Los indicadores muestran nuevamente valores mayores en Estímulo del Trabajo en Equipo y Aplicación al Trabajo así como en Realización Personal y muy bajos en Intercambio de Información, Equidad y Reconocimiento a la Aportación, todos los integrantes de este grupo niegan que existan incentivos adicionales a los contratos de trabajo, o premios a las personas que trabajan bien .



Conclusiones y Recomendaciones:

El objetivo general del presente estudio fue determinar el Clima Organizacional en el Servicio de Radiodiagnóstico del Hospital Dr. Miguel Pérez Carreño, los resultados obtenidos indican que es desfavorable, el ambiente de trabajo es percibido de manera negativa.

Resulta significativo el hecho de que ninguna de las áreas críticas, Liderazgo, Motivación, Reciprocidad, Participación, alcanza valores entre 3 y 5 que se puedan considerar deseables, según los parámetros expuestos por los creadores del instrumento utilizado, tampoco los indicadores alcanzan dicho rango.

Por lo que la primera conclusión es que se determinó que el Clima es Desfavorable, cerrado, no participativo lo que es importante ya que los climas de este tipo son desmotivadores y pueden generar actitudes negativas en los trabajadores.

En cuanto a uno de los objetivos específicos que es relacionar la percepción de este clima con las variables demográficas se puede concluir que el Servicio está compuesto mayoritariamente por mujeres, (72%) que los grupos de edad de 20 a 30 años ; 31 a 40 años y 41 a 50 años son numéricamente similares; (30%) para cada uno; lo que habla de que es balanceada en este sentido. En cuanto a la antigüedad en el trabajo el grupo mayoritario es el que tiene mas de 10 años (47%) y el de 1 a 3 años (41%) se infiere que la rotación es baja.

En todos los grupos de todas las variables demográficas los resultados encontrados arrojan cifras consideradas como no deseables, la percepción del medio de trabajo es incuestionablemente negativa por lo que se infiere que independientemente del sexo, edad, o antigüedad en el Servicio el medio es desfavorable.

La segunda conclusión es que la percepción desfavorable del Clima Organizacional es independiente de las variables demográficas sexo, edad, o antigüedad en el Servicio .

En los indicadores el Reconocimiento a la Aportación entendido como el crédito al esfuerzo realizado en la ejecución de las tareas, es percibido pobremente por todos los trabajadores, así como la Retribución como sistema justo y competitivo, por lo que se concluye que esto influya en la baja Motivación .

Llama la atención que el estudio previo realizado en medio hospitalario venezolano revisado, (Azcunes,1995) muestra resultado diferente, el Clima Organizacional fue calificado como favorable, pudiera ser debido a que se trataba de un hospital privado.

Otro objetivo específico, es establecer recomendaciones puntuales con base a los resultados obtenidos, por ello se ha de tener en cuenta que en nuestros hospitales públicos, por lo general hay problemas de selección, capacitación, evaluación, reconocimiento y remuneración, debido a la imposibilidad de ofrecer estímulo económico al personal por buen desempeño, asistencia y responsabilidad. Esto implica que las remuneraciones están fijadas por ley y son iguales para todos los funcionarios según criterios de grado y antigüedad, en consecuencia se observa falta de motivación, y percepción negativa del ambiente laboral. Por lo tanto parece conveniente diseñar una estrategia de cambio, con la finalidad de que el Clima mejore, al ocurrir esto traerá una mayor motivación, y participación en los trabajadores, lo que a su vez acarreará mayor compromiso y mejor desempeño.

El cambio organizacional intenta modificar una organización para hacerla más eficaz y eficiente, existen varios modelos de sistemas de cambio, Novoa Ramos, en su obra El desafío del Cambio (2000) habla de que dichos modelos trabajan una o varias dimensiones de la organización para mejorarlas, dependiendo de cuales sean estas dimensiones, dicho autor describe varios modelos los cuales se resumen a continuación:

I. Modelos Humanistas

a) Modelo centrado en el cambio de las personas: utilizado a mediados del siglo XX, su tesis era que una mejora en las relaciones interpersonales perfeccionaba el ambiente de trabajo esto bastaría para obtener un mayor compromiso con la productividad. Era un enfoque de sometimiento humanizado, aún hay muchas instituciones que viven bajo esta perspectiva.

b) Modelo de Desarrollo Organizacional: una nueva corriente de cambio planificado, apoyado en las Ciencias del Comportamiento, con el fin de favorecer el desarrollo de la organización y del individuo. su idea central se basa en la interacción entre ambos, analizando Liderazgo, Motivación, Trabajo en equipo, Comunicación. El clima Organizacional debe proveer confianza y conocimiento para reconocer los problemas y resolverlos. Suele ser exitoso en organizaciones gobernadas con autoritarismo y donde la deshumanización ha sido premiada por años. Implica un profundo compromiso.

c) Modelos de desarrollo humano: Enfatiza el desarrollo de las personas centrándose en la idea de que mejores personas hacen mejores organizaciones, se basa en el enfoque humanista de Abraham Maslow, utiliza como herramientas cursos relacionados con Liderazgo, Relaciones Humanas, Asertividad, Comunicación, Motivación, favorecen un sano clima de trabajo, reducen las tensiones laborales. El modelo por si mismo resulta insuficiente para elevar la productividad, la calidad del servicio o el compromiso.

d) Equipos autodirigidos: son equipos que poseen un alto grado de responsabilidad e la toma de decisiones y resolución de problemas, asumen el liderazgo de su propio trabajo utilizan como herramienta la preparación en todos los niveles.

II. Modelos Administrativos:

a)Cambios centrados en el proceso administrativo: la idea central es dirigir los grupos humanos a conseguir los objetivos con eficacia y eficiencia clarificando los procesos existentes de manera de ordenar las tareas, hacerlas repetibles, estables, predecibles, con la menor variabilidad y costo; Las herramientas que utiliza son las estructuras que permiten un trabajo organizado, Previsión, Planeación, organización, Integración, Dirección, Control. Es la única alternativa de cambio para las organizaciones que se constituyen en torno al poder. Puede dar resultados creando una estrategia de servicios definida y monitoreada periódicamente.

b) El modelo ISO 9000: proporciona una estructura documental sólida, con guías, conceptos y orientaciones para la planeación organización y control del sistema de calidad; se basa en la utilización de un instrumento que sistematiza los conocimientos administrativos, genera confianza y credibilidad en los diversos actores del cambio, directivos, empleados, proveedores, clientes, sobre la implantación de la calidad en todos los procesos. Utiliza como herramientas manuales, registros, evidencias que demuestran las actividades realizadas las cuales pueden ser verificadas mediante auditorias internas y externas, la certificación no es sinónimo de calidad

III. Modelos de Mejoras de Procesos:

Modelo de Reingeniería: basado en "la revisión fundamental y rediseño radical de los procesos" (Champy, 1994) de manera de lograr que estos se parezcan a una línea de producción y adquieran valor en cada paso, esto es lo prioritario, después, el soporte de la organización. Se intenta reducir tiempo, número de personas, niveles jerárquicos, costos y simplificar las tareas. Utiliza como herramientas la informática y telecomunicaciones .Pueden existir problemas en saber quién debe hacer el rediseño, el consultor externo o los empleados de la organización, los últimos pueden sentirse

amenazados y emigrar, lo que representa una pérdida cuando se trata de personas leales y talentosas.

IV. Modelos del siglo XXI:

a) Modelo de Innovación: Se basa en el uso de la inteligencia creativa en todos los niveles de la organización. Utiliza como herramientas, cursos de habilidades de pensamiento y solución creativa de problemas. Se asignan recursos a los proyectos viables. Sin embargo parece que la estructura administrativa no está preparada para recibir estas innovaciones.

b) Organizaciones que administran el conocimiento: La información es cada vez mas compleja, cambiante, dispersa y difícil de encontrar, las organizaciones serán aquellas donde su mayor potencial radique en su capacidad de aprendizaje Requiere de grandes inversiones y de personas que diseñen continuamente los sistemas.

Recomendación final: Las personas con poder de decisión, en el caso de que estuvieran de acuerdo en que un cambio sería positivo, podrían escoger entre los diversos modelos presentados, el que tenga mas posibilidades de ser introducido en la organización, con el fin de estimular mediante incentivos la motivación, participación y compromiso en el personal, hacerles sentir que su aporte es importante para lograr los objetivos comunes, que a su vez redundarán en beneficios para todos.

Bibliografía:

Altman, R (2000) **Forecasting your Organizational Climate**.
Journal of Property Management, 65 (47)

Arias, Fidias (1998) **Tesis y Proyectos de Investigación.**
(2a ed.) Caracas. Venezuela-. Episteme

Artaza, 0 Montt, J Vásquez, (1997) **Estructura y recursos humanos en un hospital público chileno, una experiencia de cambio**.
Revista Panamericana de Salud Pública. 2(5)

Azcunes, M (1995) **Estudio descriptivo del clima organizacional en el sector hospitalario**.
Tesis de Grado. Relaciones Industriales. Trabajo no publicado Universidad Católica Andrés Bello.

Brunet, Luc (1 987) **El clima de trabajo en las organizaciones**.
(11 ed.)Trillas México.

Balestrini, M (2001) **Cómo se elabora el Proyecto de Investigación**.
(5a ed.) BL Consultores Asociados Caracas Venezuela

Correa, Juan Carlos; Díaz Deyanira (2001) **Estudio Diferencia¡ de la Percepción del Clima Organizacional en el Personal Docente U. C. A. B.**
Tesis de Grado. Escuela Psicología. Trabajo no publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas

De Carolis, A Simonis, M (1994) **Prevalencia de factores en la conformación del Clima Organizacional percibido según el modelo de Litwin y Stringer**.

Tesis de Grado Escuela de Ciencias Sociales.Trabajo no publicado Universidad Católica Andrés Bello.

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

Fallon, L(2001) **Concepts of organizational behavior applied to occupational medicine.** Occupational Medicine 16(3)

Gibson, Ivancevich y Donnely (1996) **Las organizaciones** (8a. ed.) Colombia. Mc Graw Hill

Gutiérrez, E (2001) **Análisis Descriptivo del Clima Organizacional antes y después de un proceso de rotación de personal** Tesis de Grado. Trabajo no publicado Universidad Católica Andrés Bello.

Hemingway,,Monica; Smith, Carlla (1999) **Organizational Climate and stressors as predictors of withdrawal behaviours and injuries in nurses**. Jornal of Occupational and Organizational Psychology 72 (1).

Hernández, Fernández y Baptista (1998) **Metodología de la Investigación** (2a ed.) Mc Graw Hill México.

Iranzo, Consuelo (1991) **Círculos de Calidad en Venezuela** (1ª ed) ILDIS Nueva Sociedad. Venezuela

Kast, F; Rosenweig, J (1992) **Administración en las organizaciones** Mc Graw Hill México

Mancilla, C (1997) **Estudio Longitudinal de Clima Organizacional en un Hospital Público**. Valparaíso Chile disponible en http://www.ssvsacl/97

Marín, J; Melgar, A; Castaño, C (1990) **Teoría y técnicas de Desarrollo Organizacional**. (3) Organización Panamericana de la Salud Serie Documentos Técnicos. Guatemala

Novoa Ramos, Javier (2000) **El Desafío del Cambio.**
El Manual Moderno. Colombia.

Nyistor, J. (1995) **Diseño y aplicación de un modelo de clima organizacional. Estudio de caso**. Tesis de Grado. Relaciones Industriales Universidad Católica Andrés Bello

Olaya, 0; Van Dillewijn, G (1998) **Estudio Asociativo entre la percepción del Clima Organizacional y la gestión de los círculos de calidad.**
Tesis de Grado Relaciones Industriales Trabajo no publicado Universidad Católica Andrés Bello.

Ruiz, R; Suárez, Y (1993) **Satisfacción laboral en el personal de Enfermería del Hospital Domingo Luciani del Instituto Venezolano del Seguro Social.**
Tesis de Grado. Relaciones Industriales .Trabajo no publicado Universidad Católica Andrés Bello.

Sichel H, Silvia (1999) **Clima Organizacional en una institución financiera en Caracas.**
Trabajo de Especialización Post Grado de Desarrollo Organizacional. Trabajo no publicado. Universidad Católica Andrés Bello.

Terife, María (2001) **Estudio de Clima Organizacional Fase de Diagnóstico.** Trabajo de Especialización. Post Grado de Desarrollo Organizacional. Trabajo no publicado. Universidad Católica Andrés Bello

Vardi, Yoav (2001) **The Effects of organizational Climates on Misconduct at Work** Journal of Business Ethics 29 (4) p.325

Wigodski, J (2001) **Clima Organizacional en el desempeño Laboral del Profesional de Enfermería.** http://www.tortunecity.comlmarinalspimaker/243//

ANEXOS

Por favor, lea cuidadosamente el presente cuestionario y conteste según su opinión:

La información es anónima y confidencial, es para saber como percibe su ambiente laboral.

V (verdadero) y F (falso)

		V	F
1	El Jefe de mi Servicio se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.		
2	Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.		
3	La mayoría de los trabajos en este Servicio exige " echarle coco".		
4	En este Servicio se busca que cada cual tome decisiones de como realizar su propio trabajo.		
5	El ambiente que se respira en este Servicio es tenso.		
6	La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad sus obligaciones.		
7	Con frecuencia mis compañeros hablen mal del Servicio.		
8	Este Servicio ofrece buenas oportunidades de capacitación.		
9	Aquí las promociones (ascensos) carecen de objetividad.		
10	Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven favorablemente para el servicio.		
11	Los Objetivos del Servicio están de acuerdo con los objetivos del Hospital.		
12	La información requerida por los diferentes grupos del Servicio fluye lento.		
13	La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelo.		
14	Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién debe resolverlo.		
15	Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo a fin de mejorar la calidad del mismo.		
16	Aquí todos los problemas se discuten de una manera constructiva.		
17	Para cumplir con las metas de trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades.		
18	Con este trabajo me siento realizado profesionalmente.		
19	En este Servicio se premia a la persona que trabaja bien.		
20	En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.		
21	Las condiciones de trabajo son buenas.		
22	Aquí uno se siente automotivado al trabajo.		
23	Da gusto ver el orden que reina en nuestro Servicio.		
24	Aquí se dan los incentivos adicionales a los establecidos en el contrato de trabajo.		
25	Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad.		
26	Cuando hay un reto para el Servicio, todos participan activamente en la solución.		
27	Lo importante es cumplir los objetivos del Servicio, lo demás no interesa.		
28	Generalmente cuando se va a hacer algo, mi Servicio es el último en enterarse.		
29	Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores.		
30	Si un trabajo parece difícil, se retarda hasta donde se pueda.		
31	A nuestro superior únicamente podemos decirle lo que quiere oír.		
32	En este Servicio el valor de los trabajadores es reconocido.		
33	No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.		
34	Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones.		
35	Cuando uno no sabe hacer algo, nadie le ayuda.		
36	Cuando tenemos un problema, nadie se interesa por resolverlo.		
37	Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.		
38	Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo del Servicio.		
39	Este Servicio prepara a los trabajadores para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada.		
40	Aquí únicamente están pendiente de los errores.		
41	Aquí se despide a la gente con facilidad.		
42	En general el trabajo se hace superficial y mediocremente.		
43	Casi todos hacen su trabajo como mejor les parece.		

		V	F
44	Tratamos con respeto y diligencia a los usuarios de nuestro Servicio.		
45	La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.		
46	Aquí cada servicio trabaja por su lado.		
47	Aquí el poder está centrado en unos pocos Servicios.		
48	Periódicamente tenemos problemas por circulación de informaciones inexactas "chismes."		
49	Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad.		
50	Nuestro Jefe es comprensivo, pero exige muy poco.		
51	A menudo se inician trabajos que no se sabe porqué se hacen.		
52	El Jefe de mi Servicio no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.		
53	Los programas de capacitación y adiestramiento son para unos pocos.		
54	En este Servicio ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores.		
55	Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.		
56	La dedicación en este departamento merece reconocimiento.		
57	Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.		
58	Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.		
59	La mayoría significativa de los trabajadores de este Servicio nos sentimos satisfechos con el ambiente físico.		
60	Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro Servicio.		
61	El espíritu de equipo en este Servicio es excelente.		
62	Los recursos limitados de nuestro Servicio los compartimos fácilmente .		
63	Los que poseen la información nos la dan a conocer fácilmente.		
64	En este Servicio hay grupos que se oponen a todos los cambios.		
65	Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios .		
66	Por lo general, las personas que trabajan bien son premiadas con una mejor posición.		
67	Por lo general tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cuál empezar.		
68	Cuando analizamos un problema, las posiciones que adoptan mis compañeros no siempre son sinceras.		
69	Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo.		
70	A mi Jefe no le preocupa la calidad en el trabajo.		
71	A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.		
72	En general todos tratan con cuidado los bienes del Servicio.		
73	Aquí los resultados son el fruto del trabajo de unos pocos.		
74	Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a este Servicio.		
75	Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.		
76	El desempeño en las funciones es correctamente evaluado.		
77	Los distintos niveles jerárquicos del Servicio no colaboran entre ellos.		
78	Aquí el servicio vive en conflicto permanente.		
79	Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos.		
80	Los niveles superiores no propician cambios positivos para el Servicio.		

Sexo
- Masculino ( )
- Femenino ( )

Edad
- 20 a 30 ( )
- 31 a 40 ( )
- 41 a 50 ( )
- 51 o más ( )

Tiempo en el servicio
- 1 a 3 años ( )
- 4 a 6 años ( )
- 7 a 9 años ( )
- más de 10 años ( )

Muchas gracias por su tiempo, y su colaboración.

DATOS CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL

IDERAZGO	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	31	32	33
irección:																																	
1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
14	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
33	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0
51	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1
67	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0
stímulo Exc																																	
15	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0
30	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1
34	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1
52	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0
70	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1
st Trab Eq																																	
2	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0
17	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1
35	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1
50	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1
73	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
oluc Confli																																	
16	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0
31	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1
36	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0
55	1	0	0	1	0	1		1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
68	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
OTIVACION																																	
eal. Person																																	
3	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
18	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1
37	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0
49	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0
74	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1
econ aport																																	
19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
32	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
40	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
56	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1
69	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
esponsab																																	
4	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0
20	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
43	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0
57	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0
75	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1
dec al trabjo																																	
5	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0
21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
41	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1
59	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1
65	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0

RECIPROCIDAD

Aplicaci trabjo

6	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1
22	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
42	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0
58	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
71	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0		0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1

Cuidado Patri

7	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0
23	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
44	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0
60	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1
72	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1

Retribución

8	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
39	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
54	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1
66	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Equidad

9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0
25	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1
45	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0
53	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
76	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0

PARTICIPACION

Comp produc

10	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0
26	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
46	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
61	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0
77	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0

Compat Inter

11	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1
27	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1
47	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
62	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1
78	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0

Intercam Infor

12	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
28	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0
48	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
63	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0
79	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0

Involuc Cambi

13	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0
29	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0
38	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0
64	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
80	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0

LIDERAZGO	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	suma	promedio
Dirección:																						
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	8	0,15
14	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	28	0,53
33	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	61	1,15
51	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	72	1,36
67	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	86	1,62
																						4,81
Estímulo Exc																						
15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	23	0,43
30	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	56	1,06
34	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	67	1,26
52	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	69	1,30
70	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	86	1,62
																						5,68
Est Trab Eq																						
2	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	27	0,51
17	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	55	1,04
35	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	66	1,25
50	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	83	1,57
73	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	84	1,58
																						5,94
Soluc Confli																						
16	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	26	0,49
31	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	51	0,96
36	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	64	1,21
55	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	69	1,30
68	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	77	1,45
																						5,42
MOTIVACION																						
Real. Person																						
3	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	22	0,42
18	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	44	0,83
37	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	61	1,15
49	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	72	1,36
74	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	108	2,04
																						5,79
Recon aport																						
19	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	24	0,45
32	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	35	0,66
40	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	48	0,91
56	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	92	1,74
69	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	71	1,34
																						5,09
Responsab																						
4	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	41	0,77
20	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	35	0,66
43	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	63	1,19
57	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	73	1,38
75	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	102	1,92
																						5,92
Adec al trabjo																						
5	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	26	0,49
21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	26	0,49
41	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	84	1,58
59	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	81	1,53
65	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	74	1,40

																						5,49
RECIPROCIDAD																						
Aplicaci trabjo																						
6	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	32	0,60
22	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	38	0,72
42	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	77	1,45
58	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	102	1,92
71	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	88	1,66
																						6,36
Cuidado Patri																						
7	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	22	0,42
23	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	26	0,49
44	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	74	1,40
60	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	92	1,74
72	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	95	1,79
																						5,83
Retribución																						
8	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	22	0,42
24	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	26	0,49
39	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	55	1,04
54	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	83	1,57
66	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	66	1,25
																						4,75
Equidad																						
9	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	18	0,34
25	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	58	1,09
45	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	60	1,13
53	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	64	1,21
76	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	84	1,58
																						5,36
PARTICIPACION																						
Comp produc																						
10	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	31	0,58
26	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	39	0,74
46	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	51	0,96
61	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	75	1,42
77	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	97	1,83
																						5,53
Compat Inter																						
11	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	33	0,62
27	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	51	0,96
47	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	57	1,08
62	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	86	1,62
78	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	90	1,70
																						5,98
Intercam Infor																						
12	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	21	0,40
28	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	41	0,77
48	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	54	1,02
63	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	81	1,53
79	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	93	1,75
																						5,47
Involuc Cambi																						
13	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	32	0,60
29	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	42	0,79
38	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	44	0,83
64	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	76	1,43
80	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1		1	0	1	0	1	100	1,89
																						5,55

(16-53)

LIDERAZGO	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
Dirección:																													
1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	4	0,27		0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0,33		0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
33	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	6	0,40		1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1
51	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	5	0,33		1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0
67	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	4	0,27		1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
																	1,60												
Estímulo Exc																													
15	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0,13		0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
30	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	6	0,40		0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1
34	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	11	0,73		1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0
52	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	4	0,27		0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1
70	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0,13		0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
																	1,67												
Est Trab Eq																													
2	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	8	0,53		0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0
17	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	12	0,80		1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1
35	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	9	0,60		1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0
50	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	7	0,47		0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1
73	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	5	0,33		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
																	2,73												
Soluc Confli																													
16	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	0,20		0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
31	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	7	0,47		1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
36	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	8	0,53		1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0
55	1	0	0	1	0	1		1	0	1	0	0	1	0	0	6	0,40		0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
68	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	3	0,20		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
																	1,80												
MOTIVACION																													
Real. Person																													
3	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	6	0,40		0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0
18	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	7	0,47		0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0
37	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	8	0,53		1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0
49	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	7	0,47		1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
74	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	10	0,67		1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0
																	2,53												
Recon aport																													
19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00		0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
32	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0,07		0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
40	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	0,20		0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
56	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	10	0,67		0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1
69	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0,07		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
																	1,00												
Responsab																													
4	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	10	0,67		1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1
20	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	5	0,33		0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1
43	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	8	0,53		0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
57	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	5	0,33		0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0
75	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	6	0,40	2.27	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0
Adec al trabjo																													
5	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	9	0,60		1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0
21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0,07		0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
41	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	13	0,87		1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1
59	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	7	0,47		1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
65	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	3	0,20	2.20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Aplicaci trabjo																												
6	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	7	0,47	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1
22	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	6	0,40	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0
42	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	10	0,67	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1
58	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	13	0,87	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1
71	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0		0	0	0	1	5	0,33	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0
																	2,73											
Cuidado Patri																												
7	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	7	0,47	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
23	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
44	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	7	0,47	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1
60	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	9	0,60	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0
72	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	6	0,40	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0
																	1,93											
Retribución																												
8	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0,33	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
39	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	6	0,40	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0
54	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	6	0,40	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0
66	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
																	1,13											
Equidad																												
9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
25	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	11	0,73	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
45	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	5	0,33	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0
53	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	0,20	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
76	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0,07	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
																	1,33											
PARTICIPACION																												
Comp produc																												
10	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	6	0,40	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0
26	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	3	0,20	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0
46	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3	0,20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
61	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	4	0,27	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1
77	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	5	0,33	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0
																	1,40											
Compat Inter																												
11	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	10	0,67	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
27	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	7	0,47	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1
47	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	4	0,27	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
62	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	7	0,47	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0
78	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	5	0,33	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0
																	2,20											
Intercam Infor																												
12	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0,13	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	4	0,27	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
48	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0,07	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
63	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	6	0,40	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0
79	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	4	0,27	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0
																	1,13											
Involuc Cambi																												
13	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	6	0,40	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0
29	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0,20	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0
38	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0,07	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
64	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	5	0,33	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
80	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	8	0,53	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0
																	1,53											

27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53			
0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	0,08	
0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	9	0,24	
0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	22	0,58	
0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	16	0,42	
1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	15	0,39	
																												1,71	
0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	6	0,16	
0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	20	0,53	
1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	22	0,58	
0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	13	0,34	
0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	14	0,37	
																												1,97	
0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	17	0,45	
0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	26	0,68	
1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	22	0,58	
0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	26	0,68	
0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	6	0,16	
																												2,55	
0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	7	0,18	
0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	13	0,34	
1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	20	0,53	
0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	8	0,21	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	6	0,16	
																												1,42	
0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	13	0,34	
0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	19	0,50	
1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	16	0,42	
1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	16	0,42	
0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	24	0,63	
																												2,32	
0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	5	0,13	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0,05	
0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	5	0,13	
0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	26	0,68	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0,03	
																												1,03	
0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	27	0,71	
0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	10	0,26	
0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	12	0,32	
1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	11	0,29	
0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	21	0,55	2.13
1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	12	0,32	
0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	4	0,11	
1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	30	0,79	
0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	15	0,39	
0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	6	0,16	1.76

1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	19	0,50
0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	10	0,26
0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	25	0,66
0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	31	0,82
0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	12	0,32
																												2,55
0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	8	0,21
0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	0,08
0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	23	0,61
0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	23	0,61
0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	17	0,45
																												1,95
0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	9	0,24
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	2	0,05
0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	10	0,26
0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	23	0,61
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
																												1,16
0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	9	0,24
1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	22	0,58
1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0,26
0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	8	0,21
0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	7	0,18
																												1,47
1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	15	0,39
0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	10	0,26
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0,05
0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	10	0,26
1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	15	0,39
																												1,37
0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	12	0,32
1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	17	0,45
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	6	0,16
1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	17	0,45
0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	7	0,18
																												1,55
1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	7	0,18
1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	9	0,24
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5	0,13
1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	12	0,32
0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	10	0,26
																												1,13
1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	13	0,34
0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	10	0,26
0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0,13
0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	7	0,18
0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1		1	0	1	0	1	12	0,32
																												1,24

DATOS CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL VARIABLE DEMOGRAFICA EDAD

	Grupo mayor de 50 años									Grupo 31 a 40 años															
LIDERAZGO	1	2	3	4	5	6	S	P		#	#	#	##	##	##	##	##	##	##	##	##			S	P
Dirección:																									
1	0	0	1	1	0	0	2	0.32		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00
14	1	0	1	1	0	1	4	0.66		0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	4	0.25
33	1	0	1	0	0	1	3	0.50		1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	8	0.50
51	1	0	0	1	0	1	3	0.50		0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	8	0.25
67	0	0	1	1	0	0	2	0.32		0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	4	0.25
								1.48																	1.25
Estímulo Exc																									
15	0	0	1	0	0	0	1	0.16		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00
30	1	0	1	0	0	1	3	0.50		0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	6	0.37
34	1	1	1	0	1	1	5	0.83		0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	8	0.50
52	0	0	1	0	0	0	1	0.16		1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3	0.18
70	0	0	1	0	0	0	1	0.16		1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	5	0.31
								2																	1.36
Est Trab Eq																									
2	1	0	1	1	0	1	4	0.66		0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	9	0.56
17	1	1	0	1	1	0	4	0.66		0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	11	0.68
35	1	0	1	0	1	0	3	0.50		0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	9	0.56
50	1	0	1	0	0	1	3	0.50		1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	10	0.62
73	0	0	1	1	0	0	2	0.32		0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	3	0.18
								2.32																	2.70
Soluc Confli																									
16	0	0	1	1	0	0	2	0.32		1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0.12
31	0	0	1	0	0	0	1	0.16		0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	4	0.25
36	1	0	1	1	0	1	4	0.66		1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	8	0.50
55	1	0	0	1	0	1	3	0.50		0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0			0	2	0.12
68	0	0	1	0	0	0	1	0.16		0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0.12
								1.48																	1
MOTIVACION																									
Real. Person																									
3	1	1	0	0	0	1	3	0.50		1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	5	0.31
18	1	1	1	0	0	1	4	0.66		0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	8	0.50
37	1	0	1	1	0	0	3	0.50		1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	5	0.31
49	1	1	1	1	0	1	5	0.83		0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	3	0.18
74	0	1	1	1	0	0	3	0.50		1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	9	0.56
								1.98																	1.80
Recon aport																									
19	0	0	0	0	0	0	0	0.00		0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0.06
32	0	0	0	0	0	0	0	0.00		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00
40	1	0	1	0	0	0	2	0.32		0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0.06
56	1	0	1	1	1	1	5	0.83		1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	9	0.56
69	0	0	0	0	0	0	0	0.00		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00
								1.48																	0.68
Responsab																									
4	1	1	1	1	1	0	5	0.83		1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	9	0.56
20	1	0	0	0	0	1	2	0.32		0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	4	0.25
43	0	1	1	1	0	0	3	0.50		0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	4	0.25
57	0	0	0	0	1	1	2	o.32		0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0.12
75	0	0	1	1	0	1	3	0.50		0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	7	0.43
								2.12																	1.56
Adec al trabjo																									
5	0	1	1	0	1	1	4	0.66		1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	4	0.25
21	0	0	0	0	0	0	0	0.00		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00
41	1	1	1	1	1	1	6	1.00		0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	12	0.75
59	0	1	1	0	0	0	2	0.32		0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	7	0.43
65	0	0	1	0	0	0	1	0.16	1.72	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0.0(1.50

RECIPROCIDAD

Aplicaci trabjo

6	1	1	0	1	1	0	4	0.66	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	7	0.43
22	0	0	0	1	0	0	1	0.16	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	8	0.50
42	0	0	1	1	1	1	4	0.66	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	7	0.43
58	1	1	1	1	0	1	5	0.83	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	0.81
71	0	1	0	0	0	1	2	0.32	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	6	0.37
								2.15																	2.50

Cuidado Patri

7	1	0	1	1	0	1	4	0.66	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0.06
23	0	0	0	0	0	0	0	0.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0	0	0.00
44	0	0	0	1	0	1	2	0.32	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	9	0.56
60	0	1	1	1	0	0	3	0.50	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	10	0.62
72	0	0	0	1	0	1	2	0.32	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	6	0.37
								2.15																	1.40

Retribución

8	1	1	0	1	1	0	4	0.66	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	3	0.18
24	0	0	0	0	0	0	0	0.00	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0.06
39	0	1	1	0	0	1	3	0.50	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	2	0.12
54	1	1	0	0	1	1	4	0.66	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	7	0.43
66	0	0	0	0	0	0	0	0.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00
								1.15																	0.80

Equidad

9	0	0	0	0	0	0	0	0.00	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0.18
25	1	1	0	1	0	1	4	0.66	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	6	0.36
45	1	0	0	0	0	1	2	0.32	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	6	0.36
53	0	0	1	0	0	1	2	0.32	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	2	0.25
76	0	0	0	0	0	0	0	0.00	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0.25
								1.48																	1.40

PARTICIPACION

Comp produc

10	1	0	1	1	0	0	3	0.50	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0.31
26	0	0	0	0	0	0	0	0.00	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	0.12
46	0	0	1	1	0	0	2	0.32	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0.06
61	0	0	0	1	0	0	1	0.16	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0.18
77	0	1	1	0	0	0	2	0.32	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	3	0.18
								1.66																	0.90

Compat Inter

11	1	1	1	1	0	1	5	0.83	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	0.18
27	0	1	1	1	0	0	3	0.50	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	5	0.31
47	0	1	1	1	0	0	3	0.50	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0.12
62	0	1	1	0	0	1	3	0.50	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	10	0.62
78	0	0	1	1	0	0	2	0.32	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0.06
								1.48																	1.30

Intercam Infor

12	0	1	0	0	0	0	1	0.16	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0.12
28	0	0	1	0	0	0	1	0.16	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	3	0.18
48	0	0	0	0	0	0	0	0.00	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0.12
63	0	0	1	1	0	1	3	0.50	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	4	0.25
79	0	1	0	0	0	1	2	0.32	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3	0
								1.31																	0.85

Involuc Cambi

13	1	0	1	1	0	1	4	0.66	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	5	0.31
29	0	1	1	1	0	0	3	0.50	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	4	0.25
38	0	0	0	0	0	0	0	0.00	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3	0.18
64	0	0	1	0	0	0	1	0.16	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	4	0.25
80	1	1	1	1	0	0	4	0.66	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	3	0.18
								0.81																	1.10

Variable demografica edad grupo 20 a 30 años

##	##	##	##	##	##	##	##	##	##	##	##	##	##	##	S	P
0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2	0.13
0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	4	0.26
1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	10	0.66
0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	4	0.26
0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	6	0.40
																1.71
0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	3	0.20
0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	8	0.53
1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	9	0.60
0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	8	0.53
0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	7	0.46
																2.32
1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	5	0.33
1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	12	0.80
1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	9	0.60
0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	10	0.66
1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	6	0.40
																2.76
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	3	0.20
1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	8	0.53
1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	6	0.40
0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	5	0.33
1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	5	0.33
																1.79
0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	7	0.46
0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	7	0.46
1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	9	0.60
1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	10	0.66
0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	11	0.73
																2.85
0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0.13
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2	0.13
0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	3	0.20
1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	10	0.66
0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2	0.13
																1.25
1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	12	0.80
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	3	0.20
0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	7	0.46
1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	5	0.33
1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	8	0.53
																2.32
1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	6	0.40
0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	3	0.20
1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	10	0.66
0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	9	0.60
0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4	0.2(

2.10

1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	6	0.40
0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	5	0.33
1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	13	0.86
1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	12	0.80
1	0	0	1	0	0	0	0	0	0		0	1	0	1	4	0.26
																2.65
0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	4	0.26
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0.06
1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	8	0.53
1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	8	0.53
1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	8	0.53
																1.91
0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	4	0.26
0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00
0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	7	0.46
1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	8	0.53
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00
																1.25
0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	2	0.13
0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	9	0.60
0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	3	0.20
0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	4	0.26
0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	4	0.26
																1.45
1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	5	0.33
1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	6	0.40
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00
0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	4	0.26
0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	8	0.53
																1.52
1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	10	0.66
1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	7	0.46
0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	4	0.26
0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	6	0.40
1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	5	0.33
																2.11
0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	3	0.20
0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	4	0.26
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	3	0.20
0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	4	0.26
0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	5	0.33
																1.20
0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	5	0.33
0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0.13
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0.06
0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	5	0.33
0	1	1	1		1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	8	0.53
																1.38

ATOS CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL

Variable demográfica antigüedad mayor de 10 años

DERAZGO	#	1	#	#	#	#	#	#	#	#	#	##	##	##	##	##	##	##	##	##	##	##	##	##	##	##	##	##			
ección:																															
1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0.14	
14	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	7	0.25	
33	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	11	0.39	
51	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	10	0.35	
67	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	10	0.35	1.48
tímulo Exc																															
15	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0.17	
30	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	13	0.46	
34	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	17	0.60	
52	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	7	0.25	
70	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	8	0.28	1.76
t Trab Eq																															
2	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	14	0.50	
17	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	17	0.60	
35	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	15	0.53	
50	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	16	0.57	
73	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	4	0.14	2.34
luc Confli																															
16	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	7	0.25	
31	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	10	0.35	
36	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	16	0.57	
55	0		0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	5	0.17	
68	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	4	0.14	
	0	1	0	2	1	1	2	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	2	0	1	1	0	0	0	1	1	17	0.60	2
DTIVACION																															
al. Person																															
3	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	7	0.25	
18	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	15	0.53	
37	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	11	0.39	
49	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	9	0.32	
74	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	19	0.67	2.16
con aport																															
19	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0.07	
32	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0.03	
40	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0.10	
56	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19	0.67	
69	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	0.87
sponsab																															
4	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	19	0.67	
20	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	8	0.28	
43	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	12	0.42	
57	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	8	0.28	
75	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	14	0.50	2.15
ec al trabjo																															
5	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	11	0.39	
21	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0.07	
41	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	25	0.89	
59	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	12	0.42	
65	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0.07	1.84

ECIPROCIDAD

licaci trabjo

6	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	15	0.53	
22	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	6	0.21	
42	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	15	0.53	
58	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	23	0.82	
71		1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	11	0.39	2.48

idado Patri

7	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	8	0.28	
23	0		0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0.07	
44	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	16	0.57	
60	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	20	0.71	
72	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	11	0.39	2.02

tribución

8	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	8	0.28	
24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0.03	
39	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0.21	
54	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	14	0.50	
66	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	1.02

uidad

9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	7	0.25	
25	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	20	0.71	
45	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	9	0.32	
53	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0.14	
76	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	4	0.14	1.56

RTICIPACION

mp produc

10	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	14	0.50	
26	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	5	0.17	
46	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4	0.14	
61	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	9	0.32	
77	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	9	0.32	1.43

mpat Inter

11	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	10	0.35	
27	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	14	0.50	
47	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5	0.17	
62	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	14	0.50	
78	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	6	0.21	1.73

ercam Infor

12	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	5	0.17	
28	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	8	0.28	
48	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0.07	
63	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	11	0.39	
79	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	7	0.25	1.16

oluc Cambi

13	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	8	0.28	
29	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	10	0.35	
38	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	4	0.14	
64	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	o	o	o	o	o	4	0.14	
80	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	9	0.32	1.23

DATOS CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL

Variable demografica antigüedad Grupo de 1 a 3 años

LIDERAZGO	#	#	#	#	#	#	#	#	#	##	##	##	##	##	##	##	#¡REF!	##	##	##	##	##	S	P
Dirección:																								
1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0.08
14	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	5	0.22
33	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	13	0.59
51	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	8	0.36
67	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	9	0.40
																								1.65
Estímulo Exc																								
15	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	3	0.13
30	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	11	0.48
34	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	14	0.63
52	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	10	0.45
70	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	8	0.36
																								2.05
Est Trab Eq																								
2	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	9	0.40
17	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	18	0.81
35	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	14	0.63
50	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	14	0.63
73	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	7	0.31
																								2.78
Soluc Confli																								
16	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	0.13
31	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	9	0.40
36	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	10	0.45
55	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	7	0.31
68	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	5	0.22
																								1.51
MOTIVACION																								
Real. Person																								
3	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	10	0.45
18	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	9	0.40
37	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	10	0.45
49	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	11	0.50
74	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	15	0.68
																								2.48
Recon aport																								
19	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	3	0.13
32	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0.08
40	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	3	0.13
56	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	15	0.68
69	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0.04
																								1.06
Responsab																								
4	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	17	0.77
20	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5	0.22
43	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	9	0.40
57	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	8	0.36
75	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	11	0.50
																								2.25
Adec al trabjo																								
5	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	8	0.36
21	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	3	0.13
41	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	16	0.72
59	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	10	0.45
65	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	7	0.3

RECIPROCIDAD

Aplicaci trabjo

6	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	9	0.40
22	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	9	0.40
42	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	18	0.81
58	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	18	0.81
71	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	6	0.27

2.67

Cuidado Patri

7	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	5	0.22
23	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0.04
44	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	13	0.59
60	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	11	0.50
72	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	10	0.45

1.80

Retribución

8	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	6	0.27
24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0.00
39	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	7	0.31
54	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	14	0.63
66	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00

1.11

Equidad

9	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	3	0.13
25	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	10	0.45
45	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0.22
53	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	5	0.22
76	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	3	0.13

1,2

PARTICIPACION

Comp produc

10	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	5	0.22
26	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	7	0.31
46	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0.04
61	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	4	0.18
77	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	9	0.40

1.15

Compat Inter

11	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	9	0.40
27	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	10	0.45
47	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	4	0.18
62	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	8	0.36
78	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	5	0.22

1.61

Intercam Infor

12	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	4	0.18
28	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	4	0.18
48	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	0.13
63	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	5	0.22
79	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	6	0.27

0-98

Involuc Cambi

13	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	9	0.40
29	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	4	0.18
38	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0.04
64	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	6	0.27
80	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1		1	0	1	0	1	10	0.45

1.34

Grupo 7 a 9 años

1	2	##	##	##		
0	1	0	0	0	1	0.20
1	1	0	0	1	3	0.60
1	0	1	1	1	4	0.80
1	0	1	0	0	2	0.40
0	0	1	0	0	1	0.20
						2.20
0	1	0	0	1	2	0.40
1	0	0	0	1	2	0.40
1	1	0	1	1	4	1
0	1	0	0	1	2	0.40
0	1	0	0	1	2	0.40
						2.60
1	1	1	1	0	4	0.80
1	0	1	1	1	4	0.80
1	0	1	1	1	4	0.80
1	1	1	0	1	4	0.80
0	0	0	1	1	2	0.40
						3.60
0	1	0	1	0	2	0.40
0	1	0	1	1	3	0.60
1	0	0	1	1	3	0.60
1	1	0	0	1	3	0.60
0	0	0	1	0	1	0.20
	2					2.40
1	0	0	0	1	2	0.40
1	1	0	0	0	2	0.40
1	0	1	1	0	3	0.60
1	1	1	1	1	5	1
0	1	0	0	1	2	0.40
						2.80
0	0	0	0	1	1	0.20
0	0	0	0	0	0	0.00
1	1	1	0	0	3	0.60
1	1	0	1	1	4	0.80
0	0	0	0	0	0	0.00
						1.60
1	0	0	1	1	3	0.60
1	0	0	0	0	1	0.20
0	1	0	0	1	2	0.40
0	0	0	1	0	1	0.20
0	1	1	1	1	4	0.80
						2.20
0	1	0	1	0	2	0.40
0	1	0	0	0	1	0.20
1	1	1	1	1	5	1
0	1	1	0	0	2	0.40
0	1	0	0	1	2	0.40

1	1	0	1	1	4	0.80
0	0	0	0	1	1	0.20
0	1	1	1	1	4	0.80
1	1	1	1	1	5	1
0	1	0	1	0	2	0.40
						3.20

1	1	0	0	1	3	0.60
0	1	0	0	0	1	0.20
0	1	1	1	1	4	0.80
0	1	1	1	0	3	0.60
0	0	0	1	0	1	0.20
						2.40

1	1	0	0	0	2	0.40
0	0	1	0	0	1	0.20
0	0	1	0	0	1	0.20
1	1	0	1	1	4	0.80
0	0	0	0	0	0	0.00
						1.80

0	0	0	0	0	0	0.00
1	0	0	0	1	2	0.40
1	0	0	0	1	2	0.40
0	0	1	0	1	2	0.40
0	1	0	0	0	1	0.20
						1.40

1	1	0	1	0	3	0.60
0	1	0	1	0	2	0.40
0	0	0	0	0	0	0.00
0	1	0	0	0	1	0.20
0	1	1	0	1	3	0.60
						1.80

1	1	0	1	0	3	0.60
0	1	0	1	0	2	0.40
0	0	1	0	0	1	0.20
0	1	1	0	1	3	0.60
0	0	0	1	0	1	0.20
						2

0	1	0	0	0	1	0.20
0	1	0	0	0	1	0.20
0	0	1	1	0	2	0.40
0	1	1	0	1	3	0.60
0	0	1	0	0	1	0.20
						1.60

1	0	1	0	0	2	0.40
0	1	0	0	0	1	0.20
0	1	1	0	0	2	0.40
0	0	1	0	1	2	0.40
1	0	0	0	1	2	0.40
0	1	2	0			1.80