

CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ICBF ZONAL USAQUÉN

Clima Organizacional en el ICBF Zonal Usaquéñ

Audry Marcela Velandia Castellanos

Universidad de la Sabana

Resumen

El clima organizacional se define como el conjunto de percepciones y sentimientos compartidos que los funcionarios desarrollan en relación con las características de su entidad, tales como políticas, prácticas y procedimientos formales e informales. El problema planteado en este trabajo fue conocer ¿cuáles son las características del clima organizacional dentro del IBF zonal usaquén?. Para ello se utilizó una muestra de 21 funcionarios, a los cuales se les aplicó un cuestionario para medir clima, denominado “la calidad de vida laboral para una cultura de lo público”. Finalmente se encuentra que se destacan positivamente aspectos tales como orientación organizacional, estilo de dirección, comunicación e integración, trabajo en grupo y capacidad profesional, y existen debilidades en cuanto a administración del talento humano y medio ambiente físico; en conclusión se considera que en general existe un adecuado clima en dicha entidad.

Abstract

The organizational climate defines as the set of perceptions and shared feelings that the civil employees develop in relation to the characteristics of their organization, such as political, practical and formal and informal procedures. The problem created in this work was to know ¿which are the characteristics of the organizational climate within the ICBF zonal usaquén?. For it a sample of 21 civil employees, to which a questionnaire was applied to them to measure climate, denominated "the quality of labor life for a culture of the public". Finally one is that aspects stand out positively such as organizational direction, style of direction, communication and integration, work in group and professional capacity, and exist weaknesses as far as administration of the human talent and physical environment; in conclusion it is considered that in general a suitable climate in this organization exists.

Clima Organizacional en el ICBF Zonal Usaquén

Actualmente, en el mundo se han generado cambios en la concepción de empresa y cada una de éstas se ven obligadas a adoptar transformaciones que van en contra de lo que se había venido manejando durante años, dichas transformaciones están encaminadas a mejorar la participación y desenvolvimiento de las personas en el ámbito sociocultural en el que se encuentran y dar mayor importancia a lo que podríamos llamar “calidad de vida”, para esto, se aumentan los niveles de educación y la humanidad se ve envuelta en una fase tecnológica que busca hacernos todo más “fácil”, además, las empresas tienen como objetivo proveer a los individuos de los mejores productos y servicios.

Así mismo, en Colombia las empresas públicas se ven obligadas a ir en la misma corriente de procesos de cambio y para esto se debe realizar una reestructuración en cada uno de los procesos que se manejan, pero esto no solo se refiere a los procesos técnico-administrativos sino que además involucra el capital humano de cada institución, por lo tanto, se ve implicado el clima que las caracteriza, por tal razón se encuentra la necesidad de conocer ¿cuáles son las características del clima organizacional dentro del instituto colombiano de bienestar familiar zonal usaquén – entidad que nos ocupa- en cuanto a la orientación organizacional, administración del talento humano, estilo de dirección, comunicación e integración, trabajo en grupo, capacidad profesional y medio ambiente físico? y de ésta manera apoyar sus procesos de cambio.

Existen diferentes definiciones de clima organizacional, por ejemplo, según Hoy (1990. trad.) el concepto de clima organizacional fue desarrollado durante 1950 cuando los científicos trataban de conceptualizar variaciones en el clima de trabajo... clima fue inicialmente concebido como un concepto general para expresar características de la

ecología, cultura y el sistema social, lo que podría constituir un clima como una configuración particular de características que constituyan una personalidad. Sin embargo, la definición que se adopta del clima organizacional esta delimitada como: "... es una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que a) experimentan sus miembros; b) influye en su comportamiento; c) se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características de la organización.

Para García (1987); Rubin y McIntyre (1977); Marín (1999), citados por Ortiz, Ríos, Vargas del Río (2004), coinciden en decir que el clima organizacional es básicamente lo que los miembros de la organización perciben de su empresa, como las cualidades, características, objetivos, etc. y cómo esto influye en su comportamiento. Además éstos autores consideran que el clima organizacional es moldeable y/o manipulable, dada la transitoriedad de sus componentes; lo cual brinda la posibilidad de gestionarlo, teniendo en éste, un fuerte componente que impulse la transformación organizacional y que lleve a procesos creativos para desarrollar innovaciones, si es que en la empresa no se dan los espacios propicios para ello. El clima organizacional, es entonces, uno de los más grades inhibidores o potenciadores de los procesos creativos y la innovación, pues como lo expone Mahon (1992) citados por Ortiz, Ríos, Vargas del Río (2004), el clima organizacional condiciona, de manera positiva o negativa, el comportamiento de los miembros de la organización.

En síntesis, el clima ha sido definido como el conjunto de percepciones y sentimientos compartidos que los funcionarios desarrollan en relación con las características de su entidad, tales como políticas, prácticas y procedimientos formales e informales y las condiciones de la misma, como por ejemplo el estilo de dirección, horarios, autonomía, calidad de la capacitación, relaciones laborales, estrategias

organizacionales, estilos de comunicación, procedimientos administrativos, condiciones físicas del lugar de trabajo, ambiente laboral en general; elementos que la distinguen de otras entidades y que influyen en su comportamiento.

De acuerdo con Furnham (1997, 2001) existen cuatro tipos de clima: 1) Clima psicológico, que es básicamente la percepción individual no agregada el ambiente de las personas: la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia en el ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones, al igual que los ambientes inmediatos o próximos en los que el sujeto es un agente activo. 2) Clima agregado, implica las percepciones individuales promediadas en algún nivel jerárquico. Los climas agregados se construyen con base en las pertenencias de las personas a alguna unidad identificable de la organización formal y un acuerdo o consenso dentro de a unidad respecto a las percepciones. La lógica de la agregación de información individual en el nivel unitario es el supuesto a priori en el sentido que determinados grupos organizacionales o colectividades tienen un clima y que éstos pueden identificarse mediante pruebas de diferencia significativa entre unidades. 3) Climas colectivos, surgen del consenso entre individuos respecto a su percepción de los contextos del comportamiento. Sin embargo, a diferencia del clima agregado, se identifican los climas colectivos tomando las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen resultados parecidos del clima. 4) Clima organizacional, puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización. Ésta atribución significa que la evaluación del clima emplea descriptores menos abstractos de las organizaciones desde el punto de vista de los

informantes. La gran ventaja de las evaluaciones del clima en relación con medidas limitadas más discretas (por ejemplo, liderazgo, recompensas) es su calidad sumaria.

Según Carvajal (2000) existen dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son: 1. Clima de tipo autoritario. 1.1. Sistema I. Autoritario explotador 1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista. 2. Clima de tipo Participativo. 2.1. Sistema III. Consultivo. 2.2. Sistema IV. Participación en grupo. El clima autoritario, sistema I autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

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

El clima participativo, sistema III, consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

El sistema IV, participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto

de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Otro factor clave en el clima organizacional son sus causas y consecuencias, algunos investigadores como Fiel y Abelson (1982) citados por Furnham (1997, 2001) ofrecen un modelo, en el cual se destacan tres aspectos, primero esta la multiplicidad de influencias de las percepciones individuales del clima, es posible, que el comportamiento administrativo sea el medio mas relevante mediante el cual se comunican éstas influencias a los empleados, pero solo es uno de los factores que determinan las percepciones de clima; en segundo lugar se encuentra el efecto moderador del grupo de trabajo, la tarea y la personalidad de los empleados en las percepciones de clima; y finalmente, las características individuales en una forma similar las respuestas al clima percibido.

Seguidamente, un aspecto importante en el clima organizacional es la evaluación, en la cual existen diferentes formas según Furnham (1997, 2001) la primera es categórica y trata de clasificar las organizaciones en tipos teóricos preexistentes; la segunda es dimensional e intenta clasificarlas con base en una serie preestablecida de dimensiones, de las que se cree captan o describen cabalmente el clima organizacional; y un tercer método, menos utilizado consiste en recopilar información documental u otras pruebas objetivas para generar un índice agregado de determinado clima organizacional. El Departamento de Gestión Humana de la Empresa Social del Estado

(2004) elaboró un instrumento llamado “la calidad de vida laboral para una cultura de los público”, el cual es utilizado para medir el clima organizacional en entidades públicas teniendo en cuenta siete variables: Orientación Organizacional, Administración del Talento Humano, Estilo de Dirección, Comunicación e Integración, Trabajo en Grupo, Capacidad Profesional, Medio Ambiente Físico. La variable Orientación Organizacional, mide la claridad de los servidores en relación con la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de una entidad, y de la manera cómo se desarrolla la planeación y los procesos, se distribuyen las funciones y son dotados de los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de su labor. La variable de Administración del Talento Humano, mide el nivel de percepción de los servidores sobre los procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de los funcionarios en sus respectivos cargos, a su capacitación, bienestar y satisfacción, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal y profesional. La tercera variable, Estilo de dirección, evalúa los conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área; rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo. La siguiente variable, Comunicación e Integración, valora el intercambio retroalimentador de ideas, pensamientos y sentimientos entre dos o más personas a través de signos orales, escritos o mímicos, que fluyen en dirección horizontal y vertical en las entidades; orientado a fortalecer la identificación y cohesión entre los miembros de la entidad. La quinta variable, Trabajo en Grupo, es el realizado por un número determinado de personas que trabajan de manera interdependiente y aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas y del cual se sienten responsables. La sexta variable, Capacidad Profesional, evalúa el conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones y

comportamientos personales de los funcionarios, que en forma integrada, constituyen lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y buenos aportes en el cargo que desempeñan. Por último, se encuentra la variable Medio Ambiente Físico, la cual mide las condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad, mantenimiento locativo) y que, en conjunto, inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral de los servidores.

Finalmente, el clima laboral es una variable importante dentro de una empresa ya que éste puede influir de manera significativa dentro de la productividad de la misma, además esta directamente relacionado con la calidad de vida de sus empleados, por ello en aras de procurar una adecuada vida laboral se encuentra la necesidad de intervenir en éste campo; el bienestar familiar al constituirse como una organización eje dentro del país inmersa dentro de los procesos de cambio del mismo, debe encaminar sus esfuerzos tanto hacia la protección integral de la familia como a la atención a sus funcionarios, ya que éstos tienen una responsabilidad trascendental dentro de la sociedad; por ende, basándose en una estructura teórica, el objetivo de éste artículo es dar a conocer los aspectos que caracterizan el clima organizacional dentro del instituto colombiano de bienestar familiar zonal usaquén con el fin de aportar al mejoramiento de la calidad de vida laboral de sus funcionarios y contribuyendo a hacer más “favorables” sus procesos de cambio tanto para la institución como para la comunidad.

Método

Participantes

La muestra utilizada está compuesta por 21 sujetos, que trabajan en las diversas áreas funcionales de la institución objeto de estudio -personas funcionarias que se

encuentran en el centro zonal (coordinadora, secretario, trabajadoras sociales, defensora de familia, pedagogas, abogadas, contadores, nutricionistas, psicólogos, señora de archivo, conductores y servicios generales)- que trabajan de lunes a viernes en horario continuo.

Instrumentos

El instrumento utilizado para medir el Clima laboral es “la calidad de vida laboral para una cultura de lo publico” (Apéndice A), elaborado por el departamento de gestión humana de la Empresa Social del Estado, este instrumento cuenta con 51 ítems que miden diferentes aspectos del clima.

Procedimiento

Se realizó un estudio de tipo descriptivo, con un grupo de 21 personas del ICBF-Usaquén-con el propósito de valorar el clima organizacional en dicha entidad; para este fin se utilizó un instrumento para medir clima laboral en entidades publicas, los procesos se llevaron a cabo así:

Fase 1: Búsqueda de marco teórico referente al tema incluyendo investigaciones anteriores, artículos de revistas científicas, libros, para aportar un esquema a lo que se desea responder y posibles áreas en las que podemos dar mayor relevancia. Buscar el instrumento apropiado que sean de fácil acceso y nos den una muestra clara de la situación actual de la empresa.

Fase 2: Aplicación de los cuestionarios (21) para medir clima organizacional, éste se aplicó se manera individual, entregando a cada uno un formato y dando plazo de un día máximo para su devolución ya diligenciado.

Fase3: Tabulación y análisis del cuestionario aplicado, teniendo en cuenta cada uno de los ítems, además de las diferentes teorías que explican el clima organizacional y los elementos evaluados que deben tener presentes para el buen funcionamiento.

Fase 4: Realización de la discusión, dando recomendaciones una posible intervención en las áreas en las cuales existan dificultades , con el fin de mejorar la “calidad de vida laboral” de los trabajadores que se encuentran en la institución objeto de estudio -ICBF zonal usaquén-.

Resultados

Se realiza la tabulación de los 21 cuestionarios, se totaliza por ítem el número de respuestas correspondientes a cada uno de los grados, en donde se tiene en cuenta la frecuencia, es decir el número de respuestas, y el porcentaje que representa relacionado con el número de respuestas, por ejemplo, en el ítem 1 la frecuencia en T.D=1, D=1, A=8 y T.A=11 con un total de respuestas de 21; el porcentaje en T.D=4.8%, en D=4.8%, en A= 38.1% y T.A= 52.3%, recogiendo los datos por ítem (ver Apéndice B).

Por otra parte se totaliza por variable, ésta información resulta de sumar respectivamente los totales de T.D, D, A y T.A de los ítems que conforman la variable, además de suministrar información acerca de los porcentajes en cada opción, por ejemplo, variable 1: conformada por los ítems de 1 a 9, se obtuvo T.D= 10, 5.3%; D= 42, 22.2%; A=74, 39.2% y T.A= 63, 33.3% con un total de respuestas igual a 189, expresando los datos por cada una de las siete variables (ver Apéndice C).

Finalmente, los datos arrojados por cada una de las siete variables, clasificados en desfavorable (resultados de T.D y D) y favorable (resultados de A y T.A) son: variable 1, orientación organizacional desfavorable= 27.5% y favorable=72.5%; variable 2, administración del talento humano desfavorable= 58.9% y favorable= 41.1%; variable

3, estilo de dirección desfavorable= 18.7% y favorable=81.3%; variable 4, comunicación e integración desfavorable= 31.5% y favorable=68.5%; variable 5, trabajo en grupo desfavorable= 19.2% y favorable= 80.8%; variable 6, capacidad profesional desfavorable= 9% y favorable 91%; variable 7, medio ambiente físico desfavorable= 49% y favorable=51% (ver Apéndice D).

Discusión

La presente investigación intentó describir los aspectos más relevantes que caracterizan el clima organizacional dentro del ICBF centro zonal Usaquén identificando fortalezas y debilidades; se tuvieron en cuenta siete variables, la primera es orientación organizacional en la cual el 72.5% de los empleados tienen conocimiento y claridad acerca de la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de su institución; al igual cómo se desarrolla la planeación y los procesos, se distribuyen las funciones y los recursos para el cumplimiento de su labor. El 27.5% no tiene conocimiento.

En la segunda variable, Administración del Talento Humano el 58.9% de los empleados de la Empresa no tienen una percepción adecuada de los procesos Organizacionales que se orientan a la ubicación de los funcionarios en sus cargos, capacitación, bienestar y satisfacción en lo que se refiere a favorecer su crecimiento personal y profesional. El 41.1% tiene una percepción adecuada. En la variable que se refiere a el Estilo de Dirección los empleados consideran en un 81.3% que sus directivos tienen el conocimiento y las habilidades gerenciales para desempeñar idóneamente las funciones del área, y que cuentan con el liderazgo para guiar al equipo de trabajo hacia el logro de metas y objetivos. El 18.7% no cree que sus directivos tengan estos conocimientos.

En cuanto a la comunicación y la Integración, el 68.5% de los empleados consideran que hay retroalimentación en las ideas, pensamientos y sentimientos entre dos o más personas a través de signos orales, escritos o gestuales que son necesarios en las relaciones que establece la estructura dentro de una Organización y llevan a fortalecer la identificación y unión entre los miembros de la Institución. El 31.5% cree que estos procesos no existen. En la institución los empleados están de acuerdo en un 80.8% en que se promueve el trabajo en equipo, trabajan interdependiente y aportan habilidades complementarias para el logro de un propósito u objetivo común con el cuál están comprometidos y se sienten responsables. El 19.2% no esta de acuerdo.

Los empleados favorecen el optimo clima laboral en un 91%, ya que se sienten seguros de poseer los conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos que se requieren para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y aportes en el cargo que desempeñan. El 9% no se siente seguro de tener la capacidad para desempeñar su trabajo. Finalmente, El 51% de los empleados opinan que la Institución posee las condiciones físicas adecuadas para el desempeño laboral. El conjunto de las condiciones físicas como (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad, mantenimiento locativo) inciden positivamente. El 49% de los empleados opinan que las condiciones físicas son inadecuadas.

Resumiendo, en el clima organizacional del ICBF Usaquén se destacan positivamente varios factores: el conocimiento que los empleados tienen acerca de la organización en cuanto a políticas, misión, visión, valores, entre otros; la percepción favorable que tiene de sus directivos, en cuanto conocimiento y habilidades; la comunicación que se da tanto verbal como escrita, sin embargo, al parecer no alcanza a ser recibida por todos los funcionarios, independiente de el cargo que desempeñe; dos

aspectos que tienen un muy alto grado de significación dentro de la entidad es el trabajo en grupo y la capacidad profesional, los cual nos sugiere la capacidad tanto intelectual como personal de los funcionarios para llevar a cabo proyectos con éxito.

Cabe anotar que existe específicamente dos aspectos a mejorar, el primero hace referencia a la evaluación de los funcionarios sobre sus capacidades para de ésta manera ubicarlos en áreas en las cuales tengan mejor desempeño y segundo, lo referente al espacio físico en el cual los funcionarios desempeñan sus labores a diario.

Por otra parte, de acuerdo con el planteamiento de Carvajal (2000) sobre las clasificación de clima podríamos ubicar a ésta entidad en el tipo de de clima participativo III ya que según los resultados de la prueba especialmente, en los dirigidos a estilo de dirección y trabajo en grupo se observa que hay un clima de confianza de los superiores hacia los subordinados, existen interacción y dinamismo en el trabajo; además se evidencia la funcionalidad de la entidad en base a unos mismos objetivos, lo cual se corrobora también en los resultados obtenidos en la variable que mide la orientación organizacional, ya que el puntaje favorable es alto.

Finalmente, de acuerdo con lo encontrado se puede concluir que en general en la entidad ICBF-Usaquén existe un clima apropiado para una adecuada inserción en el mundo actual, llevando a cabo planes que contribuyan a ese cambio, teniendo en cuenta las habilidades de cada uno de los integrantes de la entidad. Para la entidad se sugiere realizar actividades extralaborales e incentivos con el fin de generar un sentido de pertenencia hacia la empresa y mejorar su nivel de motivación hacia el trabajo, además, mejorar instalaciones con el fin de trabajar satisfactoriamente y disminuir el tiempo en la realización de los trabajos y tareas asignadas. Por otra parte, para efectos de una próxima investigación se sugiere organizar a los sujetos en un recinto y aplicar la prueba

de manera conjunta con el fin de crear mayor compromiso, además complementar resultados con otros procedimientos como la observación de campo o entrevistas individuales.

Referencias

- Carvajal, G.(2000) Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar. Caracas, Venezuela. Descargado el 04 de marzo de 2006 de <http://www.monografias.com/trabajos5/culmilitar/culmilitar.shtml#capII221>.
- Furnham, A. (2001). Cultura y clima corporativos en *Psicología organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones* (pp. 575-626). México: Alfaomega y Oxford. (Trabajo original publicado en 1997).
- Hoy, W. (1990). *Journal of educational and psychological consultation* 1(2), 149- 168. Organizational climate and culture: an conceptual analysis of the school workplace. Descargado el 04 de marzo de 2006, Base de datos: EBSCO, traducción.
- Departamento de Gestión Humana de la Empresa Social del Estado (2004). Instrumento para medir clima laboral: “*La calidad de vida laboral para una cultura de los público: instrumento para su gestión*”. Republica de Colombia.
- Ortiz, D., Ríos, J., Vargas del Río, A. (2004). *Revista Creando*, 4, 4-11. La Gestión del Ambiente Creativo como Mecanismo para Impulsar la Innovación de la Empresa. Colombia: Universidad Nacional, Sede Manizales.

Apéndice A

CUESTIONARIO PARA EVALUAR CLIMA LABORAL				
<p>A continuación encontrará una serie de preguntas para conocer su percepción acerca de diferentes aspectos relacionados con la entidad y de los cuales es importante tener conocimiento. Para esto debe responder a cada ítem, marcando con una equis (x) la opción que considere más adecuada según su percepción.</p> <p>Es necesario que recuerde diligenciar los campos que se refieren a datos generales, ya que ellos facilitan una adecuada tabulación de la encuesta.</p> <p>La encuesta es anónima y sus resultados son de carácter confidencial, le agradecemos responderla de forma totalmente honesta y desprevenida.</p>				
AREA DE TRABAJO:				
NIVEL DEL CARGO				
DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL
TIEMPO DE SERVICIO:		GÉNERO:		
		F		M
<p>Se debe responder de acuerdo con los siguientes criterios:</p> <p>TA: Totalmente de Acuerdo</p> <p>A: De acuerdo</p> <p>D: Desacuerdo</p> <p>TD: Totalmente en Desacuerdo</p> <p>IMPORTANTE: No hay respuestas correctas o incorrectas.</p> <p style="text-align: center;">Es necesario que responda a totalidad de los ítems.</p>				
AGRADECEMOS DE ANTEMANO SU COLABORACIÓN Y SINCERIDAD				

ITEM	TD	D	A	TA
1. Conozco la misión y la visión de mi entidad				
2. Los objetivos de mi entidad son claros.				
3. Los empleados de la entidad ponen en practica los valores institucionales.				
4. La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades.				
5. Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo correctamente				
6. En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo.				

7. los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad e las acciones que se realizan.				
8. Considero que mis funciones están claramente determinadas.				
9. entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco.				
10. siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades.				
11. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.				
12. La capacitación es una prioridad en la entidad.				
13. Estoy satisfecho con as actividades de bienestar que se realizan en la entidad.				
14. La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas.				
15. La entidad concede los encargos a las personas que los merecen.				
16. Mi jefe tiene los conocimiento y destrezas para dirigir el área.				
17. Mi jefe es coherente con sus planteamientos y argumentos.				
18. En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa.				
19. Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores.				
20. El trato que recibo de mi jefe es respetuoso.				
21. Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo.				
22. recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de negativos.				
23. Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes.				
24. no tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo.				
25. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo.				
26. en mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados.				
27. Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales.				
28. existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.				

29. En mi área compartimos información útil para el trabajo.				
30. Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros.				
31. Cuando surge un problema sé con exactitud quién debe resolverlo.				
32. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo.				
33. Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes.				
34. Considero que las personas de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas.				
35. Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.				
36. Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe.				
37. Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo.				
38. En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos.				
39. Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo.				
40. Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño.				
41. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad.				
42. Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo.				
43. Tengo claridad de por qué realizo mis trabajos.				
44. Me encuentra satisfecho con el trabajo que realizo.				
45. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía).				
46. Mi área de trabajo permanece ordenada.				
47. Mi área de trabajo permanece limpia.				
48. En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias.				
49. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido).				
50. En mi área de trabajo la iluminación es adecuada.				
51. Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación.				

Apéndice B

TOTALES POR ÍTEM**F = FRECUENCIA****% = PORCENTAJE QUE REPRESENTA EL NUMERO DE RESPUESTAS EN CADA ALTERNATIVA**

ITEM REDACTADO	ITEM # 1								
1. Conozco la misión y la visión de mi entidad	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS
	F	%	F	%	F	%	F	%	
	1	4.8%	1	4.8%	8	38.1%	11	52.3%	21

ITEM REDACTADO	ITEM # 2								
2. Los objetivos de mi entidad son claros.	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS
	F	%	F	%	F	%	F	%	
	1	4.8%	2	9.5%	8	38.1%	10	47.6%	21

ITEM REDACTADO	ITEM # 3								
3. Los empleados de la entidad ponen en practica los valores institucionales.	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS
	F	%	F	%	F	%	F	%	
	0	0%	9	42.8%	10	47.6%	2	9.5%	21

ITEM	ITEM # 4								
-------------	-----------------	--	--	--	--	--	--	--	--

REDACTADO									
4. La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades.	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS
	F	%	F	%	F	%	F	%	21
3	14.2%	7	33.3%	10	47.6%	1	4.8%		

ITEM REDACTADO	ITEM # 5								
5. Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo correctamente.	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS
	F	%	F	%	F	%	F	%	21
1	4.8%	13	61.9%	3	14.2%	4	19.0%		

ITEM REDACTADO	ITEM # 6								
6. En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo.	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS
	F	%	F	%	F	%	F	%	18
0	0%	6	28.5%	9	42.8%	6	28.5%		

ITEM REDACTADO	ITEM # 7								
7. los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad e las acciones que se realizan.	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS
	F	%	F	%	F	%	F	%	21
0	0%	1	4.8%	14	66.6%	6	28.5%		

ITEM	ITEM # 8								
-------------	-----------------	--	--	--	--	--	--	--	--

REDACTADO										
8. Considero que mis funciones están claramente determinadas.	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA									
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS	
	F	%	F	%	F	%	F	%		
	2	9.5%	2	9.5%	7	33.3%	10	47.6%	21	

ITEM REDACTADO	ITEM # 9									
9. entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco.	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA									
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS	
	F	%	F	%	F	%	F	%		
	2	9.5%	1	4.8%	5	23.8%	13	61.9%	21	

ITEM REDACTADO	ITEM # 10									
10. siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades.	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA									
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS	
	F	%	F	%	F	%	F	%		
	3	14.2%	0	0%	9	42.8%	9	42.8%	21	

ITEM REDACTADO	ITEM # 11									
11. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA									
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS	
	F	%	F	%	F	%	F	%		
	4	19.0%	10	47.6%	5	23.8%	2	9.5%	21	

ITEM REDACTADO	ITEM # 12								
12. La capacitación es una prioridad en la entidad.	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS
	F	%	F	%	F	%	F	%	
	1	5.2%	11	57.8%	4	21.0%	3	15.7%	19

ITEM REDACTADO	ITEM #13								
13. Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad.	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS
	F	%	F	%	F	%	F	%	
	5	23.8%	7	33.3%	7	33.3%	2	9.5%	21

ITEM REDACTADO	ITEM # 14								
14. La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas.	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS
	F	%	F	%	F	%	F	%	
	6	28.5%	11	52.3%	2	9.5%	2	9.5%	21

ITEM REDACTADO	ITEM # 15								
15. La entidad concede los encargos a las personas que los merecen.	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS
	F	%	F	%	F	%	F	%	
	4	19.0%	11	52.3%	5	23.8%	1	4.8%	21

ITEM	ITEM # 16								
-------------	------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

REDACTADO										
16. Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área.	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA									
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS	
	F	%	F	%	F	%	F	%		
	1	4.8%	1	4.8%	11	52.3%	8	38.1%	21	

ITEM REDACTADO	ITEM # 17									
17. Mi jefe es coherente con sus planteamientos y argumentos.	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA									
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS	
	F	%	F	%	F	%	F	%		
	0	0%	3	14.2%	11	52.3%	7	33.3%	21	

ITEM REDACTADO	ITEM # 18									
18. En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa.	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA									
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS	
	F	%	F	%	F	%	F	%		
	0	0%	7	33.3%	12	57.1%	2	9.5%	21	

ITEM REDACTADO	ITEM # 19									
19. Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores.	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA									
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS	
	F	%	F	%	F	%	F	%		
	0	0%	4	19.0%	12	57.1%	5	23.8%	21	

ITEM REDACTADO	ITEM # 20									
20. El trato que	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA									

recibo de mi jefe es respetuoso.	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS
	F	%	F	%	F	%	F	%	
	0	0%	2	9.5%	11	52.3%	8	38.1%	21

ITEM REDACTADO	ITEM # 21								
21. Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo.	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS
	F	%	F	%	F	%	F	%	21
0	0%	4	19.0%	10	47.6%	7	33.3%		

ITEM REDACTADO	ITEM # 22								
22. recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de negativos.	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS
	F	%	F	%	F	%	F	%	21
0	0%	5	23.8%	10	47.6%	6	28.5%		

ITEM REDACTADO	ITEM # 23								
23. Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes.	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS
	F	%	F	%	F	%	F	%	21
0	0%	4	19.0%	8	38.1%	9	42.8%		

ITEM REDACTADO	ITEM # 24								
24. no tengo que consultar con mi	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE

	0	0%	6	28.5%	12	57.1%	3	14.2%	
--	---	----	---	-------	----	-------	---	-------	--

ITEM REDACTADO	ITEM # 28								
28. existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS
	F	%	F	%	F	%	F	%	21
5	23.8%	9	42.8%	7	33.3%	0	0%		

ITEM REDACTADO	ITEM # 29								
29. En mi área compartimos información útil para el trabajo.	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS
	F	%	F	%	F	%	F	%	21
0	0%	5	23.8%	14	66.6%	2	9.5%		

ITEM REDACTADO	ITEM # 30								
30. Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros.	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS
	F	%	F	%	F	%	F	%	21
1	4.8%	3	14.2%	12	57.1%	5	23.8%		

ITEM REDACTADO	ITEM # 31								
31. Cuando surge un problema sé con exactitud quién debe resolverlo.	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS
	F	%	F	%	F	%	F	%	19
0	0%	6	31.5%	10	52.6%	3	15.8%		

ITEM REDACTADO	ITEM # 32								
32. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo.	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS
	F	%	F	%	F	%	F	%	
	1	4.8%	2	9.5%	14	66.6%	4	19.0%	21

ITEM REDACTADO	ITEM # 33								
33. Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes.	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS
	F	%	F	%	F	%	F	%	
	1	4.8%	7	33.3%	10	47.6%	3	14.2%	21

ITEM REDACTADO	ITEM # 34								
34. Considero que las personas de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas.	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS
	F	%	F	%	F	%	F	%	
	1	4.8%	4	19.0%	14	66.6%	2	9.5%	21

ITEM REDACTADO	ITEM # 35								
35. Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS
	F	%	F	%	F	%	F	%	
	1	4.8%	1	4.8%	16	76.19%	3	14.2%	21

ITEM REDACTADO	ITEM # 36								
36. Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe.	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS
	F	%	F	%	F	%	F	%	20
1	5%	1	5%	12	60%	6	30%		

ITEM REDACTADO	ITEM # 37								
37. Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo.	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS
	F	%	F	%	F	%	F	%	21
1	4.8%	0	0%	7	33.3%	13	61.9%		

ITEM REDACTADO	ITEM # 38								
38. En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos.	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS
	F	%	F	%	F	%	F	%	21
1	4.8%	0	0%	8	38.1%	12	57.1%		

ITEM REDACTADO	ITEM # 39								
39. Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo.	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS
	F	%	F	%	F	%	F	%	21
0	0%	3	14.2%	8	38.1%	10	47.6%		

ITEM REDACTADO	ITEM # 40								
40. Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño.	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS
	F	%	F	%	F	%	F	%	
	0	0%	2	9.5%	13	61.9%	6	28.5%	21

ITEM REDACTADO	ITEM # 41								
41. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad.	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS
	F	%	F	%	F	%	F	%	
	1	4.8%	0	0%	8	38.1%	12	57.1%	21

ITEM REDACTADO	ITEM # 42								
42. Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo.	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS
	F	%	F	%	F	%	F	%	
	0	0%	3	14.2%	8	38.1%	10	47.6%	21

ITEM REDACTADO	ITEM # 43								
43. Tengo claridad de por qué realizo mis trabajos.	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS
	F	%	F	%	F	%	F	%	
	1	4.8%	0	0%	8	38.1%	12	57.1%	21

ITEM	ITEM # 44								
-------------	------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

REDACTADO										
44. Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo.	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA									
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS	
	F	%	F	%	F	%	F	%		
	1	4.8%	2	9.5%	8	38.1%	10	47.6%	21	

ITEM REDACTADO	ITEM # 45									
45. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía).	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA									
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS	
	F	%	F	%	F	%	F	%		
	2	9.5%	11	52.3%	3	14.2%	5	23.8%	21	

ITEM REDACTADO	ITEM # 46									
46. Mi área de trabajo permanece ordenada.	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA									
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS	
	F	%	F	%	F	%	F	%		
	2	10%	5	25%	8	40%	5	25%	20	

ITEM REDACTADO	ITEM # 47									
47. Mi área de trabajo permanece limpia.	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA									
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS	
	F	%	F	%	F	%	F	%		
	3	14.2%	7	33.3%	6	28.5%	5	23.8%	21	

ITEM REDACTADO	ITEM # 48									
48. En mi área de	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA									

trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias.	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS
	F	%	F	%	F	%	F	%	21
	4	19.0%	11	52.3%	2	9.5%	4	19.0%	

ITEM REDACTADO	ITEM # 49								
49. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido).	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS
	F	%	F	%	F	%	F	%	19
8	42.1%	4	21.0%	6	31.5%	1	5.3%		

ITEM REDACTADO	ITEM # 50								
50. En mi área de trabajo la iluminación es adecuada.	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS
	F	%	F	%	F	%	F	%	20
3	15%	4	20%	8	40%	5	25%		

ITEM REDACTADO	ITEM # 51								
51. Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación.	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS
	F	%	F	%	F	%	F	%	21
2	9.5%	4	19.0%	9	42.8%	6	28.5%		

Apéndice C

TOTALES POR VARIABLE

El instrumento para medir clima consta de siete variables, cada una de ellas con su correspondiente número de ítems los cuales se especifican en cada cuadro:

f= Frecuencia número de respuestas por ítem

F= Total de respuestas de todos los ítems

N= total de respuestas en la variable

%= porcentaje que representa el número de respuestas en cada alternativa

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	VARIABLE: Orientación Organizacional								
	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
	TD		D		A		TA		TOTAL DE RESPUESTAS POR ITEM
	f		f		f		f		
1	1		1		8		11		21
2	1		2		8		10		21
3	0		9		10		2		21
4	3		7		10		1		21
5	1		13		3		4		21
6	0		6		9		6		21
7	0		1		14		6		21
8	2		2		7		10		21
9	2		1		5		13		21
TOTALES DE RESPUESTAS EN LA VARIABLE	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	10	5.3%	42	22.2%	74	39.2%	63	33.3%	189

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	VARIABLE: Administración del Talento Humano								
	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
	TD		D		A		TA		TOTAL DE RESPUESTAS POR ITEM
	f		f		f		f		

10	3	0	9	9	21				
11	4	10	5	2	21				
12	1	11	4	3	19				
13	5	7	7	2	21				
14	6	11	2	2	21				
15	4	11	5	1	21				
TOTALES DE RESPUESTAS EN LA VARIABLE	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	23	18.6%	50	40.3%	32	25.8%	19	15.3%	124

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	VARIABLE: Estilo de Dirección								
	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
	TD	D		A		TA		TOTAL DE RESPUESTAS POR ITEM	
	f	f	f	f	f	f			
16	1	1	11	8	21				
17	0	3	11	7	21				
18	0	7	12	2	21				
19	0	4	12	5	21				
20	0	2	11	8	21				
21	0	4	10	7	21				
22	0	5	10	6	21				
23	0	4	8	9	21				
24	1	1	11	7	20				
25	0	6	11	4	21				
TOTALES DE RESPUESTAS EN LA VARIABLE	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	2	0.96%	37	17.7%	107	51.2%	63	30.1%	209

ITEMS QUE	VARIABLE: Comunicación e integración								
	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								

CONFORMAN LA VARIABLE	TD		D		A		TA		TOTAL DE RESPUESTAS POR ITEM
	f		f		f		f		
26	2		2		11		6		21
27	0		6		12		3		21
28	5		9		7		0		21
29	0		5		14		2		21
30	1		3		12		5		21
31	0		6		10		3		19
TOTALES DE RESPUESTAS EN LA VARIABLE	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	8	6.5%	31	25%	66	53.2%	19	15.3%	124

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	VARIABLE: Trabajo en grupo									
	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA									
	TD		D		A		TA		TOTAL DE RESPUESTAS POR ITEM	
	f		f		f		f			
32	1		2		14		4		21	
33	1		7		10		3		21	
34	1		4		14		2		21	
35	1		1		16		3		21	
36	1		1		12		6		20	
TOTALES DE RESPUESTAS EN LA VARIABLE	F	%	F	%	F	%	F	%	N	
	5	4.8%	15	14.4%	66	63.5%	18	17.3%	104	

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	VARIABLE: Capacidad profesional									
	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA									
	TD		D		A		TA		TOTAL DE RESPUESTAS POR	
	f		f		f		f			

									ITEM
37	1		0		7		13		21
38	1		0		8		12		21
39	0		3		8		10		21
40	0		2		13		6		21
41	1		0		8		12		21
42	0		3		8		10		21
43	1		0		8		12		21
44	1		2		8		10		21
TOTALES DE RESPUESTAS EN LA VARIABLE	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	5	3%	10	6%	68	40.5%	85	50.6%	168

ITEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE	VARIABLE: Medio Ambiente Físico								
	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
	TD	D		A		TA		TOTAL DE RESPUESTAS POR ITEM	
	f	f		f		f			
45	2	11		3		5		21	
46	2	5		8		5		20	
47	3	7		6		5		21	
48	4	11		2		4		21	
49	8	4		6		1		19	
50	3	4		8		5		20	
51	2	4		9		6		21	
TOTALES DE RESPUESTAS EN LA VARIABLE	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	24	16.8%	46	32.2%	42	29.4%	31	21.6%	143

Apéndice D

**RESULTADOS FAVORABLES Y DESFAVORABLES EN CADA VARIABLE
DADOS EN PORCENTAJE.**

VARIABLES	DESFAVORABLE (T.D. – D)	FAVORABLE (T.A. – A)
1. Orientación Organizacional	27.5%	72.5%
2. Administración del Talento Humano	58.9%	41.1%
3. Estilo de Dirección	18.7%	81.3%
4. Comunicación e integración	31.5%	68.5%
5. Trabajo en grupo	19.2%	80.8%
6. Capacidad profesional	9%	91%
7. Medio Ambiente Físico	49%	51%
TOTAL		