

Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado

---

**MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO  
GUBERNAMENTAL**

---

**TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA**

---

*Pericia directiva y clima organizacional:  
incidencia en la eficaz prestación de servicios en el  
Departamento de Tesorería del Ministerio de  
Desarrollo Social de la Nación.*

**AUTOR: LIC. SONIA CARLA IRUSTA**

**DIRECTOR: DR. JUAN CARLOS HERRERA**

**[JULIO 2018]**

---

## §. Resumen

Desde el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación se acompaña al Presidente de la Nación en materia de asistencia social y desarrollo humano en el país, como también al Jefe de Gabinete de Ministros en todos los temas inherentes al desarrollo social de las personas, las familias y las comunidades del país en un marco de derechos y equidad territorial.

En la década del noventa, las reformas estructurales se caracterizaron por una profunda liberalización comercial y financiera, la privatización de empresas públicas y la desregulación de muchas actividades, entre otras cosas. Estas reformas se dirigieron a la estructura del Estado y al empleo público.

En la actualidad la modernización de las organizaciones públicas es una necesidad urgente, tal es el caso del Departamento de Tesorería perteneciente al Ministerio de Desarrollo Social de la Nación que requiere la instauración de avances, mejoras y profesionalización, dado que en la administración pública se evidencia la necesidad de modernizarla, producto que las entidades van adquiriendo nuevas funciones y nuevos objetivos en su composición, de nuevos conocimientos, herramientas, aplicativos, tecnología y, en particular, personal especializado que en ocasiones se ven detenidos por la estructura burocrática y los mecanismos poco funcionales, desencadenando un clima organizacional inadecuado.

El objetivo inicial de esta investigación es realizar un diagnóstico del clima organizacional en el Departamento de Tesorería<sup>1</sup> de tipo descriptivo por su importancia dado que es un área en la cual todas sus acciones consisten en administrar los fondos asignados en concepto de fondo rotatorio y caja chica, de acuerdo con las normas vigentes; realizar el ingreso y egreso de fondos monetarios que deba efectuar todo el Ministerio de acuerdo con las liquidaciones efectuadas por la Dirección de Programación y Ejecución Presupuestaria.

Se resalta la importancia de investigar tanto el clima organizacional como la pericia directiva en este sector en el cual las tareas son contables, llevando a cabo un estudio de caso de tipo descriptivo. La unidad de análisis se centra en el Departamento de Tesorería con una muestra compuesta por 51 empleados, para ello se aplica un cuestionario autoadministrado desarrollado por Litwin y Stringer (1968) que constituye

---

<sup>1</sup> Ver el Organigrama del Ministerio de Desarrollo Social en el Anexo A.

una herramienta eficaz para describir el clima organizacional. Este instrumento se encuentra formado por 53 ítems, contenidos en 9 dimensiones del constructo y se emplea un escalamiento tipo Likert (1932).

**Palabras clave:** Administración pública, clima organizacional, empleo público.

## ÍNDICE

1. Introducción.....	13
1.1. Presentación de la investigación.....	13
1.2. Descripción del tema .....	13
1.3. Relevancia de la investigación .....	14
1.4. Justificación del tema .....	16
1.5. Estructura del Trabajo Final de Maestría .....	17
2. Planteamiento del tema de Investigación .....	18
2.1. Fundamentación y planteamiento del problema.....	18
2.2. Objetivos: General y Específicos .....	18
Objetivo General .....	18
Objetivos Específicos .....	18
<b>2.3. Hipótesis</b> .....	18
3. Marco Teórico .....	19
3.1. Teorías de Clima Organizacional .....	19
3.2. Enfoques .....	23
3.3. Modelos de Clima Organizacional .....	25
3.4. Pericia Directiva .....	31
3.5. Descripción del Marco Normativo del Empleo Público.....	34
3.5.1. Excepciones.....	35
3.5.2. Regímenes .....	36
<i>Régimen de Estabilidad</i> .....	36

<i>Régimen de Contratación</i> .....	36
3.6. Derechos.....	37
<i>Derecho exclusivo del régimen de estabilidad</i> .....	37
<i>Derecho de igualdad de oportunidades para acceder a los cargos</i> .....	37
<i>Derecho a la jubilación y otros derechos</i> .....	37
3.7. La Gestión de la Calidad Total en el sector público.....	39
Comparación de la promoción, el número de grados y el sistema de selección entre el SINAPA y SINEP. ....	40
4. Metodología de la Investigación.....	41
4.1. Tipo de Estudio y Diseño. ....	41
4.2. Fuente de Datos, herramientas de recolección empleadas y herramientas de procesamiento de los datos.....	41
4.3. Universo, muestra y unidad de análisis .....	44
4.4. Operacionalización de variables, definición de sus dimensiones, indicadores y categorías	45
5. <i>Hallazgos y desarrollo de la Investigación</i> .....	48
5.1. Análisis de la estadística descriptiva para cada variable .....	48
5.2. Interpretación del Clima Organizacional a través de las dimensiones del Modelo de Litwin y Stringer .....	90
6. Conclusión y Recomendaciones.....	95
Referencias Bibliográficas.....	103
Leyes .....	104
Anexos.....	105
Anexo A. Organigrama del Ministerio de Desarrollo Social .....	105
Anexo B. Cuestionario de Litwin y Stringer aplicado en el Departamento de Tesorería.	107

Anexo C. Matriz de respuestas del Cuestionario.....	110
Anexo D. Tablas de medidas de tendencia central .....	111
Anexo E. Gráficos .....	118
Gráfico 1. En esta organización las tareas están claramente definidas.....	118
Gráfico 2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas. ....	118
Gráfico 3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones. .....	118
Gráfico 4. Conozco claramente las políticas de esta organización.....	119
Gráfico 5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.	119
Gráfico 6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas. .....	119
Gráfico 7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).....	120
Gráfico 8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.....	120
Gráfico 9. En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.....	120
Gráfico 10. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan. ....	121
Gráfico 11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.....	121
Gráfico 12. A mí jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.....	121
Gráfico 13. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.....	122

Gráfico 14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.....	122
Gráfico 15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.....	122
Gráfico 16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.....	122
Gráfico 17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.....	123
Gráfico 18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.....	123
Gráfico 19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.....	123
Gráfico 20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.....	123
Gráfico 21. En esta organización hay muchísima crítica.....	124
Gráfico 22. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.....	124
Gráfico 23. Cuando cometo un error me sancionan.....	124
Gráfico 24. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.....	124
Gráfico 25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos. ..	125
Gráfico 26. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.....	125
Gráfico 27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.....	125
Gráfico 28. Aquí la organización se arriesgue por una buena idea.....	125

Gráfico 29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa. .....	126
Gráfico 30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.....	126
Gráfico 31. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización. .....	126
Gráfico 32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.....	127
Gráfico 33. Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.....	127
Gráfico 34. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto. ....	127
Gráfico 35. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar. ....	127
Gráfico 36. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimientos personal y grupal. ....	128
Gráfico 37. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimientos personal y grupal. ....	128
Gráfico 38. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.....	128
Gráfico 39. Me siento orgulloso de mi desempeño. ....	128
Gráfico 40. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.....	129
Gráfico 41. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización. .....	129
Gráfico 42. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra. ....	129
Gráfico 43. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.....	129
Gráfico 44. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se siente las personas, etc.....	130

Gráfico 45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.....	130
Gráfico 46. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable. ....	130
Gráfico 47. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.....	130
Gráfico 48. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes. ....	131
Gráfico 49. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible. ....	131
Gráfico 50. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización. ....	131
Gráfico 51. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien. ....	131
Gráfico 52. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización. ....	132
Gráfico 53. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses. ....	132
Anexo F. Consolidación de los resultados de los promedios de las dimensiones del clima organizacional .....	132
Anexo G. Histogramas .....	133
Histograma 1. En esta organización las tareas están claramente definidas .....	133
Histograma 2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas..	133
Histograma 3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones .....	134
Histograma N° 4. Conozco claramente las políticas de esta organización.....	134

Histograma N° 5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización .....	134
Histograma N° 6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas .....	135
Histograma N° 7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta) .....	136
Histograma N° 8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación .....	136
Histograma N° 9. En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar .....	137
Histograma N° 10. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan .....	137
Histograma N° 11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces .....	138
Histograma N° 12. A mí jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.....	138
Histograma N° 13. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo.....	138
Histograma N° 14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.....	139
Histograma N° 15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas .....	140
Histograma N° 16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.....	140
Histograma N° 17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.....	141

Histograma N° 18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.....	141
Histograma N° 19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.....	142
Histograma N° 20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.....	142
Histograma N° 21. En esta organización hay muchísima crítica .....	143
Histograma N° 22. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo .....	143
Histograma N° 23. Cuando cometo un error me sancionan .....	143
Histograma N° 24. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente .....	144
Histograma N° 25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.....	145
Histograma N° 26. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia .....	145
Histograma N° 27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.....	145
Histograma N° 28. Aquí la organización se arriesgue por una buena idea .....	146
Histograma N° 29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.....	146
Histograma N° 30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.....	147
Histograma N° 31. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización .....	147

Histograma N° 32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí .....	148
Histograma N° 33. Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.....	149
Histograma N° 34. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto .	149
Histograma N° 35. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar .....	149
Histograma N° 36. En esta organización las tareas están claramente definidas...	150
Histograma N° 38. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño .....	150
Histograma N° 39. Me siento orgulloso de mi desempeño .....	151
Histograma N° 40. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.....	151
Histograma N° 41. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización .....	152
Histograma N° 42. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.....	152
Histograma N° 43. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil .....	153
Histograma N° 44. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc. ....	153
Histograma N° 45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos .....	154
Histograma N° 46. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable .....	154
Histograma N° 47. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos .....	155
Histograma N° 48. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.....	156

Histograma N° 49. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible .....	156
Histograma N° 50. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización .....	157
Histograma N° 51. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien	157
Histograma N° 53. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.....	157

## **1. Introducción**

### ***1.1. Presentación de la investigación***

Las técnicas provenientes del nuevo paradigma de la gestión pública han tenido un carácter rector en las reformas estatales conocidas como de “segunda generación”. Esta visión teórica denominada la Nueva Gestión Pública (NGP), o también referenciado como *New Public Management (NPM)*, se inserta en un proceso global de transformación del Estado y se ha difundido a nivel mundial como eje central para el cambio y la modernización de las administraciones públicas, tanto en los países europeos como en América Latina.

En los últimos años el país vivió un creciente proceso de deterioro de las cuentas públicas, un consecuente impacto en el nivel del déficit fiscal y un incremento del endeudamiento del sector público. El 25 de agosto de 1999 se sanciona en el Congreso de la Nación, la Ley 25.152 para ajustar la administración de los recursos públicos en base a la eficiencia y calidad de la gestión pública. En el marco de ella se expresa la necesidad de un nuevo modelo de administración de recursos reales y financieros, fortaleciendo los roles de los responsables de la producción de bienes y prestación de servicios y una efectiva aplicación de los conceptos de centralización normativa y descentralización operativa en el funcionamiento de los sistemas administrativos públicos.

### ***1.2. Descripción del tema***

La descripción del tema debe comenzar subrayando que el Departamento de Tesorería interactúa con otros sistemas. En primer lugar, ocupa un lugar dentro del macrosistema de la Administración Financiera del Sector Público Nacional, coordinado por la Secretaría de Hacienda y la Secretaría de Finanzas, quienes dependen del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. En segundo lugar, se integra con los procesos administrados dentro de la organización. El Departamento de Tesorería opera como una oficina de Presupuesto y Crédito Público en materia de programación de la ejecución del presupuesto, a su vez como agencia recaudadora o dependencia encargada de elaborar la estimación de los ingresos que permita confeccionar sus escenarios de caja. Resulta relevante destacar que el Departamento

debe evitar inconsistencias durante la ejecución del presupuesto entre el flujo de los ingresos o del financiamiento esperado versus los efectivamente percibidos, los compromisos asumidos y las obligaciones devengadas. Estas situaciones pueden derivar en posiciones de faltantes o sobrantes de caja con altos costos de oportunidad para el Departamento de Tesorería. El equilibrio de la situación financiera del Departamento de Tesorería en aras de determinados logros fiscales y monetarios puede lograrse de manera más eficiente a partir de un proceso que integre la información del Sistema de Tesorería en su conjunto que no será tema de estudio en esta investigación, y de la relevancia que adquiere el clima organizacional en ese ámbito laboral para llevar a cabo la complejidad de tareas diarias. Dado que el clima organizacional se define como las percepciones compartidas por los miembros de una organización en lo que se refiere al trabajo en sí mismo, el ambiente físico en el cual se llevan a cabo, las relaciones interpersonales que tienen lugar en el entorno y las regulaciones tanto formales como informales que lo afectan, refieren a que su estudio es importante puesto que las circunstancias y las condiciones presentan diferencias de organización a organización.

### ***1.3. Relevancia de la investigación***

En una organización, las personas que trabajan en ella tienden a comportarse de manera particular, de acuerdo con sus intereses, experiencias y valores. Asimismo, desarrollan y adquieren ciertas actitudes en función del ambiente interno o clima organizacional, que perciben en la organización. Tal percepción se encuentra relacionada con su desempeño laboral.

Se realiza la presente investigación puesto que la misma resultaría de un notable valor práctico para conocer de qué manera el clima organizacional influye en la calidad de servicio del personal del Departamento de Tesorería, perteneciente al Ministerio de Desarrollo Social de la Nación y poder extrapolarlo a otras Tesorerías dado que existen escasos estudios destinados a este tema y a nivel local no se han encontrado antecedentes de su investigación. En la Tesorería se desarrollan actividades que agrupan diversas funciones asociadas a los fondos de financieros a corto plazo, administración de la liquidez, conciliar las cuentas bancarias, atender los déficits y excedentes de la tesorería, encargarse de los riesgos financieros, es decir, abarca un concepto más amplio que la mera gestión de cobros y pagos tales como las que se

mencionan brevemente a continuación: 1) Recepción, foliación y giro de expedientes, archivo de documentación (recibos oficiales, boletas de ingresos varios, remitos, etc.) y atención al público. 2) Confección de planillas con informes mensuales de subsidios económicos pagados a los beneficiarios. 3) Registro de las operaciones del organismo con el sistema bancario a través del Libro Banco, ya sean en operaciones manuales y electrónicas respecto a las conciliaciones bancarias. 4) Los pagos efectuados mediante los expedientes de cajas chicas, jornadas y gastos de servicios. 5) Pagos en concepto de viáticos por comisión de servicios y reintegros de viáticos por los mismos. 6) Pago por ayudas económicas, subsidios por sepelio, alquiler y proveedores. 7) Embargos a agentes del Ministerio y a Mutuales. 8) Pagos: pago en efectivo, en cheque y por transferencias. Para cada uno se realiza la recepción de documentación para el pago, verificación del mismo, carga en e-sidif<sup>2</sup> de los vales, autorización de los pagos, emisión de los recibos y la posterior realización del pago en según el medio de pago que se requiera. 9) Custodia de garantías de títulos y valores realizadas en pólizas y pagares para los procesos de contratación. 10) Arqueo diario de los flujos de fondos de caja realizados por la ventanilla. Control de los movimientos (ingresos y egresos) mediante la planilla que registra la documentación respaldatoria. 11) Sector ventanilla: atención al público para el pago en las diferentes modalidades. 12) Confección de informes financieros de fondos rotatorios para el cierre anual del ejercicio para el ministerio de Economía. 12) generación del Volante Electrónico de Pago (VEP) mediante sistema e-sidif, utilización del Sistema de Control de Retenciones (SICORE) y el Sistema Integral de Retenciones Electrónicas (SIRE) para realizar retenciones y percepciones a proveedores, entrega de las retenciones solicitadas, presentación web de las declaraciones juradas mensuales, pagos de VEPS a través de trámites bancarios en el Banco Nación de la Argentina.

La metodología que se adoptará en esta investigación, consiste en el empleo del modelo de Litwin y Stringer<sup>3</sup>, que ha sido validado a nivel internacional para medir el clima organizacional y sus factores determinantes y con los resultados obtenidos se beneficiaría el estudio de caso, ya que desde su interior, y desde el punto de vista académico-científico, se estaría contribuyendo a la comprensión de una problemática

---

<sup>2</sup> Sistema Integrado de Información Financiera.

<sup>3</sup> Litwin, G. H. y Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Division of Reserach, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

que se genera en un área dentro de una organización adscrita al sector financiero local. De esta manera, se contribuye a reforzar la imagen de la institución tanto para los empleados como para los usuarios mediante el aporte de ideas, estrategias e intervenciones que además redundan en un mejor desempeño de los diversos sectores que participan en la economía local y nacional.

#### ***1.4. Justificación del tema***

El clima organizacional resulta interesante considerando que es un componente multidimensional de elementos que permite desagruparlo en términos de la estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad. En el contexto del clima organizacional, estos preconceptos responden a esos factores que determinan su comportamiento. El individuo no opera en el vacío o según su libre albedrío, cuando se encuentra en la organización lleva consigo ideas preconcebidas sobre sí mismo, sus capacidades, expectativas, su merecimiento. Todos los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y solamente influyen en el comportamiento cuando son provocados. La provocación o no de esos motivos depende de la situación como también del ambiente percibido por el individuo. Las propiedades individuales del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos, es decir, un motivo específico no influirá en el comportamiento hasta que sea provocado por una influencia ambiental apropiada.

Los cambios en el ambiente percibido traerán cambios en el patrón de motivación provocada.

Se puede definir al clima organizacional expresando que es la percepción de un conjunto de atributos organizacionales que ejercen un efecto sobre las actitudes y el comportamiento de los individuos. Para precisar esta definición, más allá, que existe consenso en la importancia del clima como determinante de la conducta de los individuos en la organización, no existe la misma coincidencia en lo que se refiere a los factores que lo determinan. La descripción del clima varía desde factores puramente subjetivos que incluyen la estructura, las reglas, y procedimientos hasta atributos subjetivos como cordialidad y confianza. Dado que un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por los miembros que trabajan en un contexto y que influyen su

comportamiento y su motivación, se considera que el clima organizacional determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción en la labor que desempeña. Esta situación tuvo la intención de ser comprendida a través de un estudio en el cual se analicen los factores que determinan el estado del clima organizacional que se experimenta en el Departamento de Tesorería. Se considera adecuado implementar, más allá de sus limitaciones, la metodología para identificar el clima organizacional de acuerdo con las categorías del modelo de Litwin y Stinger (1968) a los fines de determinar de qué manera el clima organizacional se relaciona con la calidad del servicio de los empleados de la Tesorería. Se intenta que este estudio permita demostrar a las Tesorerías de otros ministerios o instituciones públicas la manera de mejorar el clima organizacional

### ***1.5. Estructura del Trabajo Final de Maestría***

El trabajo se divide en cinco secciones, a saber, la Introducción en la cual se expone una breve introducción al fundamento de la presente investigación. A continuación, en la segunda sección se indica el Planteamiento del tema de investigación, se especifica la situación problemática que da comienzo a esta investigación desde el contexto de la organización pública. Posteriormente se enuncian los objetivos, el general y los específicos, de este estudio y la hipótesis que se intenta demostrar.

En el tercer apartado se detalla el Marco Teórico en el cual se plasman las bases teóricas a través de la revisión de la literatura profesional de autores reconocidos y especialistas en la temática para la realización de este trabajo acerca de las teorías de clima organizacional y el principal enfoque teórico de la investigación. Se asocia la pericia directiva y por último una descripción del marco normativo del empleo público detallando las características de la ley 25.164.

La metodología de la investigación se presenta en la cuarta sección, allí se describe el tipo de estudio y diseño, la fuente de datos, herramientas de recolección empleadas y herramientas de procesamiento de datos.

Los hallazgos se describen en la quinta sección. Se analizan los datos relevados en la encuesta mediante la utilización de la estadística descriptiva aplicada a cada variable del cuestionario de Litwin y Stringer (1968), procesados en el software Statistic Package for the Social Sciences (IBM SPSS Statistic 22). Luego se realiza la interpretación del clima organizacional a través de las dimensiones del modelo.

Las conclusiones se exponen en la sección seis en base a los objetivos e hipótesis formuladas al comienzo de la investigación, considerando los resultados obtenidos mediante el cuestionario aplicado al personal del Departamento de Tesorería.

## **2. Planteamiento del tema de Investigación**

### ***2.1. Fundamentación y planteamiento del problema***

El Departamento de Tesorería del ministerio de Desarrollo Social presenta una carencia de personal capacitado en diferentes requerimientos, una gran inestabilidad a nivel laboral, un inadecuado clima laboral que se manifiesta en la insatisfacción del personal, la falta de promoción o estímulo en los empleados. Esto se demuestra en la interrelación que mantiene el personal, en la falta de comunicación, en la toma de decisiones, en la forma en la cual se realizan las tareas, y en la inestabilidad en el personal y en la falta de valores colectivos. Es por ello, que la presente investigación pretende responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el clima organizacional y cómo afecta a los empleados del Departamento de Tesorería del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación?
- ¿Qué nivel de clima organizacional existe entre los empleados del Departamento de Tesorería del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación?

### ***2.2. Objetivos: General y Específicos***

#### **Objetivo General**

Realizar un diagnóstico de clima organizacional en el Departamento de Tesorería del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación para localizar sus fortalezas y debilidades.

#### **Objetivos Específicos**

- Describir el clima organizacional del Departamento de Tesorería del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación y examinar las dimensiones del clima organizacional bajo el modelo de clima organizacional propuesto por Litwin y Stringer (1968) en términos de la estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad.

### ***2.3. Hipótesis***

El clima laboral del Departamento de Tesorería del Ministerio de Desarrollo Social influye en la calidad del servicio que se presta.

### **3. Marco Teórico**

#### ***3.1. Teorías de Clima Organizacional.***

Para comenzar a comprender que se entiende por clima organizacional es recomendable plantear qué se entiende por organización. Según expresa Krieger (2001, p. 3) *una organización es el conjunto interrelacionado de actividades entre dos o más personas que interactúan para procurar el logro de un objetivo común, a través de una estructura de roles y funciones, y en una división del trabajo.*

Las personas se agrupan con la intención de vencer las limitaciones individuales. Con tal motivo se establece un contrato entre la sociedad con los estados para formar organizaciones públicas que se orienten a conseguir objetivos comunes que por sí mismos ellos no lograrían. Es así como, tanto los individuos como las organizaciones tienen objetivos a alcanzar. Las organizaciones públicas convocan a los ciudadanos que conforman un cuerpo de trabajadores a su servicio. En la literatura organizacional ha sido objeto de estudio desde la psicología social, la psicología y la antropología – disciplinas que no se abordarán en esta investigación– la cultura y el clima organizacional. Denison (1996) manifiesta que son dos perspectivas diferentes, para él la cultura se refiere a los valores y las presunciones profundamente arraigadas y el clima se refiere a los factores ambientales percibidos de manera consciente y sujetos al control organizacional, que puede ser traducido en normas y en pautas de comportamiento. El concepto de clima organizacional tiene origen en los estudios realizados por Lewin *et al.*, (1939) quienes planteaban que el comportamiento de un individuo no solamente depende de las características personales que él posea, depende de la manera en la cual perciba el clima de trabajo en la organización en la que se encuentre. El individuo es parte de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización.

Los antecedentes en relación con el tema demuestran que hubo muchos estudiosos que se dedicaron a investigar el clima organizacional. Como hito importante lo constituye la publicación de McGregor (1960), su libro considera que los responsables de las organizaciones son quienes crean el clima en el cual los subordinados desempeñan sus tareas laborales, el modo en el cual las realizan, el nivel en el cual

resultan ser competentes en el ejercicio de estas y su capacidad, de acuerdo a lo que ellos realizan, alcance una influencia ascendente en el contexto organizacional.

El constructo de clima organizacional ha recibido en las últimas décadas mucha atención debido a que en la mayoría de los modelos de comportamiento organizacional se centran en las percepciones del ambiente laboral haciendo referencia al clima organizacional (Patterson et al., 2005). Hay que agregar que se encuentra correlacionado a una diversidad de resultados empresariales o institucionales (Riordan, Vanderberg y Richardson, 2005; Bernhardt, Donthu y Kennet, 2000; Morrison, 1997).

El clima organizacional provoca efectos en la productividad y en la calidad del servicio a nivel personal (Glisson, 2007; Clarke, Sloane y Aiken, 2002), y en el desempeño individual (Day y Bedeian, 1991).

Según estos autores (Hernández Sampieri, 2006; Young y Parker, 1999; Anderson y West, 1998) a nivel grupal, produce efectos en las relaciones y la productividad.

Empero, las investigaciones sobre el clima organizacional es un constructo confuso en cuanto al concepto mismo y a la relación con otras variables del comportamiento en las organizaciones.

En la actualidad, no existe un consenso sobre una definición (Parker et al., 2003) más allá de que el concepto ha sido conceptualizado, descripto y definido. En términos generales, el clima organizacional se entiende como una variable interviniente entre el contexto de una organización y la conducta de sus miembros e intenta definir cómo los miembros de una organización experimentan el trabajo en la misma (Patterson et al., 2005). La incertidumbre respecto al concepto de clima organizacional ha derivado en una variedad de términos al referirse a las percepciones de los individuos respecto a su ambiente de trabajo como por ejemplo puede citarse “clima psicológico”, “clima colectivo” y “clima organizacional” (Parker et al., 2003).

“Por otra parte, la mayoría de los estudios empíricos en este campo han utilizado una unidad de análisis agregada como el grupo de trabajo, el departamento o la organización –los constructos de clima grupal, departamental u organizacional-. Tales climas han sido construidos operacionalmente adicionando puntuaciones de casos en el nivel apropiado y utilizando estadísticas de tendencia central para representar al clima en dicho nivel. El argumento racional detrás del análisis agregado de datos individuales

en una unidad es la premisa respecto a que las colectividades organizacionales poseen su propio clima y éste puede ser identificado mediante la demostración de diferencias significativas entre unidades respecto al clima y acuerdos reveladores en las percepciones dentro de las unidades (Patterson, Warr y West, 2004; James y Jones, 1974)”. (Hernández Sampieri Validación de un instrumento para Medir la cultura empresarial en función del clima organizacional y vincular empíricamente ambos constructos, 2014, p. 4)

Se emplea el modelo de Litwin y Stringer (1968), ya que estos autores me parecen los más adecuados para describir el clima organizacional en un ámbito público sin dejar de considerar que tomando a estos dos autores puede existir una ausencia de otros enfoques pero estos autores me daban la mirada que buscaba para la investigación. De acuerdo a las condiciones de mi análisis, no era posible que los individuos respondieran un cuestionario como el modelo de valores en competencia (MVC) de Kim S. Cameron y Robert E. Quinn cuyo diseño es referido como una forma de mercado; y se refiere a un tipo de organización que funciona como mercado en sí misma. Está orientado hacia el ambiente externo en lugar de centrarse en los asuntos internos y se enfoca a las vinculaciones con las entidades del entorno como clientes y consumidores, proveedores, sindicatos, organismos reguladores y competidores.

Se emplea el modelo de Litwin y Stringer (1968) porque estos autores miden la percepción de los individuos en función de nueve dimensiones: estructura, responsabilidad individual, remuneración, desafío, relaciones sociales, cooperación, estándares, conflictos e identificación con la organización. El modelo teórico/metodológico utilizado por Litwin y Stringer ha recibido críticas y sus réplicas no serían universalmente válidas según las revisiones sobre la literatura realizada por autores como L. R. James y L. A. James (James y Sells, 1981; Jones y James, 1979).

Hernández Sampieri (2004 y 2006) en una revisión de la literatura con más de cincuenta estudios llevados a cabo en EE.UU. y Europa entre los años 1960 y 2003 y otros seis en México comprobó que las dimensiones más comunes son: percepción de la dirección-gerencia (apoyo experimentado), cooperación- trabajo en equipo, percepción sobre el desempeño-resultado-calidad, recompensas, autonomía, estructura, innovación, comunicación y motivación (principalmente intrínseca).

Para una descripción del estado del arte referido al clima organizacional cómo es posible comprobar dentro de una organización, el individuo no opera en el vacío o según su libre albedrío. Cuando se encuentra en la organización lleva consigo ideas preconcebidas sobre sí mismo, sus capacidades, expectativas, su merecimiento. En el contexto del clima organizacional, estos preconceptos responden a ciertos factores tales como la estructura de la organización, el tipo de tareas, el liderazgo, etc. Y son los que determinan su comportamiento. Lewin (1978, p. 221) considera al comportamiento humano como una función del campo psicológico o ambiente de la persona y de su personalidad. En este sentido, también Atkinson (1957, p. 240-314) estudió el comportamiento y la motivación mencionando algunos aspectos relevantes:

- Todos los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y solamente influyen en el comportamiento cuando son provocados.
- La provocación o no de esos motivos depende de la situación como también del ambiente percibido por el individuo.
- Las propiedades individuales del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos, es decir, un motivo específico no influirá en el comportamiento hasta que sea provocado por una influencia ambiental apropiada.
- Los cambios en el ambiente percibido traerán cambios en el patrón de motivación provocada.
- Cada especie de motivación es dirigida hacia la satisfacción de una especie de necesidad, esto significa que el patrón de motivación provocado determina el comportamiento y un cambio en ese patrón que conducirá a un cambio en el comportamiento.

El clima organizacional se puede definir expresando que es la percepción de un conjunto de atributos organizacionales que ejercen un efecto sobre las actitudes y el comportamiento de los individuos. Para precisar esta definición, más allá, que existe consenso en la importancia del clima como determinante de la conducta de los individuos en la organización, no existe la misma coincidencia en lo que se refiere a los factores que lo determinan. La descripción del clima varía desde factores puramente subjetivos que incluyen la estructura, las reglas, y procedimientos hasta atributos subjetivos como cordialidad y confianza.

### **3.2. Enfoques**

#### **Enfoque objetivo**

En este enfoque los determinantes del clima organizacional son consecuencia de un diseño deliberado. “Estos componentes del clima que los miembros visualizan en la organización intentan ofrecer un marco de referencia estable y objetivo que permita a los individuos construir un sistema de expectativas respecto de las consecuencias de sus actos y las respuestas esperadas de terceros”. (Etkin, 1985, p. 50). Este enfoque caracteriza el clima organizacional con las presiones y el grado de exigencia que perciben los individuos (Dessler, 1979, p. 181-182), tomando cinco variables objetivas como las más útiles para analizar el clima:

- 1) Tamaño de la organización
- 2) Estructura organizacional
- 3) Complejidad de los sistemas
- 4) Pauta de liderazgo
- 5) Direcciones de metas.

Estos factores empleados para la descripción del clima organizacional constituyen las características internas que representan el grado de pertenencia y con los cuales pueden diferenciarse las organizaciones. Etkin (1985, p.52) realiza un análisis comparativo del clima organizacional según la intensidad en la cual se manifiesten los factores estructurales:

VARIABLES	TIPO DE CLIMAS
Previsibilidad en las tareas.	Inciertos o seguros y estables.
Grado de programación en las situaciones.	Mecanista y rutinario o problemático.
Cantidad y combinación de las alternativas.	Complejo y diverso o determinista.
Exigencias físicas y nivel de responsabilidad.	Opresivo o permisivo.
Compatibilidad entre tareas.	Coercitivo y estructurado o conflictivo.
Grado de claridad y precisión de los propósitos organizacionales.	Dirigidos y finalistas o erráticos y confusos.

#### **Enfoque Subjetivo**

Al considerar el clima organizacional desde un enfoque subjetivo, se considera que es una evaluación del medio interno de trabajo en razones como la amistad, aprobación, calidez. “Tales concepciones globales se forman gradualmente a lo largo del tiempo a medida que la persona desempeña la actividad que se le ha asignado bajo la guía general de un supervisor y un conjunto de pautas organizacionales. Esta

generalización subjetiva influye en el grado de satisfacción de la persona con su tarea, así como en el nivel y calidad de su desempeño”. (Flippo y Munsinger, 1982, p. 364).

El enfoque subjetivo del clima organizacional no es una descripción normativa, sino que se basa en factores que intervienen en una situación presente, las experiencias pasadas se incorporan no como elementos subyacentes, sino en la medida en la cual se identifican con la conducta actual. El individuo que evalúa, coteja la situación con sus representaciones internas, con sus necesidades y aspiraciones personales y la apreciación del clima se expresa como una carencia o bien como una satisfacción.

Halpin y Crofts (1963) describen al clima organizacional como la opinión que el empleado se forma de la organización y destacan como aspectos importantes del mismo “esprit” (término que indica la satisfacción de necesidades sociales y sentimientos de labor cumplida) y la “consideración” (que refleja el carácter estimulante o distante del supervisor). Incorporan otros factores subjetivos del clima organizacional tales como la intimidad, el alejamiento y la obstaculización. En este enfoque del clima organizacional se advierte que el mismo es afectado por la forma en la cual los individuos advierten el ambiente de trabajo según sus motivos y apreciaciones particulares. Etkin (1985, p. 53) expresa que estas apreciaciones o definiciones subjetivas permiten distinguir cinco tipos de clima organizacional:

VARIABLES	TIPO DE CLIMAS
Carácter de las relaciones de autoridad.	Rígido y esquemático o flexible.
Medida en que se comparten los propósitos organizacionales.	Identidad y adhesión o indiferencia y desvinculación.
Dirección sentida en los procesos de liderazgo.	Orientados por metas de producción o hacia las relaciones (participativos).
Actitud de miembros del grupo y mecanismos de alicientes.	Cooperativo o competitivo.
Cobertura de necesidades sociales y expectativas psicológicas.	Frustrante o satisfactorio.

Las descripciones de Etkin (1985) proporcionan una tipología más rica y concreta que las expresadas por Halpin y Crofts (1963). Bajo este análisis, los rasgos del sistema individual participan en la percepción del medio ambiente social y se manifiestan en aceptación o rechazo en las relaciones de grupo; interés que ejercen las tareas; cohesión o desvinculación entre los participantes.

Los enfoques más recientes relacionados al clima organizacional integran tanto la naturaleza estructural como la subjetiva. En los enfoques se manifiesta la influencia de los múltiples factores estructurales intervinientes:

- Estructura orgánica,
- Liderazgo,
- Asignación de tareas,
- Procedimientos administrativos.

Este enfoque denota que los factores mencionados son seleccionados, modificados y calificados de acuerdo a una estimación global realizada por cada individuo según lo que juzgue respecto del clima de la organización en la cual se desempeña.

### ***3.3. Modelos de Clima Organizacional***

Gran parte de los modelos privilegia el estilo de liderazgo como determinante del clima organizacional. A continuación, se menciona el estilo de liderazgo de Likert, la matriz de Blake y Mouton, liderazgo de Halpin y Croft y las dimensiones de Litwin y Stringer.

#### **Los estilos de Liderazgo de Likert**

Likert (1969) propone un modelo centrado en el liderazgo y clasifica cuatro estilos del mismo, cada uno de ellos implica un tipo distinto de clima organizacional que se inicia desde la autonomía hasta la participación determinando las siguientes categorías:

SISTEMA	ESTILO DE LIDERAZGO	ESTILO DE CLIMA ORGANIZACIONAL
I	Explotador autoritario	El clima organizacional es cerrado por falta de confianza, cumplimiento automático de las tareas, uso excesivo de sanciones, comunicación hacia abajo y poca interacción entre el supervisor y el subordinado.
II	Benévolo autoritario	En este sistema, el paternalismo atenúa algunas características como la desconfianza y el uso de sanciones, pero no varía en relación al sistema I.
III	Consultivo	Considera la consulta a los miembros del grupo antes de tomar alguna decisión. El clima se caracteriza por la interacción entre niveles y en el

IV	Participativo	<p>grupo también.</p> <p>En este sistema los subordinados se sienten libres de discutir las cuestiones con su líder quien tiene un comportamiento aprobatorio antes que amenazante. Existe un alto grado de participación en la toma de decisiones, hay extensa comunicaciones verticales y laterales y se reduce el desapego y la alienación.</p>
----	---------------	--

El sistema de liderazgo I y II corresponden a la teoría clásica y se caracterizan por altas metas de producción impuestas por los líderes autocráticos, esto crea un clima rígidamente condicionado por una estricta división del trabajo, la supervisión directa, la centralización decisoria y el uso de incentivos económicos. En cambio, en los sistemas III y IV, se identifican con el enfoque conductista que propugna un clima más abierto y participativo, en él hay confianza en los subordinados, franqueza en las comunicaciones y autonomía del trabajador. Las escalas de Likert (1969) se han empleado en investigaciones para evaluar el clima organizacional en términos de comunicación, interacción y motivación. El sistema IV, en general, resulta ser el más eficiente para lograr el rendimiento y la satisfacción del trabajador. “El liderazgo y otros procesos de la organización tienen que ser tales que garanticen una posibilidad máxima de que, en todas las interacciones y relación dentro de la organización, cada miembro a la luz de sus antecedentes, valores, deseos y expectativas, verá su experiencia como sustentadora y como una experiencia que le crea y le sostienen se sentido de valor e importancia personal.” (Likert citado por Dessler, 1979, p. 186).

### **Matriz de Blake y Mouton**

El Doctor en Psicología Robert Blake, especializado en Psicología Industrial y Organizacional, y la Doctora en Matemáticas Jane Mouton, desarrollaron por los años 60, el modelo del Grid Gerencial. Decidieron desarrollar y perfeccionar esta matriz cuando asesoraban a Exxon. Realizaron un recurso para encontrar el punto en que se encontraba la organización, con respecto a las teorías X e Y de Douglas McGregor. Se presenta un conjunto de preguntas y en base a las respuestas ofrecidas se asigna una

puntuación entre 1 y 9 para cada eje. El resultado que se obtiene es 81 estilos distintos de liderazgo.

		(1,9)							(9,9)	
ALTO	9	Complaciente, El club social							Ideal, creador de equipos	
	8									
	7									
	6									
	5				(5,5) Punto medio					
	4									
	3									
	2									
BAJO	1	(1,1) Indiferente, no hay jefe							(9,1) Dictatorial, produce o muere	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		BAJO			Interés en la tarea				ALTO	

Según los autores, los cuatro primeros estilos del cuadro son insuficientes para lograr un clima que favorezca la integración de los valores humanos con la organización. Sólo la posición 9,9 representa un estilo de conducción capaz de promover un clima propicio para un ser humano maduro dado que coincide la máxima preocupación por la producción y por las personas.

### Liderazgo de Halpin y Croft

Estos autores emplean la variable liderazgo y proponen cuatro estilos de clima organizacional, ubicados en el conocido continuo determinado por los extremos abierto-participativo y cerrado-amenazador.

- **Clima autónomo:** Los integrantes del grupo poseen libertad, ello les permite estructurar las actividades y las interacciones. Pueden trabajar a su propio ritmo y el líder es el ejemplo de trabajador duro.
- **Clima controlado:** Aquí es necesario sacrificar cierta satisfacción en las aspiraciones sociales con el objetivo de lograr las metas. El líder tiende a ser dominante y busca la máxima producción dejando a un lado las iniciativas de los miembros del grupo.
- **Clima familiar:** Se antepone la satisfacción de las necesidades sociales a la urgencia del logro de las metas productivas. El líder es bien visto dado que pone interés en los miembros del grupo.
- **Clima paternalista:** En este caso el líder concentra el control de las actividades de los subordinados, pero a la vez intenta satisfacer las necesidades de los miembros. El líder se encuentra controlando y dirigiendo, por lo tanto, no favorece la integración ni el trabajo grupal.

### **Dimensiones de Litwin y Stringer**

Litwin y Stringer (1968) consideran que en una organización es posible explicar el clima organizacional empleando nueve dimensiones que se detallan a continuación:

1. **Estructura:** La estructura se encuentra vinculada con las reglas organizacionales, las políticas, la jerarquía, los formalismos, las obligaciones y las regulaciones. Representa la percepción que tienen los miembros de la organización respecto a la cantidad de reglas, procedimientos, normas y limitaciones a las que se encuentran enfrentados en el desempeño de sus tareas. Es la burocracia, la formalidad y la verticalidad en competencia con la informalidad, el ambiente libre y la horizontalidad.

2. **Responsabilidad:** Esta dimensión enfatiza la percepción que tiene el individuo sobre ser su propio jefe, es decir, el tener un compromiso elevado con el trabajo. Esta dimensión representa el sentimiento que los miembros de la organización depositan sobre su autonomía en la toma de decisiones en el trabajo. Enfatiza la autogestión y se opone a la supervisión.

3. **Recompensa:** Medida que utiliza el premio por el trabajo bien hecho. Atañe a la percepción de los individuos sobre la adecuación de un sistema activo de

recompensas otorgadas por un buen desempeño. Es la figura con la que la organización se enfoca en el premio en lugar del castigo.

4. **Desafíos:** Promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. Se identifica con el sentimiento hacia los retos y las pruebas que impone el trabajo en su jornada diaria. La organización busca promover la aceptación y receptividad de un esquema de riesgos preestablecidos que le permitan alcanzar sus objetivos propuestos.

5. **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre pares, jefes y subordinados.

6. **Cooperación:** Es la ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de la voluntad o espíritu de ayuda por parte de los directivos y de los compañeros de trabajo. El acento se coloca en el apoyo mutuo en todos los niveles de la organización.

7. **Estándares:** Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas, así como normas de desempeño. Es la percepción que tienen los miembros de la organización sobre el énfasis y el enfoque que las organizaciones marcan sobre las normas de rendimiento de los trabajadores.

8. **Conflicto:** Opinión o juicios encontrados que son tolerados en un ambiente de trabajo. El conflicto es el grado de aceptación que tienen los miembros de la organización en lo que se refiere a las relaciones entre pares y entre superiores, en particular en el caso de opiniones discrepantes en el entorno laboral.

9. **Identidad:** Sentimiento de pertenencia a la organización, es una manera de enlazar los objetivos personales con los objetivos de la organización.

Para Litwin y Stringer (1968) el determinante más relevante del clima organizacional constituye la práctica diaria de los líderes de una organización. Consideran que resulta más fácil que un líder cambie sus prácticas de liderazgo, que cambiar las estrategias o el sistema formal de la organización. Esta investigación seguirá los lineamientos de estos autores.

Dentro de cada dimensión pueden existir variaciones que dependen del estilo de liderazgo utilizado y las mismas configuran climas diferentes, entonces, cada uno de ellos tendrá consecuencias específicas sobre la motivación, el rendimiento y la

satisfacción. En el siguiente cuadro se detallan las características de las dimensiones según cada estilo de liderazgo y la manera en la cual incide en la percepción del clima organizacional por parte de los individuos.

ORGANIZACIÓN	CARACTERÍSTICAS DE LAS DIMENSIONES SEGÚN LIDERAZGO	CLIMA SENTIDO POR LOS EMPLEADOS
1 “British Radar”	Formalización de la estructura tanto de los puestos, funciones, relaciones. Las comunicaciones son verticales. Se admiten variaciones para el logro del cumplimiento de las reglas. Se evita el riesgo y el compromiso.	El clima es muy estructurado, primitivo y hay poca oportunidad de asumir responsabilidades. Existe una gran distancia entre los altos mandos y los empleados. Existen muchos conflictos interpersonales.
2 “Balance Radar”	Estructura informal. Participación en decisiones. Hay trabajo en equipo y relaciones amistosas y cooperativas. No hay imposición de sanciones. Se emplean estímulos.	El clima es poco estructurado, participativo y estimulante de la cooperación. Se emplean recompensas, no hay sanciones ni críticas.
3 “Blazer Radar”	Se focaliza en la productividad. Se premia la excelencia mediante la aprobación, el aumento y promoción. Se fomenta la ayuda mutua en las tareas.	El clima es poco estructurado con fuertes normas de responsabilidad, iniciativa y asunción de riesgos. Se ofrecen recompensas pero hay críticas al desempeño pobre. Existe una cantidad moderada de conflicto.

La relación entre los distintos tipos de liderazgo en el modelo de Litwin y Stringer (1968) darían como resultado climas organizacionales que estimulan, en primer lugar, las necesidades de poder, en segundo lugar las necesidades de afiliación y por último, las necesidades de realización. El modelo asocia el factor organizacional formal (el liderazgo) con las distintas dimensiones del clima organizacional con su influencia sobre la satisfacción en el trabajo y en el rendimiento.

### **3.4. Pericia Directiva**

El clima organizacional es el ambiente propio de la organización, es producido y percibido por el individuo según las condiciones en las que se encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional. Méndez (2005) sostiene que el clima organizacional se expresa con variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisión, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, que determinan el comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. Las organizaciones tienen conductas, actitudes, acciones y normas, que se derivan de valores y principios institucionales y

son los que determinan el comportamiento de los individuos en una organización. A su vez, influyen en la percepción que puedan los mismo puedan tener acerca de su lugar de trabajo y del trato que reciben dentro en la organización, que en definitiva han de influir en el rendimiento y productividad de los individuos dentro de la organización. En la última década, ha crecido un notable interés hacia las personas que trabajan en ellas, en particular, el reconocimiento de sus necesidades y se ha observado las mismas no solo se refieran a la remuneración; esto quiere decir, que resulta necesario atender las motivaciones y necesidades de participación en la toma de decisiones y brindar oportunidades de realización personal a los empleados.

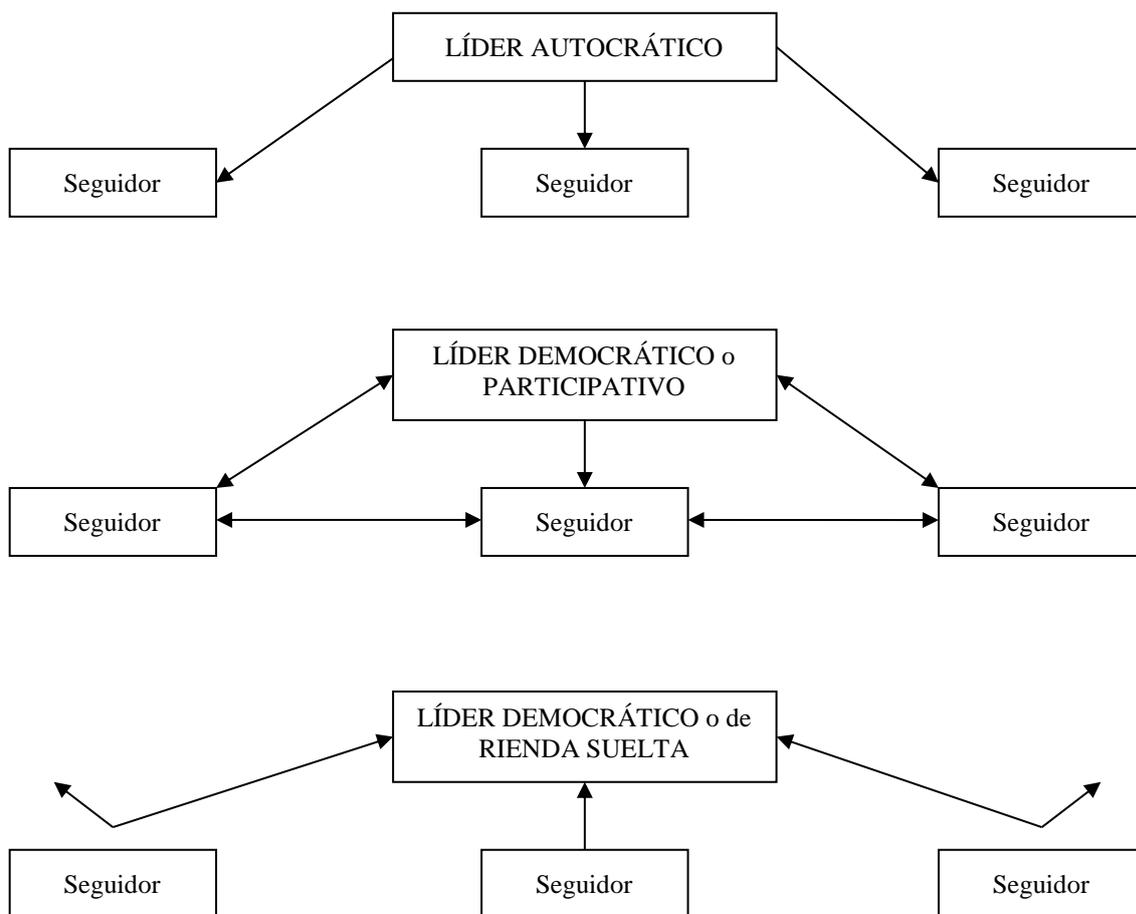
La principal característica del clima organizacional es determinar la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y su satisfacción, etc. María del Carmen Martínez (2003, p. 70) identifica varias características:

- Está determinado por las características, conductas, aptitudes y expectativas de personas y por las realidades psicológicas y culturales de la organización.
- Es un fenómeno lógicamente distinto a la tarea y se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento, porque actúa sobre las actitudes y expectativas.
- Busca mejorar el ambiente interno laboral de los empleados.

Este enfoque se basa en que el comportamiento de un trabajador no es el resultado de las condiciones de trabajo existentes, depende de las percepciones y actitudes que tenga acerca de los factores, relacionado por lo tanto con la interacción entre características personales y organizacionales. Un individuo puede tener varias actitudes diferentes, pero el clima organizacional centra su atención en las que se relacionan con el trabajo y que representan evaluaciones positivas o negativas de los empleados sobre los aspectos concernientes al entorno laboral. Robbins y Stephen (2004) expresan tres tipos de actitudes: satisfacción con el laboral, participación en el trabajo, y compromiso con la organización. El clima organizacional se refiere a la actitud general de los individuos hacia su trabajo. Por lo general, una persona con una gran satisfacción con

el trabajo tiene actitudes positivas, a diferencia de aquella que se siente insatisfecha. Otro tipo de actitud es la participación en el trabajo. Esta actitud surge a partir de algunos experimentos realizados por Lewin (1951) donde se creaban tres variaciones de clima social, denominados: democrático, autoritario y laissez-faire. El creador del ambiente era un líder encargado de dirigir al grupo que actuaba de tres maneras: a) procurando la participación activa de los demás; b) imponiendo autoridad; o c) dejando que cada uno hiciera lo que quisiera.

Las conclusiones que obtuvo confirmaron la mayor eficacia de los grupos participativos, incluso en ausencia del líder. Harry Truman, citado por Koonzt y Heinz (2007), define el liderazgo como la capacidad para hacer que los hombres hagan lo que no quieren hacer y que le gustes realizarlo. Existen varias teorías acerca de los estilos de liderazgo. Las primeras investigaciones sobre liderazgo lo clasificaban según la autoridad. Se dividía en tres estilos. El líder autocrático, el líder democrático o participativo y el líder liberal el cual usa su poder muy poco, si es que realmente lo usa alguna vez. A continuación, se ilustra las líneas de influencia de las tres situaciones de liderazgo.



FUENTE: Koontz y Heinz (2007, p. 315). Elementos de la administración: un enfoque internacional.

Analizando algunos autores, se llega a concluir que la participación produce mayor satisfacción en la medida en que se considera legítima y produce incrementos de producción sí coinciden los objetivos de la organización y la de los individuos. Las decisiones tomadas en grupos suelen ser menos conservadoras y más innovadoras. Cuando las decisiones se toman colectivamente, suelen ser de mayor calidad.

### ***3.5. Descripción del Marco Normativo del Empleo Público***

La Ley N° 25.164 que constituye la Ley Marco de Regulación del Empleo Público, es una normativa de carácter general, esto significa que conjuntamente con el Convenio Colectivo de Trabajo General para la Administración Pública Nacional (APN) –Ley N° 24.185– sus disposiciones se pueden adecuar a los sectores que componen la APN con

características diferentes según lo establece el Artículo 8° en relación a todos los aspectos laborales de la relación de empleo, ya sea en materia salarial como así también respecto a las condiciones de trabajo. Dado que existía una gran diversidad de escalafones que se encontraban dentro del Régimen Jurídico Básico de la Función Pública, en el año 1991 se promulga el Decreto N° 993/1991, con el cual se dio origen al Sistema Nacional de Profesión Administrativa (SINAPA) con la intención de reducir los regímenes escalafonarios.

Esta intención siempre quedó pendiente, la única novedad que acercó fue que el Sistema Nacional de Profesión Administrativa estableció criterios meritocráticos para el diseño de la carrera de los empleados públicos bajo este régimen. Diecisiete años más tarde, en el año 2008 a través del Decreto N° 2098/2008 del Poder Ejecutivo Nacional, se homologó el primer convenio colectivo de trabajo sectorial para el colectivo laboral con mayor representación de personal civil. Asimismo, ante una eventual actualización del Sistema Nacional de Profesión Administrativa, se decidió reemplazarlo por el Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP). Este reemplazo trajo algunas modificaciones. El régimen actual define cuatro tipos de agrupamientos, es decir, personal cuyo rol principal es desarrollar funciones con una finalidad similar y ocupar puestos de trabajo de una misma naturaleza. El SINAPA contenía dos agrupamientos y SINEP presenta cuatro agrupamientos. Las características más destacadas que se toman de la Ley N° 25.164 se componen de excepciones, regímenes y derechos que se detallan a continuación:

### ***3.5.1. Excepciones.***

En la estructura orgánica de la Administración Pública Nacional (APN), cada dependencia que integra la APN, divide las atribuciones entre las distintas jurisdicciones que la integran con el fin de definir las responsabilidades que le compete a cada una. Respecto de las facultades de dirección del Estado Nacional, se excluyen de esta ley al Presidente, vicepresidente, ministros, secretarios, subsecretarios, el personal diplomático el personal militar, el clero oficial el personal de seguridad y todo aquel personal que se encuentre normado por regímenes especiales. El principio de idoneidad que se refiere a la aptitud y a la buena disposición de las personas dispone para un fin determinado que toma la forma de requisito para el ingreso y la promoción en la carrera administrativa. El salario queda sujeto al Presupuesto Nacional que es la ley anual de

competencia del Congreso para planificar los ingresos que el Estado Nacional recibe con el fin de administrar los recursos que permiten satisfacer las necesidades de la población. La distinción entre la conducción política del Estado Nacional y el servicio civil, también denominado burocracia estatal. Profundizando este ítem, se reservan a la conducción política, sin distinción de signo político, las decisiones de carácter estratégico.

### ***3.5.2. Regímenes.***

La ley marco establece tres grandes regímenes de empleo: (a) de estabilidad; (b) de contrataciones por tiempo determinado; y, (c) de prestación de servicios al personal de gabinete de las autoridades superiores.

#### ***Régimen de Estabilidad***

En el artículo 8° expresa que el régimen de estabilidad comprende “al personal que ingrese por los mecanismos de selección que se establezcan, a cargos pertenecientes al régimen de carrera cuya financiación será prevista para cada jurisdicción u organismos descentralizados en la Ley de Presupuesto”. Al personal que ingresa por los mecanismos de selección establecidos, se le aplicarán los principios meritocráticos requeridos para la promoción en el régimen de carrera.

#### ***Régimen de Contratación***

El régimen de contratación establecido es por tiempo determinado abarca la prestación de servicios en forma transitoria que no puedan ser desempeñados por el personal de planta permanente que se encuentran comprendidos en el régimen de estabilidad. Este personal puede desempeñar funciones similares a las del personal de planta permanente, también se igualan los escalafones —nivel y grado— y los salarios. El Convenio Colectivo actual, regulado por el Decreto N° 2014/2006, establece en el artículo N° 156: “El Personal No Permanente de las Jurisdicciones y entidades descentralizadas no superará un porcentaje de hasta el quince por ciento (15%) del Personal Permanente en cumplimiento de lo establecido en el segundo párrafo del Artículo 9° del Anexo de la Ley N° 25.164. De la misma manera se procederá en las entidades cuyo personal esté regulado por la Ley de Contrato de Trabajo. A este efecto, el área competente de cada jurisdicción o entidad descentralizada certificará que con la

designación o contratación de persona no permanente que se proponga efectuar no se supera dicho porcentaje.”

Esto quiere decir que el personal transitorio no puede superar el 15% del total del plantel de empleados de planta permanente. Régimen de prestación de servicios al personal de gabinete de las autoridades superiores. Este régimen solo se aplica a las funciones de asesoramiento o asistencia administrativa que presenta dos características distintivas, en primer lugar, sus funciones finalizan simultáneamente en el momento en el cual concluyen las funciones de las autoridades del gabinete que integran. En segundo lugar, puede ser cancelada la designación en cualquier momento.

### 3.6. Derechos

Asimismo, la ley marco detalla tres grandes derechos del personal: (i) exclusivo del régimen de estabilidad; (ii) igualdad de oportunidades para acceder a los cargos; y, (iii) a la jubilación, a las licencias, a renunciar, a la higiene y seguridad en el lugar de trabajo, a la libre asociación sindical y negociación colectiva, a una retribución justa —más los adicionales que correspondieren— y a la interposición de recursos.

#### ***Derecho exclusivo del régimen de estabilidad***

Este derecho se halla en línea directa con el artículo 14 bis de la Constitución Nacional y refleja el derecho a conservar el empleo, el nivel y el grado de la carrera alcanzados.

#### ***Derecho de igualdad de oportunidades para acceder a los cargos***

Este derecho se ejerce a través de los concursos por oposición y garantiza al personal bajo régimen de estabilidad, la igualdad de oportunidades para acceder a los cargos. Aquí también se considera el derecho a la capacitación de los empleados públicos de planta permanente.

#### ***Derecho a la jubilación y otros derechos***

Con el derecho a la jubilación se garantiza la capacidad de brindar seguridad jurídica, previsibilidad y certeza a los derechos previsionales. Con el derecho a las licencias, el trabajador tiene derecho a la licencia por enfermedad totalmente paga con una duración de tres meses hasta un año, de acuerdo con la antigüedad laboral. La

renuncia es un derecho representado por el acto jurídico que surge del trabajador que tiene como consecuencia inmediata la extinción del contrato laboral.

Tanto el SINAPA como el SINEP tienen diferencias en los requisitos de ingreso y difieren uno del otro ya que existen distintos niveles escalafonarios en cada agrupamiento respecto a la complejidad, responsabilidad y autonomía de la función o puesto de trabajo para el que haya sido seleccionado el empleado público, y de acuerdo con su grado de educación formal y experiencia laboral. El SINEP tiene seis niveles que inician en la letra A y finalizan en la letra F, en sentido decreciente de jerarquía. En el SINEP se definen grados escalafonarios que promueven la promoción horizontal del personal en el nivel escalafonario para el que fue seleccionado. El SINEP marca una diferencia entre la promoción horizontal y la vertical. Con la promoción horizontal se accede a los diferentes tramos y grados superiores habilitados para el nivel escalafonario del personal. Para ello se requiere cuantificar y realizar la sumatoria de la capacitación, el desempeño y las competencias. Con los procesos de selección diseñados para ocupar cargos o funciones de mayor responsabilidad, complejidad y autonomía, se accede a niveles escalafonarios superiores, es decir, tiene lugar la promoción vertical. Respecto al SINAPA, el SINEP introduce nuevos elementos que refuerzan la estructura de promoción horizontal ya existente. Al concepto de grados ya existente en el SINAPA (reformulado en el SINEP y aumentado a un total de 10), el SINEP incorpora el concepto de tramos al interior de cada nivel escalafonario. Así, se estipula que el personal podrá ser promovido dentro de su nivel escalafonario a uno de tres tramos: general (10 grados), intermedio (desde el grado 4 al 10) o avanzado (grados 8 a 10), en jerarquía creciente. El SINEP, a diferencia del SINAPA, facilita el ingreso de profesionales ajenos a la Administración Pública. En el artículo 18 del Capítulo II, el SINAPA establecía tres sistemas de selección de personal:

(a) selección de personal interna (para acceder a los niveles C, D y E, de participación exclusiva para todos los agentes comprendidos en el SINAPA y que revistan en la jurisdicción en la que deba cubrirse la vacante);

(b) selección de personal general, para cubrir los niveles A y B y para asignar las funciones “ejecutivas”, entre otros casos, en los que podrán participar todos los agentes comprendidos en el SINAPA) y,

(c) selección de personal, abierta, sobre todo para cubrir el nivel escalafonario inferior, el F, donde sí se abre la participación a todo postulante, provenga del sector público o del privado.

En cambio, en su artículo N° 43 el SINEP reduce los sistemas de selección de personal a dos: el general, de participación exclusiva del personal comprendido en el SINEP, y el abierto, del cual podrán participar todos los postulantes, procedan del ámbito público o del privado. La convocatoria abierta se prevé para “los procesos de selección destinados a cubrir cargos de los dos niveles inferiores del agrupamiento General, de todos los niveles escalafonarios de los agrupamientos Profesional y Científico-Técnico, del nivel escalafonario inferior del agrupamiento Especializado, de las funciones ejecutivas (...)”, entre otras situaciones. Como se observa, el SINEP abre un mayor número de niveles escalafonarios al ingreso de postulantes externos. Además, en su artículo 44 limita hasta el 30% las vacantes que podrán ser cubiertas a través de convocatorias generales y no abiertas.

### ***3.7. La Gestión de la Calidad Total en el sector público***

Un servicio público es aquel que brinda el Estado y está destinado primordialmente, a satisfacer las necesidades de los ciudadanos de una comunidad (o sociedad) donde estos se llevan a cabo y sobre la cual, dicho Estado gobierna. La calidad en los servicios públicos es una exigencia constitucional y es una obligación irrestricta de la Administración Pública. Es además el recurso con que cuenta un Estado para compensar las desigualdades de la población a la que sirve, porque es la posibilidad real de que el conjunto de ciudadanos reciba los mismos servicios.

La calidad es el conjunto de propiedades y características de un servicio, producto o proceso, que satisface las necesidades establecidas por el usuario, el ciudadano o el cliente de los mismos.

Un documento del Gobierno de la provincia de Salta define a la calidad: La Calidad Total es una estrategia, una forma de hacer las cosas, enfocada a satisfacer las necesidades de los usuarios. La Calidad Total no solo se refiere al servicio en sí mismo, sino que engloba también el aspecto organizacional y gerencial, tomando a la Unidad y a cada una de las personas que la integran -desde el nivel jerárquico más alto hasta el más bajo- como elementos comprometidos con los objetivos, misiones y funciones de dicha Organización.

La Calidad Total es el nivel más alto dentro de la evolución de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término calidad a lo largo del tiempo. La Calidad Total es un

sistema de gestión que está íntimamente relacionado con el concepto de mejora continua y que influye sobre las fases de control y aseguramiento de la calidad en las prestaciones.

María Isabel Blanco expresa que en el modelo de Nueva Gestión Pública, en las últimas décadas la obtención de la calidad total en las entidades públicas ha pasado a ser un objetivo destacable. Las entidades públicas deben atender las demandas divergentes de una multiplicidad de “clientes”, dentro de los cuales se encuentra la ciudadanía en su conjunto, la cual puede considerarse como un “cliente oculto” dado que plantea demandas adicionales. El resultado de los servicios públicos no puede definirse mediante output únicos, dado que una misma actividad puede tener muchos resultados distintos (Carter, 1994; Simon, 1994). Esto plantea la necesidad de distinguir entre los **outputs** de una entidad pública (que son los servicios que la entidad proporciona) de los **outcomes** o resultados de la actuación (representados por el impacto que tienen los servicios suministrados tanto en los receptores directos como en el conjunto de la sociedad).

En la carta Iberoamericana de la función pública solamente se expresa la calidad entorno a la profesionalidad de los recursos humanos al servicio de las administraciones públicas, como garantía de la mayor calidad de los servicios públicos prestados a los ciudadanos.

El concepto de calidad total deviene del concepto de calidad total que consiste en una estrategia de gestión desarrollada en la década de 1950 y 1960 por las industrias japonesas conocida como el método Toyota o Just in Time. Su uso pasó al sector público y significa que se debe dar el producto o servicios solicitado por el ciudadano, usuario o cliente en un momento determinado. Para los clientes del productor, no se produce bajo suposiciones, sino sobre pedidos reales. Una definición del objetivo del Just in Time sería: *“tener a la mano los elementos que se necesitan, en las cantidades que se necesitan, en el momento en que se necesitan”*.

### **Comparación de la promoción, el número de grados y el sistema de selección entre el SINAPA y SINEP.**

<b>Concepto</b>	<b>SINAPA (Decreto N° 993/1991)</b>	<b>SINEP (Decreto N° 2098/2008)</b>
Promoción	Vertical por niveles. Horizontal por grados.	Vertical por niveles. Horizontal por grados y tramos (general, intermedio y avanzado).
Número de grados	Diferente número de grados según el nivel (entre dos y cuatro por cada uno).	Diez grados para cada nivel.
Sistema de selección	Tres sistemas de selección de	Dos sistemas de selección de

personal: internos, generales y abiertos.

personal: generales y abiertos. Se habilita la convocatoria abierta para mayor cantidad de procesos de selección y se limita las convocatorias generales para hasta el 30% del total de vacantes.

---

FUENTE: Elaboración propia según el Decreto N° 993/1991 y el Decreto N° 2098/2008.

## 4. Metodología de la Investigación

### **4.1. Tipo de Estudio y Diseño.**

Para la presente investigación se desarrolla un estudio de caso, la institución que se pretende analizar es el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación y la unidad de análisis es el Departamento de Tesorería. El enfoque del estudio es cuantitativo, se realiza una investigación-acción empleando un diseño descriptivo a los fines de indicar el nivel de clima organizacional del personal consultado en la Tesorería. Para este fin, se parte de la utilización de las variables contenidas en el modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968). Se emplea un diseño no experimental dado que las variables no serán manipuladas.

### **4.2. Fuente de Datos, herramientas de recolección empleadas y herramientas de procesamiento de los datos**

El tipo de fuente es primaria, en la investigación se emplea el cuestionario autoadministrado desarrollado por Litwin y Stringer (1968) en la población que constituye el objeto de la presente investigación. Con el cuestionario se obtiene la información necesaria para el análisis del clima organizacional. La población objeto de estudio se define por el total de los empleados del Departamento de Tesorería compuesto por 59 personas y realizando los cálculos pertinentes es posible determinar el tamaño de la muestra que queda determinada por 51 sujetos. El instrumento de medición empleado es el cuestionario desarrollado por Litwin y Stringer (1968) que es una herramienta eficaz para conocer el aspecto dinámico del clima organizacional. Este instrumento se encuentra formado por 53 ítems, contenidos en 9 dimensiones del constructo compuestas por la estructura, la responsabilidad, la recompensa, los desafíos, las relaciones, la cooperación, los estándares de desempeño, los conflictos y la identidad. El nombre del instrumento es Escala de Clima Organizacional (EDCO). La puntuación mínima posible es de 40 puntos y la máxima es de 200 puntos. Un alto

puntaje indica una frecuencia alta, se relaciona con un buen clima organizacional y un puntaje bajo indica lo contrario, esto es, una baja frecuencia que tiene relación con un clima organizacional malo. El cuestionario tiene una extensión de 53 ítems y la escala para determinar si el clima organizacional es bajo, medio o alto, con tres intervalos de igual tamaño. Para establecer cada intervalo, entre el puntaje mínimo y el máximo posible (40 y 200), se divide la diferencia de los dos puntajes entre 3 y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado obtenido, de la siguiente manera:

$$(200 - 40) = 160$$

$$\frac{160}{3} = 53$$

$$40 + 53 = 93$$

$$93 + 53 = 147$$

$$147 + 53 = 200$$

Nivel	Intervalo
Nivel Bajo	de 40 a 93 puntos.
Nivel Medio	de 94 a 147 puntos.
Nivel Alto	de 147 a 200 puntos,

En el modelo hay subescalas que valoran características específicas del clima organizacionales tales como las relaciones interpersonales, el estilo de dirección, el sentido de pertenencia, la retribución, la disponibilidad de recursos, la estabilidad laboral, la claridad y coherencia en la dirección y los valores colectivos. Los ítems positivos son: 1, 2, 5, 6, 8, 11, 12, 13, 16, 17, 21, 22, 27, 30, 31, 32, 36, 37, 38 y 40. Los ítems negativos son: 3, 4, 7, 9, 10, 14, 15, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 28 y 29.

Las variables deben medirse y siguiendo a Fassio y Pascual (2015, p. 74) para poder medir las variables, es decir, para poder poner a prueba las hipótesis o para describir la realidad es necesario procede operacionalización de las variables, que consiste en avanzar desde conceptos teóricos a conceptos que tengan referentes empíricos inmediatos. Con la finalidad de analizar los datos, se utiliza un escalamiento tipo Likert (1932) para que cada respuesta tenga un valor numérico. Tal como expresa Hernández Sampieri (2014, p. 245) consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de

afirmaciones o juicios. Se solicita al sujeto que exprese su opinión eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico.

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Indiferente

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Con las medidas de tendencia central se analizan los puntos en una distribución ya sean los valores medios o centrales de la misma (Hernández Sampieri, 2014, p. 425). Para ello se toman en cuenta tres medidas: la moda, la mediana y la media. La moda expresa la categoría que aparece con mayor frecuencia. En esta variable, la categoría que ocurre con mayor frecuencia es 2 que se representa en el ítem en desacuerdo. La mediana es el valor que divide la distribución por la mitad. El valor de la mediana de esta variable es igual a 2, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de ese valor. La mediana significa el valor intermedio de la distribución. La media constituye la medida de tendencia central más empleada, esto ocurre porque es el promedio aritmético de la distribución, es la suma de todos los valores observados dividida por el total de casos.

La fórmula es la siguiente:

$$\bar{X} = \frac{X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 + X_6 + \dots + X_{53}}{N}$$

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

$$\bar{X} = \frac{134}{51}$$

$$\bar{X} = 2.63$$

Para observar la dispersión de los datos en la escala de medición se procede a ver las medidas de variabilidad. Para ello, se emplea el rango, la desviación estándar y la varianza. El rango es la diferencia entre el valor máximo y el mínimo, demuestra el número de unidades en la escala de medición que se requieren para incluir tanto al valor máximo como al mínimo. Para calcularlo se emplea la siguiente fórmula:

$$X_M - X_m$$

$$5 - 1 = 4$$

Esta medida se aplica para todas las variables y repite en todas, el mismo resultado.

La desviación estándar representa el promedio de desviación de las puntuaciones que se calculan respecto a la media y significa que cuanto mayor sea la dispersión de los valores entorno a la media, mayor será la desviación estándar. Se emplea la letra  $s$  y se calcula mediante la siguiente expresión:

$$s = \sqrt{\frac{\sum(X - \bar{X})^2}{N}}$$

$$s = 1.28$$

### **4.3. Universo, muestra y unidad de análisis**

Se considera a la población del Departamento de Tesorería el objeto de estudio de esta investigación puesto que como señala Hernández Sampieri (2014) constituye el conjunto de todos los atributos que concuerdan con determinadas características respecto al constructo. El tamaño de la muestra se obtiene considerando la fórmula para poblaciones finitas que permite obtener de la población, la muestra de tamaño máximo, que se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{d^2(N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

$N$  = es el tamaño de la población que en este caso es igual a 59 empleados.

$Z_{\alpha}$  = es el nivel de confianza que es iguala 95.5%, por lo cual  $Z_{\alpha} = 1.96$ .

$p \cdot q$  = es la proporción y para una proporción máxima  $p = 0.5$  y  $q = 1 - p \Rightarrow p = 1 - 0.5 = 0.5$ , entonces,  $p \cdot q = 0.25$

$d$  = es el error muestral máximo que por lo general emplea el error del 5% y  $d = 0.05$

Reemplazando los valores en la fórmula es posible determinar el tamaño de la muestra de la siguiente manera:

$$n = \frac{(59) \cdot (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}{(0.05)^2(59 - 1) + (2)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)} = 51$$

La muestra probabilística presenta muchas ventajas, entre ellas se destaca la posibilidad de medir el tamaño del error en la predicción con la intención de reducir al

mínimo posible el error estándar y, a su vez, calcular el nivel de confianza de la estimación.

La estructura poblacional seleccionada llevó a la aplicación de un muestreo aleatorio simple en el cual el tamaño de la muestra es de 51 empleados, a los cuales se les realiza el cuestionario. La muestra es heterogénea con las siguientes características: situación económica media, de género masculino y femenino, con diferencias en el estado civil, de edades comprendidas entre 24 y 63 años. La confiabilidad del instrumento de medición se determinó mediante el cálculo del Alpha de Cronbach, estadístico ampliamente utilizado para evaluar la consistencia interna o fiabilidad de los instrumentos integrados de múltiples ítems. Para calcular el Alpha de Cronbach se emplea la siguiente fórmula:

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{suma}^2} \right)$$

Donde:

$k$  = es el número de ítems.

$\sum S_i^2$  = es la suma de las varianzas de todos los ítems.

$S_{suma}^2$  = es la varianza de las puntuaciones totales de cada individuo.

Con la expresión del Alpha de Cronbach se deduce que los valores de Alpha se encuentran en el intervalo [0,1]. Los criterios aplicados en la evaluación de la confiabilidad de un instrumento son:

$\alpha = 0.6$  : inaceptable;

$0.6 \leq \alpha < 0.7$  : poco aceptable;

$0.7 \leq \alpha < 0.8$  : respetable;

$0.8 \leq \alpha < 0.9$  : muy bueno y,

$\alpha \geq 0.9$  : se debe considerar una reducción del número de ítems de la escala.

#### ***4.4. Operacionalización de variables, definición de sus dimensiones, indicadores y categorías***

Variable	Dimensiones	Indicadores	Categorías
1. En esta organización las tareas están claramente definidas.	ESTRUCTURA	La estructura se encuentra vinculada con las reglas	1 = Totalmente en desacuerdo. 2 = En desacuerdo.

2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.		organizacionales, las políticas, la jerarquía, los formalismos, las obligaciones y las regulaciones.	3 = Indiferente. 4 = De acuerdo. 5 = Totalmente de acuerdo.
3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.			
4. Conozco claramente las políticas de esta organización.			
5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.			
6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.			
7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).			
8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.			
9. En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.			
10. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.			
11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.			
12. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.			
13. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.			
14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.			
15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.			
16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.			
17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.			
18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.	RECOMPENSA	Medida que utiliza el premio por el trabajo bien hecho.	1 = Totalmente en desacuerdo. 2 = En desacuerdo. 3 = Indiferente. 4 = De acuerdo. 5 = Totalmente de acuerdo.
19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.			
20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.			
21. En esta organización hay muchísima crítica.			
22. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.			
23. Cuando cometo un error me sancionan.			
24. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.	DESAFÍOS	Promueve la aceptación de riesgos calculados a	1 = Totalmente en desacuerdo. 2 = En desacuerdo.

25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.		fin de lograr los objetivos propuestos.	3 = Indiferente. 4 = De acuerdo. 5 = Totalmente de acuerdo.
26. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.			
27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.			
28. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.			
29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.	RELACIONES	Es la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre pares, jefes y subordinados.	1 = Totalmente en desacuerdo. 2 = En desacuerdo. 3 = Indiferente. 4 = De acuerdo. 5 = Totalmente de acuerdo.
30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.			
31. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.			
32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.			
33. Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.			
34. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.	COOPERACIÓN	Es la ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.	1 = Totalmente en desacuerdo. 2 = En desacuerdo. 3 = Indiferente. 4 = De acuerdo. 5 = Totalmente de acuerdo.
35. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.			
36. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.			
37. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.			
38. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.			
39. Me siento orgulloso de mi desempeño.			
40. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.	ESTÁNDARES	Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas, así como normas de desempeño.	1 = Totalmente en desacuerdo. 2 = En desacuerdo. 3 = Indiferente. 4 = De acuerdo. 5 = Totalmente de acuerdo.
41. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.			
42. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.			
43. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.			
44. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.			
45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.	CONFLICTO	Opiniones encontradas que son toleradas en un ambiente de trabajo.	1 = Totalmente en desacuerdo. 2 = En desacuerdo. 3 = Indiferente. 4 = De acuerdo. 5 = Totalmente de acuerdo.
46. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.			
47. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.			
48. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.			
49. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.			

50. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.	IDENTIDAD	Sentimiento de pertenencia a la organización.	1 = Totalmente en desacuerdo. 2 = En desacuerdo. 3 = Indiferente. 4 = De acuerdo. 5 = Totalmente de acuerdo.
51. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.			
52. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.			
53. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.			

### 5. Hallazgos y desarrollo de la Investigación

A continuación, se presentan los resultados de esta investigación en la cual se consideran a todos los agentes que pertenecen a al Departamento de Tesorería que se encuentran incluidos en el Sistema Nacional de Empleo Público, contratados de acuerdo con el artículo 9 de la ley de Empleo Público. La evaluación del diagnóstico permitirá conocer la situación actual en la que se encuentran los aspectos del clima organizacional. El estudio se llevó a cabo en el período comprendido entre el 1° de octubre de 2017 y el 30 de abril de 2018 y no se le dará continuidad. Las variables consideradas para describir el clima organizacional se encuentran orientadas a la comprensión de características específicas claramente identificables con el empleo. Todas estas variables configuran el clima organizacional mediante la percepción que tienen de ellas los individuos que trabajan en la Tesorería.

#### 5.1. Análisis de la estadística descriptiva para cada variable

En este apartado la tarea consiste en describir los datos con las puntuaciones obtenidas para cada variable. Para ello, se analiza la distribución de frecuencias<sup>4</sup> que consiste en un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías. Al utilizar el programa SPSS 22, para el correcto cálculo de las variables, es necesario categorizar la variable género<sup>5</sup>. De acuerdo con la categorización de Sampieri *et al.* (2014, p. 214), la variable género de la persona posee sólo dos categorías: masculino y femenino. Ninguna de las categorías implica mayor jerarquía que la otra. Las categorías únicamente reflejan diferencias en la variable. No hay orden de mayor o menor. En este caso, se usan categorías numerales:

<sup>4</sup> Hernández Sampieri *et al.* (2014, p. 419).

<sup>5</sup> La investigación se limita a sólo dos variables demográficas sexo y edad. La intención era considerar escalafón, antigüedad en la organización, evaluación de desempeño y nivel de capacitación. Esos datos fueron solicitados al Departamento de Recursos Humanos recibiendo la respuesta que al ser datos sensibles no era posible el acceso de estos.

1 = Masculino

2 = Femenino

Como expresa Sampieri, los números en este nivel de medición tienen una función puramente de clasificación y no se pueden manipular de manera aritmética.

Estadísticos de la variable Género		
N	Válido	51
	Perdidos	0
Moda		2

Para esta variable solo se analiza la moda; su valor es igual a 2, por lo tanto, se puede afirmar que el género femenino es el más representativo de este grupo. Respecto a la variable edad, la misma se caracteriza como una variable cuantitativa continua.

Edad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	24	1	2,0	2,0	2,0
	25	3	5,9	5,9	7,8
	27	1	2,0	2,0	9,8
	28	1	2,0	2,0	11,8
	29	2	3,9	3,9	15,7
	30	1	2,0	2,0	17,6
	31	2	3,9	3,9	21,6
	32	1	2,0	2,0	23,5
	33	1	2,0	2,0	25,5
	34	3	5,9	5,9	31,4
	35	4	7,8	7,8	39,2
	38	4	7,8	7,8	47,1
	39	2	3,9	3,9	51,0
	40	4	7,8	7,8	58,8
	41	1	2,0	2,0	60,8
	42	2	3,9	3,9	64,7
	44	5	9,8	9,8	74,5
	45	5	9,8	9,8	84,3
	48	2	3,9	3,9	88,2
	52	1	2,0	2,0	90,2
	55	1	2,0	2,0	92,2
	58	1	2,0	2,0	94,1
	59	1	2,0	2,0	96,1
	60	1	2,0	2,0	98,0
	63	1	2,0	2,0	100,0
Total		51	100,0	100,0	

Estadísticos de la variable Edad		
N	Válido	51
	Perdidos	0
Media		39,49
Error estándar de la media		1,313
Mediana		39,00
Moda		44 <sup>a</sup>
Desviación estándar		9,379
Varianza		87,975
Asimetría		0,539
Error estándar de asimetría		0,333
Curtosis		0,098
Error estándar de curtosis		0,656
Rango		39
Mínimo		24
Máximo		63
Suma		2014

La variable edad, según Hernández Sampieri (2014, p. 279) es un dato bruto o crudo en años. La mediana de esta variable es 39 años, lo que significa que la mitad de las personas que integran esta muestra sobrepasa esta edad y la otra mitad es más joven. El rango se calcula obteniendo la diferencia en valor absoluto del valor máximo menos el valor mínimo como y se expresa de la siguiente manera:

$$X_M - X_m$$

$$63 - 24 = 39$$

Aquí, se describen los datos, para ello se analizan los valores o puntuaciones que se han obtenido para cada variable, en particular la distribución de frecuencias. Una distribución de frecuencias se define, según Hernández Sampieri et al. (2014, p. 419), como el conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías.

A partir de aquí se realiza el análisis de las variables del modelo. Los gráficos de las Tablas respectivas se encuentran en el Anexo E.

**Variable N° 1. En esta organización las tareas están claramente definidas.**

<b>Tabla 1 . En esta organización las tareas están claramente definidas.</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo.	7	13,7	13,7	13,7
	En desacuerdo.	25	49,0	49,0	62,7
	Indiferente.	7	13,7	13,7	76,5
	De acuerdo.	4	7,8	7,8	84,3
	Totalmente de acuerdo.	8	15,7	15,7	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

De acuerdo con los resultados, puede observarse que casi la mitad del personal se expresa en desacuerdo que en esta organización las tareas están claramente definidas y la mitad restante se distribuye entre las otras categorías. La desviación de cada puntuación respecto de la media (Hernández Sampieri, 2014, p. 428) equivale a 1.28. En esta variable la media o promedio es igual a 2.63 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 1.28$ . Para esta variable, la categoría que más se repite es 2, en desacuerdo. El 49.0% de los encuestados se encuentra por encima del valor 2 y el 51.0% se encuentra por debajo de ese valor (mediana). En promedio, los individuos responden en el ítem 2, en desacuerdo, esto quiere decir que las puntuaciones para esta variable tienden a ubicarse en la categoría en desacuerdo. La asimetría permite advertir cuánto se acerca la distribución bajo estudio a una distribución teórica denominada curva normal. El valor de la asimetría es 0.80, al ser positivo quiere decir que hay más valores que se

agrupan hacia la izquierda de la curva y por debajo de la media (2.63). La curtosis indica si la curva es plana o en forma de pico, el resultado es igual a -0.49, al ser negativa indica que es más plana la curva según se aprecia en el Histograma 1. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.**

**Tabla 2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo.	4	7,8	7,8	7,8
	En desacuerdo.	22	43,1	43,1	51,0
	Indiferente.	8	15,7	15,7	66,7
	De acuerdo.	8	15,7	15,7	82,4
	Totalmente de acuerdo.	9	17,6	17,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

Para esta variable, la categoría que ocurre con mayor frecuencia es 2 que se ubica en el ítem en desacuerdo. La mediana de esta variable es igual a 2, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 1.27. La media de la variable es igual a 2.92 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 1.27$ . Para esta variable, la categoría que más se repite es 2, en desacuerdo. El 43.10% de los encuestados se encuentra por encima del valor 2 y el 56.90% se encuentra por debajo de ese valor (mediana). En promedio, los individuos responden en el ítem 2, en desacuerdo, esto quiere decir que las puntuaciones para esta variable tienden a ubicarse en la categoría en desacuerdo. El valor de la asimetría es 0.45, al ser positivo quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la izquierda de la curva y por debajo de la media (2.92). La curtosis en este caso es igual a -1.08, al ser negativa indica que es más plana la curva según se aprecia en el Histograma 2. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.**

**Tabla 3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo.	3	5,9	5,9	5,9
	En desacuerdo.	28	54,9	54,9	60,8

Indiferente.	8	15,7	15,7	76,5
De acuerdo.	4	7,8	7,8	84,3
Totalmente de acuerdo.	8	15,7	15,7	100,0
Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

En el caso de esta variable, la categoría que ocurre con mayor frecuencia es 2 que se representa el ítem en desacuerdo. La mediana de esta variable es igual a 2, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 1.20. La media de la variable es igual a 2.73 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 1.20$ . Para esta variable, la categoría que más se repite es 2, en desacuerdo. El 54.90% de los encuestados se encuentra por encima del valor 2 y el 45.10% se encuentra por debajo de ese valor (mediana). En promedio, los individuos responden en el ítem 2, en desacuerdo, esto quiere decir que las puntuaciones para esta variable tienden a ubicarse en la categoría en desacuerdo. El valor de la asimetría es 0.92, al ser positivo quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la izquierda de la curva y por debajo de la media (2.73). La curtosis en este caso es igual a -0.38, al ser negativa indica que es más plana la curva según se aprecia en el Histograma 3. (Ver el Anexo G).

#### **Variable N° 4. Conozco claramente las políticas de esta organización.**

**Tabla 4. Conozco claramente las políticas de esta organización.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo.	5	9,8	9,8	9,8
	En desacuerdo.	7	13,7	13,7	23,5
	Indiferente.	28	54,9	54,9	78,4
	De acuerdo.	5	9,8	9,8	88,2
	Totalmente de acuerdo.	6	11,8	11,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

Es posible observar que la categoría que ocurre con mayor frecuencia es 3 que representa al ítem indiferente. La mediana de esta variable es igual a 3, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale a 1.05. La media de la variable es igual a 3.00 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 1.05$ . Para esta variable, la categoría que más se repite es 3, que es el ítem indiferente. El 54.90% de los encuestados se encuentra por encima del valor 2 y el

45.10% se encuentra por debajo de ese valor (mediana). En promedio, los individuos responden en el ítem 3, indiferente, esto quiere decir que las puntuaciones para esta variable tienden a ubicarse en la categoría indiferente. Aquí, el valor de la asimetría es 0.10, al ser positivo quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la izquierda de la curva y por debajo de la media (3.00). La curtosis en este caso es igual a 0.19, al ser positiva indica que la curva es más picuda o elevada según se aprecia en el Histograma 4. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.**

**Tabla 5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo.	5	9,8	9,8	9,8
	En desacuerdo.	32	62,7	62,7	72,5
	Indiferente.	7	13,7	13,7	86,3
	De acuerdo.	4	7,8	7,8	94,1
	Totalmente de acuerdo.	3	5,9	5,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

En el caso de esta variable, la categoría que ocurre con mayor frecuencia es 2 que se representa el ítem en desacuerdo. La mediana de esta variable es igual a 2, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 0.97. La media de la variable es igual a 2.37 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 0.97$ . Para esta variable, la categoría que más se repite es 2, que es el ítem en desacuerdo. El 62.70% de los encuestados se encuentra por encima del valor 2 y el 37.30% se encuentra por debajo de ese valor (mediana). En promedio, los individuos responden en el ítem 2, en desacuerdo, esto quiere decir que las puntuaciones para esta variable tienden a ubicarse en la categoría en desacuerdo. El valor de la asimetría es 1.30, al ser positivo quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la izquierda de la curva y por debajo de la media (2.37). La curtosis en este caso es igual a 1.48, al ser positiva indica que la curva es más picuda o elevada según se aprecia en el Histograma 5. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.**

**Tabla 6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo.	35	68,6	68,6	68,6
	En desacuerdo.	8	15,7	15,7	84,3
	Indiferente.	6	11,8	11,8	96,1
	De acuerdo.	1	2,0	2,0	98,0
	Totalmente de acuerdo.	1	2,0	2,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

En esta variable, la categoría que ocurre con mayor frecuencia es 1 que se representa el ítem totalmente en desacuerdo. La mediana de esta variable es igual a 1, esto significa que la mitad de los casos se encuentran en esta puntuación y el resto están ubicados en los criterios por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 0.92. La media de la variable es igual a 1.53 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 0.92$ . Para esta variable, la categoría que más se repite es 1, que es el ítem totalmente en desacuerdo. El 68.60% de los encuestados se localiza en el valor 1 y el 31.40% se encuentra por encima de ese valor (mediana). En promedio, los individuos responden en el ítem 1, totalmente en desacuerdo, esto quiere decir que las puntuaciones para esta variable tienden a ubicarse en la categoría totalmente en desacuerdo. La asimetría es 1.88, al ser positiva quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la izquierda de la curva y por debajo de la media (1.53), la mayoría de los resultados se distribuyen entorno al valor de la media, representando una curva más baja y más inclinada hacia la izquierda que la anterior. La curtosis en este caso es igual a 3.41, al ser positiva indica que la curva es más picuda o elevada según se aprecia en el Histograma 6. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).**

**Tabla 7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo.	25	49,0	49,0	49,0
	En desacuerdo.	11	21,6	21,6	70,6
	Indiferente.	7	13,7	13,7	84,3
	De acuerdo.	5	9,8	9,8	94,1
	Totalmente de acuerdo.	3	5,9	5,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

El mayor porcentaje se ubica en la categoría totalmente en desacuerdo con un 49.0%, los sujetos responden totalmente en desacuerdo acerca del exceso de reglas,

detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta) quedando una diferencia del 51.00% para las otras categorías. En el caso de esta variable, la categoría que ocurre con mayor frecuencia es 1 que se representa el ítem totalmente en desacuerdo. La mediana de esta variable es igual a 2, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 1.25. La media de la variable es igual a 2.02 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 1.25$ . El 49.00% de los encuestados se localiza en el valor 2 y el 51.00% se distribuye por debajo de ese valor (mediana). En promedio, los individuos responden en el ítem 1, totalmente en desacuerdo, esto quiere decir que las puntuaciones para esta variable tienden a ubicarse en esa categoría. El valor de la asimetría es 1.03, al ser positivo quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la izquierda de la curva y por debajo de la media (2.02). La curtosis en este caso es igual a -0.052, al ser negativa indica que la curva es más plana como se observa en el Histograma 7. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.**

**Tabla 8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo.	4	7,8	7,8	7,8
	En desacuerdo.	16	31,4	31,4	39,2
	Indiferente.	3	5,9	5,9	45,1
	De acuerdo.	5	9,8	9,8	54,9
	Totalmente de acuerdo.	23	45,1	45,1	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

El porcentaje más alto se halla en la categoría totalmente de acuerdo con un 45.10%, los sujetos responden totalmente de acuerdo en relación con la variable aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación, quedando una diferencia del 54.90% para las otras categorías. En el caso de esta variable, la categoría que ocurre con mayor frecuencia es 5 que se representa el ítem totalmente de acuerdo. La mediana de esta variable es igual a 4, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 1.51. La media de la variable es igual a 3.53 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 1.51$ . El

45.10% de los encuestados se localiza en la categoría 2 y el 54.90% se distribuye en el resto de las categorías por debajo de ese valor (mediana) con gran participación del ítem 2, en desacuerdo con un valor del 39.10%. En promedio, los individuos responden en el ítem 5, totalmente de acuerdo. Para esta variable, el valor de la asimetría es -0.29, al ser negativo quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la derecha de la curva y por encima de la media (3.53). La curtosis en este caso es igual a -1.64, al ser negativa indica que la curva es más plana como se observa en el Histograma 8. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 9. En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.**

<b>Tabla 9. En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo.	7	13,7	13,7	13,7
	En desacuerdo.	28	54,9	54,9	68,6
	Indiferente.	10	19,6	19,6	88,2
	De acuerdo.	3	5,9	5,9	94,1
	Totalmente de acuerdo.	3	5,9	5,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

Es interesante destacar que con un 54.90% los sujetos responden en desacuerdo en relación con la variable en esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar, quedando una diferencia del 45.10% para las otras categorías. En el caso de esta variable, la categoría que ocurre con mayor frecuencia es 2 que se representa el ítem en desacuerdo. La mediana de esta variable es igual a 2, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 0.99. La media de la variable es igual a 2.35 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 0.99$ . El 45.10% de los encuestados se localiza en la categoría 2 y el 54.90% se distribuye en el resto de las categorías por debajo de ese valor (mediana). En promedio, los individuos responden en el ítem 2, que representa en desacuerdo. La asimetría es 1.11, al ser positiva quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la izquierda de la curva y por debajo de la media (2.35). La curtosis en este caso es igual a 1.27, al ser positiva indica que la curva es más elevada como se observa en el Histograma 9. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 10. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.**

**Tabla 10. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo.	8	15,7	15,7	15,7
	En desacuerdo.	8	15,7	15,7	31,4
	Indiferente.	6	11,8	11,8	43,1
	De acuerdo.	25	49,0	49,0	92,2
	Totalmente de acuerdo.	4	7,8	7,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

El porcentaje que más se destaca se ubica en la categoría de acuerdo con un 49.00%, los sujetos responden de acuerdo en relación con la variable nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan, quedando una diferencia del 51.00% para las otras categorías. En el caso de esta variable, la categoría que ocurre con mayor frecuencia es 4 que se representa el ítem de acuerdo. La mediana de esta variable es igual a 4, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 1.26. La media de la variable es igual a 3.18 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 1.26$ . El 49.00% de los encuestados se localiza solamente en la categoría 2 y el 51.00% restante se distribuye en el resto de las categorías por debajo de ese valor (mediana). En promedio, los individuos responden en el ítem 4, que representa de acuerdo. Cuando se observa el valor de la asimetría, arroja un valor de -0.59, al ser negativo quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la derecha de la curva y por encima de la media (3.18). La curtosis en este caso es igual a -0.94, al ser negativa indica que la curva es más plana como se observa en el Histograma 10. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.**

**Tabla 11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo.	5	9,8	9,8	9,8
	En desacuerdo.	8	15,7	15,7	25,5

Indiferente.	7	13,7	13,7	39,2
De acuerdo.	30	58,8	58,8	98,0
Totalmente de acuerdo.	1	2,0	2,0	100,0
Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

En esta afirmación, con un 58.80% los sujetos responden de acuerdo en relación con la variable no nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces, quedando una diferencia del 41.20% para las demás categorías. En el caso de esta variable, la categoría que ocurre con mayor frecuencia es 4 que se representa el ítem de acuerdo. La mediana de esta variable es igual a 4, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 1.07. La media de la variable es igual a 3.27 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 1.07$ . El 58.80% de los encuestados se localiza solamente en la categoría 4 y el 41.20% restante se distribuye en el resto de las categorías por debajo de ese valor (mediana). En promedio, los individuos responden en el ítem 4, que representa de acuerdo. La asimetría toma un valor igual a -0.97, al ser negativo quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la derecha de la curva y por encima de la media (3.27). La curtosis en este caso es igual a -0.31, al ser negativa indica que la curva es más plana como se observa en el Histograma 11. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 12. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.**

**Tabla 12. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo.	3	5,9	5,9	5,9
En desacuerdo.	29	56,9	56,9	62,7
Indiferente.	14	27,5	27,5	90,2
De acuerdo.	1	2,0	2,0	92,2
Totalmente de acuerdo.	4	7,8	7,8	100,0
Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

El porcentaje más trascendente se ubica en la categoría en desacuerdo con un 56.90%, los sujetos responden en desacuerdo en relación con la variable a mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él, quedando una diferencia del 43.10% para las demás categorías. En el caso de esta variable, la categoría que

ocurre con mayor frecuencia es 2 que representa el ítem en desacuerdo. La mediana de esta variable es igual a 2, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 0.94. La media de la variable es igual a 2.49 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 0.94$ . El 56.90% de los encuestados se localiza solamente en la categoría 2 y el 43.10% restante se distribuye en el resto de las categorías por debajo de ese valor (mediana). En promedio, los individuos responden en el ítem 2, que representa en desacuerdo. El valor de la asimetría es 1.35, al ser positivo quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la izquierda de la curva y por debajo de la media (2.49). La curtosis en este caso es igual a 1.91, al ser positiva indica que la curva es más elevada como se observa en el Histograma 12. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 13. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.**

**Tabla 13. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo.	9	17,6	17,6	17,6
	En desacuerdo.	14	27,5	27,5	45,1
	Indiferente.	19	37,3	37,3	82,4
	De acuerdo.	4	7,8	7,8	90,2
	Totalmente de acuerdo.	5	9,8	9,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

De los datos se desprende que el mayor porcentaje se ubica en la categoría indiferente con un 37.30%, los sujetos responden al ítem indiferente en relación con la variable mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado, quedando una diferencia del 62.70% para las demás categorías. En el caso de esta variable, la categoría que ocurre con mayor frecuencia es 3 que representa el ítem indiferente. La mediana de esta variable es igual a 3, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 1.16. La media de la variable es igual a 2.65 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 1.16$ . El 56.90% de los encuestados se localiza

solamente en la categoría 2 y el 43.10% restante se distribuye en el resto de las categorías por debajo de ese valor (mediana). En promedio, los individuos responden en el ítem 3, que simboliza indiferente. La asimetría, en esta variable es 0.42, al ser positiva quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la izquierda de la curva y por debajo de la media (2.65). La curtosis en este caso es igual a -2.28, al ser negativa indica que la curva es más plana como se observa en el Histograma 13. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.**

**Tabla 14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo.	8	15,7	15,7	15,7
	En desacuerdo.	21	41,2	41,2	56,9
	Indiferente.	15	29,4	29,4	86,3
	De acuerdo.	5	9,8	9,8	96,1
	Totalmente de acuerdo.	2	3,9	3,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

En esta variable, porcentaje más alto se ubica en la categoría en desacuerdo con un 41.20%, los sujetos responden al ítem en desacuerdo al tratarse de la variable en esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo, quedando una diferencia del 58.80% para las demás categorías. En el caso de esta variable, la categoría que ocurre con mayor frecuencia es 2 que representa el ítem en desacuerdo. La mediana de esta variable es igual a 2, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 1.00. La media de la variable es igual a 2.45 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 1.00$ . El 41.20% de los encuestados se localiza solamente en la categoría 2 y el 58.80% restante se distribuye en el resto de las categorías por debajo de ese valor (mediana). En promedio, los individuos responden en el ítem, que simboliza en desacuerdo. El valor de la asimetría de la variable en cuestión es igual a 0.56, es un valor positivo e indica que hay más valores que se agrupan hacia la izquierda de la curva y por debajo de la media (2.45). La curtosis en este caso es igual a 0.13, al ser

positiva indica que la curva es más picuda o elevada como se observa en el Histograma 14. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.**

**Tabla 15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo.	12	23,5	23,5	23,5
	En desacuerdo.	26	51,0	51,0	74,5
	Indiferente.	8	15,7	15,7	90,2
	De acuerdo.	1	2,0	2,0	92,2
	Totalmente de acuerdo.	4	7,8	7,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

La categoría en desacuerdo el porcentaje se destaca con un 51.00%, los sujetos responden al ítem en desacuerdo al tratarse de la variable nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas, quedando una diferencia del 49.00% para las demás categorías. En el caso de esta variable, la categoría que ocurre con mayor frecuencia es 2 que representa el ítem en desacuerdo. La mediana de esta variable es igual a 2, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 1.07. La media de la variable es igual a 2.20 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 1.07$ . El 51.00% de los encuestados se localiza solamente en la categoría 2 y el 49.00% restante se distribuye en el resto de las categorías por debajo de ese valor (mediana). En promedio, los individuos responden en el ítem, que simboliza en desacuerdo. El valor de la asimetría es 1.29, al ser positivo quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la izquierda de la curva y por debajo de la media (2.20). La curtosis en este caso es igual a 1.59, al ser positiva indica que la curva es más picuda o elevada como se observa en el Histograma 15. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.**

**Tabla 16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo.	4	7,8	7,8	7,8
	En desacuerdo.	3	5,9	5,9	13,7

Indiferente.	10	19,6	19,6	33,3
De acuerdo.	14	27,5	27,5	60,8
Totalmente de acuerdo.	20	39,2	39,2	100,0
Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

En la Tabla se observa que el porcentaje más destacado se ubica en la categoría totalmente en desacuerdo con un 39.20%, los sujetos responden al ítem totalmente en desacuerdo al tratarse de la variable en esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas, quedando una diferencia del 60.80% para las demás categorías. En el caso de esta variable, la categoría que ocurre con mayor frecuencia es 5 que representa el ítem totalmente en desacuerdo. La mediana de esta variable es igual a 4, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 1.23. La media de la variable es igual a 3.84 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 1.23$ . El 39.20% de los encuestados se localiza solamente en la categoría 5 y el 60.80% restante se distribuye en el resto de las categorías por debajo de ese valor (mediana). En promedio, los individuos responden en el ítem, que representa totalmente en desacuerdo. En este caso, el valor de la asimetría es -0.93, al ser negativo quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la derecha de la curva y por encima de la media (3.84). La curtosis en este caso es igual a 0.03, al ser positiva indica que la curva es más picuda o elevada como se observa en el Histograma 16. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.**

**Tabla 17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo.	14	27,5	27,5	27,5
	En desacuerdo.	16	31,4	31,4	58,8
	Indiferente.	12	23,5	23,5	82,4
	De acuerdo.	3	5,9	5,9	88,2
	Totalmente de acuerdo.	6	11,8	11,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

De la Tabla se desprenden los valores de las categorías y en ella se observa que el mayor porcentaje se ubica en la categoría en desacuerdo con un 31.40%, los sujetos

responden al ítem en desacuerdo al tratarse de la variable en esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades, quedando una diferencia del 68.60% para las demás categorías. En el caso de esta variable, la categoría que ocurre con mayor frecuencia es 2 que representa el ítem en desacuerdo. La mediana de esta variable es igual a 2, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 1.28. La media de la variable es igual a 2.43 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 1.28$ . El 31.40% de los encuestados se localiza solamente en la categoría 2 y el 68.60% restante se distribuye en el resto de las categorías por debajo de ese valor (mediana). En promedio, los individuos responden en el ítem, que representa en desacuerdo. En esta variable, la asimetría es igual a 0.71, al ser positiva quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la izquierda de la curva y por debajo de la media (2.43). La curtosis en este caso es igual a -0.37, al ser negativa indica que la curva es más plana como se observa en el Histograma 17. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.**

**Tabla 18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo.	2	3,9	3,9	3,9
	En desacuerdo.	8	15,7	15,7	19,6
	Indiferente.	30	58,8	58,8	78,4
	De acuerdo.	10	19,6	19,6	98,0
	Totalmente de acuerdo.	1	2,0	2,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

La categoría indiferente registra un valor elevado, 58.80%. En este caso, los sujetos responden al ítem indiferente al tratarse de la variable en esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda, quedando una diferencia del 41.20% para las demás categorías. En el caso de esta variable, la categoría que ocurre con mayor frecuencia es 3 que representa el ítem indiferente. La mediana de esta variable es igual a 3, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 0.77.

La media de la variable es igual a 3 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 0.77$ . El 58.80% de los encuestados se localiza solamente en la categoría 3 y el 41.20% restante se distribuye en el resto de las categorías por debajo de ese valor (mediana). En promedio, los individuos responden en el ítem, que representa indiferente. La asimetría toma un valor igual a -0.26, al ser negativo quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la derecha de la curva y por encima de la media (3.00). La curtosis en este caso es igual a 0.94, al ser positiva indica que la curva es más elevada como se observa en el Histograma 18. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.**

**Tabla 19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo.	23	45,1	45,1	45,1
	En desacuerdo.	9	17,6	17,6	62,7
	Indiferente.	15	29,4	29,4	92,2
	De acuerdo.	2	3,9	3,9	96,1
	Totalmente de acuerdo.	2	3,9	3,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

Para esta variable, los sujetos responden al ítem totalmente en desacuerdo con un 45.10%, quedando una diferencia del 54.90% para las demás categorías. En este caso, la categoría que ocurre con mayor frecuencia es 1 que representa el ítem totalmente en desacuerdo. La mediana de esta variable es igual a 2, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 1.31. La media de la variable es igual a 2.04 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 1.31$ . El 45.10% de los encuestados se localiza solamente en la categoría 1 y el 54.90% restante se distribuye en el resto de las categorías por debajo de ese valor (mediana). En promedio, los individuos responden en el ítem, que representa totalmente en desacuerdo. Para la variable las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas, el valor de la asimetría es 0.78, al ser positivo quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la izquierda de la curva y por debajo de la media (2.04). La curtosis en este caso es igual a -1.11, al ser

negativa indica que la curva es más plana como se observa en el Histograma 19. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.**

**Tabla 20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo.	15	29,4	29,4	29,4
	En desacuerdo.	3	5,9	5,9	35,3
	Indiferente.	28	54,9	54,9	90,2
	De acuerdo.	4	7,8	7,8	98,0
	Totalmente de acuerdo.	1	2,0	2,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

Hay un porcentaje que se destaca con un valor elevado igual a 54.90% y se ubica en la categoría indiferente, los sujetos responden al ítem en el caso de la variable aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo, quedando una diferencia del 45.10% para las demás categorías. En el caso de esta variable, la categoría que ocurre con mayor frecuencia es 3 que representa el ítem totalmente indiferente. La mediana de esta variable es igual a 3, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 1.06. La media de la variable es igual a 2.47 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 1.06$ . El 54.90% de los encuestados se localiza solamente en la categoría 3 y el 45.10% restante se distribuye en el resto de las categorías por debajo de ese valor (mediana). En promedio, los individuos responden en el ítem, que se expresa como indiferente. La asimetría es igual a -0.23, al ser negativa quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la derecha de la curva y por encima de la media (2.47). La curtosis en este caso es igual a -0.81, al ser negativa indica que la curva es más plana como se observa en el Histograma 20. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 21. En esta organización hay muchísima crítica.**

**Tabla 21. En esta organización hay muchísima crítica.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo.	9	17,6	17,6	17,6
	En desacuerdo.	24	47,1	47,1	64,7
	Indiferente.	14	27,5	27,5	92,2
	De acuerdo.	2	3,9	3,9	96,1
	Totalmente de acuerdo.	2	3,9	3,9	100,0

Total	51	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

Se observa que el mayor porcentaje se ubica en la categoría en desacuerdo con un 47.10%, los sujetos responden al ítem en el caso de la variable en esta organización hay muchísima crítica, quedando una diferencia del 52.90% para las demás categorías. En el caso de esta variable, la categoría que ocurre con mayor frecuencia es 2 que representa el ítem en desacuerdo. La mediana de esta variable es igual a 2, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 0.94. La media de la variable es igual a 2.29 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 0.94$ . El 47.10% de los encuestados se localiza solamente en la categoría 2 y el 52.90% restante se distribuye en el resto de las categorías por debajo de ese valor (mediana). En promedio, los individuos responden en el ítem, que se expresa en desacuerdo. En este caso, el valor de la asimetría es 0.84, al ser positivo quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la izquierda de la curva y por debajo de la media (2.29). La curtosis en este caso es igual a 1.15, al ser positiva indica que la curva es más picuda o elevada como se observa en el Histograma 21. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 22. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.**

**Tabla 22. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en desacuerdo	2	3,9	3,9	3,9
	En desacuerdo	42	82,4	82,4	86,3
	De acuerdo	4	7,8	7,8	94,1
	Muy de acuerdo	1	2,0	2,0	96,1
	Totalmente en desacuerdo	2	3,9	3,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

El porcentaje más elevado se ubica en la categoría en desacuerdo con un 82.40%, los sujetos responden al ítem en el caso de la variable en esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo, quedando una diferencia del 17.60% para el resto de las categorías. En el caso de esta variable, la categoría que ocurre con mayor frecuencia es 2 que representa el ítem en desacuerdo.

La mediana de esta variable es igual a 2, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 0.72. La media de la variable es igual a 2.20 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 0.72$ . El 82.40% de los encuestados se localiza solamente en la categoría 2 y el 17.60% restante se distribuye en el resto de las categorías por debajo de ese valor (mediana). En promedio, los individuos responden en el ítem, que se expresa en desacuerdo. Aquí, la asimetría toma el valor igual a 2.67, al ser positivo quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la izquierda de la curva y por debajo de la media (2.20). La curtosis en este caso es igual a 8.45, al ser positiva indica que la curva es más picuda o elevada como se observa en el Histograma 22. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 23. Cuando cometo un error me sancionan.**

**Tabla 23. Cuando cometo un error me sancionan.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo.	1	2,0	2,0	2,0
	En desacuerdo.	23	45,1	45,1	47,1
	Indiferente.	18	35,3	35,3	82,4
	De acuerdo.	5	9,8	9,8	92,2
	Totalmente de acuerdo.	4	7,8	7,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

En este caso, se destaca la categoría en desacuerdo con un 45.10%, los sujetos responden al ítem en el caso de la variable cuando cometo un error me sancionan, quedando una diferencia del 54.90% para el resto de las categorías. En el caso de esta variable, la categoría que ocurre con mayor frecuencia es 2 que representa el ítem en desacuerdo. La mediana de esta variable es igual a 2, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 0.95. La media de la variable es igual a 2.76 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 2.76$ . El 45.10% de los encuestados se ubica solamente en la categoría 2 y el 17.60% restante se distribuye en el resto de las categorías por debajo de ese valor (mediana). En promedio, los individuos responden en el ítem, que se expresa en desacuerdo. El valor de la asimetría es 0.93, al ser positivo quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la izquierda de la curva y por debajo de la media (2.76). La curtosis en este caso

es igual a 0.38, al ser positiva indica que la curva es más picuda o elevada como se observa en el Histograma 23. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 24. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.**

**Tabla 24. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo.	4	7,8	7,8	7,8
	En desacuerdo.	9	17,6	17,6	25,5
	Indiferente.	17	33,3	33,3	58,8
	De acuerdo.	20	39,2	39,2	98,0
	Totalmente de acuerdo.	1	2,0	2,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

El porcentaje más alto se ubica en la categoría en de acuerdo con un 39.20%, los sujetos responden a ese valor en el caso de la variable la filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente, quedando una diferencia del 60.80% para el resto de las categorías. En el caso de esta variable, la categoría que ocurre con mayor frecuencia es 4 que representa el ítem en de acuerdo. La mediana de esta variable es igual a 3, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 0.98. La media de la variable es igual a 3.10 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 0.98$ . El 39.20% de los encuestados se ubica solamente en la categoría 4 y el 60.80% restante se distribuye en el resto de las categorías por debajo de ese valor (mediana). En promedio, los individuos responden en el ítem, que se expresa de acuerdo. La asimetría para esta variable es igual a -0.59, al ser negativa quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la derecha de la curva y por encima de la media (3.10). La curtosis en este caso es igual a -0.38, al ser negativa indica que la curva es más plana o achatada como se observa en el Histograma 24. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.**

**Tabla 25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo.	1	2,0	2,0	2,0
	En desacuerdo.	23	45,1	45,1	47,1
	Indiferente.	14	27,5	27,5	74,5

De acuerdo.	9	17,6	17,6	92,2
Totalmente de acuerdo.	4	7,8	7,8	100,0
Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

El ítem con un porcentaje más elevado se ubica en la categoría en desacuerdo con un 45.10%, los sujetos responden al ítem en el caso de la variable esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos, quedando detrás dos grados con porcentajes relevantes, uno es indiferente que reúne un 27.50% y el otro es de acuerdo con un 17.60%. El 9.80% restante se distribuye en las dos últimas categorías. En el caso de esta variable, la categoría que ocurre con mayor frecuencia es 2 que representa el punto en desacuerdo. La mediana de esta variable es igual a 3, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 1.00. La media de la variable es igual a 2.84 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 2.84$ . El 45.10% de los encuestados se ubica solamente en la categoría 2 y el 54.90% restante se distribuye en el resto de las categorías por debajo de ese valor (mediana). En promedio, los individuos responden en el ítem, que se expresa en desacuerdo. El valor de la asimetría es 0.69, al ser positivo quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la izquierda de la curva y por debajo de la media (2.84). La curtosis en este caso es igual a 0.34, al ser positiva indica que la curva es más picuda o elevada como se observa en el Histograma 25. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 26. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.**

**Tabla 26. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo.	1	2,0	2,0	2,0
	En desacuerdo.	21	41,2	41,2	43,1
	Indiferente.	20	39,2	39,2	82,4
	De acuerdo.	6	11,8	11,8	94,1
	Totalmente de acuerdo.	3	5,9	5,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

En este caso, se destaca la categoría en desacuerdo con un 41.20%, los sujetos responden en el caso de la variable en esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia. El 58.80% restante se

distribuye en las últimas clasificaciones. En el caso de esta variable, la categoría que ocurre con mayor frecuencia es 2 que representa el punto en desacuerdo. La mediana de esta variable es igual a 3, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 0.91. La media de la variable es igual a 2.78 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 2.78$ . El 41.20% de los encuestados se ubica solamente en la categoría 2 y el 58.80% restante se distribuye en el resto de las categorías por debajo de ese valor (mediana). En promedio, los individuos responden en el ítem, que se expresa en desacuerdo. En el caso de la variable en esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia, el valor de la asimetría es 0.79, al ser positivo quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la derecha de la curva y por encima de la media (2.84). La curtosis en este caso es igual a -4.43, al ser negativa indica que la curva es más plana o achatada como se observa en el Histograma 26. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr máxima efectividad.**

**Tabla 27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo.	27	52,9	52,9	52,9
	En desacuerdo.	5	9,8	9,8	62,7
	Indiferente.	13	25,5	25,5	88,2
	De acuerdo.	5	9,8	9,8	98,0
	Totalmente de acuerdo.	1	2,0	2,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

El porcentaje que se destaca del resto se ubica en la categoría totalmente en desacuerdo con un 52.90%, los sujetos responden al ítem en el caso de la variable la toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad. El 47.10% restante se distribuye en las dos últimas categorías. En el caso de esta variable, la categoría que ocurre con mayor frecuencia es 1 que representa a la jerarquía totalmente en desacuerdo. La mediana de esta variable es igual a 1, esto significa que la mitad de los casos se encuentran en el valor que corresponde a la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 1.17. La media de la variable

es igual a 1.98 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 1.17$ . El 52.90% de los encuestados se ubica solamente en la categoría 1 y el 47.10% restante se distribuye en el resto de las categorías por debajo de ese valor (mediana). En promedio, los individuos responden en la categoría que se expresa totalmente en desacuerdo. Se observa que el valor de la asimetría es 0.73, al ser positivo quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la derecha de la curva y por encima de la media (1.98). La curtosis en este caso es igual a -0.75, al ser negativa indica que la curva es más plana o achatada como se observa en el Histograma 27. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 28. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.**

**Tabla 28. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo.	22	43,1	43,1	43,1
	En desacuerdo.	20	39,2	39,2	82,4
	Indiferente.	5	9,8	9,8	92,2
	De acuerdo.	2	3,9	3,9	96,1
	Totalmente de acuerdo.	2	3,9	3,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

Se comienza observando que el mayor porcentaje se ubica en la categoría totalmente en desacuerdo con un 43.10%, los sujetos responden en el caso de la variable aquí la organización se arriesga por una buena idea. El 39.20% se ubica para la categoría en desacuerdo y el porcentaje restante (17.6%) se distribuye en las últimas clasificaciones. En el caso de esta variable, la categoría que ocurre con mayor frecuencia es 1 que representa el punto totalmente en desacuerdo. La mediana de esta variable es igual a 2, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 1.02. La media de la variable es igual a 1.86 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 1.02$ . El 43.10% de los encuestados se ubica solamente en la categoría 1 (totalmente en desacuerdo), el 39.20% en el ítem 2 (en desacuerdo) y el 17.60% restante se distribuye en el resto de las categorías por debajo de ese valor (mediana). En promedio, los individuos responden más en el ítem 1, que se expresa totalmente en desacuerdo. En este caso, el valor de la asimetría es 1.46, al ser positivo quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la derecha de la curva y por encima de la media (1.86). La curtosis en este caso es igual

a 2.41, al ser positiva indica que la curva es más picuda o elevada como se observa en el Histograma 28. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.**

<b>Tabla 29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo.	1	2,0	2,0	2,0
	En desacuerdo.	23	45,1	45,1	47,1
	Indiferente.	20	39,2	39,2	86,3
	De acuerdo.	4	7,8	7,8	94,1
	Totalmente de acuerdo.	3	5,9	5,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

El mayor porcentaje que se observa en la Tabla se ubica en la categoría totalmente en desacuerdo con un 45.10%, los sujetos responden en el caso de la variable entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa. El 39.20% se ubica para la categoría en desacuerdo y el porcentaje restante (15.7%) se distribuye en las últimas clasificaciones. En el caso de esta variable, la categoría que ocurre con mayor frecuencia es 2 que representa el punto en desacuerdo. La mediana de esta variable es igual a 3, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 0.87. La media de la variable es igual a 2.71 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 0.87$ . El 45.10% de los encuestados se ubica solamente en la categoría 2 (en desacuerdo), el 39.20% en el ítem 2 (en desacuerdo) y el 15.70% restante se distribuye en el resto de las categorías por debajo de ese valor (mediana). En promedio, los individuos responden más en el ítem 2, que expresa en desacuerdo. Aquí, el valor de la asimetría es 0.99, al ser positivo quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la derecha de la curva y por encima de la media (2.71). La curtosis en este caso es igual a 0.92, al ser positiva indica que la curva es más picuda o elevada como se observa en el Histograma 29. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.**

<b>Tabla 30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado

Válido	Totalmente en desacuerdo.	4	7,8	7,8	7,8
	En desacuerdo.	23	45,1	45,1	52,9
	Indiferente.	11	21,6	21,6	74,5
	De acuerdo.	11	21,6	21,6	96,1
	Totalmente de acuerdo.	2	3,9	3,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

El porcentaje más relevante se ubica en la categoría en desacuerdo con un 45.10%, los sujetos responden en el caso de la variable esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones. Hay dos categorías que coinciden el en porcentaje, cada una alcanza el 21.60% de forma independiente y representa, una el orden indiferente y la otra, de acuerdo. El 11.70% restante se distribuye en las últimas clasificaciones. En el caso de esta variable, la categoría que ocurre con mayor frecuencia es 2 que representa el punto en desacuerdo. La mediana de esta variable es igual a 2, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 1.02. La media de la variable es igual a 2.69 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 1.02$ . El 43.20% de los encuestados se divide en las categorías 3 y 4 (21.6% para indiferente y 21.6% para el orden de acuerdo). El 11.70% restante se distribuye en el resto de las categorías por debajo de ese valor (mediana). En promedio, los individuos responden más en el ítem 2, que expresa en desacuerdo. La asimetría toma un valor que es igual a 0.44, al ser positivo quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la derecha de la curva y por encima de la media (2.69). La curtosis en este caso es igual a -0.62, al ser positiva indica que la curva es más plana como se observa en el Histograma 30. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 31. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.**

**Tabla 31. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo.	21	41,2	41,2	41,2
	En desacuerdo.	16	31,4	31,4	72,5
	Indiferente.	2	3,9	3,9	76,5
	De acuerdo.	11	21,6	21,6	98,0
	Totalmente de acuerdo.	1	2,0	2,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

En la Tabla se destaca el porcentaje que se ubica en la categoría en desacuerdo con un 41.20%, los sujetos responden en el caso de la variable esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones. El 58.80% restante se distribuye en las últimas clasificaciones. En el caso de esta variable, la categoría que ocurre con mayor frecuencia es 1 que representa el punto en desacuerdo. La mediana de esta variable es igual a 2, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 1.22. La media de la variable es igual a 2.12 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 1.22$ . El 41.20% de los encuestados se ubica en la categoría 1, totalmente en desacuerdo, y el 58.80% restante se distribuye en el resto de las categorías por debajo de ese valor (mediana). En promedio, los individuos responden más en el ítem 1, que expresa totalmente en desacuerdo. El valor de la asimetría es 0.78, al ser positivo quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la derecha de la curva y por encima de la media (2.12). La curtosis en este caso es igual a -0.79, al ser negativa indica que la curva es más plana como se observa en el Histograma 31. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.**

**Tabla 32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo.	12	23,5	23,5	23,5
	En desacuerdo.	25	49,0	49,0	72,5
	Indiferente.	2	3,9	3,9	76,5
	De acuerdo.	11	21,6	21,6	98,0
	Totalmente de acuerdo.	1	2,0	2,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

Hay un porcentaje que se ubica por encima de todos que es el caso de la categoría en desacuerdo con un 49.00%, los sujetos responden en el caso de la variable esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones. El 51.00% restante se distribuye en las últimas clasificaciones. En el caso de esta variable, la categoría que ocurre con mayor frecuencia es 2 que representa el punto en desacuerdo. La mediana de esta variable es igual a 2, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a

1.11. La media de la variable es igual a 2.29 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 1.11$ . El 49.00% de los encuestados se ubica en la categoría 2, en desacuerdo, y el 51.00% restante se distribuye en el resto de las categorías por debajo de ese valor (mediana). En promedio, los individuos responden más en el ítem 2, que expresa en desacuerdo. La asimetría toma un valor igual a 0.72, al ser positivo quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la derecha de la curva y por encima de la media (2.29). La curtosis en este caso es igual a 3.40, al ser positiva indica que la curva es más picuda o elevada como se observa en el Histograma 32. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 33. Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.**

<b>Tabla 33. Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo.	1	2,0	2,0	2,0
	En desacuerdo.	39	76,5	76,5	78,4
	Indiferente.	5	9,8	9,8	88,2
	De acuerdo.	4	7,8	7,8	96,1
	Totalmente de acuerdo.	2	3,9	3,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

En la Tabla se observa que el mayor porcentaje se ubica en la categoría en desacuerdo con un 76.50%, los sujetos responden en el caso de la variable las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables. El 23.50% restante se distribuye en las últimas clasificaciones. En el caso de esta variable, la categoría que ocurre con mayor frecuencia es 2 que representa el punto en desacuerdo. La mediana de esta variable es igual a 2, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 0.82. La media de la variable es igual a 2.35 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 0.82$ . El 76.50% de los encuestados se ubica en la categoría 2, en desacuerdo, y el 23.50% restante se distribuye en el resto de las categorías por debajo de ese valor (mediana). En promedio, los individuos responden más en el ítem 2, que expresa en desacuerdo. El valor de la asimetría es 1.96, al ser positivo quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la derecha de la curva y por encima de la media (2.35). La curtosis en este caso es igual a 3.40, al ser positiva indica que la curva es más plana como se observa en el Histograma 33. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 34. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.**

**Tabla 34. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo.	4	7,8	7,8	7,8
	En desacuerdo.	12	23,5	23,5	31,4
	Indiferente.	22	43,1	43,1	74,5
	De acuerdo.	12	23,5	23,5	98,0
	Totalmente de acuerdo.	1	2,0	2,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

El porcentaje con mayor alcance se ubica en la categoría en desacuerdo con un 43.10%, los sujetos responden en el caso de la variable en esta organización se exige un rendimiento bastante alto. El 56.90% restante se distribuye en las últimas clasificaciones. En el caso de esta variable, la categoría que ocurre con mayor frecuencia es 3 que representa el punto indiferente. La mediana de esta variable es igual a 3, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 0.93. La media de la variable es igual a 2.88 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 0.93$ . El 43.10% de los encuestados se ubica en la categoría 3, indiferente, y el 56.90% restante se distribuye en el resto de las categorías por debajo de ese valor (mediana). En promedio, los individuos responden más en el ítem 3, que se expresa como indiferente. En esta variable, el valor de la asimetría es -0.22, al ser positivo quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la derecha de la curva y por encima de la media (2.88). La curtosis en este caso es igual a -0.29, al ser negativa indica que la curva es más plana como se observa en el Histograma 34. (Ver el Anexo G).

### **Variable N° 35. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.**

**Tabla 35. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo.	10	19,6	19,6	19,6
	En desacuerdo.	10	19,6	19,6	39,2
	Indiferente.	29	56,9	56,9	96,1
	De acuerdo.	1	2,0	2,0	98,0
	Totalmente de acuerdo.	1	2,0	2,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

El primer valor que se destaca es el porcentaje que se ubica en la categoría indiferente con un 56.90%, los sujetos responden en el caso de la variable la dirección

piensa que todo trabajo se puede mejorar. El 43.10% restante se distribuye en las últimas clasificaciones. En el caso de esta variable, la categoría que ocurre con mayor frecuencia es 3 que representa el punto indiferente. La mediana de esta variable es igual a 3, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 0.90. La media de la variable es igual a 2.47 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 0.90$ . El 56.90% de los encuestados se ubica en la categoría 3, indiferente, y el 43.10% restante se distribuye en el resto de las categorías por debajo de ese valor (mediana). En promedio, los individuos responden más en el ítem 3, que se expresa como indiferente. En esta variable, el valor de la asimetría es -0.24, al ser negativo quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la izquierda de la curva y por debajo de la media (1.88). La curtosis en este caso es igual a 0.76, al ser positiva indica que la curva es más picuda o elevada como se observa en el Histograma 35. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 36. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.**

**Tabla 36. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo.	23	45,1	45,1	45,1
	En desacuerdo.	15	29,4	29,4	74,5
	Indiferente.	10	19,6	19,6	94,1
	De acuerdo.	2	3,9	3,9	98,0
	Totalmente de acuerdo.	1	2,0	2,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

En este caso, la categoría totalmente en desacuerdo alcanza un porcentaje igual a 45.10% para la variable la dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar. El 54.90% restante se distribuye en las últimas clasificaciones. En el caso de esta variable, la categoría que ocurre con mayor frecuencia es 1 que representa el ítem totalmente en desacuerdo. La mediana de esta variable es igual a 2, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 0.99. La media de la variable es igual a 1.88 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 0.99$ . El 45.10% de los encuestados se ubica en la categoría 1, totalmente en

desacuerdo, y el 54.90% restante se distribuye en el resto de las categorías por debajo de ese valor (mediana). En promedio, los individuos responden más en el ítem 1, que se expresa totalmente en desacuerdo. La asimetría toma un valor igual a 1.01 y al ser positivo quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la izquierda de la curva y por encima de la media (1.88). La curtosis en este caso es igual a 0.62, al ser positiva indica que la curva es más picuda o elevada como se observa en el Histograma 36. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 37. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.**

**Tabla 37. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo.	1	2,0	2,0	2,0
	En desacuerdo.	22	43,1	43,1	45,1
	Indiferente.	24	47,1	47,1	92,2
	De acuerdo.	1	2,0	2,0	94,1
	Totalmente de acuerdo.	3	5,9	5,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

El mayor porcentaje se ubica en la categoría indiferente con un 47.10%, los sujetos responden en el caso de la variable la dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien. El ítem indiferente presenta un porcentaje alto también de 43.10% y el 9.90% restante se distribuye en las últimas clasificaciones. En el caso de esta variable, la categoría que ocurre con mayor frecuencia es 3 que representa la categoría indiferente. La mediana de esta variable es igual a 3, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 0.81. La media de la variable es igual a 2.67 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 0.81$ . El 47.10% de los encuestados se ubica en la categoría 3, totalmente en desacuerdo, y el 52.90% restante se distribuye en el resto de las categorías por debajo de ese valor (mediana). En promedio, los individuos responden más en el ítem 3, que es indiferente. El valor de la asimetría es 1.15, al ser positivo quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la izquierda de la curva y por encima de la media (2.67). La curtosis en este caso es

igual a 2.11, al ser positiva indica que la curva es más picuda o elevada como se observa en el Histograma 37. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 38. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.**

**Tabla 38. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo.	12	23,5	23,5	23,5
	En desacuerdo.	26	51,0	51,0	74,5
	Indiferente.	6	11,8	11,8	86,3
	De acuerdo.	5	9,8	9,8	96,1
	Totalmente de acuerdo.	2	3,9	3,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

En la Tabla se observa que el mayor porcentaje se ubica en la categoría en desacuerdo con un 51.00%, los sujetos responden en el caso de la variable aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño. El 49.90% restante se distribuye en las últimas clasificaciones. En el caso de esta variable, la categoría que ocurre con mayor frecuencia es 2 que representa la categoría en desacuerdo. La mediana de esta variable es igual a 2, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 1.04. La media de la variable es igual a 2.20 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 1.04$ . El valor de la asimetría es 1.03, al ser positivo quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la derecha de la curva y por encima de la media (2.20). La curtosis en este caso es igual a 0.73, al ser positiva indica que la curva es más picuda o elevada como se observa en el Histograma 38. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 39. Me siento orgulloso de mi desempeño.**

**Tabla 39. Me siento orgulloso de mi desempeño.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo.	10	19,6	19,6	19,6
	En desacuerdo.	12	23,5	23,5	43,1
	Indiferente.	22	43,1	43,1	86,3
	De acuerdo.	6	11,8	11,8	98,0
	Totalmente de acuerdo.	1	2,0	2,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

En la Tabla se observa que el mayor porcentaje se ubica en la categoría indiferente con un 43.10%, los sujetos responden en el caso de la variable aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño. El 56.90% restante tiene dos categorías que resaltan, una es en desacuerdo con un 23.50% y la otra es totalmente en desacuerdo con un 19.60%; el 13.80% restante se distribuye en las últimas clasificaciones. En el caso de esta variable, la categoría que ocurre con mayor frecuencia es 3 que representa el ítem indiferente. La mediana de esta variable es igual a 3, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 1.00. La media de la variable es igual a 2.53 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 1.00$ . Aquí, el valor de la asimetría es -0.22, al ser negativo quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la derecha de la curva y por encima de la media (2.20). La curtosis en este caso es igual a -0.51, al ser positiva indica que la curva es más plana como se observa en el Histograma 39. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 40. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.**

**Tabla 40. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo.	10	19,6	19,6	19,6
	En desacuerdo.	5	9,8	9,8	29,4
	Indiferente.	24	47,1	47,1	76,5
	De acuerdo.	11	21,6	21,6	98,0
	Totalmente de acuerdo.	1	2,0	2,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

Mediante la Tabla se observa que el mayor porcentaje se ubica en la categoría indiferente con un 47.10%, los sujetos responden en el caso de la variable si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores. El 52.90% restante se distribuye en las últimas clasificaciones. En el caso de esta variable, la categoría que ocurre con mayor frecuencia es 3 que representa el ítem indiferente. La mediana de esta variable es igual a 3, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 1.06. La media de la variable es igual a 2.76 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 1.06$ . El valor de la asimetría es -0.42, al ser negativo quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la derecha de la curva y

por encima de la media (2.20). La curtosis en este caso es igual a -0.61, al ser negativa indica que la curva es más plana como se observa en el Histograma 40. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 41. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.**

**Tabla 41. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo.	7	13,7	13,7	13,7
	En desacuerdo.	10	19,6	19,6	33,3
	Indiferente.	15	29,4	29,4	62,7
	De acuerdo.	18	35,3	35,3	98,0
	Totalmente de acuerdo.	1	2,0	2,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

A través de la Tabla puede observarse que el mayor porcentaje se ubica en la categoría de acuerdo con un 35.30%, los sujetos responden en el caso de la variable las cosas las ven mal mis superiores, las cosas las ven mal mis superiores. El 52.90% restante se distribuye en las últimas clasificaciones. En el caso de esta variable, la categoría que ocurre con mayor frecuencia es 4 que representa a la categoría de acuerdo. La mediana de esta variable es igual a 3, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 1.09. La media de la variable es igual a 2.92 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 1.09$ . El valor de la asimetría es -0.41, al ser negativo quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la derecha de la curva y por encima de la media (2.61). La curtosis en este caso es igual a -0.52, al ser negativa indica que la curva es más plana como se observa en el Histograma 41. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 42. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.**

**Tabla 42. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo.	4	7,8	7,8	7,8
	En desacuerdo.	24	47,1	47,1	54,9
	Indiferente.	12	23,5	23,5	78,4
	De acuerdo.	10	19,6	19,6	98,0
	Totalmente de acuerdo.	1	2,0	2,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

En la Tabla, el mayor porcentaje se ubica en la categoría en desacuerdo con un 47.10%, los sujetos responden en el caso de la variable las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra. El 52.90% restante se distribuye en las últimas clasificaciones. En el caso de esta variable, la categoría que ocurre con mayor frecuencia es 2 que representa el ítem en desacuerdo. La mediana de esta variable es igual a 2, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 0.96. La media de la variable es igual a 2.61 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 0.96$ . En esta variable, el valor de la asimetría es 0.45, al ser positivo quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la izquierda de la curva y por encima de la media (2.92). La curtosis en este caso es igual a -0.88, al ser negativa indica que la curva es más plana como se observa en el Histograma 42. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 43. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.**

<b>Tabla 43. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.</b>						
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válido	Totalmente en desacuerdo.	10	19,6	19,6	19,6	19,6
	En desacuerdo.	13	25,5	25,5	25,5	45,1
	Indiferente.	13	25,5	25,5	25,5	70,6
	De acuerdo.	11	21,6	21,6	21,6	92,2
	Totalmente de acuerdo.	4	7,8	7,8	7,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0		

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

En la Tabla se observa que el mayor porcentaje se ubica en la categoría en desacuerdo con un 47.10%, los sujetos responden en el caso de la variable mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil. El 52.90% restante se distribuye en las últimas clasificaciones. En el caso de esta variable, la categoría que ocurre con mayor frecuencia es 2 que representa el ítem en desacuerdo. La mediana de esta variable es igual a 2, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 1.23. La media de la variable es igual a 2.73 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 1.23$ . El valor de la asimetría es 0.15, al ser positivo quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la derecha de la curva y por encima de la media (2.73). La curtosis en este caso es igual a -0.96, al ser

negativa indica que la curva es más plana como se observa en el Histograma 43. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 44. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se siente las personas, etc.**

**Tabla 44. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo.	13	25,5	25,5	25,5
	En desacuerdo.	11	21,6	21,6	47,1
	Indiferente.	17	33,3	33,3	80,4
	De acuerdo.	5	9,8	9,8	90,2
	Totalmente de acuerdo.	5	9,8	9,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

De la Tabla, puede extraerse que el mayor porcentaje se ubica en la categoría indiferente con un 33.30%. El 66.70% restante se distribuye en las últimas clasificaciones. En el caso de esta variable, la categoría que ocurre con mayor frecuencia es 3 que representa el ítem indiferente. La mediana de esta variable es igual a 3, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 1.25. La media de la variable es igual a 2.57 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 1.25$ . El valor de la asimetría es 0.37, al ser positivo quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la derecha de la curva y por encima de la media (2.57). La curtosis en este caso es igual a -0.66, al ser negativa indica que la curva es más plana como se observa en el Histograma 44. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.**

**Tabla 45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo.	6	11,8	11,8	11,8
	En desacuerdo.	19	37,3	37,3	49,0
	Indiferente.	10	19,6	19,6	68,6
	De acuerdo.	14	27,5	27,5	96,1
	Totalmente de acuerdo.	2	3,9	3,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

A partir de los datos de la Tabla, se observa que el mayor porcentaje se ubica en el ítem en desacuerdo con un 37.30%, los sujetos responden en el caso de la variable en esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos. El 62.70% restante se distribuye en las últimas clasificaciones. En el caso de esta variable, la categoría que ocurre con mayor frecuencia es 2 que representa el ítem en desacuerdo. La mediana de esta variable es igual a 3, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 1.11. La media de la variable es igual a 2.75 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 1.11$ . El valor de la asimetría es 0.16, al ser positivo quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la derecha de la curva y por encima de la media (2.75). La curtosis en este caso es igual a -0.99, al ser negativa indica que la curva es más plana como se observa en el Histograma 45. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 46. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.**

**Tabla 46. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo.	2	3,9	3,9	3,9
	En desacuerdo.	25	49,0	49,0	52,9
	Indiferente.	19	37,3	37,3	90,2
	De acuerdo.	1	2,0	2,0	92,2
	Totalmente de acuerdo.	4	7,8	7,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

La Tabla muestra que el mayor porcentaje se ubica en el ítem en desacuerdo con un 49.00%, los sujetos responden en el caso de la variable la actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable. El 51.00% restante se distribuye en las últimas clasificaciones con un porcentaje destacado para la categoría indiferente con un 37.30%. El 13.7% restante se divide para el resto de los ítems. En el caso de esta variable, la categoría que ocurre con mayor frecuencia es 2 que representa el ítem en desacuerdo. La mediana de esta variable es igual a 2, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 0.91. La media de la variable es igual a 2.61 y

los valores se dispersan alrededor de  $\pm 0.91$ . La asimetría toma un valor que es igual a 1.20, al ser positivo quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la derecha de la curva y por encima de la media (2.61). La curtosis en este caso es igual a 1.63, al ser positiva indica que la curva es más picuda o eleva como se observa en el Histograma 46. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 47. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.**

**Tabla 47. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo.	9	17,6	17,6	17,6
	En desacuerdo.	25	49,0	49,0	66,7
	Indiferente.	11	21,6	21,6	88,2
	De acuerdo.	4	7,8	7,8	96,1
	Totalmente de acuerdo.	2	3,9	3,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

En la Tabla se observa que el mayor porcentaje se ubica en el ítem en desacuerdo con un 49.00%, los sujetos responden en el caso de la variable los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos. El 51.00% restante se distribuye en las últimas clasificaciones. En el caso de esta variable, la categoría que ocurre con mayor frecuencia es 2 que representa el ítem en desacuerdo. La mediana de esta variable es igual a 2, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 0.99. La media de la variable es igual a 2.31 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 0.99$ . El valor de la asimetría es 0.86, al ser positivo quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la derecha de la curva y por encima de la media (2.31). La curtosis en este caso es igual a 0.71, al ser positiva indica que la curva es más picuda o eleva como se observa en el Histograma 47. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 48. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.**

**Tabla 48. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo.	20	39,2	39,2	39,2
	En desacuerdo.	14	27,5	27,5	66,7
	Indiferente.	12	23,5	23,5	90,2

De acuerdo.	1	2,0	2,0	92,2
Totalmente de acuerdo.	4	7,8	7,8	100,0
Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

Como puede apreciarse en la Tabla, el porcentaje más alto se localiza en el ítem en desacuerdo con un 39.20%, los sujetos responden en el caso de la variable siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes. El 60.80% restante se distribuye en las últimas clasificaciones. Se destaca la categoría en desacuerdo con un 27.50% y el porcentaje restante -33.3%- se divide entre las últimas categorías. En el caso de esta variable, el ítem que ocurre con mayor frecuencia es 1 que representa totalmente en desacuerdo. La mediana de esta variable es igual a 2, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 1.19. La media de la variable es igual a 2.12 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 1.19$ . El valor de la asimetría es 1.01, al ser positivo quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la derecha de la curva y por encima de la media (2.12). La curtosis en este caso es igual a 0.44, al ser positiva indica que la curva es más picuda o elevada como se observa en el Histograma 48. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 49. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.**

**Tabla 49. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo.	1	2,0	2,0	2,0
	En desacuerdo.	42	82,4	82,4	84,3
	Indiferente.	5	9,8	9,8	94,1
	De acuerdo.	1	2,0	2,0	96,1
	Totalmente de acuerdo.	2	3,9	3,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

En la Tabla se observa que el mayor porcentaje se ubica en el ítem en desacuerdo con un 82.40%, los sujetos responden en el caso de la variable lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible, aunque no esté de acuerdo con mis jefes. El 17.60% restante se distribuye en las últimas clasificaciones. En el caso de esta variable, el ítem que ocurre con mayor frecuencia es 2 que representa la característica totalmente en desacuerdo. La mediana de esta variable

es igual a 2, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 0.71. La media de la variable es igual a 2.24 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 0.71$ . El valor de la asimetría es 2.71, al ser positivo quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la derecha de la curva y por encima de la media (2.24). La curtosis en este caso es igual a 8.43, al ser positiva indica que la curva es más picuda o eleva como se observa en el Histograma 49. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 50. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.**

**Tabla 50. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo.	11	21,6	21,6	21,6
	En desacuerdo.	14	27,5	27,5	49,0
	Indiferente.	22	43,1	43,1	92,2
	De acuerdo.	1	2,0	2,0	94,1
	Totalmente de acuerdo.	3	5,9	5,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

Los valores de la Tabla expresan que el mayor porcentaje se ubica en el ítem en indiferente con un 43.10%, las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización. El 56.90% restante se distribuye en las últimas categorías, destacándose el ítem en desacuerdo con un 27.50%; el 29.5% restante se distribuye en las últimas categorías. En el caso de esta variable, el ítem que ocurre con mayor frecuencia es 3 que representa la característica indiferente. La mediana de esta variable es igual a 3, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 1.04. La media de la variable es igual a 2.43 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 1.04$ . El valor de la asimetría es 0.46, al ser positivo quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la derecha de la curva y por encima de la media (2.43). La curtosis en este caso es igual a 0.33, al ser positiva indica que la curva es más picuda o eleva como se observa en el Histograma 50. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 51. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.**

**Tabla 51. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.**

---

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo.	20	39,2	39,2	39,2
	En desacuerdo.	11	21,6	21,6	60,8
	Indiferente.	15	29,4	29,4	90,2
	De acuerdo.	4	7,8	7,8	98,0
	Totalmente de acuerdo.	1	2,0	2,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

En la Tabla se observa que el mayor porcentaje se ubica en el ítem en totalmente en desacuerdo con un 39.20%, me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien. El 60.80% restante se distribuye en las últimas categorías, destacándose el ítem indiferente con un 29.40%; el 9.80% restante se distribuye en las últimas dos categorías. En el caso de esta variable, el ítem que ocurre con mayor frecuencia es 1 que representa la característica totalmente en desacuerdo. La mediana de esta variable es igual a 2, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 1.08. La media de la variable es igual a 2.12 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 1.08$ . La asimetría aquí tiene un valor que es igual a 0.53, al ser positivo quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la derecha de la curva y por encima de la media (2.12). La curtosis en este caso es igual a -0.63, al ser negativa indica que la curva es más plana como se observa en el Histograma 51. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 52. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.**

**Tabla 52. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo.	23	45,1	45,1	45,1
	En desacuerdo.	11	21,6	21,6	66,7
	Indiferente.	12	23,5	23,5	90,2
	De acuerdo.	4	7,8	7,8	98,0
	Totalmente de acuerdo.	1	2,0	2,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

Mediante los datos observados en la tabla, el porcentaje más destacado se ubica en el ítem en totalmente en desacuerdo con un 45.10%, para la variable siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización. El 54.90% restante se distribuye en las últimas categorías, destacándose el ítem indiferente con un 23.50% y

totalmente en desacuerdo con un 21.60%. El 9.80% restante se distribuye en las últimas dos categorías. En el caso de esta variable, el ítem que ocurre con mayor frecuencia es 1 que representa la característica totalmente en desacuerdo. La mediana de esta variable es igual a 2, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 1.09. La media de la variable es igual a 2.00 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 1.09$ . El valor de la asimetría es 0.76, al ser positivo quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la derecha de la curva y por encima de la media (2.00). La curtosis en este caso es igual a -0.37, al ser negativa indica que la curva es más plana como se observa en el Histograma 52. (Ver el Anexo G).

**Variable N° 53. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.**

**Tabla 53. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo.	1	2,0	2,0	2,0
En desacuerdo.	27	52,9	52,9	54,9
Indiferente.	13	25,5	25,5	80,4
De acuerdo.	6	11,8	11,8	92,2
Totalmente de acuerdo.	4	7,8	7,8	100,0
Total	51	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos de la encuesta.

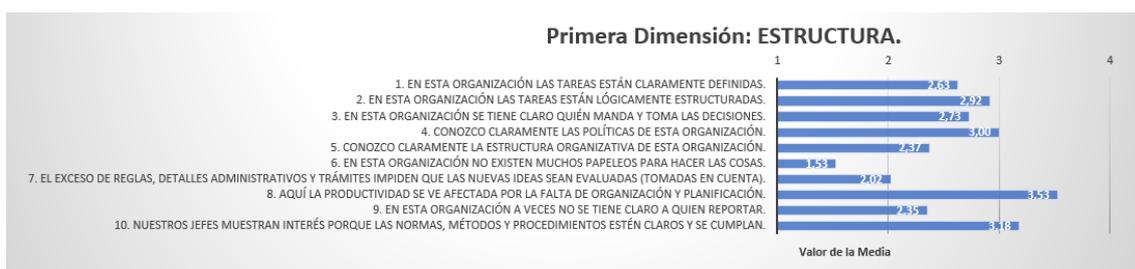
En la Tabla se observa que el mayor porcentaje se ubica en el ítem en desacuerdo con un 52.90%, para la variable siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización. El 47.70% restante se distribuye en el resto de las categorías. En el caso de esta variable, el ítem que ocurre con mayor frecuencia es 2 que representa la característica en desacuerdo. La mediana de esta variable es igual a 2, esto significa que la mitad de los casos se encuentran por debajo de la mediana y la otra mitad están ubicados por encima de este valor. La desviación de cada puntuación respecto de la media equivale es igual a 0.98. La media de la variable es igual a 2.00 y los valores se dispersan alrededor de  $\pm 0.98$ . El valor de la asimetría es 1.02, al ser positivo quiere decir que hay más valores que se agrupan hacia la derecha de la curva y por encima de la media (2.71). La curtosis en este caso es igual a 0.22, al ser positiva indica que la curva es más picuda o elevada como se observa en el Histograma 53. (Ver el Anexo G).

## 5.2. Interpretación del Clima Organizacional a través de las dimensiones del Modelo de Litwin y Stringer

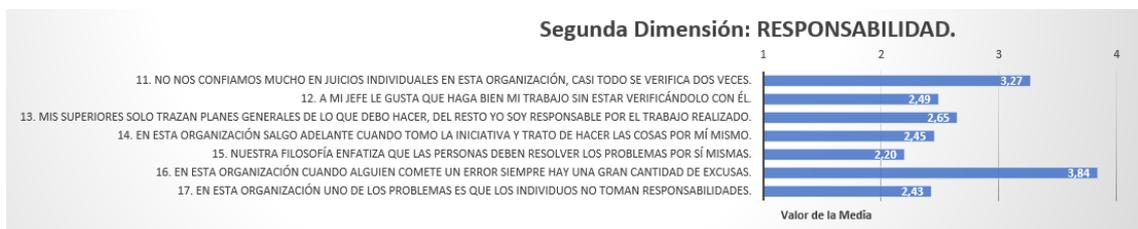
En este apartado se expresan los resultados del diagnóstico del clima organizacional de acuerdo con los ítems de cada una de las dimensiones del modelo. Se requiere establecer una escala, la cual permite obtener las puntuaciones de cada dimensión. Una vez aplicadas y procesados los cuestionarios, se procedió a su respectivo análisis, con ello se pudieron elaborar los gráficos correspondientes a las 9 dimensiones, que muestran los promedios de las respuestas obtenidas por los empleados. Los valores que permiten categorizar el clima organizacional para cada dimensión se establecen de acuerdo con la siguiente clasificación:

Intervalo	Clasificación de Clima Organizacional
De 1.0 a 2.0	Malo
De 2.1 a 3.0	Regular
De 3.1 a 4.0	Bueno
De 4.1 a 5.0	Excelente

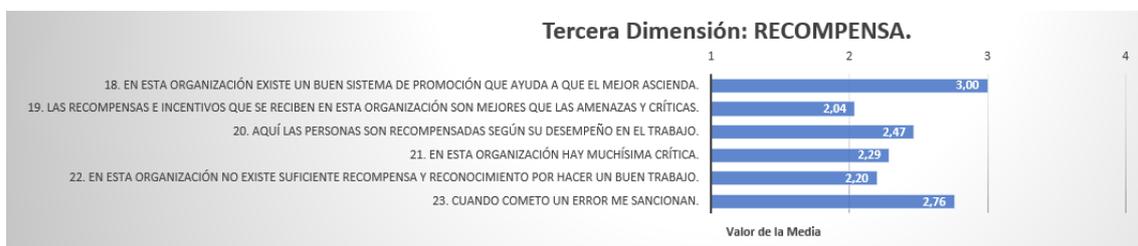
En primer lugar, se observa la dimensión *estructura* que contiene 10 ítems y se determinó que las calificaciones promedio del clima organizacional en el Departamento de Tesorería fueron desde 1.53 hasta 3.53. El promedio de los valores arroja un resultado igual a 2.63 lo que lleva a categorizarlo como *regular*. La dimensión estructura se encuentra vinculada con las reglas organizacionales, las políticas, la jerarquía, los formalismos, las obligaciones y las regulaciones. Representa la percepción que tienen los miembros de la organización respecto a la cantidad de reglas, procedimientos, normas y limitaciones a las que se encuentran enfrentados en el desempeño de sus tareas. Los empleados respecto a esta dimensión se manifiestan uniformidad y no exhiben grandes alteraciones o variaciones. La mayoría coinciden en que la estructura de la organización se encuentra formalmente definida y conocen sus deberes y obligaciones.



En segundo lugar, se observa la dimensión *responsabilidad* que contiene 6 ítems y de acuerdo con los valores de la media, en promedio el clima organizacional en el Departamento de Tesorería oscila entre 2.20 y 3.84. En este caso para la dimensión responsabilidad, el promedio es igual a 2.50, entonces puede referirse a que el clima se considera *regular* en esta dimensión. Para esta dimensión se verifica que los empleados esperan actividades que tengan más riesgo y toma de decisiones. El sentimiento de cada individuo se inclina a la posibilidad ser su propio jefe y alcanzar un compromiso elevado con el trabajo.

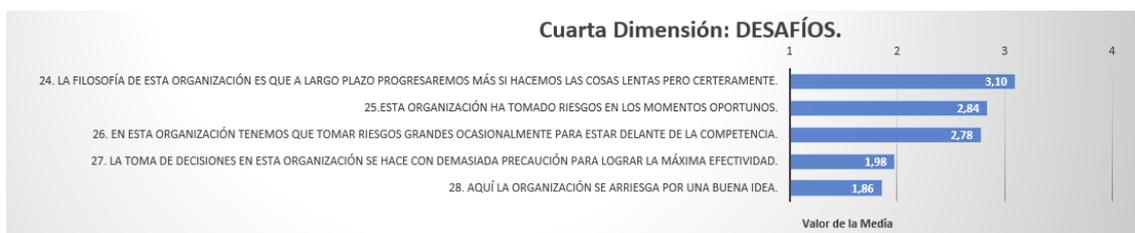


En tercer lugar, en la dimensión *recompensa* que contiene 6 ítems, de acuerdo con los valores de la media, el clima organizacional en el Departamento de Tesorería oscila entre 2.04 y 3.00, en este caso para la dimensión recompensa el promedio de los ítems tiene un resultado igual a 2.46, por lo tanto, el clima se considera *regular* para la dimensión *recompensa*. Los individuos carecen de un premio por el trabajo bien hecho y de un sistema activo de recompensas otorgadas por un buen desempeño. Si bien no hay castigos -en el caso extremo se implementa un sumario- es la figura con la que la organización no se enfoca en el premio en lugar del castigo. Los individuos perciben la necesidad de un factor de recompensa que resulte pertinente y equitativo como consecuencia del trabajo realizado en forma correcta.



En cuarto lugar, en la dimensión *desafíos* que contiene 5 ítems, de acuerdo con los valores de la media, el clima organizacional en el Departamento de Tesorería oscila

entre 1.86 y 3.10, el promedio es igual a 2.51. En este caso para la dimensión desafíos puede referirse que el clima se considera *regular* para esta dimensión. Para este factor se considera que aún con las dificultades que se presentan en las tareas cotidianas, existe voluntad manifiesta de los miembros de la Tesorería en progresar en el largo plazo y para ello consideran que debería existir una gama más amplia de desafíos que les permita tomar determinados riesgos.



En quinto lugar, en la dimensión *relaciones* que contiene 5 ítems, de acuerdo con los valores de la media, en promedio el clima organizacional en el Departamento de Tesorería oscila entre 2.12 y 2.71, siendo el promedio igual a 2.43. En la dimensión *relaciones* el clima se considera *regular*. En la dimensión relaciones por los resultados no puede asegurarse que existan mecanismos de comunicación fluida por parte de los superiores y por lo general la comunicación no es clara y precisa. Los factores que se evalúan se refieren a si el líder o jefe inmediato tiene capacidad para dirigir actividades, tiene capacidad para motivar al personal, si hay respeto entre los compañeros. Hay muchos que respondieron indiferente y esto quiere decir que no es de su interés tener una buena relación y armonía en el ámbito laboral como así también respecto al trabajo en equipo.



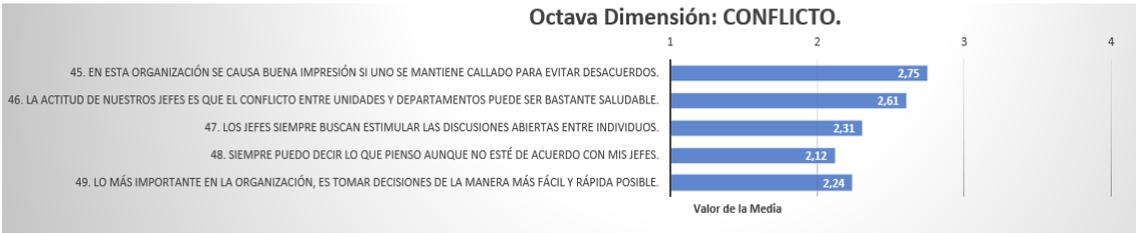
En sexto lugar, en la dimensión *cooperación* que contiene 6 ítems, de acuerdo con los valores de la media, el clima organizacional en el Departamento de Tesorería oscila entre 1.88 y 2.88. El promedio da un resultado igual a 2.43, esto indica que para la dimensión *cooperación*, el clima se considera *regular*.



En séptimo lugar, en la dimensión *estándares* que contiene 5 ítems, de acuerdo con los valores de la media, en promedio el clima organizacional en el Departamento de Tesorería oscila entre 2.57 y 2.92. el promedio en esta dimensión tiene valor igual a 2.71, esto indica que en este caso para la dimensión *estándares* puede referirse a que el clima se considera que es *regular*. Los miembros de la Tesorería manifiestan que en ocasiones reciben ayuda tanto de sus superiores como de sus pares y en otras nadie les presta atención a sus demandas. En particular se observa que perciben que sus superiores no toman en cuenta sus aspiraciones personales.



En octavo lugar, en la dimensión *conflicto* que contiene 5 ítems, de acuerdo con los valores de la media, en promedio el clima organizacional en el Departamento de Tesorería oscila entre 2.12 y 2.75. Su promedio arroja un valor igual a 2.40 y en este caso para la dimensión *estándares* se considera que el clima es *regular*. En esta dimensión los individuos asienten que en esta organización se causa buena impresión si se mantienen callados para evitar desacuerdos. Consideran que no es conveniente el conflicto entre unidades y departamento porque no resulta saludable. Los individuos no tienen la oportunidad de decir lo que piensan aunque sea una opinión diferente de la de los jefes.



Y, por último, en el noveno lugar, en la dimensión *identidad* que contiene 4 ítems, de acuerdo con los valores de la media, en promedio el clima organizacional en el Departamento de Tesorería oscila entre 2.00 y 2.71 y arroja un valor igual a 2.31, en este caso para la dimensión *identidad* puede referirse a que el clima se considera *regular*. En lo que se refiere a este reactivo hay pocos individuos que se sienten parte de la organización y que su trabajo es importante dentro de ella, además consideran que las actividades que realizan no provocan gran impacto en el logro de los objetivos de la organización. Esto es destacable dado que es un factor relevante cuando se analizan los objetivos personales junto con los de la organización.



## 6. Conclusión y Recomendaciones

A nivel general, los miembros del Departamento de Tesorería mostraron una actitud favorable ante el diagnóstico del clima organizacional, con la expectativa de que los resultados redunden en un proceso de cambio que genere estrategias que mejoren el clima en la Tesorería en todos sus niveles.

Es importante mencionar que existe homogeneidad en las percepciones expresadas en las diferentes variables de análisis, lo que permite dar respaldo a las observaciones identificadas en este estudio y también de éstos con relación al marco teórico.

En lo que corresponde al rumbo institucional, las respuestas muestran poca claridad, los funcionarios indican que hay falta de comunicación, sin que exista un comunicado formal que oriente de manera estratégica, las acciones para el logro de los objetivos institucionales. Si bien es cierto, alguna información estratégica tiene carácter confidencial y existen grados o niveles para compartirla, en general, es necesario que todos dentro de la Tesorería conozcan hacia dónde se dirige la misma y cuáles son los pasos siguientes para el logro de los objetivos. No se cuenta con una distribución de la visión y misión en las instalaciones, que se convierte en un esfuerzo visual de la información, no obstante, esta publicación debe estar articulada a un plan estratégico de comunicación, que genere impacto individual y se refleje en los objetivos grupales a nivel institucional.

La comunicación es un proceso que implica un intercambio bidireccional de información, donde se enriquecen ambas partes involucradas a través de la retroalimentación. El Departamento de Tesorería muestra oportunidades de mejora en este aspecto, pues si bien es cierto, se han generado instrumentos que favorecen la distribución de datos e información (broadcast o correo masivo), no se cuenta con espacios que permitan el libre intercambio de ideas y temas de relevancia para la Tesorería. La retroalimentación no se considera uno de los temas en la agenda de los líderes, lo que conlleva a que se evidencie la oportunidad de mejora en este aspecto. Esta situación fomenta la comunicación informal, que lo que hace es tergiversar el objetivo del mensaje original. Un elemento importante para mencionar dentro del proceso de comunicación es que el personal expresa la necesidad de espacios en los cuales se fortalezca la exposición de ideas, sugerencias, situaciones por resolver, u otros

aspectos culturales, que puedan convertirse en claves para desarrollar exitosamente la gestión.

Como bien sabemos, las instituciones son dinámicas, cambian de manera constante y se moldean de acuerdo con las necesidades de su entorno. Por este motivo, el liderazgo se convierte en una herramienta fundamental para gestionar la estrategia de la organización. El Departamento de Tesorería muestra un liderazgo con oportunidades de mejora en la toma de decisiones oportunas, en la administración equitativa del talento humano en su equipo de trabajo, en la comunicación efectiva y la retroalimentación adecuada, en crear espacios para el diálogo y compartir las acciones cotidianas, en participar a todos los miembros del equipo en los datos de relevancia, escuchar de manera abierta y activa las necesidades y sugerencias del grupo humano que lidera, es decir, que exista un espacio y apertura para que la comunicación se dé en ambas vías y caracterizada por un ambiente de respeto y libre de discriminación. También se hace evidente que cada grupo de trabajo tiene un estilo de liderazgo diferente, lo que ocasiona que los jefes sean cercanos en algunos casos y muy distanciados en otros.

En lo que respecta a trabajo en equipo, se concluye que existe hacia el interior de los equipos, pero con algunas limitaciones entre otras áreas. Los diferentes grupos de trabajo realizan su gestión de manera aislada, se conoce bastante de los procesos de otras áreas, pero no se fomenta el intercambio de información entre una y otra, lo cual provoca una no identificación del individuo con la gestión global de la organización.

Otro elemento fundamental a la hora de crear equipos de trabajo es que cada persona se sienta tomada en cuenta para las acciones que deben llevarse a cabo. La motivación juega un papel fundamental en este aspecto y según los resultados obtenidos, no se ha generado un ambiente que la promueva. Es importante mencionar que quien dirige la estrategia del sector, debe conocer a cada persona de su equipo y requiere saber cómo sacar el mejor provecho de su talento individual, logrando así motivación que redunde en altos niveles de productividad. Una de las claves de éxito de toda organización, sobre todo en un ambiente cambiante es tener una estrategia y una planificación a nivel institucional. En lo que concierne a las oportunidades de capacitación y desarrollo, se concluye que no existe una planificación o programa alineado de capacitación, por tanto, tampoco existe un diagnóstico de necesidades individuales o grupales, que genere un plan de carrera o plan de sucesión que gestione el

talento interno y formule una nueva manera de motivar y hacer crecer a los empleados del Departamento de Tesorería.

A través del análisis realizado en esta investigación, se demuestra la hipótesis de trabajo según la cual el clima laboral del Departamento de Tesorería del Ministerio de Desarrollo Social influye en la calidad del servicio que se presta. Con este estudio fue posible determinar que el clima organizacional se encuentra en nivel *regular* en las 9 dimensiones del modelo de Litwin y Stringer (1968). Bajo este enfoque integrador se analizó el clima organizacional en la Tesorería, todo se basó en la percepción de los efectos subjetivos, de la configuración del sistema formal, del estilo concreto de la administración, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores, y motivación de las personas que trabajan en la organización, esto circunscrito a la serie de categorías enunciadas por los teóricos mencionados. El diagnóstico efectuado sobre el clima organizacional llevó a determinar que éste es calificable como *regular*. Las dimensiones que demuestran aspectos más subjetivos del clima organizacional pueden describirse de mayor a menor según los valores de la media. Según expresan los resultados obtenidos la dimensión *responsabilidad*, los valores oscilan entre 2.20 y 3.84, presenta un mayor grado de aceptación.

Continúa en el análisis la dimensión *estructura*, los valores se encuentran entre 1.53 hasta 3.53. Manifiestan un resultado aceptablemente bueno respecto a las reglas organizacionales, la jerarquía, y a la cantidad de reglas, procedimientos, normas y limitaciones que enfrentan en el desempeño de sus tareas. Luego, se encuentra la dimensión *desafíos*. Los resultados se desplazan desde 1.86 hasta 3.10. Esta dimensión tiene una aceptación media en la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, hacia los retos y las pruebas que impone el trabajo en su jornada diaria. En la dimensión *recompensa*, con valores de 2.04 a 3.00, la percepción de los individuos es uniforme, sin variabilidad sobre la adecuación de un sistema activo de recompensas otorgadas por un buen desempeño del trabajo.

Seguidamente, la dimensión estándares, con valores que oscilan entre 2.57 y 2.92. Aquí también la percepción de ellos individuos posee una condición media que no alcanza la excelencia en lo que se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas, así como normas de desempeño. También refleja la percepción que tienen

los miembros de la organización sobre el énfasis y el enfoque que las organizaciones marcan sobre las normas de rendimiento de los trabajadores.

A continuación, se encuentra la dimensión *cooperación*, los resultados varían entre 1.88 y 2.88. La percepción de los individuos se encuentra en un nivel medio respecto al sentimiento de los miembros de la organización acerca de la voluntad o espíritu de ayuda por parte de los directivos y de los compañeros de trabajo y al acento que colocan en el apoyo mutuo en todos los niveles de la organización. Para la dimensión *conflicto* los valores se encuentran entre 2.12 y 2.75. Los individuos tienen una percepción regular o intermedia sin gran variabilidad cuando se trata de la opinión o juicios encontrados que son tolerados en un ambiente de trabajo, el grado de aceptación que en lo que se refiere a las relaciones entre pares y entre superiores, en particular en el caso de opiniones discrepantes en el entorno laboral.

Tanto para la dimensión *relaciones* como para *identidad*, los valores oscilan entre 2.12 y 2.71 respectivamente. En ambas, la percepción de los individuos manifiesta uniformidad o no exhibe grandes alteraciones. Tanto en lo que se refiere a la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre pares, jefes y subordinados, en primer lugar, como en lo que tiene relación con el sentimiento de pertenencia a la organización, es una manera de enlazar los objetivos personales con los objetivos de la organización, en segundo lugar.

En este sentido, se puede decir que todas las acciones que tome el Departamento de Tesorería con miras a mejorar el clima organizacional deberán tener muy en cuenta todas las dimensiones. Todos estos aspectos abordados posibilitaron concluir finalmente que el clima organizacional ha de contribuir a la comprensión del impacto de las organizaciones sobre la persona y la personalidad. Esta comprensión del clima contribuyó y seguirá ayudando al estudio de los procesos en la administración y en particular en lo que se refiere a los efectos sobre las personas, sobre las organizaciones, y sobre el desempeño de estas. Con la investigación se detectó un clima organizacional regular y relativamente estable dentro del Departamento de Tesorería del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación y se logra demostrar la hipótesis planteada. Asimismo, se estima que a mediano plazo sea posible mejorar el rendimiento de los empleados que conduzcan a resultados óptimos para la entidad. Finalmente se concluye que, en base al

análisis de los resultados de la investigación realizada, los mismos demuestran que el clima organizacional que se maneja dentro del Departamento de Tesorería es agradable a pesar de que, en todos los valores de las dimensiones, se localizan en el nivel regular y que manifiestan que existe cierta disconformidad con algunos temas que tienen que ver con las variables del modelo. Todas las dimensiones alcanzan un resultado regular, esto hace mención a una necesidad de realizar ajustes sobre el clima organizacional, sugiere la idea de efectuar los mencionados ajuste con el objetivo de optimizar el funcionamiento de la organización.

### Recomendaciones

Con el objetivo de cerrar las brechas existentes en el clima organizacional que se desea a nivel del Departamento de Tesorería y lo que actualmente los resultados demuestran, se recomiendan algunas acciones que a continuación se detallan:

1. Sería conveniente que se establezca una estrategia de comunicación que vincule las diferentes áreas con las que interactúa el Departamento, con sus proyectos estratégicos, a través del cual se llegue a todos y donde se legitime toda la información estratégica. Cabe mencionar que este espacio debe tener más que una tendencia informativa; es un lugar de estrategia para informar, activar, promover, legitimar cambios y los pasos a seguir. Debe aprovecharse este espacio para transmitir a los miembros de la organización la esencia de las tareas, ir más allá de la lectura de la misión y la visión, a elementos cotidianos que hagan que la estrategia fructifique, o sea que se diga cómo se hacen las cosas aquí, porqué y para qué, logrando así una mayor identificación del personal con la organización. Es imprescindible crear un modelo de divulgación tanto al interior como al exterior del Departamento de Tesorería, que permita que todos en la organización hablen el mismo idioma. Se sugiere que en todos los procesos que se inicien se comuniquen de manera formal, posibilitando a los miembros claridad en las acciones a tomar. Esto puede lograrse mediante reuniones periódicas que permitan no sólo informar, sino formar y guiar.

2. El proceso de cambio es percibido como necesario y positivo, no obstante, el manejo que se ha dado no es el más adecuado, se vislumbran algunas deficiencias, tales como: la falta de claridad en cuanto a los canales de comunicación, la escasa información de manera formal, la opinión de los colaboradores, entre otros. En ese sentido se recomienda que, en cada uno de estos procesos de cambio, se alineen todos

los factores o elementos que intervienen, de manera estratégica en éstos, tales como: información, recursos, colaboradores y políticas, entre otros.

3. Incorporación de un factor de incentivos, esto es, la incorporación de un proceso mediante el cual el individuo aprende a operar de manera eficiente y eficaz en el medio laboral. Plantear mecanismos que modifiquen los comportamientos para producir resultados positivos. De tal manera que una vez incorporado el incentivo, se llegue a una respuesta conductual con buen resultado.

4. El grupo de jefaturas con que cuenta el Departamento de Tesorería muestra debilidades en su estilo de liderazgo, el cual se ha definido por el modelo personal que el líder ha desarrollado. Se sugiere que se realice un diagnóstico de potencial individual del líder que actualmente tiene a cargo personal, que establezca las competencias actuales con respecto a las requeridas, mostrando así las brechas a recuperar. A partir de ello, definir la estructura del cambio, el plan del mismo, las acciones y la proyección en el tiempo en que se realizará, de manera que se fortalezcan las áreas de oportunidad que posee y aquellas con las que cuenta maximice su potencial, generando así un equipo más seguro, que responda a las exigencias que actualmente atraviesa la organización, posibilitando a los empleados retroalimentación oportuna y que se conviertan en una pieza fundamental que logre la efectividad institucional. Adicionalmente, se propone evaluar la posibilidad de que el líder tenga sesiones de coaching, que le permita fortalecer las áreas en las que tiene oportunidad.

5. En lo concerniente al trabajo en equipo es necesario consolidar la imagen integral de las diferentes áreas, tanto a nivel interno como a nivel institucional, para ello sería pertinente que las diferentes áreas establezcan reuniones periódicas donde no sólo se informe, sino que se abran espacios para temas de crecimiento profesional y efectividad dentro del proceso de cambio institucional. Asimismo, es de vital importancia que se transmitan los planes institucionales, la estrategia, las responsabilidades o acciones en que el área está involucrada, y por ende las actividades que cada miembro del equipo debe asumir para el logro global de los objetivos. Se debe tener presente que la gestión de las jefaturas debe de orientarse de acuerdo con las directrices de la alta dirección y que cada director o jefe, debe de actuar en consecuencia, así como ser solidario ante las necesidades y tareas de las diferentes áreas, nunca pensar en que cada una es independiente de las otras. Se sugiere instaurar

un modelo de reuniones semanales o bisemanales, en todos los niveles que permita la información de las actividades que realizan todas las áreas, así como la retroalimentación y seguimiento de los diferentes equipos.

6. Otra oportunidad de mejora se encuentra en fortalecer las relaciones entre los funcionarios y los líderes, promoviendo una política de puertas abiertas que favorezca el contacto de los miembros de la organización, así como la adecuada administración del recurso humano a nivel institucional.

7. Se recomienda mejorar el modelo de desarrollo y capacitación, así como un plan de carrera para el personal que propicie la igualdad de oportunidades y el crecimiento de todos los miembros de la organización. Es recomendable realizar un diagnóstico individual de competencias que permita determinar el potencial de los miembros de cada grupo, y la posibilidad del desarrollo de una carrera a nivel institucional. Convendría empezar con una encuesta que brinde información acerca de las áreas en las cuales cada funcionario desea desarrollarse. Se debe tener en cuenta que quienes validan la idoneidad de estas acciones sean especialistas en el área respectiva. Estas herramientas facilitan los procesos de desarrollo interno, así cuando existan movimientos internos de personal, ya se tendrá un análisis previo que identifique cuáles candidatos son los más adecuados para los diferentes puestos en todos los niveles. Adicionalmente esta información puede tenerse en cuenta al momento de requerir candidatos preparados para planes de sucesión y rotación.

8. Es importante considerar que la evaluación de desempeño se puede constituir en un medio para la retroalimentación, detección y seguimiento de capacidades. Debería ser previsto como una herramienta que coadyuve en el logro de objetivos estratégicos del área, que permita generar productividad a nivel organizacional y fomente el crecimiento individual de cada miembro de la institución. Se sugiere que dentro de la evaluación de desempeño exista la posibilidad de generar espacios de retroalimentación constante, de manera que se fomente un ambiente de crecimiento en la cotidianidad y que no se quede todo el potencial de mejora para la entrega final de la evaluación. Dicho mecanismo podría aplicarse o extenderse a todos los niveles del organismo.

9. Debe tenerse presente que al tener el avance y la meta que existe en materia de calidad, es inherente a la norma que la organización brinde un ambiente de trabajo que

propicie las condiciones necesarias para el logro de los diferentes servicios que se brindan a través de este sistema, disponiendo de condiciones apropiadas para la consecución de los objetivos organizacionales.

10. Se recomienda una revisión semestral al inicio, posteriormente de manera anual del clima organizacional, que permita dar seguimiento a los hallazgos y recomendaciones planteadas para ver su avance en un corto plazo. Asimismo que se conforme un equipo de trabajo para la realización del mismo, eso permitiría hacerlo en menos tiempo y con mayor grado de objetividad.

11. Debe establecerse un mecanismo que garantice la retroalimentación de los resultados del clima a todos los miembros de la organización. Se propone que cada líder de área sea quien realice esta labor, favoreciendo así el proceso de vinculación con los miembros de los equipos.

12. Finalmente, se sugiere delegar en alguna de las áreas, el departamento de Recursos Humanos, el seguimiento y control de las diferentes propuestas, esta figura se convierte en un asesor y facilitador que acompañe el proceso que ejecutarán e implementarán las diferentes áreas, accionando los planes de trabajo que ellos mismos diseñen para la mejora del clima en general.

## Referencias Bibliográficas.

- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto *et al.* (2014). *Metodología de la investigación*. Quinta Edición. McGraw-Hill. México, D.F., p. 566.
- KRIEGER, Mario. (2001). *Sociología de las organizaciones, una introducción al comportamiento organizacional*. Prentice Hall, Buenos Aires, República Argentina.
- KRIEGER, Mario J. *et al.* (2016). *Métodos y técnicas de diagnóstico e intervención en administración pública*. 1ª ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Errepar. Capítulo 7, pp. 199-236.
- LEVIN, Richard I. *et al.* (2004). *Estadística para administración y economía*. Pearson Prentice Hall, Séptima Edición. México, D. F., pp. 9-287.
- O'REILLY, C. A. and CALDWELL, D. F. (1979). *Informational Influence as a Determinant of Perceived Task Characteristics and Job Satisfaction*. *Journal of Applied Psychology*, pp. 157-165.
- WANOUS, J. P. y LAWLER, E. E. (2016). En la revista de Docencia Universitaria (REDU). Vol. 14(2), julio-diciembre 2016, 261-292 ISSN: 1887-4592. (En línea). Disponible en: <http://nulan.mdp.edu.ar/2603/1/pujol.2016.pdf>
- CABRERA, C.; SCHWERDT, F. (2014). Aplicabilidad de los aportes de Elton Mayo en la gestión de las Pequeñas y Medianas organizaciones de la ciudad de Bahía Blanca. VIII Jornadas de Sociología de la UNLP, 3 al 5 de diciembre de 2014, Ensenada, Argentina. En Memoria Académica. (En línea). Disponible en: [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.4695/ev.4695.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.4695/ev.4695.pdf)
- DE ZUANI, Elio Rafael. (2003). *Introducción a la administración de organizaciones*. Valleta Ediciones. Florida, Buenos Aires.
- ELLICKSON, M., & LOGSDON, K. (2001). *Determinants of job satisfaction of municipal government employees*. *State and Local Government Review*, 33(3), 173-184. (En línea). Disponible en: URL:<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0160323X0103300302>
- FASSIO A. y PASCUAL L. (2015). *Apuntes para desarrollar una investigación en el campo de la administración y el análisis organizacional*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Editorial Eudeba.

- GUJARATI, Damodar N. y PORTER, Dawn C. (2009). *Econometría*. Quinta Edición. McGraw-Hill. México, D.F.
- HERZBERG, Frederick. (1966). *Work and the nature of man*. Worlds Publishing Company. Cleveland.
- HOPPOCK, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York. United States. Harper Ed.
- KOONTZ, Harold y HEINZ, Wehrich. (2004). *Administración. Una perspectiva global*. México, McGraw-Hill.
- LITWIN, G. H. y STRINGER, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- MASLOW, A. (1991). *Motivación y personalidad*. España: Díaz de Santos, S.A. McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V. 5ª. Edición.
- REEVE, J. (2014). *Motivación y Emoción*. McGraw-Hill. Madrid, España.
- ROBBINS, Timothy A. (1998). *Comportamiento Organizacional*. Pearson, México.
- SCHERMERHORN, J. *et al.* (2005). *Comportamiento Organizacional*. México: Limusa.
- SPECTOR, P. E. (1985). *Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey*. American journal of community Psychology.
- VROOM, Victor Harold. (1964). *Work and motivation*. New York, Wiley & sons.

### **Leyes**

- Administración de los Recursos Públicos, 21/09/1999, Ley 24156, pp. 5-28. (En línea).  
 Disponible en:  
<https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/7198775/19990921>

## Anexos

### *Anexo A. Organigrama del Ministerio de Desarrollo Social*

1. Jefatura de Gabinete de Asesores
2. Secretaría de Economía Social
  - 2.1. Subsecretaría de fortalecimiento Institucional
  - 2.2. Subsecretaría de Organización de Ingresos Sociales
    - 2.2.1. Dirección Nacional de ejecución de proyectos sociales Integrales y Cooperativos
  - 2.3. Organismos descentralizados
    - 2.3.1. Comisión Nacional Programa Promoción Microcrédito Desarrollo Economía Social
    - 2.3.2. Instituto Nacional de Asuntos Indígenas
    - 2.3.3. Instituto Nacional Asociativismo Economía Social
3. Secretaría de Coordinación y Monitoreo Institucional
  - 3.1. Subsecretaría de Coordinación Monitoreo y Logística
    - 3.1.1. Dirección General de Asuntos Jurídicos
    - 3.1.2. Dirección de Programación y Ejecución Presupuestaria
      - 3.1.2.1. Dirección General de Administración
      - 3.1.2.2. Departamento de Tesorería
  - 3.2. Subsecretaría de Comercialización de la Economía Social
    - 3.2.1. Dirección Nacional Promoción de la Comercialización
    - 3.2.2. Dirección Nacional Fomento del Monotributo Social
  - 3.3. Subsecretaría de Responsabilidad Social
    - 3.3.1. Dirección Nacional Promoción de la Responsabilidad Social
    - 3.3.2. Dirección Nacional de Acreditación de Organizaciones
  - 3.4. Dirección General de RRHH y Organización
4. Secretaría de Gestión y Articulación Institucional
  - 4.1. Dirección Nacional Apoyo Logístico
  - 4.2. Coordinación Identificación de Necesidades críticas
  - 4.3. Subsecretaría de Abordaje Territorial
    - 4.3.1. Dirección Nacional Asistencia Crítica
  - 4.4. Subsecretaría de Políticas Alimentarias
    - 4.4.1. Dirección Nacional Seguridad Alimentaria
  - 4.5. Organismo Descentralizado – Comisión Nacional de Pensiones Asistenciales
    - 4.5.1. Dirección Nacional Promoción y Gestión de Derechos
5. Secretaría de Organización y Comunicación Comunitaria
  - 5.1. Dirección Nacional de Juventud
  - 5.2. Dirección Nacional Diseño y Comunicación Institucional
  - 5.3. Subsecretaría de Organización Comunitaria
    - 5.3.1. Dirección Nacional de Comunicación Estratégica
    - 5.3.2. Dirección Nacional de Gestión de Centros de Referencia
  - 5.4. Subsecretaría de Organización y Capacitación Popular
    - 5.4.1. Dirección Nacional de educación Social y Popular
    - 5.4.2. Dirección Nacional de Formación de Actores Territoriales
6. Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia

- 6.1. Subsecretaría de Desarrollo Institucional e Integración Federal
- 6.2. Subsecretaría de Derechos para la Niñez, Adolescencia y Familia
- 7. Secretaría de Deporte
  - 7.1. Subsecretaría de Planeamiento y Gestión Deportiva
    - 7.1.1. Dirección Nacional de Deporte Social
    - 7.1.2. Dirección Nacional Técnico Deportiva
  - 7.2. Subsecretaría de Recursos Deportivos
  - 7.3. Coordinación de Programas Deportivos Jurisdiccional

**Anexo B. Cuestionario de Litwin y Stringer aplicado en el Departamento de Tesorería.**

<p align="center">A continuación, encontrará una serie de afirmaciones del lugar en el cual Usted trabaja. Frente a cada una de ellas tendrá 4 alternativas de respuesta que son:  1 = Totalmente en desacuerdo.  2 = En desacuerdo.  3 = Indiferente.  4 = De acuerdo.  5 = Totalmente de acuerdo.  Debe marcar con una X la alternativa que describe con más exactitud, la situación actual de su organización.  Muchas gracias!!!</p>					
Ítems	1 = Totalmente en desacuerdo.	2 = En desacuerdo.	3 = Indiferente.	4 = De acuerdo.	5 = Totalmente de acuerdo
1. En esta organización las tareas están claramente definidas.					
2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.					
3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.					
4. Conozco claramente las políticas de esta organización.					
5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.					
6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.					
7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).					
8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.					
9. En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.					
10. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.					
11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.					
12. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.					
13. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.					
14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.					
15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.					
16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.					
17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.					

18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.					
19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.					
20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.					
21. En esta organización hay muchísima crítica.					
22. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.					
23. Cuando cometo un error me sancionan.					
24. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.					
25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.					
26. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.					
27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.					
28. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.					
29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.					
30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.					
31. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.					
32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.					
33. Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.					
34. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.					
35.a dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.					
36. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.					
37. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.					
38. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.					
39. Me siento orgulloso de mi desempeño.					
40. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.					
41. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.					
42. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.					

43. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.					
44. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.					
45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.					
46. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.					
47. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.					
48. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.					
49. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.					
50. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.					
51. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.					
52. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.					
53. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.					



*Anexo D. Tablas de medidas de tendencia central*

**Estadísticos**

		En esta organización las tareas están claramente definidas.	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.	Conozco claramente las políticas de esta organización.
N	Válido	51	51	51	51
	Perdidos	0	0	0	0
Media		2,63	2,92	2,73	3,00
Error estándar de la media		,179	,179	,168	,148
Mediana		2,00	2,00	2,00	3,00
Moda		2	2	2	3
Desviación estándar		1,280	1,278	1,201	1,058
Varianza		1,638	1,634	1,443	1,120
Asimetría		,806	,451	,918	,105
Error estándar de asimetría		,333	,333	,333	,333
Curtosis		-,494	-1,083	-,384	,191
Error estándar de curtosis		,656	,656	,656	,656
Rango		4	4	4	4
Mínimo		1	1	1	1
Máximo		5	5	5	5
Suma		134	149	139	153

**Estadísticos**

		Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.
N	Válido	51	51	51	51
	Perdidos	0	0	0	0
Media		2,37	1,53	2,02	3,53
Error estándar de la media		,137	,129	,176	,212
Mediana		2,00	1,00	2,00	4,00
Moda		2	1	1	5
Desviación estándar		,979	,924	1,257	1,515
Varianza		,958	,854	1,580	2,294
Asimetría		1,305	1,888	1,031	-,292
Error estándar de asimetría		,333	,333	,333	,333
Curtosis		1,487	3,412	-,052	-1,649
Error estándar de curtosis		,656	,656	,656	,656
Rango		4	4	4	4
Mínimo		1	1	1	1
Máximo		5	5	5	5
Suma		121	78	103	180

**Estadísticos**

		En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.	Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.	A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.
N	Válido	51	51	51	51

Perdidos	0	0	0	0
Media	2,35	3,18	3,27	2,49
Error estándar de la media	,140	,176	,151	,132
Mediana	2,00	4,00	4,00	2,00
Moda	2	4	4	2
Desviación estándar	,996	1,260	1,078	,946
Varianza	,993	1,588	1,163	,895
Asimetría	1,119	-,596	-,978	1,357
Error estándar de asimetría	,333	,333	,333	,333
Curtosis	1,272	-,949	-,319	1,917
Error estándar de curtosis	,656	,656	,656	,656
Rango	4	4	4	4
Mínimo	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5
Suma	120	162	167	127

#### Estadísticos

	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.
N	51	51	51	51
Válido	51	51	51	51
Perdidos	0	0	0	0
Media	2,65	2,45	2,20	3,84
Error estándar de la media	,163	,141	,151	,173
Mediana	3,00	2,00	2,00	4,00
Moda	3	2	2	5
Desviación estándar	1,163	1,006	1,077	1,239
Varianza	1,353	1,013	1,161	1,535
Asimetría	,422	,569	1,290	-,938
Error estándar de asimetría	,333	,333	,333	,333
Curtosis	-,286	,131	1,594	,036
Error estándar de curtosis	,656	,656	,656	,656
Rango	4	4	4	4
Mínimo	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5
Suma	135	125	112	196

#### Estadísticos

	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.
N	51	51	51	51
Válido	51	51	51	51
Perdidos	0	0	0	0
Media	2,43	3,00	2,04	2,47
Error estándar de la media	,180	,108	,158	,149
Mediana	2,00	3,00	2,00	3,00
Moda	2	3	1	3
Desviación estándar	1,285	,775	1,131	1,065
Varianza	1,650	,600	1,278	1,134
Asimetría	,718	-,269	,785	-,230
Error estándar de asimetría	,333	,333	,333	,333
Curtosis	-,374	,946	-,114	-,816
Error estándar de curtosis	,656	,656	,656	,656

Rango	4	4	4	4
Mínimo	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5
Suma	124	153	104	126

#### Estadísticos

		En esta organización hay muchísima crítica.	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.	Cuando cometo un error me sancionan.	La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.
N	Válido	51	51	51	51
	Perdidos	0	0	0	0
Media		2,29	2,20	2,76	3,10
Error estándar de la media		,132	,101	,133	,138
Mediana		2,00	2,00	3,00	3,00
Moda		2	2	2	4
Desviación estándar		,944	,722	,951	,985
Varianza		,892	,521	,904	,970
Asimetría		,849	2,675	,934	-,595
Error estándar de asimetría		,333	,333	,333	,333
Curtosis		1,151	8,455	,378	-,388
Error estándar de curtosis		,656	,656	,656	,656
Rango		4	4	4	4
Mínimo		1	1	1	1
Máximo		5	5	5	5
Suma		117	112	141	158

#### Estadísticos

		Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	Aquí la organización se arriesga por una buena idea.
N	Válido	51	51	51	51
	Perdidos	0	0	0	0
Media		2,84	2,78	1,98	1,86
Error estándar de la media		,141	,126	,164	,143
Mediana		3,00	3,00	1,00	2,00
Moda		2	2	1	1
Desviación estándar		1,007	,901	1,175	1,020
Varianza		1,015	,813	1,380	1,041
Asimetría		,694	,790	,733	1,462
Error estándar de asimetría		,333	,333	,333	,333
Curtosis		-,433	,348	-,756	2,141
Error estándar de curtosis		,656	,656	,656	,656
Rango		4	4	4	4
Mínimo		1	1	1	1
Máximo		5	5	5	5
Suma		145	142	101	95

**Estadísticos**

		Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.
N	Válido	51	51	51	51
	Perdidos	0	0	0	0
Media		2,71	2,69	2,12	2,29
Error estándar de la media		,123	,144	,172	,157
Mediana		3,00	2,00	2,00	2,00
Moda		2	2	1	2
Desviación estándar		,879	1,029	1,227	1,119
Varianza		,772	1,060	1,506	1,252
Asimetría		,993	,447	,781	,721
Error estándar de asimetría		,333	,333	,333	,333
Curtosis		,925	-,625	-,791	-,582
Error estándar de curtosis		,656	,656	,656	,656
Rango		4	4	4	4
Mínimo		1	1	1	1
Máximo		5	5	5	5
Suma		138	137	108	117

**Estadísticos**

		Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.	La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.
N	Válido	51	51	51	51
	Perdidos	0	0	0	0
Media		2,35	2,88	2,47	1,88
Error estándar de la media		,115	,130	,126	,139
Mediana		2,00	3,00	3,00	2,00
Moda		2	3	3	1
Desviación estándar		,820	,931	,902	,993
Varianza		,673	,866	,814	,986
Asimetría		1,966	-,223	-,249	1,010
Error estándar de asimetría		,333	,333	,333	,333
Curtosis		3,408	-,291	,076	,622
Error estándar de curtosis		,656	,656	,656	,656
Rango		4	4	4	4
Mínimo		1	1	1	1
Máximo		5	5	5	5
Suma		120	147	126	96

**Estadísticos**

		La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	Me siento orgulloso de mi desempeño.	Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.
N	Válido	51	51	51	51
	Perdidos	0	0	0	0
Media		2,67	2,20	2,53	2,76
Error estándar de la media		,114	,146	,141	,150
Mediana		3,00	2,00	3,00	3,00

Moda	3	2	3	3
Desviación estándar	,816	1,040	1,007	1,069
Varianza	,667	1,081	1,014	1,144
Asimetría	1,156	1,034	-,022	-,425
Error estándar de asimetría	,333	,333	,333	,333
Curtosis	2,111	,743	-,512	-,613
Error estándar de curtosis	,656	,656	,656	,656
Rango	4	4	4	4
Mínimo	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5
Suma	136	112	129	141

#### Estadísticos

	Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.
N	Válido Perdidos	51 0	51 0	51 0
Media	2,92	2,61	2,73	2,57
Error estándar de la media	,153	,135	,173	,175
Mediana	3,00	2,00	3,00	3,00
Moda	4	2	2 <sup>a</sup>	3
Desviación estándar	1,093	,961	1,234	1,253
Varianza	1,194	,923	1,523	1,570
Asimetría	-,414	,455	,153	,378
Error estándar de asimetría	,333	,333	,333	,333
Curtosis	-,884	-,527	-,969	-,663
Error estándar de curtosis	,656	,656	,656	,656
Rango	4	4	4	4
Mínimo	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5
Suma	149	133	139	131

#### Estadísticos

	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.	La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.	Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.
N	Válido Perdidos	51 0	51 0	51 0
Media	2,75	2,61	2,31	2,12
Error estándar de la media	,156	,129	,139	,167
Mediana	3,00	2,00	2,00	2,00
Moda	2	2	2	1
Desviación estándar	1,111	,918	,990	1,194
Varianza	1,234	,843	,980	1,426
Asimetría	,167	1,201	,866	1,012
Error estándar de asimetría	,333	,333	,333	,333
Curtosis	-,996	1,632	,712	,440
Error estándar de curtosis	,656	,656	,656	,656
Rango	4	4	4	4
Mínimo	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5
Suma	140	133	118	108



**Estadísticos**

		Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.	Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.
N	Válido	51	51	51	51
	Perdidos	0	0	0	0
Media		2,24	2,43	2,12	2,00
Error estándar de la media		,099	,146	,152	,153
Mediana		2,00	3,00	2,00	2,00
Moda		2	3	1	1
Desviación estándar		,710	1,044	1,089	1,095
Varianza		,504	1,090	1,186	1,200
Asimetría		2,771	,464	,532	,760
Error estándar de asimetría		,333	,333	,333	,333
Curtosis		8,437	,333	-,630	-,370
Error estándar de curtosis		,656	,656	,656	,656
Rango		4	4	4	4
Mínimo		1	1	1	1
Máximo		5	5	5	5
Suma		114	124	108	102

**Estadísticos**

		En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.
N	Válido	51
	Perdidos	0
Media		2,71
Error estándar de la media		,138
Mediana		2,00
Moda		2
Desviación estándar		,986
Varianza		,972
Asimetría		1,025
Error estándar de asimetría		,333
Curtosis		,224
Error estándar de curtosis		,656
Rango		4
Mínimo		1
Máximo		5
Suma		138

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

## Anexo E. Gráficos

**Gráfico 1. En esta organización las tareas están claramente definidas.**



**Gráfico 2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.**



**Gráfico 3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.**



**Gráfico 4. Conozco claramente las políticas de esta organización.**



**Gráfico 5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.**



**Gráfico 6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.**



**Gráfico 7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).**



**Gráfico 8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.**



**Gráfico 9. En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.**



**Gráfico 10. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.**



**Gráfico 11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.**



**Gráfico 12. A mí jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.**



**Gráfico 13. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.**



**Gráfico 14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.**



**Gráfico 15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.**



**Gráfico 16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.**



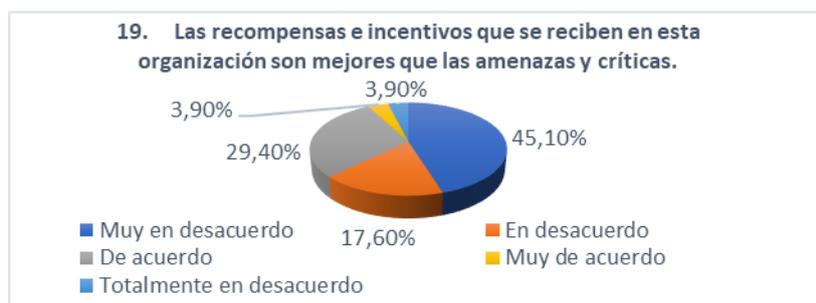
**Gráfico 17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.**



**Gráfico 18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.**



**Gráfico 19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.**



**Gráfico 20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.**



**Gráfico 21. En esta organización hay muchísima crítica.**



**Gráfico 22. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.**



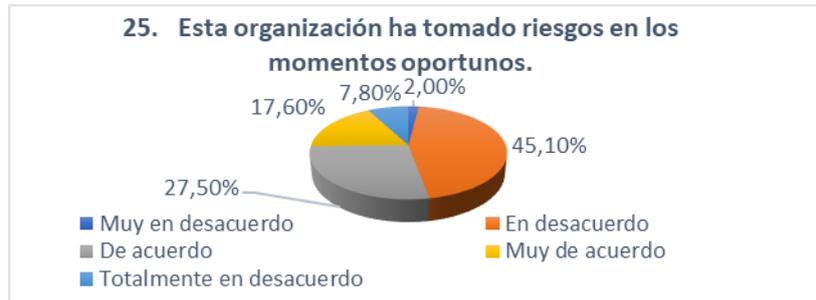
**Gráfico 23. Cuando cometo un error me sancionan.**



**Gráfico 24. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.**



**Gráfico 25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.**



**Gráfico 26. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.**



**Gráfico 27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.**



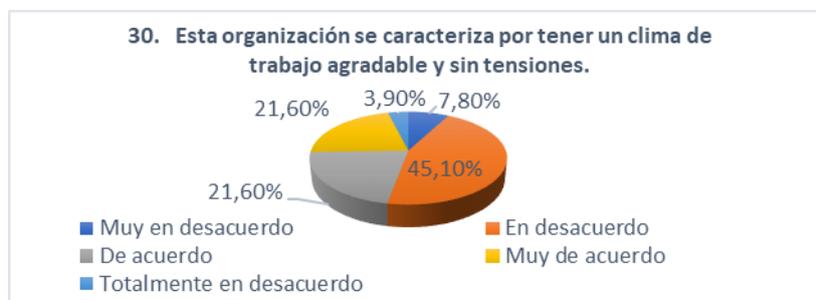
**Gráfico 28. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.**



**Gráfico 29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.**



**Gráfico 30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.**



**Gráfico 31. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.**



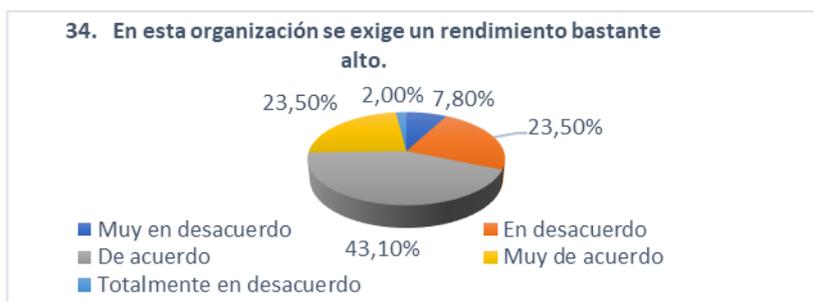
**Gráfico 32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.**



**Gráfico 33. Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.**



**Gráfico 34. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.**



**Gráfico 35. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.**



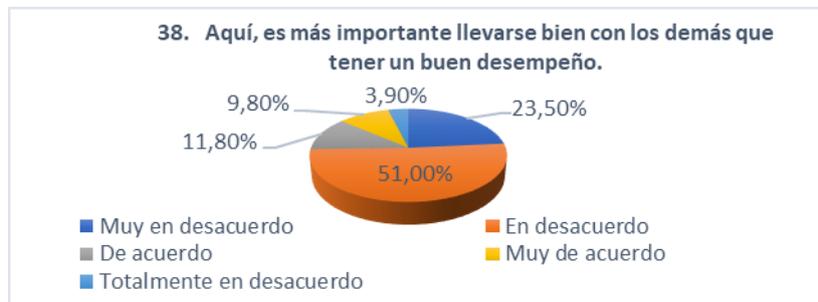
**Gráfico 36. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimientos personal y grupal.**



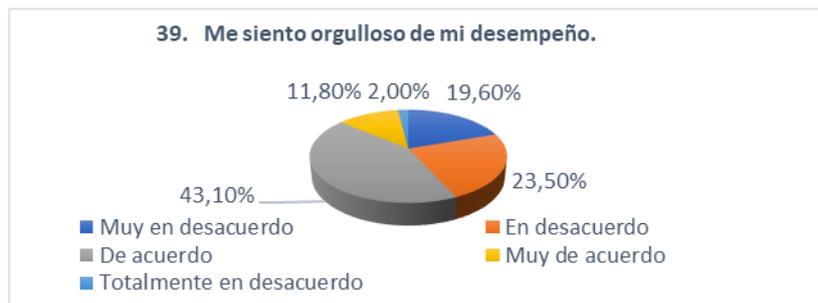
**Gráfico 37. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimientos personal y grupal.**



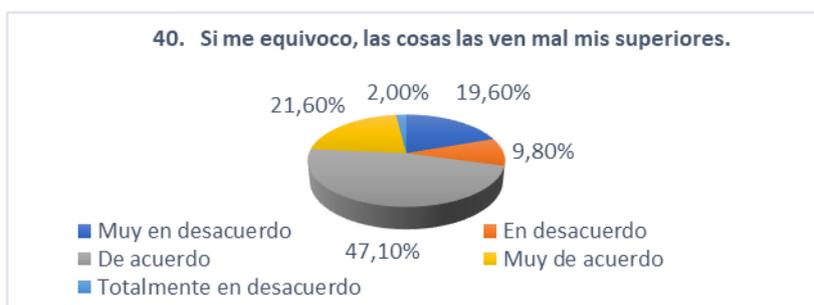
**Gráfico 38. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.**



**Gráfico 39. Me siento orgulloso de mi desempeño.**



**Gráfico 40. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.**



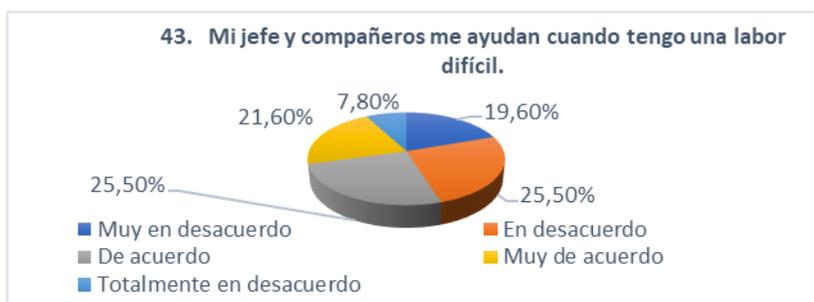
**Gráfico 41. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.**



**Gráfico 42. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.**



**Gráfico 43. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.**



**Gráfico 44. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se siente las personas, etc.**



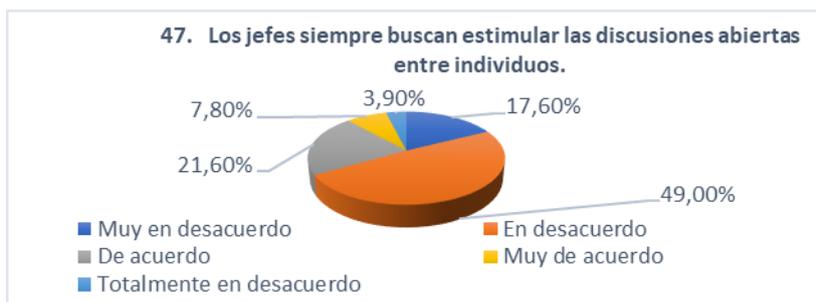
**Gráfico 45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.**



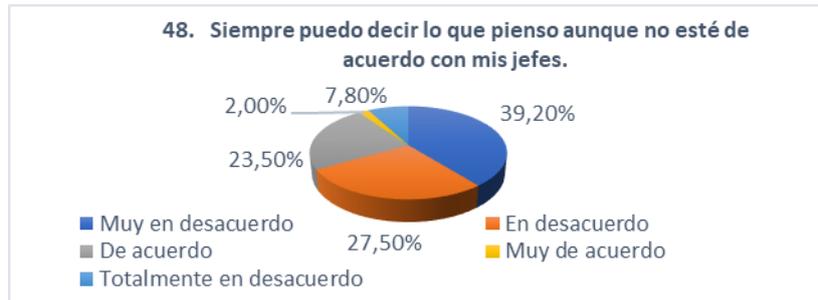
**Gráfico 46. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.**



**Gráfico 47. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.**



**Gráfico 48. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.**



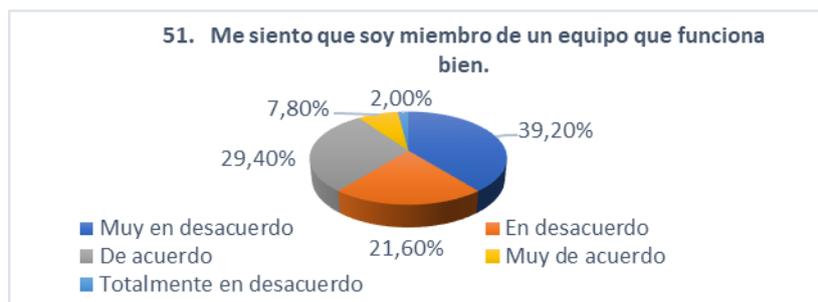
**Gráfico 49. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.**



**Gráfico 50. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.**



**Gráfico 51. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.**



**Gráfico 52. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.**



**Gráfico 53. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.**



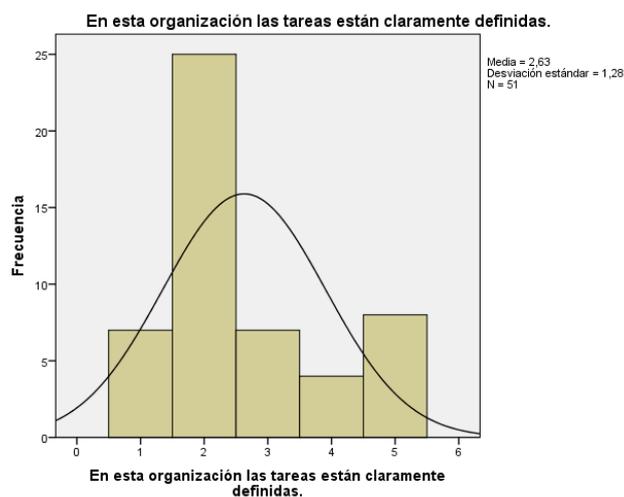
**Anexo F. Consolidación de los resultados de los promedios de las dimensiones del clima organizacional**

Dimensión	Promedio	Nivel
Identidad	2,31	Regular
Conflicto	2,40	Regular
Relaciones	2,43	Regular
Cooperación	2,43	Regular
Recompensa	2,46	Regular
Responsabilidad	2,50	Regular
Desafíos	2,51	Regular
Estructura	2,63	Regular
Estándares	2,71	Regular

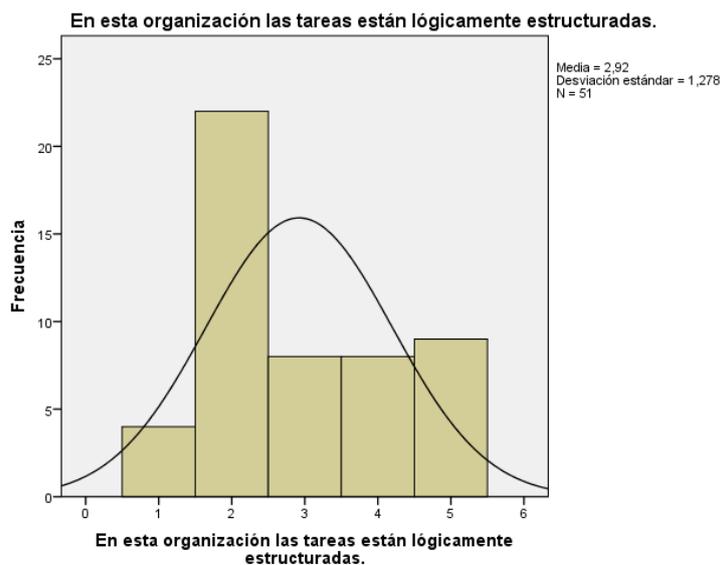


## Anexo G. Histogramas

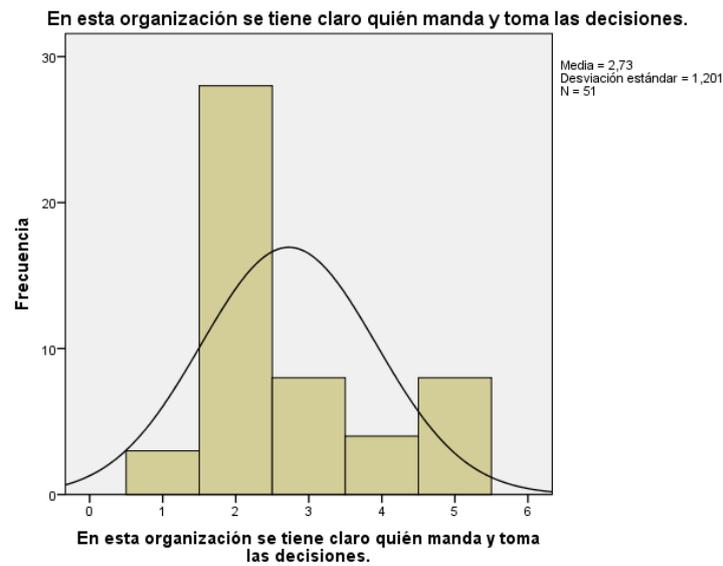
### Histograma 1. En esta organización las tareas están claramente definidas



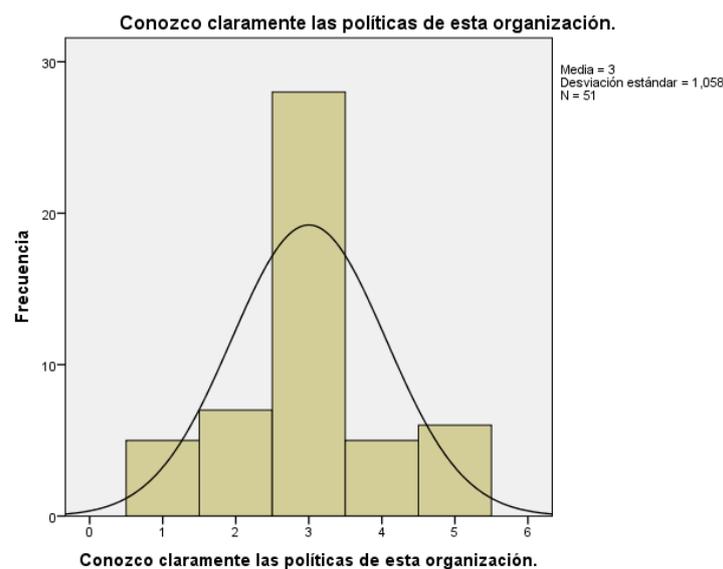
### Histograma 2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas



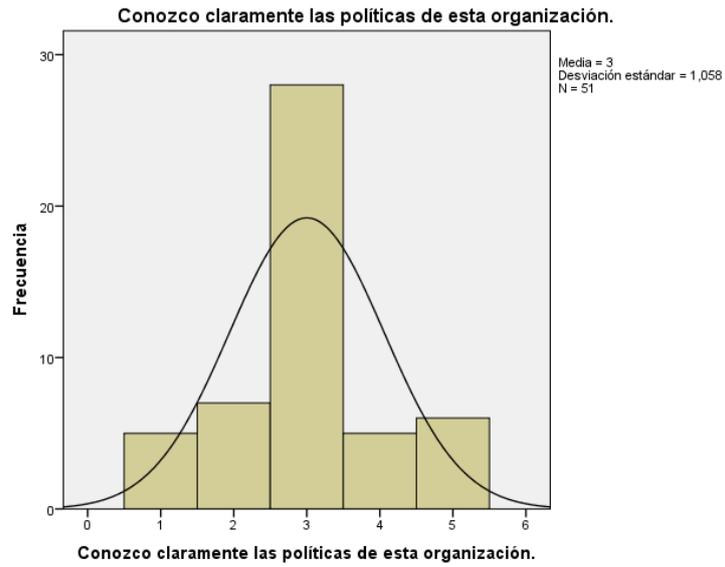
### Histograma 3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones



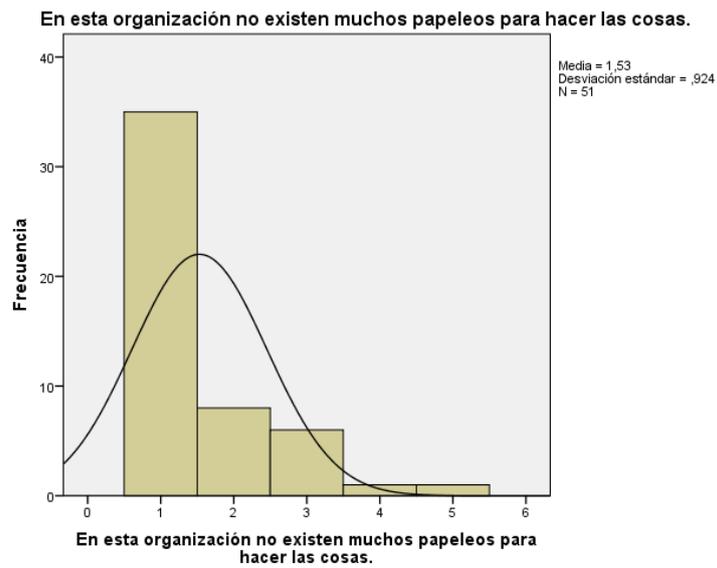
### Histograma N° 4. Conozco claramente las políticas de esta organización



### Histograma N° 5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización

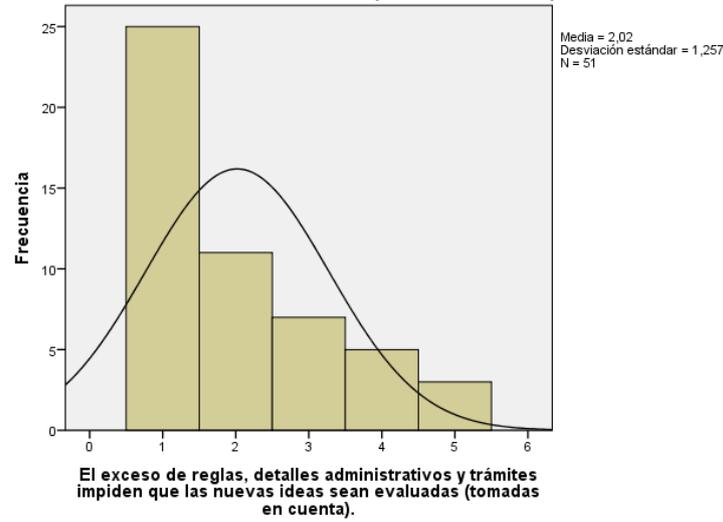


**Histograma N° 6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas**



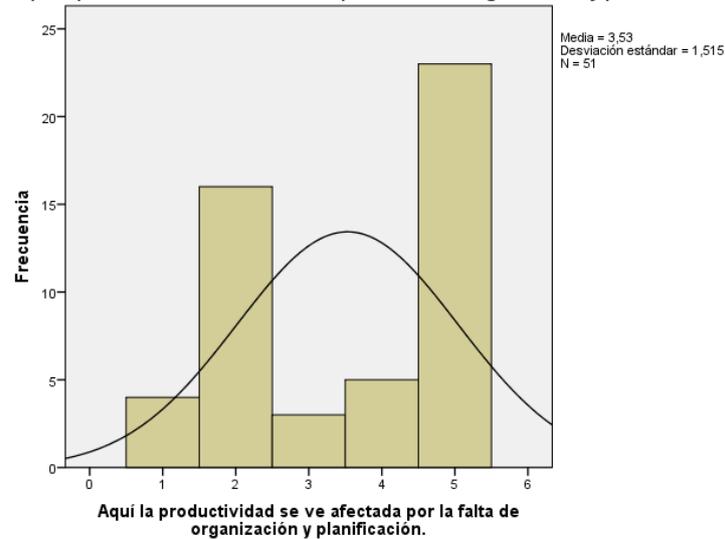
### Histograma N° 7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)

El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).



### Histograma N° 8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación

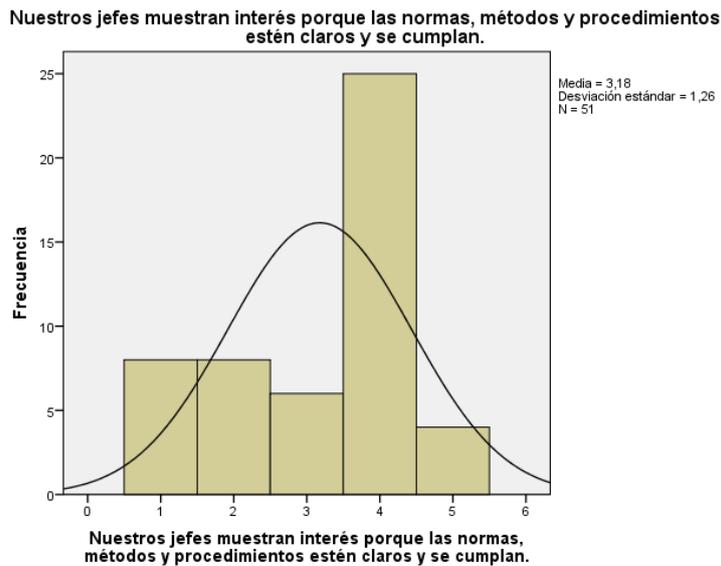
Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.



### Histograma N° 9. En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar

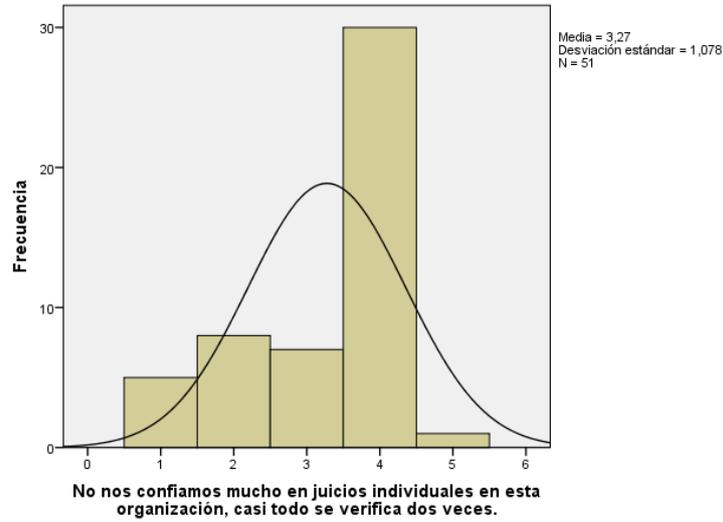


### Histograma N° 10. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan



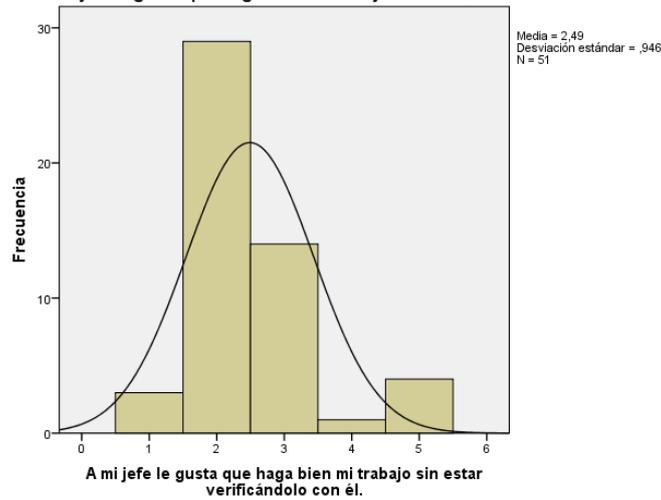
**Histograma N° 11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces**

No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.



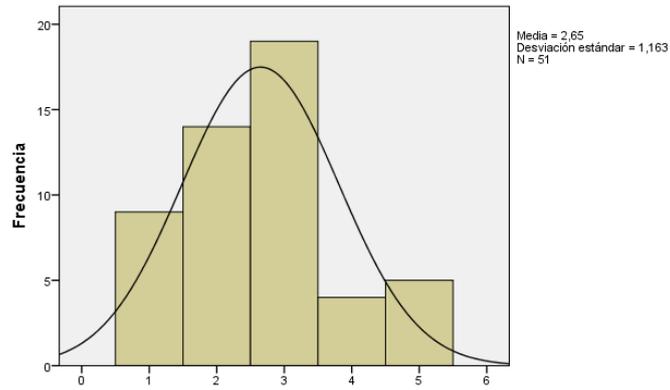
**Histograma N° 12. A mí jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él**

A mí jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.



**Histograma N° 13. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo**

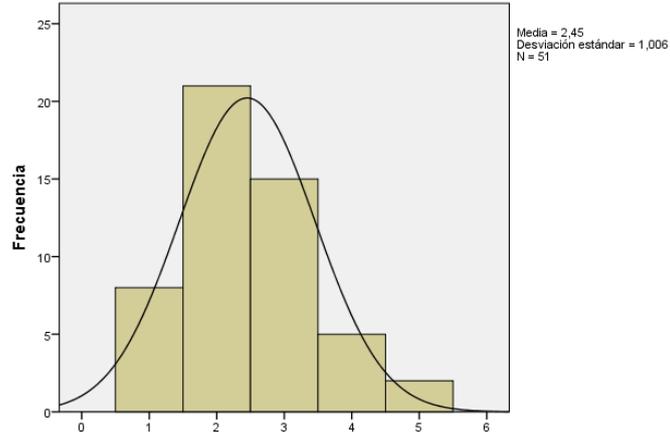
Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.



Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.

### Histograma N° 14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo

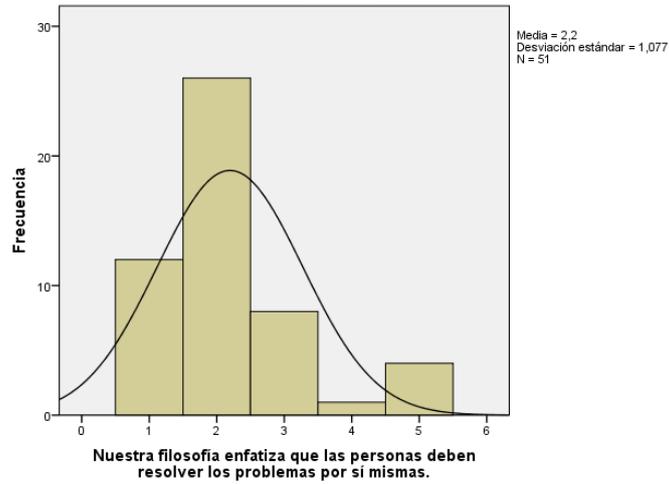
En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.



En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.

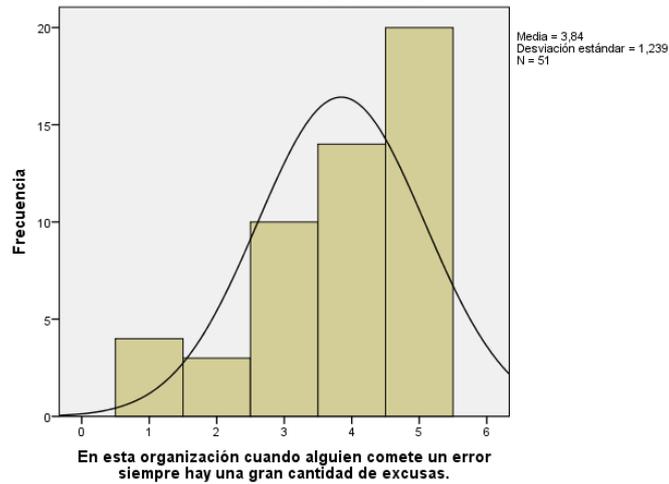
### Histograma N° 15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas

Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.



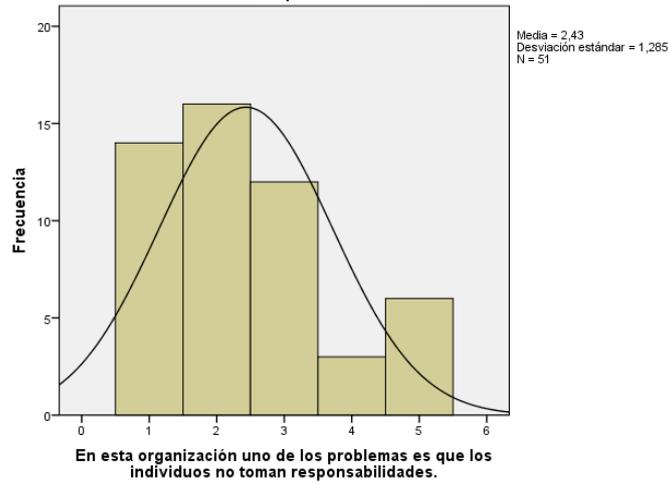
### Histograma N° 16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas

En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.



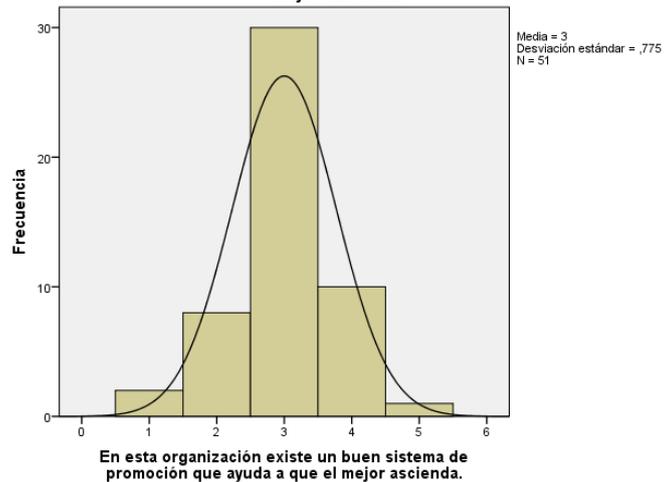
### Histograma N° 17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades

En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.



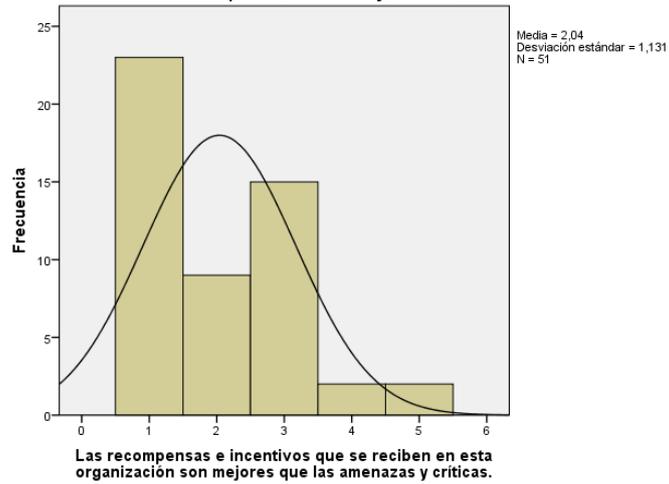
### Histograma N° 18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda

En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.



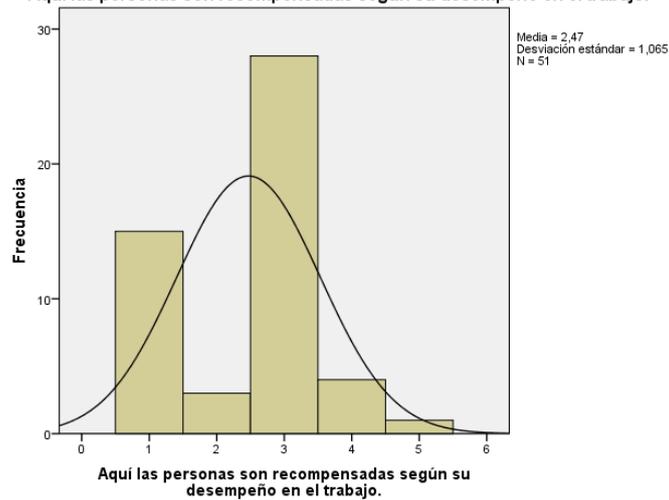
## Histograma N° 19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas

Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.

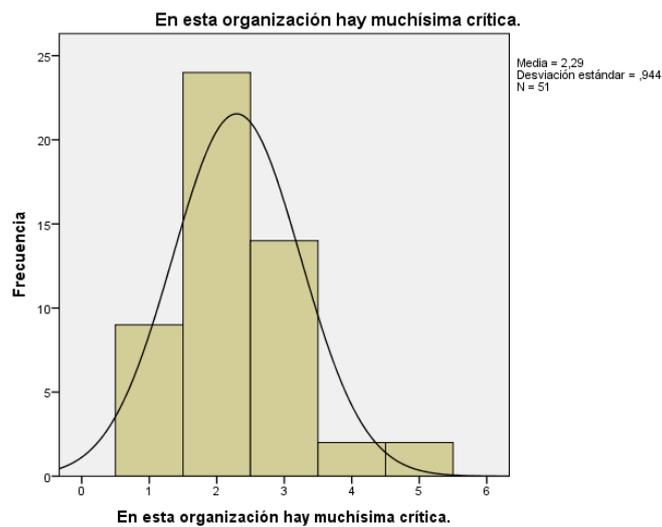


## Histograma N° 20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo

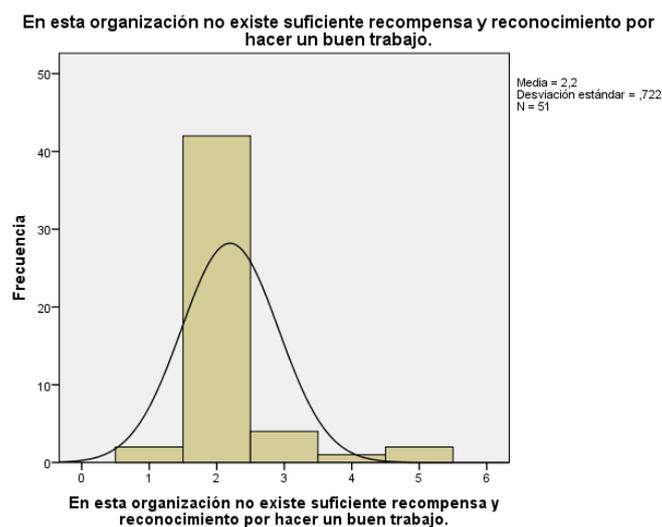
Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.



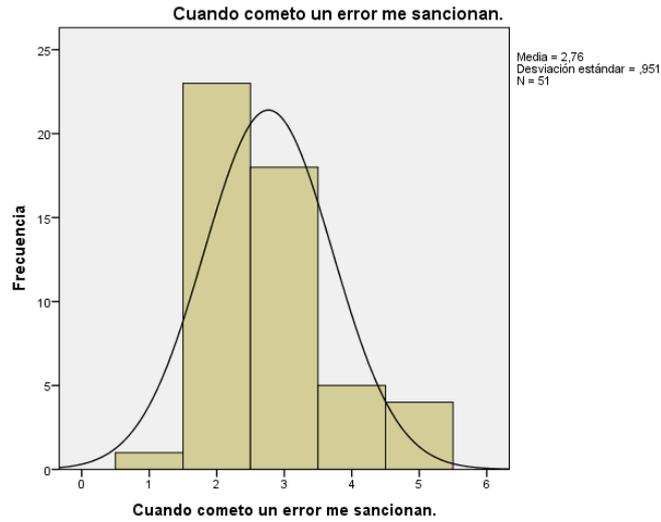
### Histograma N° 21. En esta organización hay muchísima crítica



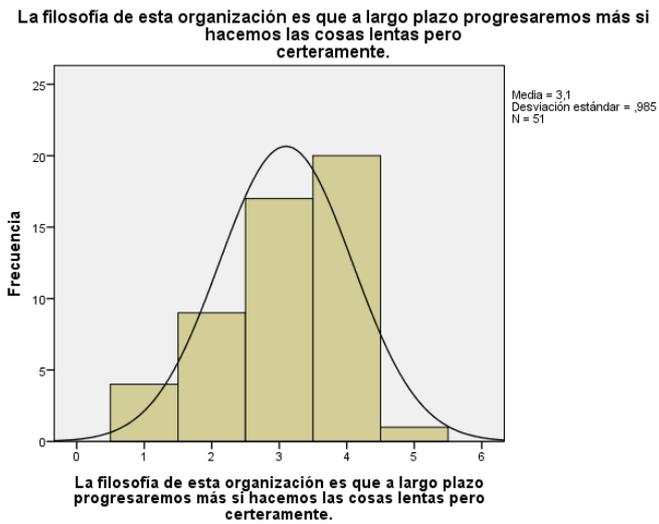
### Histograma N° 22. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo



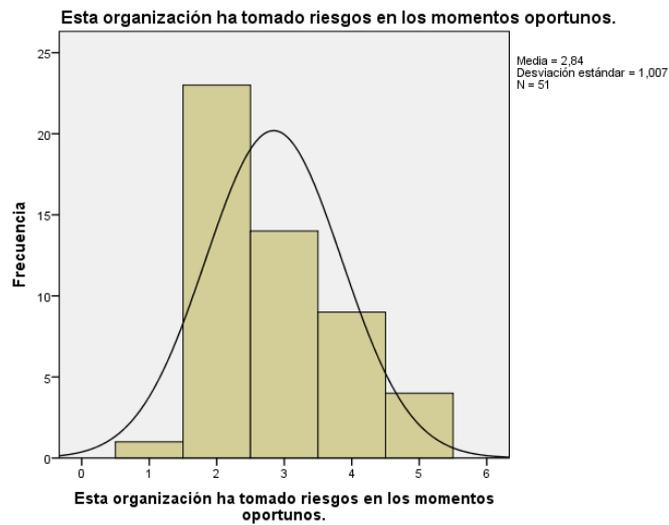
### Histograma N° 23. Cuando cometo un error me sancionan



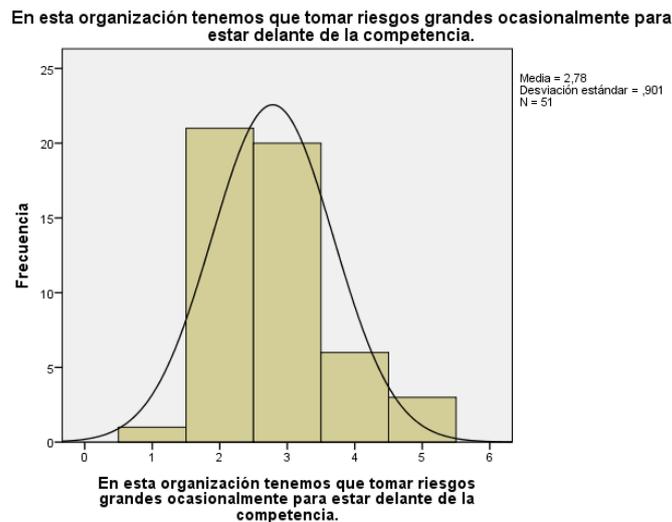
**Histograma N° 24. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente**



**Histograma N° 25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos**

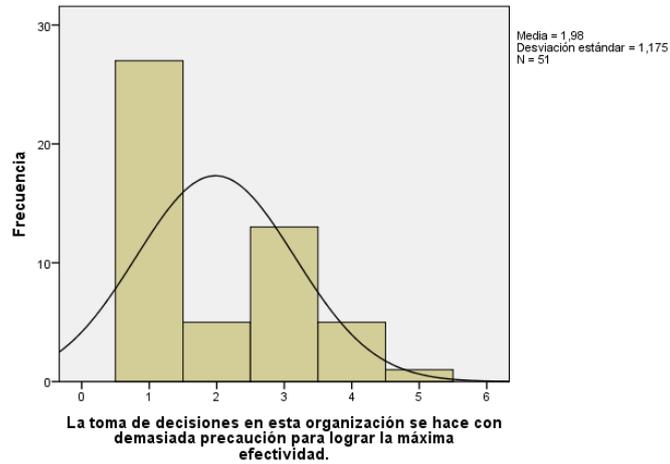


**Histograma N° 26. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia**



**Histograma N° 27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad**

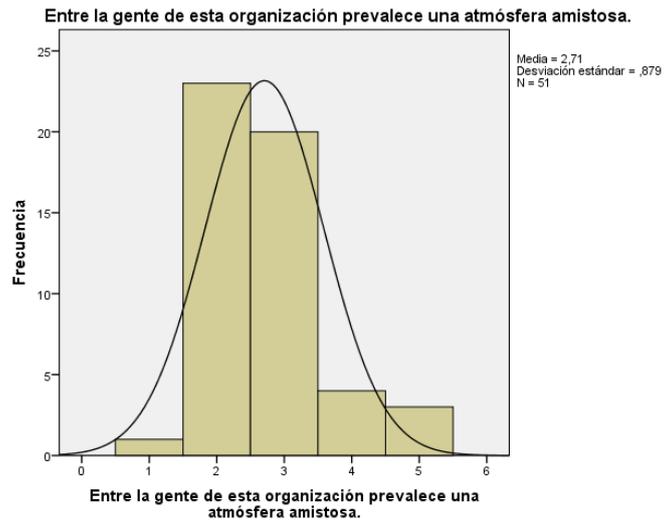
La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.



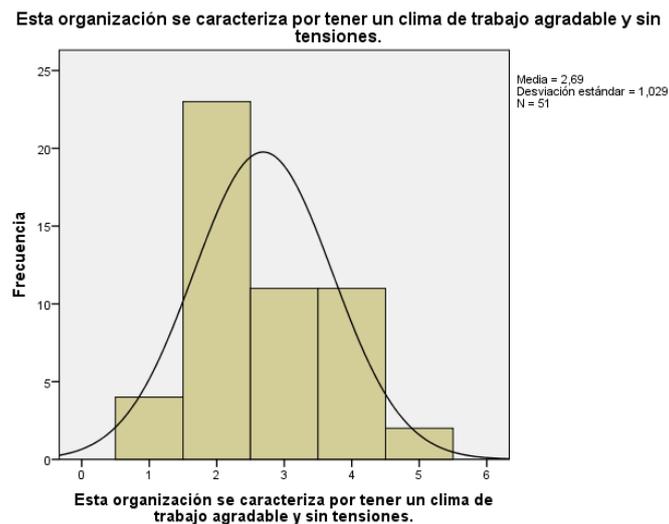
**Histograma N° 28. Aquí la organización se arriesga por una buena idea**



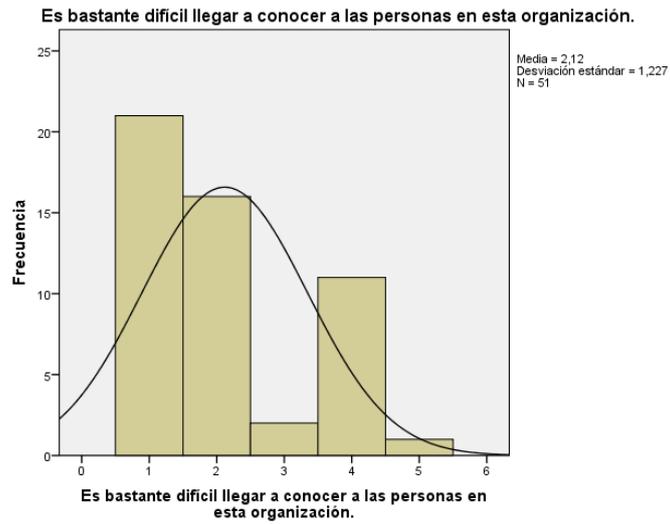
**Histograma N° 29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa**



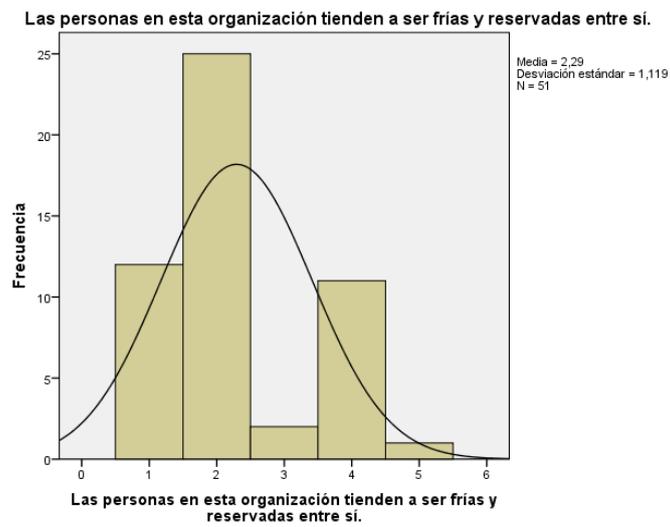
**Histograma N° 30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones**



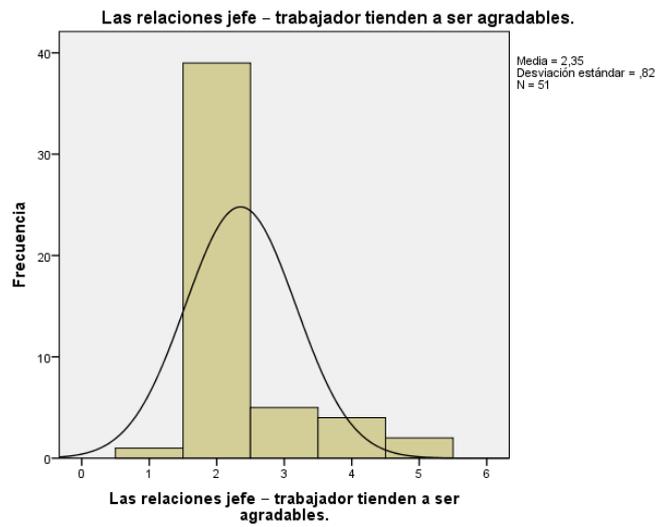
**Histograma N° 31. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización**



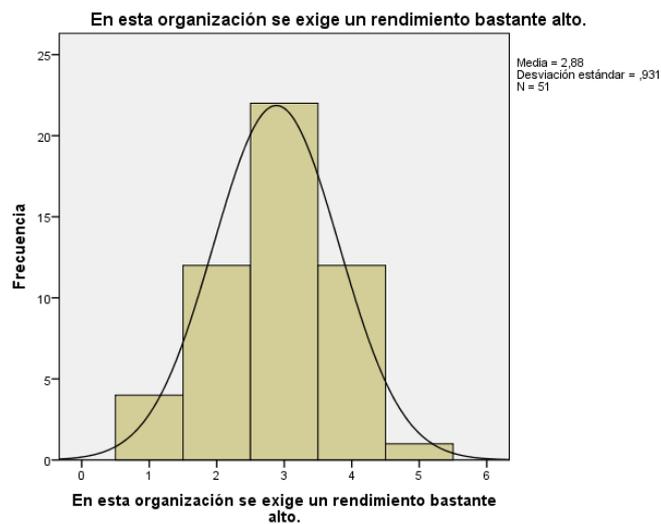
**Histograma N° 32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí**



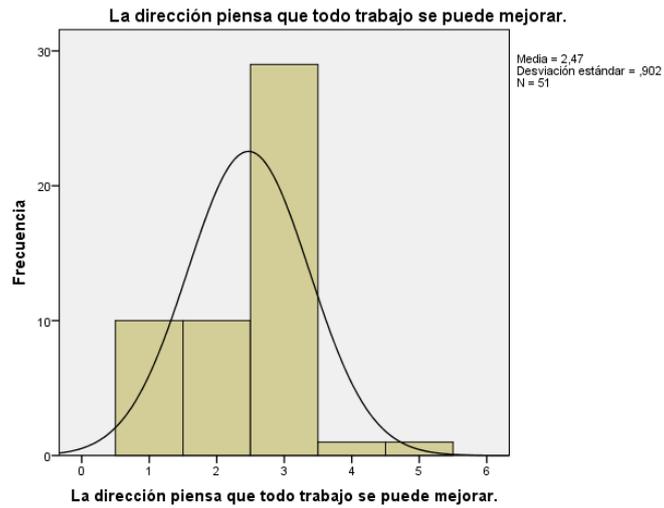
### Histograma N° 33. Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables



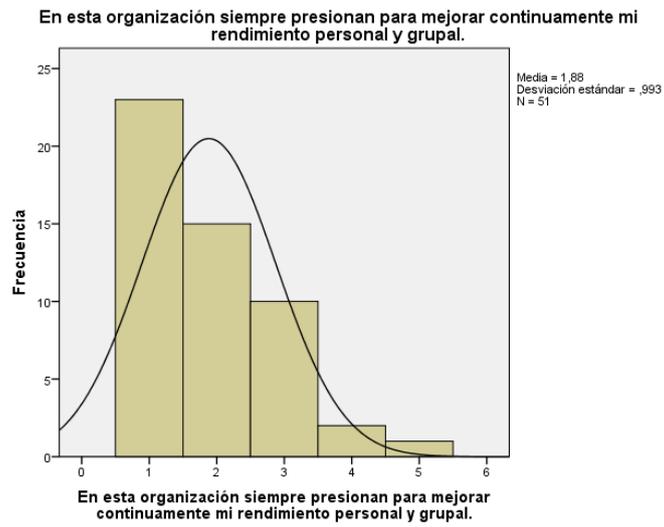
### Histograma N° 34. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto



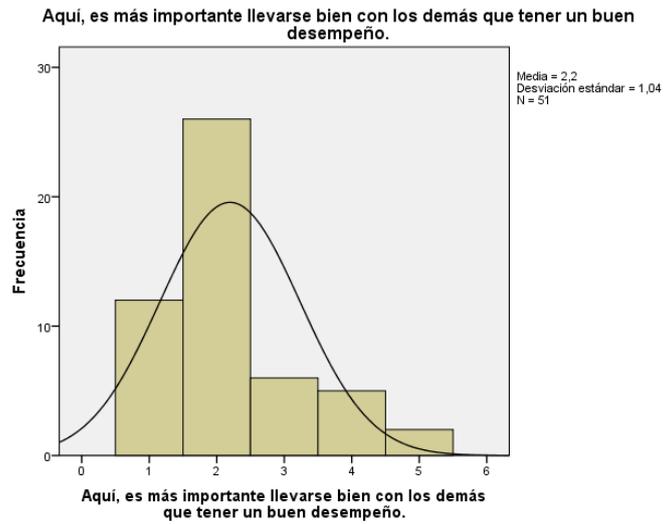
### Histograma N° 35. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar



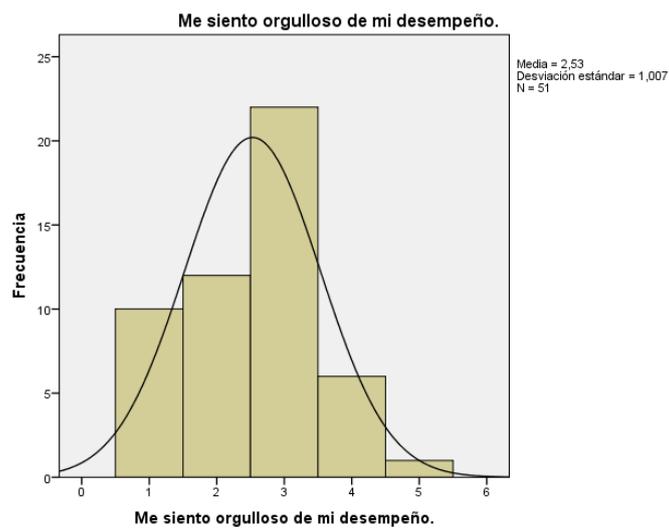
**Histograma N° 36. En esta organización las tareas están claramente definidas**



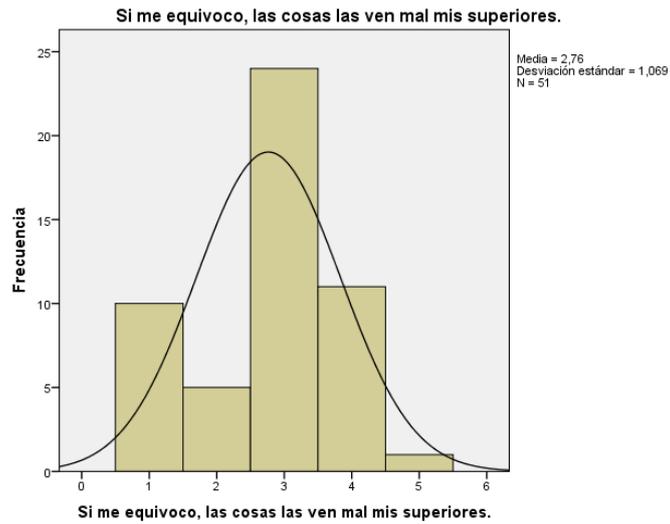
**Histograma N° 38. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño**



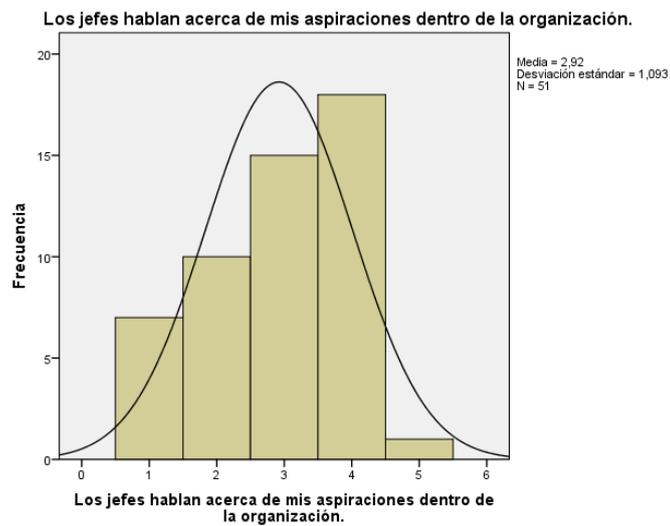
### Histograma N° 39. Me siento orgulloso de mi desempeño



### Histograma N° 40. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores

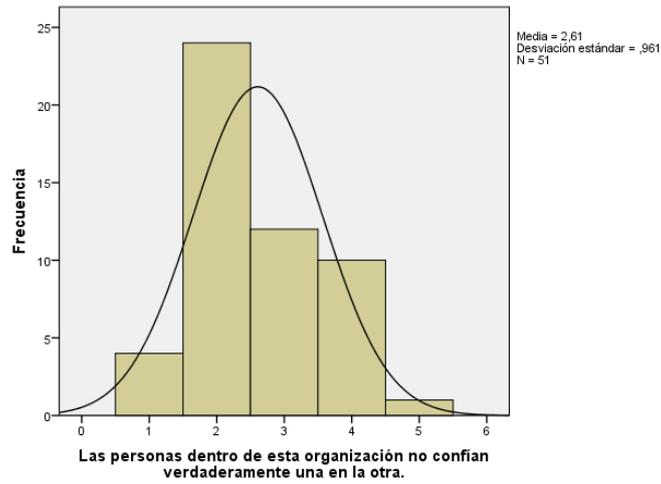


**Histograma N° 41. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización**



**Histograma N° 42. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra**

Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.

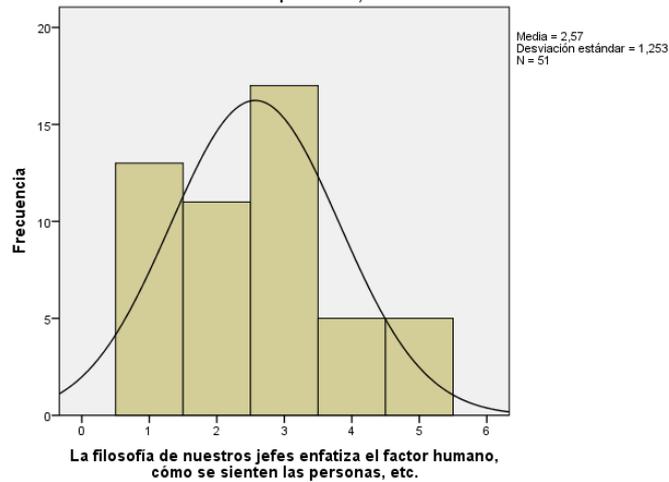


**Histograma N° 43. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil**



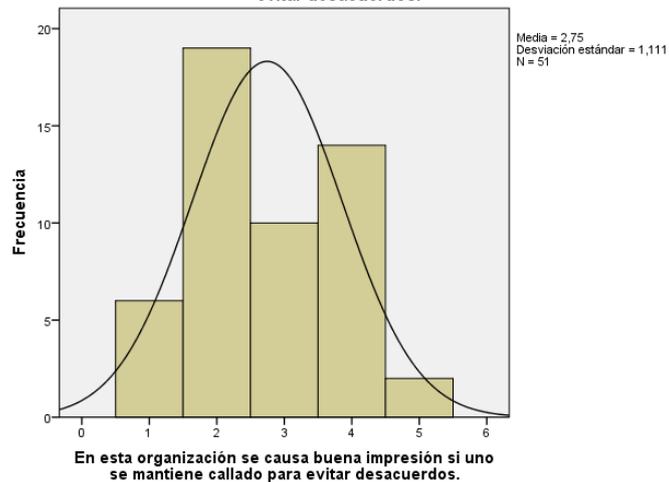
**Histograma N° 44. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.**

La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.



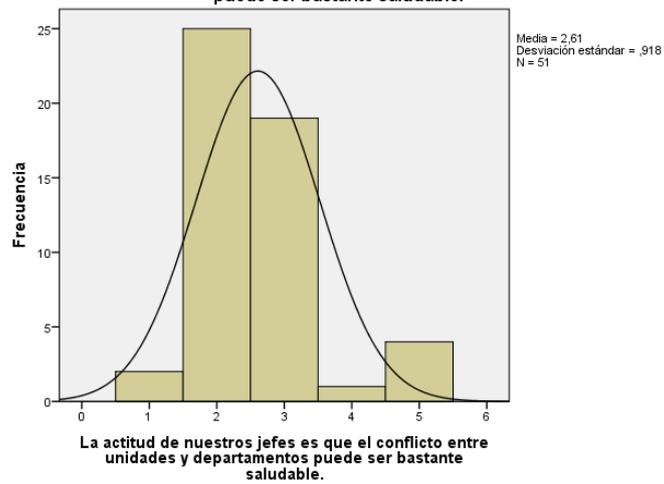
**Histograma N° 45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos**

En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.



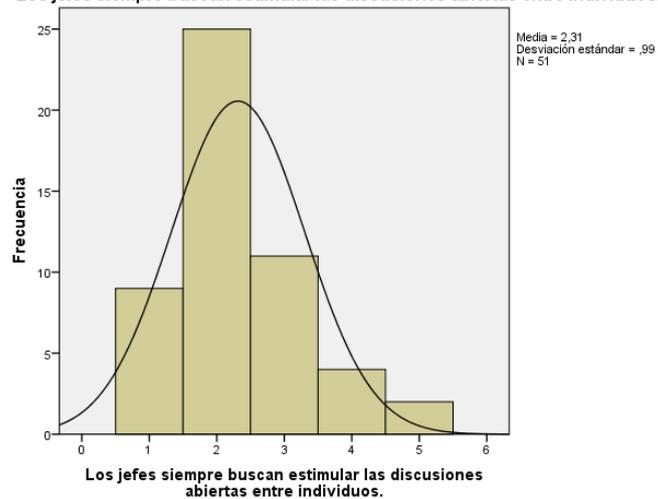
**Histograma N° 46. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable**

La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.

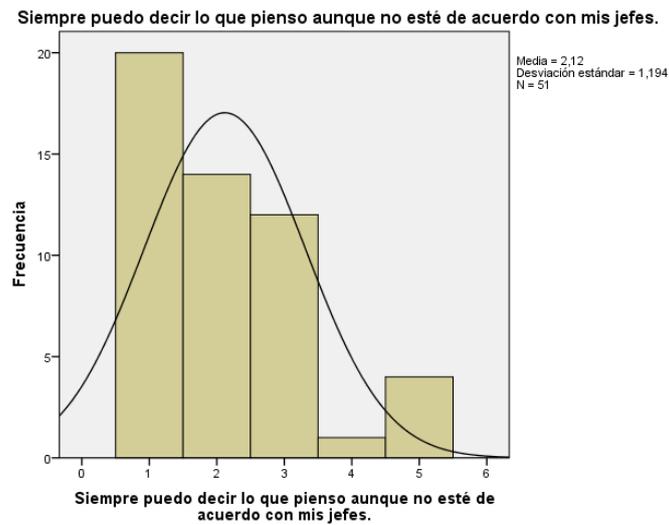


**Histograma N° 47. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos**

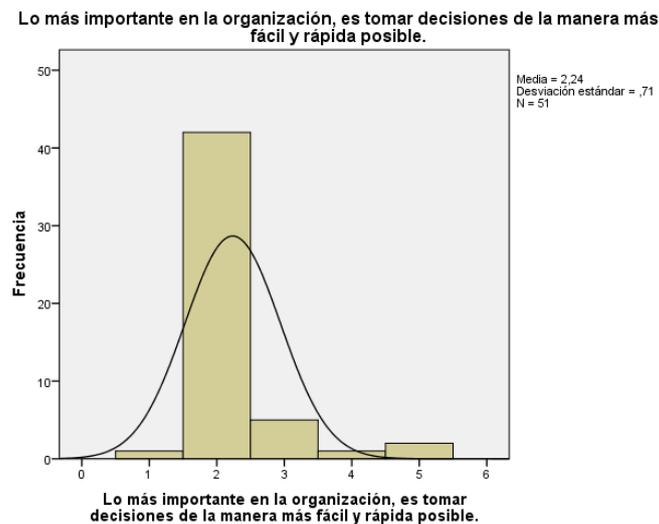
Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.



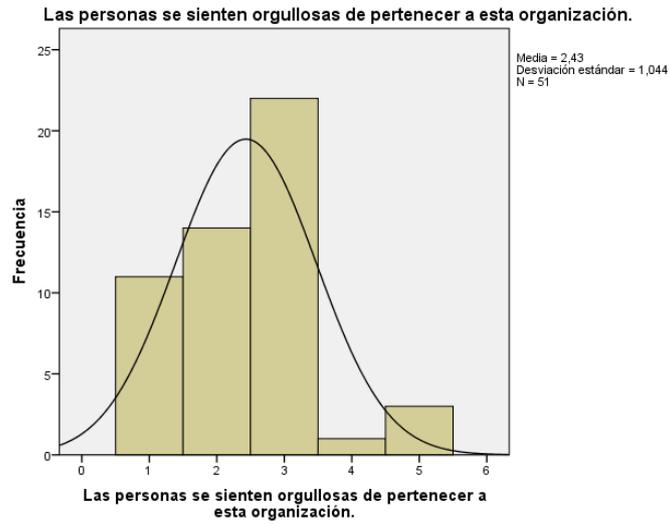
### Histograma N° 48. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes



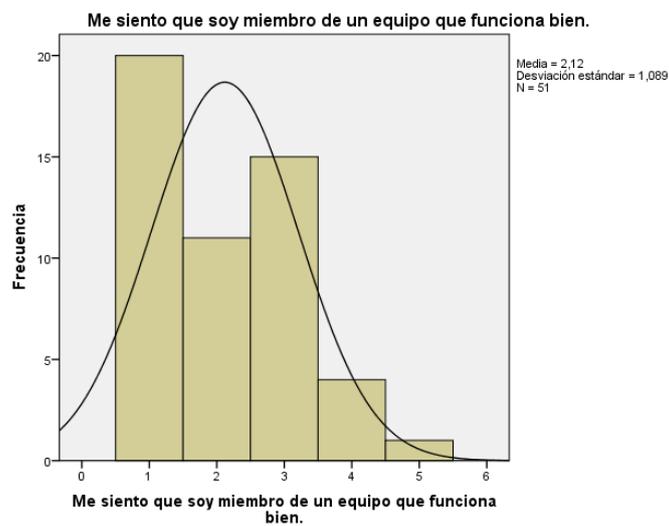
### Histograma N° 49. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible



**Histograma N° 50. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización**



**Histograma N° 51. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien**



**Histograma N° 53. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses**

En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.

