

**FACTORES DE LA MOTIVACION LABORAL Y DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
PRESENTES EN EL RECURSO HUMANO DE LA EMPRESA CORELCA S.A.
E.S.P. EN LA CIUDAD DE BARRANQUILLA**

**CARMELITA AMADOR DIAZ
ENIT CARRILLO ALVARADO
IRMA VALDES GUILLEN
LILIANA VIVERO CANTILLO**

**CORPORACION EDUCATIVA MAYOR DEL DESARROLLO
SIMON BOLIVAR
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
BARRANQUILLA
2004**

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR

BIBLIOTECA

BARRIO

No INVENTARIO 4030915

PRECIO _____

FECHA 01-11-2008

CANJE _____ CION _____

**FACTORES DE LA MOTIVACIÓN LABORAL Y DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL PRESENTES EN EL RECURSO HUMANO DE LA
EMPRESA CORELCA S.A. E.S.P. EN LA CIUDAD DE BARRANQUILLA**

**CARMELITA AMADOR DIAZ
ENIT CARRILLO ALVARADO
IRMA VALDES GUILLEN
LILIANA VIVERO CANTILLO**

Informe Final de Investigación

**Tutor Dra. Olga Calderin
Psicóloga Organizacional**

**CORPORACION EDUCATIVA MAYOR DEL DESARROLLO
SIMON BOLIVAR
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
BARRANQUILLA
2004**

Barranquilla, 24 de Abril de 2004.

Señores
COMITÉ DE INVESTIGACION
Unidad Académica de Psicología
Corporación Educativa Mayor del Desarrollo Simón Bolívar

Cordial Saludo.

La presente es con el objetivo de informarles que después de revisar las correcciones presentadas por los estudiantes: Carmelita Amador, Euzé Cornillo, Irma Valdés y Liliana Viveiro en el Informe final de investigación titulado "Factores de la motivación laboral y del clima organizacional presentes en el recurso humano de la empresa Colcoas" este responde a los requisitos exigidos por el comité y por tanto se aprueba con una nota de _____.

Atentamente,

Vo.Bo. Lorena A.H.L.
Evaluador

Vo.Bo. [Signature]
Evaluador



Barranquilla, 26 de Abril de 2004

Señores

COMITÉ DE INVESTIGACIÓN

Unidad Académica de Psicología

Corporación Educativa Mayor del Desarrollo Simón Bolívar
Ciudad.

Cordial saludo.

La presente es con el objeto de informarles que después de revisar las correcciones presentadas por las estudiantes: CARMELITA AMADOR, ENIT CARRILLO, IRMA VALDES y LILIANA VIVERO, en el informe final de investigación titulado: "FACTORES DE LA MOTIVACIÓN LABORAL Y DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PRESENTES EN EL RECURSO HUMANO DE LA EMPRESA CORELCA S.A. EN LA CIUDAD DE BARRANQUILLA" se da aprobación para su empaste.

Atentamente,

A handwritten signature in cursive script, which appears to read "Olga Calderín".

OLGA CALDERÍN

Tutora Informe de Investigación

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Barranquilla, 27 de mayo de 2004



DEDICATORIA

Doy gracias a dios por darme la oportunidad de crecer profesionalmente, de estar preparada para servir a los demás.

Para mí es una gran satisfacción terminar mis estudios, porque se que con mis esfuerzos beneficiaré a mí familia. Dedico este maravilloso logro:

A mis padres, que estuvieron firmes y seguros de mis sueños.

A mi esposo, que me dio las fuerzas para vencer los obstáculos.

A mis hijos por ser mi principal fuente motivadora para llegar al final.

Carmelita Amador Díaz



DEDICATORIA

Dedico este trabajo de grado Dios y a mi madre, quienes fueron pilares esenciales para el logro del mismo.

Enit Carrillo Alvarado

DEDICATORIA

Con placentera satisfacción dedico el presente informe de grado a mis queridos padres, hermanos y a mi esposo Luis Hoover, quien siempre estuvo atento en el proceso de mi superación y que con su apoyo incondicional muchas veces me animó a luchar para llevarme a la meta que hoy satisfactoriamente, se alcanzó. Así mismo y de manera especial dedico este trabajo y profesión a mi hijo Marco Antonio, quien ha sido motivo de inspiración y pilar importante para el logro de mi carrera profesional.

Irma Valdés Guillén

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mis padres, hermanos, esposo, sobrinos y amigos quienes fueron las personas que me dieron fuerzas y entusiasmo para continuar y terminar mi carrera profesional y dar pie para comenzar una nueva meta.

Liliana Vivero Cantillo

AGRADECIMIENTOS

La culminación de mi carrera profesional, otra meta más significativa en mi vida, no habría sido posible sin la ayuda de una serie de personas que a lo largo de mis estudios hicieron grandes aportes y que con sus enseñanzas ayudaron a mi enriquecimiento personal. Mis más sinceros agradecimientos:

Talía Vergara, quien con su estilo, con sus ejemplos y con sus enseñanzas ayudó a enfocarme en la profesión (Modelo Conductista).

Jafet Alí, quien con su capacidad de articular algunas grandes verdades de la vida, por sus valiosos consejos, pudo mostrarme el camino ante situaciones difíciles.

Amira De La Rosa, quien por su sencillez y su amor a los demás, pudo dejar muchas enseñanzas.

Liliana Vivero, mi gran amiga, compañera brindó su amistad incondicional y apoyo para culminar mi carrera.



Carmelita Amador Díaz

AGRADECIMIENTOS

Le doy gracias Dios quien fue mi amigo incondicional y mi fortaleza en los momentos difíciles. También agradezco a mi madre quien con sus esfuerzos y apoyo, me permitió cursar y terminar mi carrera, siendo que a su lado pude recoger los frutos de lo que coseché durante estos cinco años. Agradezco a mis compañeras Irma, Liliana y Carmelita; quienes me permitieron hacer parte de un grupo tan maravilloso a través del cual pude culminar esta investigación.

Además, agradezco a Luis Hoover Reyes, porque en todo momento fue incondicional. Así mismo agradezco a la doctora Lourdes Truyol, quien fue de gran ayuda cuando inicié mi carrera y fue pieza fundamental. Agradezco a Edgar Callejas, quien estuvo en todo momento apoyándome para sacar adelante este gran sueño, ahora hecho realidad. Finalmente agradezco a todas aquellas personas que contribuyeron incondicionalmente.

Enit Carrillo Alvarado

AGRADECIMIENTOS

Antes que nada doy gracias a Dios, por su inmensa bondad en brindarme oportunidades para estudiar y desarrollarme, así como también la fortaleza y empuje para luchar y esforzarme cada día en culminar esta linda profesión. Agradezco también a mis padres, esposo e hijo, quienes me apoyaron en toda mi carrera, a mis compañeras de clases y todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron para el logro de todos mis objetivos profesionales. De igual forma, agradezco la asesoría brindada por la psicóloga y catedrática de la facultad de Psicología de la Universidad Simón Bolívar, a la doctora Olga Calderin.

A la empresa CORELCA S.A. E.S.P. y a todas las personas que allí laboran y que me colaboraron y apoyaron para la realización del mismo.

Irma Valdés Guillén

AGRADECIMIENTOS

El logro de esta meta se lo debo gracias a Dios y la confianza que muchas personas depositaron en mi, como son mis padres Gustavo y Marlene, mis hermanos Gustavo, Marlene, Marelys, Janeth, Freddys, Jovanny, Eduardo, Milena y Ricardo; y muy especialmente a mi esposo Manuel, quien ha sido la persona que me brindo su confianza y apoyo para logro de este sueño.

Además, le agradezco a mis compañeras de este informe, por creer en mi, en todo momento en el transcurso del informe y especialmente a Luis Hoover Reyes, por su gran apoyo; a la Universidad Simón Bolívar y a la empresa Corelca A.S. E.S P.

A mis amigos Rosa, María Celina, Ana Esther, Pedro y Raúl quienes también formaron parte de la fuerza impulsora para culminación de este trabajo.

Liliana Vivero Cantillo

CONTENIDO

	Págs.
INTRODUCCIÓN	1
2. DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
3. JUSTIFICACIÓN	6
4. OBJETIVOS	9
4.1. OBJETIVO GENERAL	9
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
5. MARCO TEÓRICO	11
5.1. CONCEPTO EMPRESA	11
5.2. CONCEPTO DE MOTIVACIÓN	11
5.2.1. Teoría motivacional de los factores de Herzberg	12
5.2.2. La Motivación Humana	17
5.2.3. La Motivación en el Trabajo	19
5.2.4. Factores de la motivación hacia el trabajo	21
5.3. CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	26
5.3.1. Características del Clima Organizacional	30
5.3.2. Subescalas de clima organizacional	34
5.4. RESEÑA HISTÓRICA DE LA CORPORACIÓN ELÉCTRICA DE LA COSTA ATLÁNTICA – CORELCA S.A. E.S.P.	37

5.4.1. Organigrama	40
5.4.2. Productos y Servicios prestados	41
6. DEFINICIÓN DE VARIABLES	44
6.1. DEFINICIÓN CONCEPTUAL	44
6.2. DEFINICIÓN OPERACIONAL	45
7. CONTROL DE VARIABLES	48
8. METODOLOGÍA	50
8.1 PARADIGMA	50
8.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	50
8.3. POBLACIÓN	51
8.4. MUESTRA	51
8.5. MUESTREO	51
8.6. TECNICAS E INSTRUMENTOS	53
8.7. PROCEDIMIENTO	55
9. RESULTADOS	58
10. CONCLUSIONES	105
11. DISCUSIONES Y RECOMENDACIONES	108
BIBLIOGRAFÍA	110
ANEXOS	

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Resultados en la escala general de clima Organizacional.	58
Tabla 2 Resultados en la subescala afiliación y Compromiso.	59
Tabla 3 Resultados en la subescala de capacitación y desarrollo.	61
Tabla 4 Resultados en la subescala de comunicación.	62
Tabla 5 Resultados en la subescala organización del trabajo.	63
Tabla 6 Resultados en la subescala motivación.	65
Tabla 7 Resultados en la subescala reconocimiento.	66
Tabla 8 Resultados en la subescala seguridad y salud Ocupacional.	67
Tabla 9 Resultado en la subescala relaciones humanas.	68
Tabla 10 Resultados en la subescala trabajo en grupo.	70

Tabla 11	Resultados en puntuaciones y porcentajes de las categorías que mide el clima organizacional.	71
Tabla 12	Resultados en la escala general de motivación hacia el trabajo.	73
Tabla 13	Resultados en el área condiciones motivacionales Internas.	74
Tabla 14	Resultados en la subescala logro.	75
Tabla 15	Resultados en la subescala poder.	76
Tabla 16	Resultados en la subescala afiliación.	78
Tabla 17	Resultados en la subescala autorrealización.	79
Tabla 18	Resultados en la subescala reconocimiento.	81
Tabla 19	Resultados en el área medio preferidos para obtener Retribuciones deseadas en el trabajo.	82
Tabla 20	Resultados en la subescala dedicación a la tarea.	84
Tabla 21	Resultados en la subescala aceptación de la autoridad.	85
Tabla 22	Resultados en la subescala aceptación de normas y valores.	86

Tabla 23	Resultados en la subescala requisición.	88
Tabla 24	Resultados en la subescala expectación.	89
Tabla 25	Resultados en el área condiciones motivacionales externas.	90
Tabla 26	Resultados en la subescala supervisión.	92
Tabla 27	Resultados en la subescala grupo de trabajo.	93
Tabla 28	Resultados en la subescala contenido del trabajo.	94
Tabla 29	Resultados en la subescala salario.	95
Tabla 30	Resultados en la subescala promoción.	97
Tabla 31	Resultados comparativos por subescalas de motivación hacia el trabajo.	98

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfica A Gráfica general clima organizacional	58
Gráfica B Gráfica da afiliación de compromiso	60
Gráfica C Gráfica de capacitación y desarrollo	61
Gráfica D Gráfica comunicación	62
Gráfica E Gráfica organización del trabajo	64
Gráfica F Gráfica motivación	65
Gráfica G Gráfica reconocimiento	66
Gráfica H Gráfica seguridad y salud ocupacional	67
Gráfica I Gráfica relaciones humanas	69
Gráfica J Gráfica trabajo en grupo	70
Gráfica 1 Gráfica puntuaciones y porcentajes de las categorías de clima organizacional.	71
Gráfica 2 Interpretación gráfica de las nueve categorías del clima organizacional.	72
Gráfica 3 Gráfico resultados de la escala general de Motivación hacia el trabajo.	73
Gráfica 4 Gráfico resultados área condiciones motivacionales Internas.	74
Gráfica 5 Gráfico del logro	76
Gráfica 6 Gráfico de poder	77
Gráfica 7 Gráfico de afiliación	78

Gráfica 8	Gráfico de autorrealización	80
Gráfica 9	Gráfico de reconocimiento	81
Gráfica 10	Gráfico resultados medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo.	83
Gráfica 11	Gráfico de dedicación a la tarea	84
Gráfica 12	Gráfico de aceptación a la autoridad	85
Gráfica 13	Gráfico de aceptación de normas y valores	87
Gráfica 14	Gráfico de requisición	88
Gráfica 15	Gráfico de expectación	90
Gráfica 16	Gráfico resultados área condiciones motivacionales externas.	91
Gráfica 17	Gráfico de supervisión	92
Gráfica 18	Gráfico de grupo de trabajo	93
Gráfica 19	Gráfico de contenido de trabajo	94
Gráfica 20	Gráfico de salario	96
Gráfica 21	Gráfico de promoción	97
Gráfica 22	Gráfico resultados comparativos por subescalas de motivación hacia el trabajo.	99
Gráfica 23	Gráfico comparativo de tres categorías presentes de motivación laboral y clima organizacional.	101
Gráfica 24	Gráfico comparativo de los resultados de tres categorías.	103

LISTA DE ANEXOS

Anexo A Resultados de clima organizacional - Muestra Piloto.

Anexo B Discriminación por categorías del cuestionario de clima organizacional.

Anexo C Criterios de evaluación del cuestionario de clima organizacional.

Anexo D Tabla de Baremos.

Anexo E Resultados de las hojas de calificación parcial del Cuestionario de Clima Organizacional.

Anexo F Resultados de las hojas de calificación parcial del cuestionario de motivación hacia el trabajo.

INTRODUCCIÓN

La motivación laboral y el clima organizacional de una empresa son dos de los aspectos más frecuentemente aludidos en el diagnóstico organizacional. Se trata de un tema que se plantea en la década de los sesenta, junto con el surgimiento del Desarrollo Organizacional y de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones. El concepto de clima se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. La motivación es la fuerza impulsora que le imprime el individuo energía e interés para realizar cualquier actividad, y es en el trabajo donde se logra la mayor preponderancia al ser la actividad laboral que desempeñemos la mayor parte de nuestras vidas.

Es por esto el interés del grupo en investigar sobre los factores de la motivación laboral y del clima organizacional presentes en el recurso humano de la empresa CORELCA S.A. E.S.P. en la ciudad de Barranquilla.

Para escoger una teoría que sustentara este informe de investigación, se realizó una revisión bibliográfica acerca de la evolución productiva de las empresas, sus motivaciones e intereses que ponderan una excelente calidad en sus trabajadores, su rendimiento y productividad.

El fundamento teórico en cuanto al concepto de Motivación, se basa en el autor FREDERICK HERZBERG (1959); quien define la Motivación laboral de las personas a partir de dos factores: Factores higiénicos; que incluyen condiciones de trabajo y comodidad, políticas de la organización y de la administración, relaciones con el supervisor, competencias técnicas del supervisor, salario, estabilidad en el cargo y relaciones con los colegas. Factores motivacionales; que incluye delegación de la responsabilidad, libertad de decidir como realizar el trabajo, ascensos, utilización plena de las habilidades, formulación de objetivos, simplificación del cargo y ampliación o enriquecimiento del cargo. Además, para la aplicación e interpretación del instrumento de Motivación hacia el trabajo, se tuvo en cuenta el CMT, cuyo autor es Fernando Toro Alvarez.

Referente al concepto de Clima Organizacional, se tomó como fundamentación teórica a Graciella Filippi, quien define el Clima Organizacional como todas aquellas percepciones compartidas por un grupo de individuos a cerca de su entorno laboral. Para la medición de esta variable se hizo necesario la creación de un instrumento que se ajustara a las exigencias del estudio, tomando como autor guía a Orlando Urdaneta, quien realiza un estudio y propone nueve categorías para la medición del clima.

El tipo de investigación es descriptivo comparativo; donde el descriptivo, va a permitir conocer las características de la motivación laboral y del clima organizacional en el recurso humano de la empresa; y es comparativo, porque se

efectuará un análisis de las diferencias y semejanzas entre la motivación laboral y del clima organizacional en los sujetos de la muestra, permitiendo un conocimiento previo detallado de la situación. Utilizamos también un paradigma Empírico-Analítico.

Se tuvo en cuenta el método de muestreo planteado por López Romo Heriberto (1998), en su libro Técnicas de la Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación. Consiste en un método de muestreo aleatorio simple, en donde se escogió una muestra de 50 personas, correspondiente al 40% de la población Administrativa y Comercial de la empresa, obteniendo así resultados más confiables, cuyo análisis nos lleve a resolver nuestra pregunta problema. La población objeto de estudio la conformaron todos los funcionarios que laboran en el Centro Administrativo de la empresa CORELCA S.A. E.S.P. siendo esta población de 126 funcionarios.

Los instrumentos que permitieron la recolección de la información fueron: el CMT (cuestionario de motivación para el trabajo), elaborado por Fernando Toro Alvarez (1982), el cual está contextualizado al medio colombiano el cual posee validez y confiabilidad. Y el cuestionario de Clima Organizacional, elaborado por las encargadas del Informe de Investigación, validado en su contenido por un sistema de jueces expertos de la Corporación Educativa Mayor del Desarrollo Simón Bolívar. El cuestionario de Clima Organizacional, ha establecido su confiabilidad a partir de una muestra piloto. (ver anexo A)

2. DESCRIPCIÓN Y FORMULACION DEL PROBLEMA

La ventaja competitiva de las empresas se construye a través del compromiso e involucramiento del recurso humano, lo cual se refleja en su eficiencia y productividad, siendo la motivación laboral y el clima organizacional elementos que contribuyen al desarrollo del sentido de pertenencia y un grado general de bienestar. No obstante, las transformaciones sufridas en la economía de los mercados, han impulsado a replantear los diseños de políticas en miras al incremento de la actividad económica que realiza la organización, situación que conlleva a recurrir a estrategias administrativas tales como; planes de retiro voluntario, reestructuración e incluso liquidación de las organizaciones, generando temores e incertidumbre en el personal vinculado a las empresas, creando un ambiente desfavorable e insatisfactorio.

Además, en la actualidad el país atraviesa una crisis energética, donde las empresas comercializadoras de energía eléctrica, deben afrontar esta situación con cambios estructurales. Caso similar acontece en la empresa CORELCA S.A. E.S.P, quien ha recurrido a medidas austeras con respecto a los beneficios que adquieren los trabajadores (reducción de viáticos, horas extras y capacitación), que conllevan precisamente a una baja motivación con respecto al trabajo, a su empresa, e incluso perdiéndose el sentido de pertenencia, y colaboración entre los mismos trabajadores.

Es importante señalar, que cuando se hace referencia a la motivación laboral y del clima organizacional, que están presentes en el recurso humano de la empresa CORELCA S.A., es indudable que está ligado el ambiente, dentro del cual realizan su trabajo en la organización, con esto nos referimos a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

Por tales razones, el equipo de investigación pretende dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Cuales son los factores de la motivación laboral y del clima organizacional presentes en el recurso humano de la empresa CORELCA S.A., E.S.P, en la ciudad de Barranquilla?.

3. JUSTIFICACIÓN

El estado actual del Sistema Energético Colombiano, está atravesando un proceso de análisis estructural cuyo objetivo es optimizar el manejo del mercado mayorista de energía eléctrica; los resultados que se obtengan a través de este análisis, pueden llegar afectar de manera directa a la empresa CORELCA S.A. E.S.P., ya que ésta por ser generadora y comercializadora de la energía eléctrica forma parte de dicho mercado.

Los temores e incertidumbres de los empleados, afectan la motivación laboral y del clima organizacional. Fenómeno por el cual el grupo se ha interesado en realizar este informe de investigación, para así aportar elementos importantes en las relaciones del ser humano que podrían estar presentes en sus intereses y motivaciones en el ámbito laboral.

A partir del previo conocimiento de las causas reales de la situación problema en la organización, damos inicio a los primeros pasos para que la empresa se interese en buscar e implementar métodos, técnicas y otros medios que contribuyan al mejoramiento de la motivación laboral y del clima organizacional y que a su vez se apoyaría a la resolución de problemas afines de otras organizaciones y en otras profesiones; ya que la importancia de tener un buen ambiente no es ajena a ninguna actividad ejercida por personas. Es por ello que

este informe de investigación reviste importancia para la sociedad en general. Este estudio es de gran interés para profesionales tales como: sociólogos, psicólogos, trabajadores sociales, entre otros; dado que la importancia principal de estos, es conocer, como la motivación laboral y el clima organizacional están presentes en las organizaciones y la manera como estos generan cambios en las actividades del ser humano.

Para la psicología, este estudio es importante porque permite afianzar su carácter científico en la búsqueda de soluciones a las problemáticas que se generan dentro de una sociedad. Caso particular para la psicología organizacional, quien se ocupa de los procesos psicoadministrativos, donde permanentemente se busca rescatar el recurso humano con el que cuentan las organizaciones; es de ahí, que este estudio apunta de manera significativa a la creación y aplicación de un nuevo instrumento que mide clima organizacional y que abarca nueve dimensiones consideradas claves en el ámbito laboral.

En cuanto a la importancia en las organizaciones, muchas de ellas reconocen que un activo fundamental es su gente. Para apoyar dicho activo y construir una organización moderna, innovadora y eficaz, las empresas requieren nuevos mecanismos de medición periódica de su motivación laboral y del clima organizacional, entendiendo que la motivación laboral de acuerdo al autor Fernando Toro Alvarez, la define como el interés o fuerza intrínseca que da el individuo a su trabajo y que de ella se desprenden tres factores fundamentales



como son: condiciones motivacionales internas, medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo y condiciones motivacionales externas y con respecto a Clima Organizacional, la autora Graciela Filippi, la define como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico, las relaciones interpersonales y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. Motivo por el cual este estudio aporta herramientas que conlleven a obtener resultados que permitan realizar un diagnóstico para la implementación de nuevas estrategias.

Para el grupo de las investigadoras, es de gran importancia la realización de este estudio porque permite tener una visión objetiva del entorno laboral, en donde se viven realidades, que de una u otra manera, somos partícipes de ellas. Además, a través de la experiencia, permite identificar técnica y profesionalmente los procesos psicoadministrativos de las organizaciones para una buena gestión del talento humano.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Describir los factores de la motivación laboral y del clima organizacional presentes en el recurso humano de la empresa CORELCA S.A. E.S.P., en la ciudad de Barranquilla.

4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Describir los factores de afiliación y compromiso, capacitación y desarrollo, comunicación, organización en el trabajo, motivación, reconocimiento, seguridad y salud ocupacional, relaciones humanas y trabajo en grupo presente en el clima organizacional en la empresa CORELCA S.A. E.S.P.
- Describir las condiciones motivacionales internas del logro, poder, afiliación, autorrealización y reconocimiento presente en la motivación laboral del personal que labora en la empresa CORELCA S.A. E.S.P.

- Describir los factores de aceptación a la autoridad, dedicación a la tarea, aceptación de normas y valores, requisición y expectación, presentes a los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo.
- Describir los factores de supervisión, grupo de trabajo, contenido del trabajo, salario y promoción presentes a las condiciones motivacionales externas del personal que labora en la empresa CORELCA S.A. E.S.P.
- Establecer una comparación con los resultados obtenidos en la motivación laboral y del clima organizacional del recurso humano de la empresa CORELCA S.A. E.S.P.

5. MARCO TEÓRICO

5.1. CONCEPTO DE EMPRESA

La empresa ha sido concebida como la coordinación de ciertos elementos orientada a la obtención de finalidades de variada índole y que posee una personalidad propia. La empresa ha sido, es y será una voluntad colectiva hacia una meta compartida. Su razón de ser es la satisfacción de las necesidades, innatas o artificialmente creadas, de un ente llamado cliente a cambio de papel moneda.¹

5.2. CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

La motivación es el interés o fuerza intrínseca que se da en relación con algún objetivo que el individuo quiere alcanzar. Es un estado subjetivo que mueve la conducta en una dirección particular. Se distinguen tres elementos de la motivación²:

- Desde el interior de la persona, la existencia de un deseo o necesidad.

¹ DUNNETTE, Marvin. Motivación humana en la industria. México: Trillas, 2.000.

² LOPEZ, Ibor. La Motivación Humana. México: Sudamérica, 1992

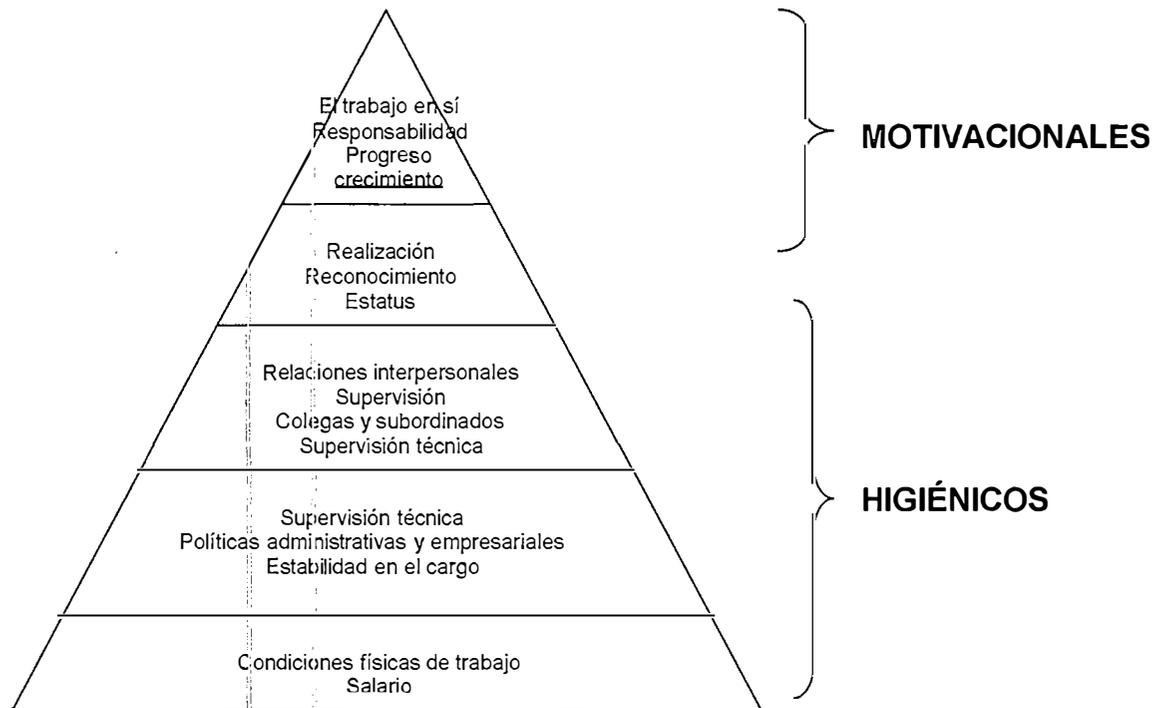
- Desde el exterior, la existencia de un fin, meta u objetivo, denominado también incentivo, en la medida en que se percibe o advierte como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad.
- Elección de una estrategia de acción condicionada por la valoración de diversas opciones que actuará orientando y limitando la conducta tendiente a procurar el incentivo requerido para su satisfacción.

Entonces, esta motivación depende, en un momento dado, de los valores y motivaciones que el individuo desprende de su grupo de referencia, como también de lo que se le ofrece en la situación misma de trabajo.

5.2.1 La Teoría Motivacional de los factores de Herzberg

Según Herzberg, la motivación es “el aspecto de la realidad personal que nos mueve, que imprime orientación y energía a los deseos e intenciones del hombre hasta el punto de hacerlo actuar en la dirección de su logro y realización”.³

³ CHIAVENATO, Idalberto. Administración del Recurso Humano. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill, 2000.



Este autor, basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior). Según Herzberg, la motivación de las personas depende de dos factores:

- Factores Higiénicos:** Condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de las empresas, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación entre los empleados. Sin embargo,

los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La expresión higiene refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico, y muestran que solo se destina a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, produce insatisfacción y se denomina factores de insatisfacción. Ellos incluyen:

- Condiciones de trabajo y comodidad
- Políticas de la organización y de la administración
- Relaciones con el supervisor
- Competencia técnica del supervisor
- Salarios
- Estabilidad en el cargo
- Relaciones con los colegas

Estos factores constituyen el contexto del cargo

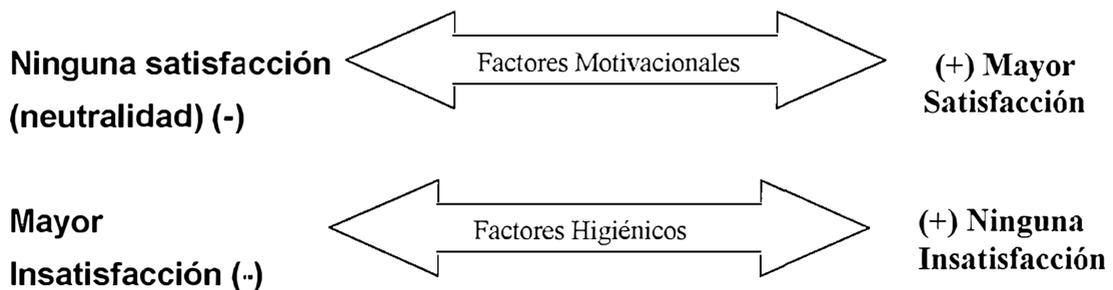
- **Factores Motivacionales:** Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, es decir, muy por encima de los niveles normales. El término motivación incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiesto en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significado para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial, cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción. Por estas razones se denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del cargo en sí, e incluyen:

- Delegación de la responsabilidad
- Libertad de decidir como realizar el trabajo
- Ascensos
- Utilización plena de las habilidades personales
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos
- Simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo desempeña)
- Ampliación o enriquecimiento del cargo, horizontal o verticalmente.

En síntesis, la teoría de los dos factores afirma que:

1. La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades y estimulantes del cargo: Estos son los llamados factores motivadores.
2. La insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto en general en el cargo: Estos son los llamados factores higiénicos.

Herberzg, llegó a la conclusión que los factores responsables de que la satisfacción profesional están desligados, y son diferentes, de los factores responsables de la insatisfacción profesional: "lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, sino la no satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto de la insatisfacción profesional es la no insatisfacción profesional, y no la satisfacción.



Para introducir mayor motivación en el cargo, Herzberg, propone el enriquecimiento de las tareas (Job Enrichment), que consiste en aumentar deliberadamente la responsabilidades, los objetivos y los desafíos de las tareas del cargo.

5.2.2 La Motivación Humana

La motivación humana es uno de los factores internos que requieren mayor atención. El concepto de Motivación es difícil de definir, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos de manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del medio ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. En este aspecto, motivación se asocia en el sistema de condición del individuo. Krech, Crutchfield y Ballachey explican que “los actos del ser humano son guiados por su conocimiento (lo que piensa, sabe y prevé)”. La motivación se explica en conceptos como fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseos y rechazos. El individuo desea poder, estatus y rechaza el aislamiento social y las amenazas hacia su autoestima. Además, la motivación establece una

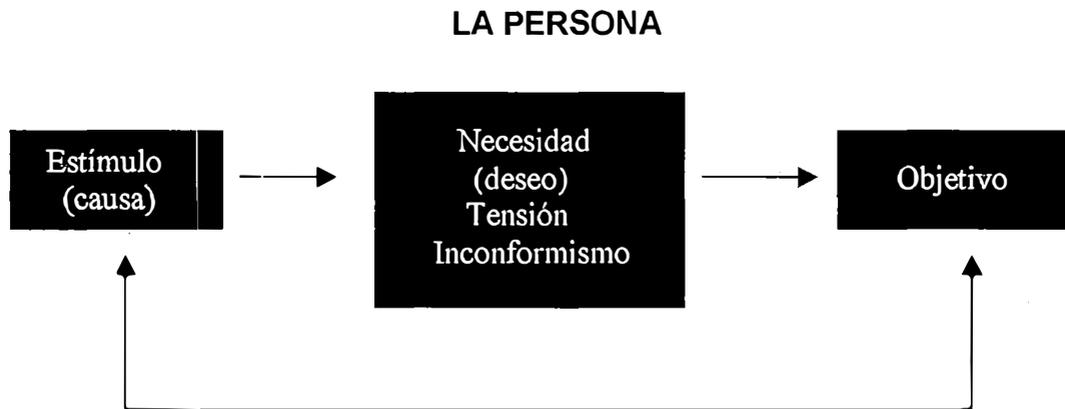
meta determinada, cuya consecución representa un gasto de energía para el ser humano.⁴

En lo que atañe a la motivación, las personas son diferentes: las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamientos. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferente. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades de los individuos varían con el tiempo. No obstante esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento es más o menos semejante en todas las personas. En este sentido, existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

1. **El comportamiento es Causado.** Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influye de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos y externos.
2. **El Comportamiento es Motivado.** En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.

⁴ FATTR MARTI, Joseph y CASAS, Miguel. Enciclopedia de la Psicología. Barcelona, España: Océano, 1997

3. **El Comportamiento esta orientado hacia Objetivos.** En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.



5.2.3 La Motivación en el Trabajo

Los complejos factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica. Una afirmación de este tipo es errónea ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad. Si la motivación fuera simplemente económica bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a subir su productividad, pero la experiencia no muestra que sea así. El trabajo proporciona una manera de satisfacer muchas necesidades y sentir un



sentido de importancia frente a los ojos propios como frente a los demás. Con respecto a los factores que determinan la motivación.⁵

- Factores del trabajo en sí: Las actividades y sentimientos que los trabajadores desarrollan en y hacia su trabajo son parte en la determinación de la motivación. Así se ha demostrado en el famoso experimento de Elton Mayo en la Hawthorne que el trabajador no es una máquina aislada que produce resultados dependiente solamente de su estado de salud física y de las condiciones que lo circundan, ya que es un ser humano que participa dentro de un grupo y los cambios de las condiciones de trabajo no solucionan nada si las relaciones entre la empresa y los trabajadores son insatisfactorias.
- Factores ajenos a la situación de trabajo: Es indudable que factores del hogar y otras actividades del trabajador tienen efectos importantes en su motivación. Este tipo de factores como el estado de ánimo, conflictos, etc.; son muy importantes y se deben considerar al motivar al trabajador, ya que cualquier esfuerzo que haga la organización para aumentar la motivación del trabajador puede que no tenga mayor eficacia si tiene problemas externos a la situación de trabajo, ya sean de tipo familiares o con sus relaciones sociales.

⁵ ZACSON, Miriam. Como motivar al personal. México: Ediciones Queretaro, 2001

5.2.4 Factores de la Motivación hacia el Trabajo

El autor Fernando Toro Álvarez (1982); ha desarrollado un cuestionario de motivación hacia el trabajo (CMT) fundamentada con varias teorías; como las de: Maslow, Herzberg, Adams, Tolman, Hull, Vroom y Lawelr; integrándolas de manera significativa para la creación del mismo, generando tres factores que dan respuestas a grandes interrogantes en la motivación hacia el trabajo como son: Condiciones motivacionales internas, medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo y condiciones motivaciones externas, de las cuales se desprenden cinco categorías, explicadas a continuación:

a.) Condiciones Motivacionales Internas: Estas variables, en conjunto, describen condiciones personales internas de carácter cognitivo y afectivo, que permiten al individuo derivar sentimientos de agrado o desagrado de su experiencia con persona o con eventos externos específicos. Como consecuencia de los sentimientos de agrado experimentado alguna vez, se puede activar comportamientos posteriores de aproximación a tales personas o eventos. Como consecuencia de los sentimientos de desagrado experimentados, pueden activar comportamientos posteriores de evitación.

- **Logro (LO):** Se manifiesta a través del comportamiento caracterizado por la intención de inventar, hacer o crear algo excepcional, de obtener un cierto nivel de excelencia de aventajar a otros, por la búsqueda de metas o resultado. Por lo general no se manifiesta la acción hacia el logro cuando la dificultad de la tarea o de la actividad es demasiado alta o baja. La dificultad media de la tarea o actividad parece estimular mejor los comportamientos orientados al logro.
- **Poder (POD):** Se manifiesta a través de deseos o acciones que buscan ejercer dominio, control o influencia, no solo, sobre personas o grupos, sino también sobre los medios que permitan adquirir o mantener el control, tales como las posiciones de mando, la influencia en los medios que permitan adquirir o mantener el control, tales como las posiciones de mando, la influencia en los medios de comunicación, la acción sobre los incentivos o recompensas.
- **Afiliación (AFI):** Se manifiesta por la expresión de intenciones o la ejecución de comportamientos orientados a obtener o conservar relaciones afectivas satisfactorias con otras personas, donde la calidez de la relación juega un papel muy importante.

- **Autorrealización (A-R):** Se manifiesta por la expresión de deseos o la realización de actividades que permitan la utilización en el trabajo de las habilidades y reconocimiento personales y la mejora de tales capacidades y conocimientos.
- **Reconocimiento (REC):** Se manifiesta a través de la expresión de deseos o la realización de actividades orientadas a obtener de los demás atención, aceptación o admiración por lo que la persona es, hace, sabe o es capaz de hacer.

b.) Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo: Como en todos los fenómenos psicológicos existen diferencias individuales tanto en las condiciones motivaciones internas como en las externas. Por razón de tales diferencias individuales las personas pueden diferir en cuanto a los medios que prefieren emplear para obtener retribuciones deseadas en el trabajo. Tales como:

- **Dedicación a la tarea (DT):** Incluye modos de comportamientos caracterizados ya sea por la dedicación de tiempo, esfuerzo, e iniciativa al trabajo, por el deseo de mostrar en él responsabilidad y calidad o bien por derivar algún beneficio primario del hecho mismo de la ejecución del trabajo.

Se trata de la intención de poner al servicio de la tarea, recursos, medios y condiciones personales con cuenta el individuo.

- **Aceptación de la autoridad (AA):** Modos de comportamientos que manifiestan acatos, reconocimiento y aceptación, tanto de las personas investidas de autoridad en la organización como de las decisiones y actuaciones de tales personas. Comportamientos de sujeción a las determinaciones de personas o dependencias con autoridad formal.
- **Aceptación de normas y valores (ANV):** Modos de comportamientos que hacen realidad creencias, valores o normas revelantes para el funcionamiento y la permanencia de la organización tales como evitar lo que pueda causar perjuicios al trabajo o a la empresa, cumplir sus normas y políticas, contribuir al logro de sus objetivos.
- **Requisición (REQ):** Modos de comportamientos que buscan obtener retribuciones deseadas, influenciando directamente a quien puede concederlas, mediante persuasión, confrontación o solicitud personal y directa. Solicitar directamente la retribución deseada.

- **Expectación (EXP):** Modos de comportamiento que muestran expectativas, confianza y pasividad ante los designios de la empresa o las determinaciones de la autoridad. Las retribuciones deseadas se dan por iniciativa y benevolencia del patrono más que por mérito personal.

c.) **Condiciones Motivacionales Externas:** Incluye factores que suscitan el interés por el trabajo y refuerzan o incentivan modos de comportamiento dirigidos a obtenerlos, estos son:

- **Supervisión (SUP):** Valor que el individuo atribuye a los comportamientos de consideración, reconocimiento o retroinformación de los representantes de la autoridad organizacional hacia él.
- **Grupo de Trabajo (GT):** Condiciones sociales del trabajo que proveen a la persona posibilidades de estar en contacto con otros, participar en acciones correctivas, compartir, aprender de otros. Valoración que el individuo hace de tales condiciones.
- **Contenido del Trabajo (CT):** Condiciones intrínsecas del trabajo que pueden proporcionar a la persona que lo ejecuta varios grados de autonomía, variedad, información sobre su contribución a un proceso o producto y la posibilidad de

elaboración global de un producto. Valoración que las persona hace de tales condiciones.

- **Salario (SAL):** Condiciones de retribución económica asociadas al desempeño en un puesto de trabajo. Según su grado de modalidad de esta retribución puede proporcionar a la persona compensación por su esfuerzo, prestigio, seguridad de que puede atender las demandas de sus necesidades personales y la de su familia. Valoración que la persona de la compensación económica.
- **Promoción (PRO):** Perspectiva y posibilidad de movilidad ascendente o jerárquica que un puesto de trabajo permite a su desempeñante dentro de un contexto organizacional. De tal posibilidad la persona puede derivar proyecciones personales de progreso, de prestigio y aproximarse a situaciones de mayor responsabilidad.

5.3 CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima de una organización es uno de los aspectos más frecuentemente aludido en el diagnóstico organizacional. Se trata de un tema que se plantea en la década de los sesenta, junto con el surgimiento del Desarrollo Organizacional y de la

teoría de sistemas al estudio de las organizaciones. El concepto de clima se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.⁶

Por otra parte, a pesar, que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de la percepción que los individuos tienen de ellas. Variables tales como:

- **Del ambiente físico**, la cual se refiere al espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones y maquinas.
- **Estructurales**, tales como tamaño de la organización, estructura formal y estilo de dirección.
- **Del ambiente social**, encontramos el compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos y comunicaciones.

⁶ FILIPPI, Graciela. UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES. Análisis del clima laboral. Buenos Aires, 2002.

- **Personales**, como aptitudes, actitudes, motivaciones y expectativas.
- **Propias del comportamiento organizacional**, como la productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés.

La autora Filippi Graciela, también afirma que “un clima favorable propicia una mayor motivación y por ende una mejor productividad y el aumento del compromiso por parte de los trabajadores”. Los Estudios de Clima Organizacional permiten identificar, categorizar y analizar las percepciones que los integrantes de una organización tienen de sus características propias como empresa, las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral, como por ejemplo: estilo de supervisión, calidad de la capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, prácticas comunicacionales, procedimientos administrativos, ambiente laboral en general, etc. Los desafíos actuales han generado exigencias de calidad y excelencia en distintos ámbitos.

Mantener un Clima Organizacional favorable dentro de la empresa es algo importante para la Administración de Recursos Humanos y es un tema que viene ganando cada vez más la atención de los empresarios. Diagnosticarlo adecuadamente permite evitar problemas a corto y largo plazo.

Por ello no cabe duda que la forma como se sienta la persona influye en como actúa, y aun más puede variar esa actitud con respecto a sus acciones. Además,

es importante señalar que la manera como tratemos a los demás y lo que le digamos, fortalecerá o debilitará sus afectos con respecto a la actitud para realizar determinada actividad, esto se ve muy reflejado en el ámbito laboral. Por tal motivo el clima influye notablemente en la motivación, el rendimiento y la satisfacción en el empleo, creando expectativas en los trabajadores respecto a las recompensas y frustraciones que recibirán, basándose en la percepción de dicho clima.

El tema de clima organizacional surge en un momento en que se siente necesario dar cuenta de fenómenos globales que tienen lugar en organizaciones, desde una perspectiva holística, pero que al mismo tiempo sea lo suficientemente simples como para poder servir de orientación a trabajos prácticos de intervención en las organizaciones, como lo desea el Desarrollo Organizacional.

Dado que el tema del clima organizacional se plantea desde la necesidad sentida de enfrentar los fenómenos organizacionales en la globalidad, la definición del concepto de clima se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión global de la organización.

5.3.1 Características del Clima Organizacional

La autora Filippi Graciela afirma, además, que “el clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización. En otras palabras, el clima puede construirse como una autorreflexión de la organización acerca de su devenir. La experiencia organizacional que tienen los miembros es auto observada por éstos, que la evalúan colectivamente”.⁷

El clima organizacional tiene las siguientes características:

- Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral. Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto de no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.

⁷ FILIPPI, Graciela. UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES. Análisis del clima laboral. Buenos Aires, 2002

- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- El clima afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación.
- El clima es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

- Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización. Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección clima organizacional parecería requerir.
- El Ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.
- En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en

más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración.

En otras palabras, aunque es relativamente sencillo obtener cambios dramáticos y notorios en el clima organizacional mediante políticas o decisiones efectivas, es difícil lograr que el clima no vuelva a su situación anterior una vez que se han disipado los afectos de las medidas adoptadas. Por ejemplo, en una organización cuyo clima se caracteriza por el descontento generalizado, es posible lograr una mejora importante, pero pasajera, mediante la promesa de un aumento de remuneraciones.

El efecto de este anuncio, no obstante, pronto, será olvidado si no llevan a cabo otros cambios que permitan llevar a la organización a otra situación, a una diferente configuración del clima. Incluso es frecuente el caso en que un anuncio de mejoramientos de las remuneraciones, instalaciones físicas, relaciones laborales, etc., provoca expectativas y mejorías en el clima organizacional, para luego, ante la concreción efectiva de los cambios anunciados, volver a un clima organizacional que puede ser peor que inicial, debido a que los cambios anunciados generaron expectativas que no pudieron satisfacer.

En este caso, se producen frustraciones, desconfianza y una actitud desesperanzada y altamente negativa hacia la organización, con el correspondiente efecto sobre el clima organizacional.

5.3.2 Subescalas del Clima Organizacional

Clima organizacional es la percepción por parte de los recursos humanos que laboran para una entidad u organización, los diferentes factores o agentes que están presentes en el clima de la organización; para ello se tienen en cuenta las siguientes subescalas:⁸

- **Afiliación y Compromiso (AC):** Mide el sentimiento de orgullo por sentirse parte integral de la organización, identificado con su misión, visión, metas, objetivos, planes y programas. De sentirse comprometido y afectivamente ligado a la compañía.
- **Capacitación y Desarrollo (CD):** Identifica aquellas acciones y programas de inducción, entrenamiento, capacitación, adiestramiento, especialización,

⁸ URDANETA, Orlando. Psicología Organizacional: Aplicada a la gestión del talento humano. Bogotá, Colombia: 3R Editores, 2001. p. 74-84

etc., que brinda la empresa para los nuevos empleados que se vinculan, quienes cambian de área o quienes son promovidos dentro de la estructura orgánica, así como los dirigidos a actualizar, perfeccionar o desarrollar innovaciones tecnológicas, administrativas, etc., en la empresa o el sector económico.

- **Comunicación (CO):** Mide los procesos y sistemas de información sobre políticas y procedimientos (descendente), las posibilidades de participar, de aportar ideas, de ser escuchado (ascendente), la fluidez de interacción de los miembros (horizontal), así como la facilidad de comunicación con otras áreas complementarias al interior o exterior de la empresa.

- **Organización del Trabajo (OT):** Evalúa la forma como se percibe la programación de las funciones y tareas de un puesto de trabajo y de que manera se puede cumplir con las metas establecidas dentro del tiempo previsto. También la correcta y oportuna dotación de elementos y equipos para el desempeño en el puesto de trabajo.

- **Motivación (MT):** Mide el grado de satisfacción por el trabajo asignado, por lo realizado, el interés por conocer a fondo el trabajo que se hace en su puesto

o sección y de otras áreas complementarias, así como la política de incentivos y reconocimientos de la empresa.

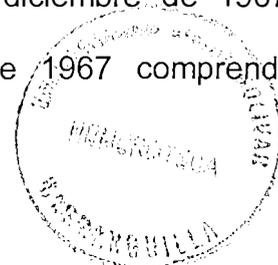
- **Reconocimiento (RE):** La relación o grado de recompensa y/o sanción que recibe el trabajador, según realice bien o mal su trabajo. La acogida e importancia que puedan tener sus ideas y sugerencias, así como la oportunidad que se brindan a los mejores trabajadores para lograr un desarrollo de carrera dentro de la empresa u organización.
- **Seguridad y Salud Ocupacional (SS):** El sentimiento de salud y bienestar tanto físico como psicológico, la preocupación y cuidado por aspectos tanto de tipo preventivo como correctivo, en materia de seguridad y salud ocupacional, así como el tipo y calidad en atención médica, hospitalaria, odontológica, asistencial que se brinda por parte de la empresa.
- **Relaciones Humanas (RH):** La forma como son tratados los empleados de la empresa, con dignidad y respeto, el buen ambiente de trabajo entre compañeros y superiores jerárquicos. La actitud favorable para participar e interactuar en actividades recreativas, culturales deportivas con los compañeros de trabajo.

- **Trabajo de Grupo (TG):** Evalúa la forma como el trabajador se siente miembro importante de un grupo de trabajo, donde existe colaboración entre sus miembros, una actitud favorable a la solución de conflictos y una adecuada disposición para afrontar con éxitos los cambios que se presentan en la sección, departamento o dependencia.

5.4. RESEÑA HISTÓRICA DE LA CORPORACIÓN ELÉCTRICA DE LA COSTA ATLÁNTICA -CORELCA S.A. E.S.P.

Para la aplicación de los instrumentos de clima organizacional y motivación laboral, así como para el desarrollo de este proceso de investigación y culminación del mismo se tuvo en cuenta un lugar en donde se presentará situaciones laborales las cuales se pudieran cuantificar y medir tales aspectos, así como una organización que brindara su colaboración y afinidad con las investigadoras en dicho informe, por tal motivo se escogió la empresa en mención. Además, es importante conocer sobre la evolución y desarrollo que ha tenido la empresa, para así comprender más objetivamente porque de los resultados que allí se obtuvieron.

La Corporación Eléctrica de la Costa Atlántica -CORELCA-, fue creada como establecimiento público mediante Ley 59 del 26 de diciembre de 1967, con jurisdicción en los territorios que el 30 de abril de 1967 comprendía los



Departamentos del Atlántico, Córdoba, Magdalena, Sucre y Guajira y fijó la sede en la ciudad de Barranquilla. Inicialmente estuvo adscrita al Ministerio de Obras Públicas y luego pasó al Ministerio de Minas y Energía.⁹

Posteriormente, a través de la ley 57 de 1975 se incluyeron en la jurisdicción de CORELCA la Intendencia de San Andrés y Providencia y el Departamento del Cesar. De acuerdo con el Decreto 2121 del 29 de diciembre 1992 se ordena la transformación de CORELCA de establecimiento público a Empresa Industrial y Comercial del Estado.

Con base en las facultades extraordinarias de la ley 489 de diciembre de 1998, la Presidencia de la República expidió el Decreto Ley 1161 del 29 de junio de 1999 y el Decreto 2515 del 16 de diciembre de 1999, donde se ordena transformar a la CORPORACION ELECTRICA DE LA COSTA ATLANTICA -CORELCA- en empresa Oficial de Servicios Públicos, reforma que quedó protocolizada en la escritura pública No 2371 del 20 de agosto de 1999 otorgada en la Notaría 45 del círculo de Santafé de Bogotá, denominada actualmente CORELCA S.A. E.S.P.

De acuerdo con la Ley 142 de 1994 se cambió la naturaleza jurídica de empresa Oficial en empresa de Servicios Públicos Mixta de acuerdo a la ley 142 de 1994 y

⁹ NULE AMIN, Guido. Ministro de Minas y Energía. NORMAS ORGANICAS Y NUEVOS ESTATUTOS DE CORELCA. Bogotá, Colombia: 1992. P.1-13

según escritura pública No 1669 de septiembre 15 de 2000 de la notaría novena de Barranquilla.

MISION

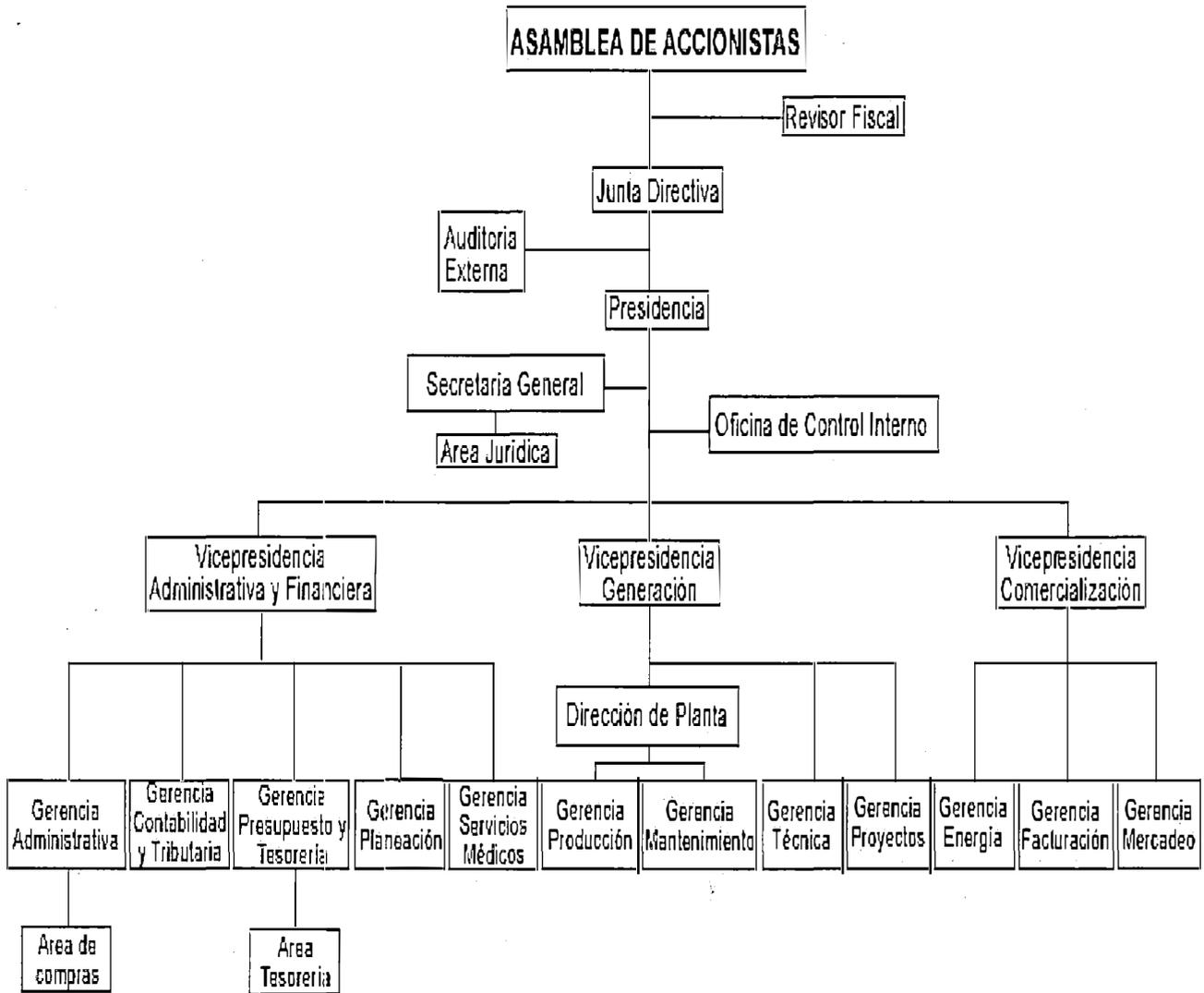
Trabajamos con alto nivel de competitividad en la Generación y Comercialización de Energía Firme y Confiable, con el propósito de satisfacer las necesidades de los agentes del mercado y de nuestros clientes en el ámbito Nacional e Internacional.

Propiciamos el desarrollo económico y social, preservamos el medio ambiente y nos fundamentamos en el crecimiento integral del talento humano, orientado al mejoramiento continuo en la prestación de un servicio rentable y de alta calidad.

VISION

Nuestro propósito institucional es constituirnos para el 2006, en una de las empresas de Generación y Comercialización de energía más sólida, rentable y en permanente crecimiento dentro del ámbito nacional e internacional, con base en nuestra alta competitividad en el suministro de Energía Firme y Confiable, enmarcada en una política de desarrollo sostenible.

5.4.1. ORGANIGRAMA



5.4.2. Productos y servicios prestados

Anteriormente en el año de 1994 CORELCA S.A. E.S.P. mantenía relaciones comerciales, para compra y venta de energía en bloque y de corto plazo, con las ocho electrificadoras de la Costa Atlántica y con los grandes generadores (CHB, EEB, EPM, EPSA, ISA e ICEL).

Con la apertura del mercado de la electricidad, a partir del 20 de Julio de 1995 surgen nuevos agentes económicos y nuevos esquemas comerciales para la compra y venta de energía y servicios asociados, esto con el objeto de modernizarse abriendo sus puertas a la libre competencia. Ese mismo año se separaron los negocios de comercialización, generación y transmisión, ahora entonces el suministro de la energía se hace a través de contratos de largo plazo y de transacciones en bolsa entre generadores y comercializadores estableciéndose así un mercado mayorista al cual tienen acceso además de los anteriores, los usuarios no regulados. Las leyes de Servicios Públicos Domiciliarios (142) y Eléctrica (143) de 1994, dieron las bases para la reestructuración del sector y crearon las bases para el Mercado Mayorista de Energía Eléctrica. La reglamentación de este mercado fue desarrollada por la Comisión CREG.

CORELCA S.A. E.S.P. como líder de energía térmica del país, participa dentro del mercado mayorista colocando su energía firme a través de contratos bilaterales y realizando las transacciones en la bolsa de energía.

CORELCA S.A. E.S.P. actualmente realiza dos (2) actividades dentro del negocio energético, las cuales son Generación y Comercialización de Energía. CORELCA S.A. E.S.P. presta su servicio a muchas empresas de la ciudad, pero además de los servicios mencionados anteriormente. La empresa en aras de satisfacer a sus clientes y superar las expectativas en lo relacionado con los servicios que ofrece, presenta como valor agregado del suministro de energía el siguiente portafolio de servicios:

Asignación de un Ejecutivo de Ventas: Profesional asignado a cada cuenta, de manera exclusiva, para gestionar, diligenciar y solucionar toda inquietud presentada por el cliente.

Comité de Seguimiento: Reunión periódica para evaluar y analizar las características de consumo y los servicios prestados.

Gestión y Representación ante el Mercado Mayorista: Representante del cliente ante el Mercado Mayorista de Energía y particularmente ante el distribuidor local.

Asesorías Comerciales: Asesorías a proyectos de nuestros clientes, en lo relacionado con la aplicación, alcances, efectos e incidencias de las regulaciones del Mercado Mayorista que lo afecten.

Capacitación y Actualización en la Regulación del Mercado Mayorista:

Seminarios referentes al proceso de facturación, telemedición y marco regulatorio dirigido a sus clientes con el fin de darles a conocer las ventajas, deberes y derechos que le brinda el mercado.

Informe Diario de Prensa: Resumen de las noticias más importantes de los clientes y del sector económico y energético, que acontecen y son publicadas en los principales Medios de comunicación del país.

Informes Periódicos:

- A. Suministro quincenal de los consumos horarios de energía activa y reactiva.

- B. Suministro de los valores del IPP, TRM, IPC, según el esquema tarifario aplicado al contrato, dentro de los primeros 5 días hábiles de cada mes.

Facturación Detallada: Con los valores facturados por concepto de energía, Cargos, Contribución, Impuestos y adicionalmente un completo Análisis gráfico del comportamiento del consumo mensual de energía activa y reactiva.

6. DEFINICIÓN DE VARIABLES

6.1. DEFINICIÓN CONCEPTUAL

Para la creación del instrumento del clima organizacional se tuvo en cuenta el autor Orlando Urdaneta quien sugiere nueve factores para llevar a cabo la evaluación. Sin embargo, Urdaneta no propone una definición como tal, por lo cual se hizo necesario que las autoras del instrumento consultaran las diferentes definiciones empleadas para definir clima organizacional, y como resultado de dicha revisión se tomó el concepto de Graciela Filippi, quien define clima organizacional como “percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.”¹⁰

El autor Fernando Toro Álvarez (1982); define motivación laboral, a partir del desarrollo del cuestionario de motivación hacia el trabajo (CMT) fundamentada con varias teorías; como las de: Maslow, Herzberg, Adams, Tolman, Hull, Vroom y Lawelr; Integrándolas de manera significativa y dando importancia a tres factores como son: Condiciones motivacionales internas, medios preferidos para obtener

¹⁰ FILIPPI, Graciela. UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES. Análisis del clima motivacional. Buenos aires, 2002. p. 1-6

retribuciones deseadas en el trabajo y condiciones motivacionales externas, de las cuales se desprenden cinco categorías más.”

6.2. DEFINICIÓN OPERACIONAL

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INDICE
Clima organizacional	-Afiliación y compromiso.	Sentido de pertenencia Respeto Compromiso	-4 (MUY FAVORABLE) -3 (FAVORABLE)
	-Capacitación y desarrollo.	Entrenamiento Cumplimiento Formación Educación Adiestramiento Eficiencia	-2 (DESFAVORABLE) -1 (MUY DESFAVORABLE)
	-Comunicación.	Interacción de los miembros y sistemas de información. Acuerdo Mensaje Entendimiento Intercambio	
	-Organización en el trabajo.	Cumplimiento en las responsabilidades. Disposición Orden Arreglo Agrupación	
	-Motivación.	Mover Impulsar Interés Satisfacción	
	-Reconocimiento.	Recompensa Distinción Incentivo Exaltación	
	-Seguridad y salud ocupacional.	Preocupación por el bienestar físico y	

		<p>psicológico. Bienestar Prevención Promoción Seguridad Mejoramiento Integridad</p> <p>-Relaciones humanas. Relación jefes - subalternos. Interacción Comunicación Participación</p> <p>-Trabajo en grupo. Colaboración en equipo. Cooperación Compromiso Interdisciplinario</p>	
Motivación laboral	<p>Condiciones Motivacionales Internas:</p> <p>Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo:</p>	<p>-Logro Hacer algo excepcional</p> <p>-Poder. Mantener el control.</p> <p>-Afiliación. Relaciones afectivas satisfactorias.</p> <p>-Autorrealización. Habilidades y conocimientos personales. -Reconocimiento. Grados de recompensa.</p> <p>-Dedicación a la tarea. Esfuerzo e iniciativa hacia el trabajo.</p> <p>-Aceptación de la autoridad. Respeto a las decisiones y actuaciones de la autoridad.</p> <p>-Aceptación de normas y valores. Contribuir al logro de objetivos de la</p>	<p>90 – 100 = Muy alto 70 – 89.9 = Alto 50 – 69.9 = Medio 30 – 49.9 = Bajo 0 – 29.9 = Muy bajo</p>

	<p>Condiciones Motivacionales Externas:</p>	<p>empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Requisición. Solicitud de retribución. -Expectación. Expectativas ante designios. -Supervisión. Representación de la autoridad. -Grupo de trabajo. Posibilidad de estar en contacto con los otros. -Contenido de trabajo. Condiciones del trabajo que agregan valor. -Salario. Retribución económica asociadas al desempeño. -Promoción. Perspectivas y posibilidad de ascensos. 	
--	---	---	--

7. CONTROL DE VARIABLES

VARIABLES CONTROLADAS EN LOS SUJETOS

QUÉ	CÓMO	PORQUÉ
Que fueran todos profesionales del área comercial y administrativa de la empresa CORELCA S.A. E.S.P.	Se escogió la población, de la parte comercial y administrativa de CORELCA S.A. E.S.P.	El hecho de no pertenecer la población a la misma área y ciudad, afectaría los resultados en la aplicación de los instrumentos.

VARIABLES CONTROLADAS EN EL AMBIENTE

QUÉ	CÓMO	PORQUÉ
Sitio de aplicación de los instrumentos (Salón de Conferencias de la CORELCA S.A. E.S.P.).	Escogiendo un lugar adecuado, sin ruidos y con total comodidad, para la aplicación de los instrumentos.	Porque un ambiente inadecuado, puede alterar los resultados de los instrumentos, afectando por ende su validez y confiabilidad.

VARIABLES CONTROLADAS EN LA INVESTIGACIÓN

QUÉ	CÓMO	PORQUÉ
Que la interpretación cuantitativa de los instrumentos tuviera un Software.	Se buscó un ingeniero de sistemas y se le asignó el trabajo de crear un software para la interpretación de los instrumentos, de forma cuantitativa.	Porque se quiso evitar errores de cálculos en la interpretación cuantitativa así como también obtener los resultados de forma rápida y efectiva. Ayudando a que la interpretación cualitativa sea más objetiva y eficaz.

VARIABLES NO CONTROLADAS

QUE	PORQUÉ
EDAD.	La edad mínima de los funcionarios de la empresa es de 30 años, y consideramos que es un adulto potencial con ideas y criterios bien establecidos.
SEXO	No encontramos que el sexo sea un impedimento en el nivel de criterios que tengan las personas, tanto hombres como mujeres pueden tener una interpretación afín con respecto a la experiencia obtenida en la empresa.
CARGO	Todos están en un nivel profesional.
ANTIGÜEDAD	El mínimo tiempo de antigüedad que hay en la empresa es de 8 años y de ese período hacia acá, han participado de los cambios estructurales que ha tenido la empresa.

8. METODOLOGÍA

8.1. PARADIGMA

El paradigma que orienta el estudio es el empírico-analítico, pues el interés de la investigación es el conocimiento de hechos verificables desde el punto de vista cuantitativo. Este paradigma toma como herramienta a la observación para encontrar en cada caso, elementos sustantivos que puedan servir como indicador de los componentes de una problemática. Se abre camino a la experiencia para poder analizar.¹¹

8.2. TIPO DE INVESTIGACION

A partir del concepto de Adalberto Reales Utria¹² en su libro Socio Investigación, consideramos que nuestra investigación es de tipo descriptivo - comparativo. Es descriptivo porque busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis y es comparativo porque su finalidad es comparar, lo que supone la existencia de más de un grupo para establecer asociaciones de tipo causal.

¹¹ REALES UTRIA, Adalberto. Socio Investigación. Colombia: Editorial Antillas. P.2000.

8.3 POBLACIÓN

La población objeto de estudio la conformaron 126 funcionarios que laboran en el Centro Administrativo sede Barranquilla de la empresa CORELCA S.A. E.S.P.

8.4. MUESTRA

Se escogió una muestra de 50 personas, correspondiente al 40% de un total de la población Administrativa y Comercial, en la sede de Barranquilla de la empresa CORELCA S.A. E.S.P.

8.5. MUESTREO

Se tuvo en cuenta el método planteado por López Romo Heriberto (1998), en su libro técnicas de la investigación en sociedad, cultura y comunicación¹³, que consiste en un método de muestreo aleatorio simple, que es el tipo más sencillo de muestra aleatoria, pero es la base de todas las demás. Su función principal es que todos los miembros de la población de la que se toma la muestra tengan la misma probabilidad de ser seleccionados para formar parte de la muestra.

¹² Ibid., p.

¹³ LOPEZ ROMO. Heriberto. Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación.

La selección se hizo al azar con reposición, es decir, se selecciona un miembro de la población y se devuelve a la misma para tener nuevamente opción de ser seleccionado. Además, la selección se realizó sacando nombres de una urna.

8.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Los instrumentos que permitieron la recolección de la información son:

- **CMT. Cuestionario de motivación hacia el trabajo.**¹⁴ Elaborado por Fernando Toro Álvarez, ha sido ampliamente utilizado en el área organizacional y posee validez y confiabilidad. El cuestionario de Motivación para el trabajo recoge percepciones, juicios y expresiones propias de la cultura del trabajador de un país latinoamericano en desarrollo.

Este cuestionario consta de tres partes; en las cuales están diseñadas para proveer un perfil de: Condiciones Motivacionales Internas, que incluye cinco variables (logro, poder, afiliación, autorrealización y reconocimiento); Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, que incluye cinco variables (dedicación a la tarea, aceptación de la autoridad, aceptación de normas y valores, requisición y expectativa); por último tenemos las Condiciones motivacionales externas, en la cual incluye también cinco variables (supervisión, grupo de trabajo, contenido del trabajo, salario y promoción). El tiempo promedio para la aplicación de este cuestionario es de 20 a 35 minutos y puede realizarse en forma individual o colectiva.

¹⁴ TORO ALVAREZ, Fernando. Cuestionario de Motivación para el trabajo. Colombia: 1982.

- **CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Elaborado por las personas encargadas de realizar el informe de investigación y validado en su contenido mediante el sistema de jueces de la Universidad Simón Bolívar, expertos en el tema. Este cuestionario posee confiabilidad, establecida mediante la aplicación de una prueba piloto. (ver resultado en anexos A).

Este cuestionario tiene un tiempo promedio de aplicación de 45 a 60 minutos. Puede aplicarse a personas de ambos sexos, a partir de los 16 años, de forma individual o colectiva y va dirigido a una población industrial y comercial que permitirá medir el clima organizacional a través de nueve categorías,¹⁵ las cuales están diseñadas para evaluar: **Afiliación y compromiso**, mide el sentimiento de orgullo y pertenencia con la organización; **capacitación y desarrollo**, identifica acciones y programas dirigidos a los empleados para su vinculación, promoción y ascensos; **comunicación**, describe procesos y sistemas de información sobre políticas y procedimientos; **organización del trabajo**, evalúa la forma como se percibe la programación de las funciones y tareas del puesto de trabajo; **motivación**, mide el grado de satisfacción por el trabajo asignado y realizado; **reconocimiento**, se refiere al grado de recompensa o sanción que recibe el trabajador de acuerdo a la tarea realizada; **seguridad y salud ocupacional**, es el sentimiento de salud y bienestar tanto física como psicológica a nivel preventivo y

¹⁵ URDANETA BALLEEN, Orlando. Psicología Organizacional: Aplicada a la gestión del talento humano. Bogotá, Colombia: 3R Editores, 2001. P74-84.

correctivo; **relaciones humanas**, evalúa el trato que reciben los empleados y la actitud de ellos frente a los demás y **trabajo en grupo**, evalúa la forma como el trabajador se siente miembro importante en un grupo de trabajo.

8.7. PROCEDIMIENTO

Para realizar este informe de investigación, se inició con la elección de la temática el cual fue escogido, teniendo en cuenta los intereses y condiciones laborales en común del grupo de investigación, debido a que se encontraba laborando en diferentes empresas bajo una problemática similar.

Luego se procedió a la escogencia de la organización, proceso que se dio en común acuerdo entre el grupo; teniendo en cuenta los siguientes aspectos: probabilidad de aceptación referente a la investigación, libre acceso para la recolección de datos y aplicación de instrumentos (los permisos en horas laborales para la aplicación de los mismos). Además, la ubicación geográfica de la empresa (siendo asequible para todos).

Seguidamente, una de las integrantes del grupo, que labora en la empresa, expuso en detalle la problemática; situación que llevó a la recopilación del material bibliográfico a través de textos, revistas, informes, Internet, artículos, tesis, entre

otros, haciendo una depuración de la información, extrayendo lo más relevante para la fundamentación teórica del tema a investigar.

Posteriormente se procedió a establecer la pregunta problema, se establecieron las variables que están involucradas en el estudio y se inició con la definición conceptual y operacional de cada una de ellas.

En el proceso de escogencia de los instrumentos se tuvo en cuenta las dos variables de interés para el estudio: motivación laboral y clima organizacional. En la primera, se empleó el cuestionario de motivación laboral "CMT" cuyo autor es Fernando Toro Álvarez. En la segunda variable, clima organizacional, se recurrió a la creación y validación de un instrumento, por parte de las personas encargadas del informe de investigación, debido a que los existentes dejaban de lado aspectos importantes para el estudio a realizar. Posteriormente, se continuó con la recolección de datos, estableciendo un contacto inicial con la población; de igual forma, se realizaron entrevistas con las directivas para retroalimentar el proceso con datos experienciales y de esta forma mantener el interés por parte de ellos.

Después se realizó la escogencia de la muestra a través del método aleatorio simple y de ahí se procedió a la aplicación de los instrumentos. Luego se continuó con la organización de los resultados recogidos para realizar el análisis de estos.

La fase final, consistió en la interpretación de los resultados a la luz del marco teórico y del contexto de la población; de esta forma se logró presentar este informe final de investigación a las partes interesadas, empresa y corporación universitaria.

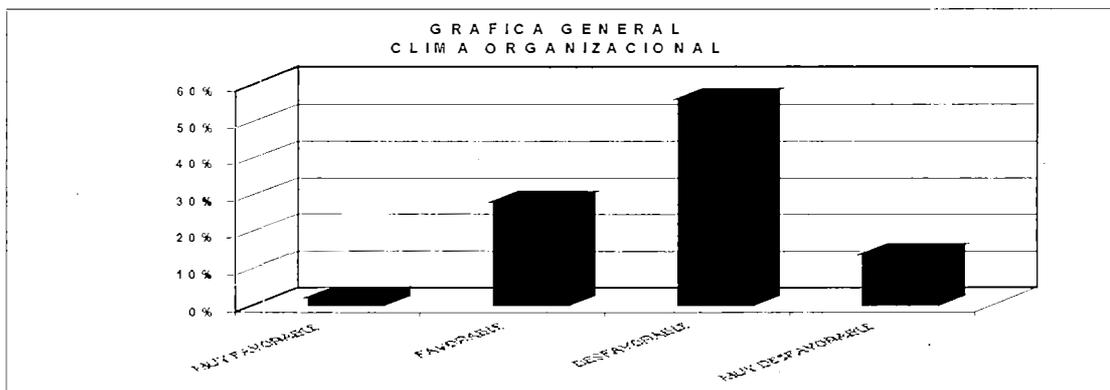
9. RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados encontrados en el cuestionario de Clima Organizacional y la Motivación, en una muestra del 40% del personal administrativo y comercial de la empresa CORELCA S.A. E.S.P. en términos de si es muy favorable, favorable, desfavorable o muy desfavorable. También en términos de mayor importancia a menor importancia (muy alta, alta, media, baja, muy baja) con sus respectivas frecuencias y porcentajes, tanto de modo general como en cada una de las subescalas evaluadas.

RESULTADOS EN LA ESCALA GENERAL DE CLIMA ORGANIZACIONAL

ESCALA	MUY FAVORABLE	FAVORABLE	DEFAVORABLE	MUY DEFAVORABLE
GENERAL	2 %	28 %	56 %	14 %

Tabla 1. Se presenta de forma general, condensadas las nueve subescalas que miden el clima organizacional según los cuatro criterios de clasificación en forma porcentual.



Gráfica A. Se presenta los resultados de las nueve subescalas de clima organizacional, según los criterios de clasificación.

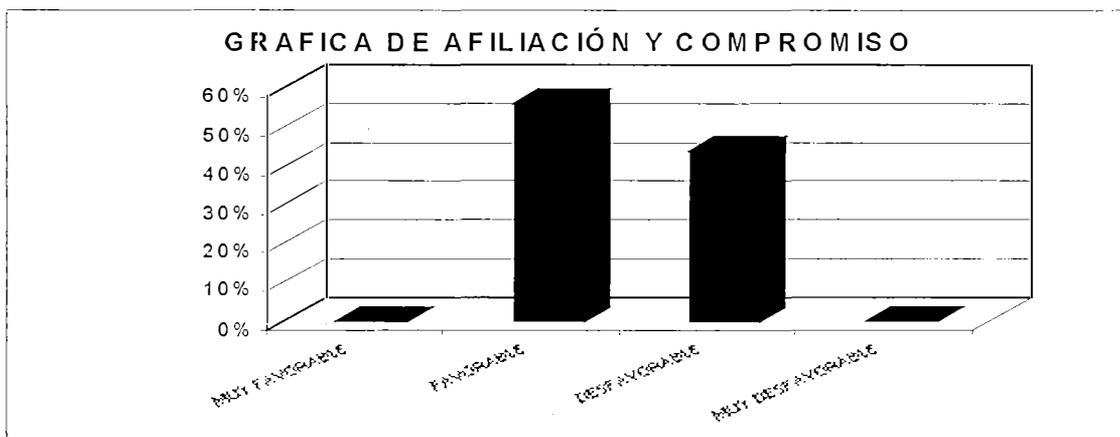
En cuanto a los resultados de la **escala general de evaluación del Clima Organizacional**, un 56% del total de la población de la muestra es desfavorable, y un 28% es favorable. Esto significa que hay un bajo nivel de satisfacción hacia el trabajo en las personas de la muestra de estudio. Dichos resultados ratifican como los cambios estructurales por la cual está atravesando actualmente la organización generan incertidumbre y un ambiente de tensión en el personal, puesto que no se tiene certeza de las decisiones que las directivas han de tomar. De acuerdo con el marco teórico, Filippi Graciela afirma que un clima positivo propicia una mayor motivación y, por ende, una mejor productividad.

Además, se incrementa el compromiso por parte de los trabajadores. Caso contrario sucede en la actualidad, ya que dentro de la organización se vivencia un clima desfavorable. Tabla 1 y Gráfica A.

RESULTADOS EN LA SUBESCALA AFILIACIÓN Y COMPROMISO

SUBESCALA	MUY FAVORABLE	FAVORABLE	DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
AFILIACIÓN Y COMPROMISO	0 %	56 %	44 %	0 %

Tabla 2. Representa en forma porcentual los resultados de la subescala afiliación y compromiso según los cuatro criterios de clasificación.



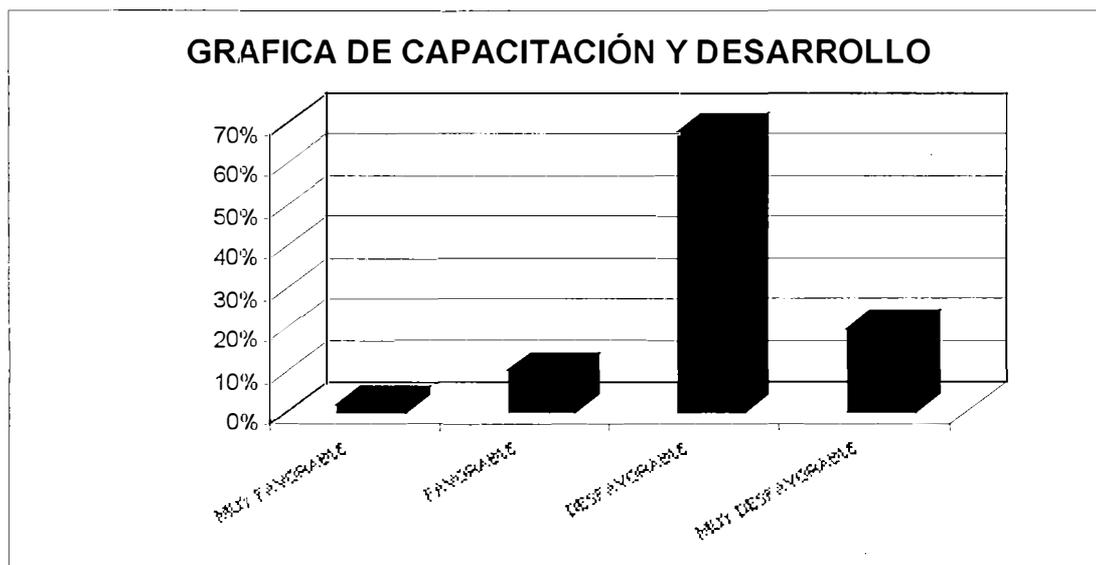
Gráfica B. Se presenta los resultados de la escala de afiliación y compromiso, según los criterios de clasificación.

En la subescala **Afiliación y Compromiso**, encontramos que el 56% es favorable; Sin embargo, el nivel de desfavorabilidad representado en un 44% no es muy significativo. Esto se interpreta como un compromiso en la realización de las actividades o tareas laborales establecidas por la organización; no obstante, el aspecto desfavorable indica una falta de valor agregado a sus funciones y poco interés por desarrollar todo su potencial. Aspecto que difiere de la teoría, puesto que se habla del sentimiento de orgullo por sentirse parte integral de la organización, identificándose con su misión visión, metas, objetivos, planes y programas. Tabla 2 y Gráfica B.

RESULTADOS EN LA SUBESCALA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

SUBESCALA	MUY FAVORABLE	FAVORABLE	DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
CAPACITACION Y DESARROLLO	2 %	10 %	68 %	20 %

Tabla 3. Representa el porcentaje de la medición de la subescala capacitación y desarrollo teniendo en cuenta los cuatro criterios de clasificación.



Gráfica C. Se presenta los resultados de la escala de capacitación y desarrollo, según los criterios de clasificación.

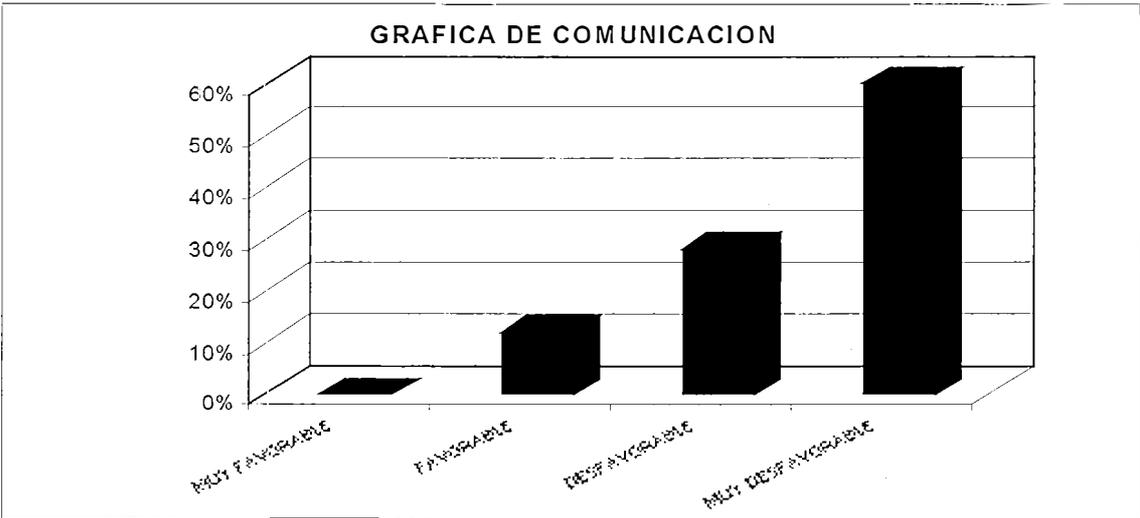
En la subescala **Capacitación y Desarrollo** se interpreta que un 68% es desfavorable, comparado con un 10% de favorabilidad, resultados que confirman la inconformidad por parte de los trabajadores, quienes consideran que los programas de inducción y capacitación son muy limitados y esporádicos. Cabe destacar que otro factor que influye son las políticas establecidas por la empresa para la programación donde probablemente se tiene en cuenta los cargos de primera línea y las promociones. Así como también juega un papel muy importante la austeridad en el presupuesto asignado para capacitación. Por el

contrario la dimensión propone que capacitación y desarrollo son las acciones y programas de inducción, entrenamiento, capacitación, adiestramiento, especialización y actualizaciones, que brinda la empresa para los nuevos empleados que se vinculan, quienes cambian de área o quienes son promovidos dentro de la estructura orgánica. Por su parte, la organización actualmente centra su atención sólo en los cambios y promociones. Dejando de lado un aspecto tan importante como es la inducción y capacitación del personal que ingresan a la compañía. Tabla 3 y Gráfica C.

RESULTADOS EN LA SUBESCALA COMUNICACIÓN

SUBESCALA	MUY FAVORABLE	FAVORABLE	DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
COMUNICACION	0 %	12 %	28 %	60 %

Tabla 4. Representa el porcentaje de la medición de la subescala comunicación teniendo en cuenta los cuatro criterios de clasificación.



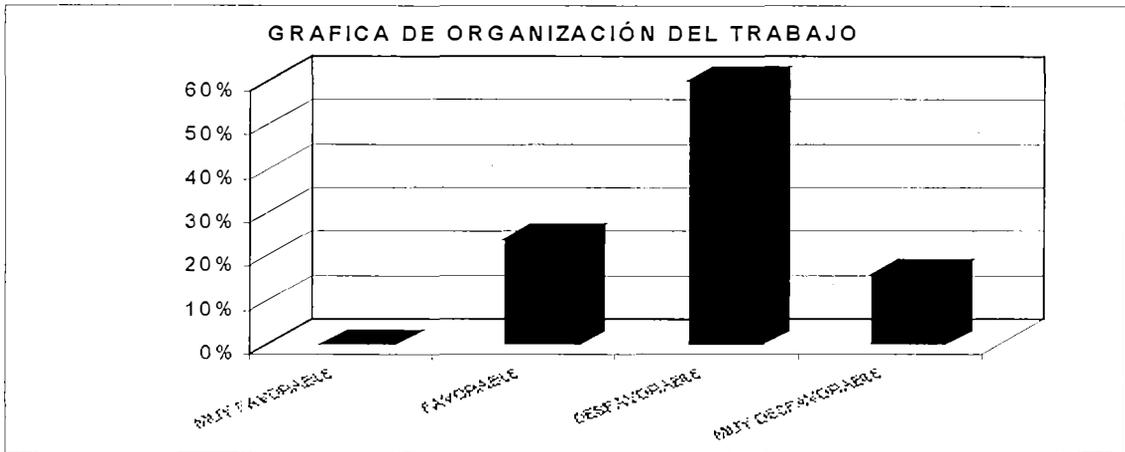
Gráfica D. Se presenta los resultados de la escala de comunicación, según los criterios de clasificación.

Los resultados en la **subescala Comunicación**, muestran que un **60%** es muy desfavorable; este aspecto refleja insatisfacción; seguramente por la misma situación que atraviesa la organización y alrededor de la cual se ha creado un ambiente de incertidumbre por la toma de decisiones; denotando falta de comunicación clara por parte de las directrices. Cabe destacar que un 28% se ubico en desfavorabilidad contra solo un 12% de favorabilidad. Actualmente es uno de los factores que más se encuentra afectado teniendo en cuenta la falta de comunicación tanto descendente como ascendente, al igual que horizontal. Este factor difiere con la dimensión, que propone que comunicación requiere de procesos y sistemas de información sobre las políticas y procedimientos (descendentes), las posibilidades de participar, de aportar ideas, de ser escuchado (ascendente), la fluidez de interacción de los miembros (horizontal), así como la facilidad de comunicación con otras áreas complementarias al interior o exterior de la empresa. Tabla 4 y Gráfica D.

RESULTADOS EN LA SUBESCALA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

SUBESCALA	MUY FAVORABLE	FAVORABLE	DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
ORGANIZACION DEL TRABAJO	0 %	24 %	60 %	16 %

Tabla 5. Representa el porcentaje de la medición de la subescala organización del trabajo teniendo en cuenta los cuatro criterios de clasificación.



Gráfica E. Se presenta los resultados de la escala de Organización del Trabajo, según los criterios de clasificación.

En la subescala **Organización del Trabajo**. Se aprecia que el 16% es muy desfavorable y un 60% es desfavorable contra un 24% de favorabilidad. A partir de este resultado se percibe un grado de insatisfacción en la creación de cronogramas de actividades y realización de las mismas. Cabe mencionar la deficiencia en la dotación de elementos para el desempeño de las funciones en los puestos de trabajo, esto se debe a las políticas y medidas austeras que ha tomado la empresa para salir avante en la situación de cambios estructurales que a ella se avecina. Por su parte, la dimensión propone que la organización del trabajo evalúa la forma como se percibe la programación de las funciones y tareas de un puesto de trabajo y de qué manera se puede cumplir con las metas establecidas dentro del tiempo previsto. También la correcta y oportuna dotación de elementos y equipos para el desempeño en el puesto de trabajo. Tabla 5 y Gráfica E.

RESULTADOS EN LA SUBESCALA MOTIVACIÓN

SUBESCALA	MUY FAVORABLE	FAVORABLE	DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
MOTIVACIÓN	0 %	24 %	72 %	4 %

Tabla 6. Representa el porcentaje de la medición de la subescala motivación según los cuatro criterios de clasificación.



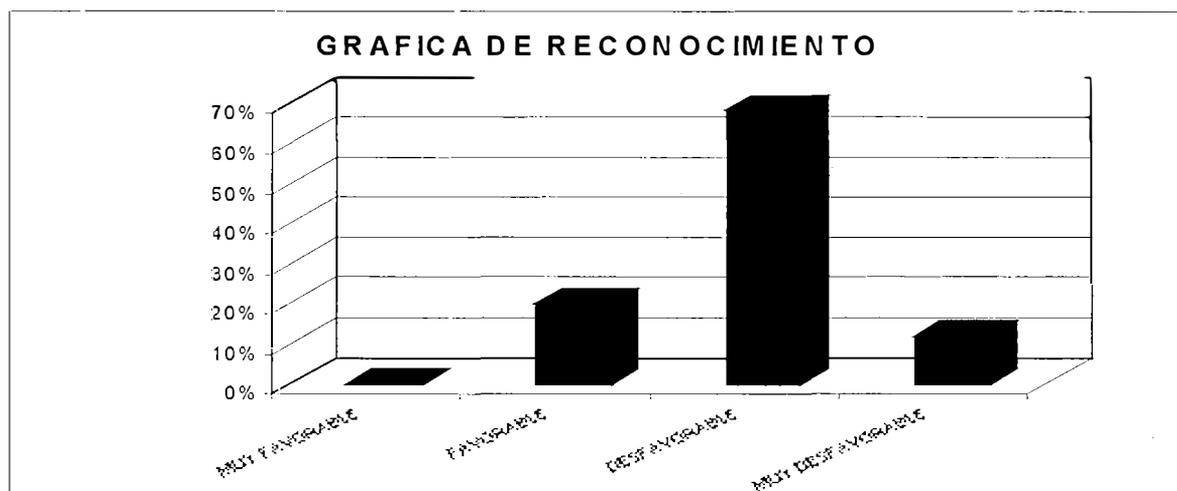
Gráfica F. Se presenta los resultados de la escala de Motivación, según los criterios de clasificación.

En la subescala **Motivación**, encontramos un puntaje demasiado alto del 72% de desfavorabilidad contra solo un 24% de favorabilidad. Lo cual se interpreta como poco interés por el trabajo realizado, generando en el personal una actitud de falta de compromiso y sentido de pertenencia con la empresa y a la desestabilización de su sistema organizacional. No obstante la dimensión propone que la motivación mide el grado de satisfacción por el trabajo asignado, por lo realizado, el interés por conocer a fondo lo que hace en su puesto o sección y el de otras áreas complementarias, así como la política de incentivos y reconocimientos de la empresa. Tabla 6 y Gráfica F.

RESULTADOS EN LA SUBESCALA RECONOCIMIENTO

SUBESCALA	MUY FAVORABLE	FAVORABLE	DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
RECONOCIMIENTO	0 %	20 %	68 %	12 %

Tabla 7. Representa el porcentaje de la medición de la subescala reconocimiento según los cuatro criterios de clasificación.



Gráfica G. Se presenta los resultados de la escala de Reconocimiento, según los criterios de clasificación.

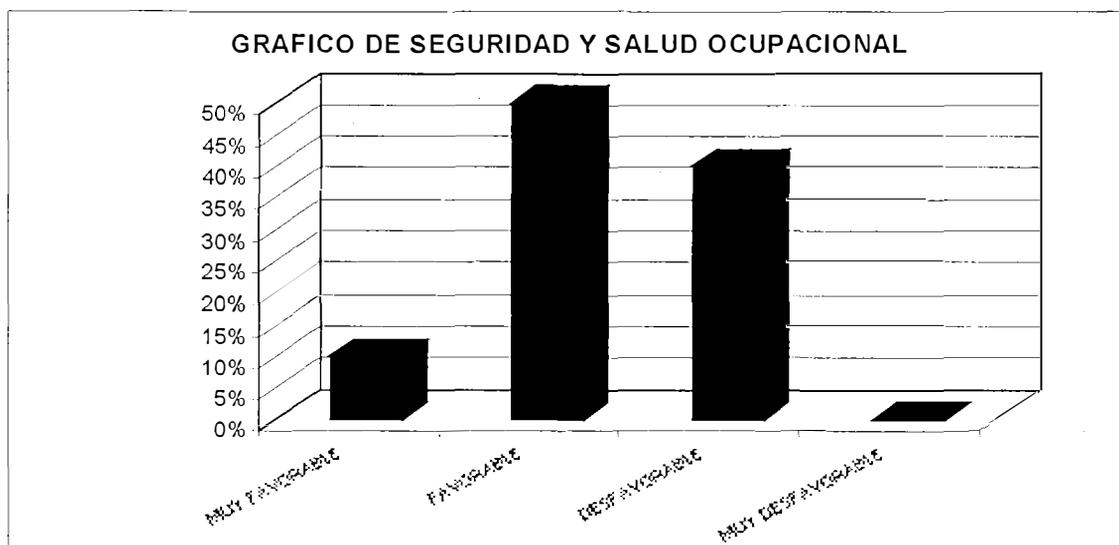
En la subescala **Reconocimiento**. Se puede interpretar que como muestra representativa un 68% es desfavorable y un 20% es favorable, lo cual significa que la gran mayoría del personal que labora en la empresa no perciben una valoración de su trabajo al igual que no son tenidas en cuenta sus ideas, sugerencias y aportes para la toma de decisiones, que conlleven a una mejor productividad en la organización. Criterio que se contradice en la dimensión, que propone que la relación o grado de recompensa y/o sanción que recibe el trabajador, según realice bien o mal su trabajo asignado. La acogida e importancia que puedan tener sus ideas y sugerencias, así como la oportunidad

que se brinda a los mejores trabajadores para lograr un desarrollo de carrera dentro de la empresa u organización. Tabla 7 y Gráfica G.

RESULTADOS EN LA SUBESCALA SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

SUBESCALA	MUY FAVORABLE	FAVORABLE	DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	10 %	50 %	40 %	0 %

Tabla 8. Representa el porcentaje de la medición de la subescala seguridad y salud ocupacional según los cuatro criterios de clasificación.



Gráfica H. Se presenta los resultados de la escala de Seguridad y Salud Ocupacional, según los criterios de clasificación.

En cuanto a la subescala **Seguridad y Salud Ocupacional**, los resultados fueron así; un 10% de muy favorable, un 50% de favorable contra un 40% de desfavorable. Esto bien podría interpretarse como un grado de satisfacción en las mayorías de las personas por el servicio médico que le brindan un bienestar físico y psicológico a sí mismo y a su familia, igualmente piensan que su seguridad es

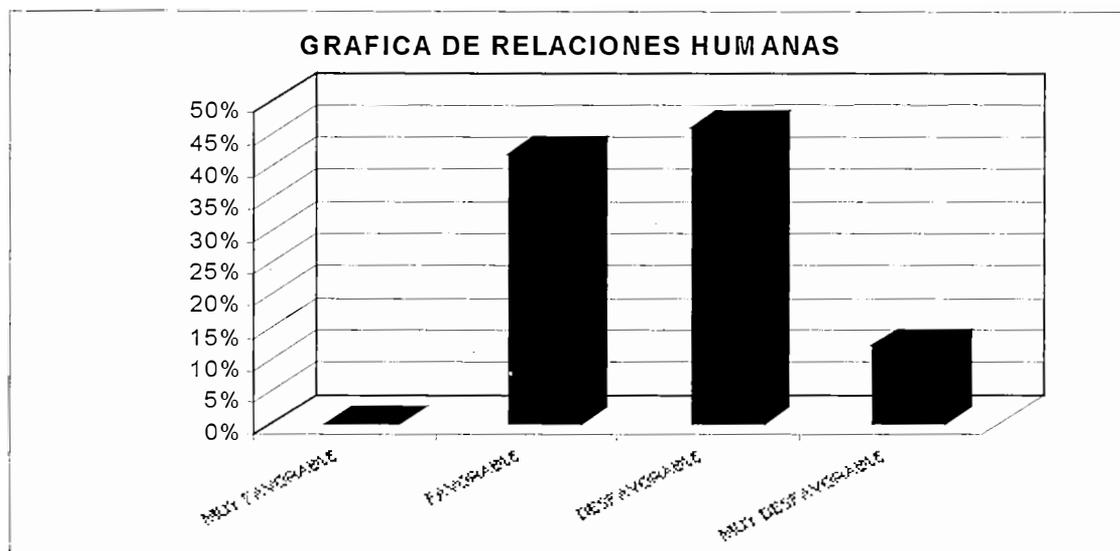


favorable. A diferencia del otro porcentaje que manifiestan insatisfacción en este aspecto, más específicamente en lo que se refiere a Seguridad Ocupacional. Esto lo observamos claramente en accidentes profesionales que han acontecido dentro de la empresa por no ser tomadas las acciones preventivas a tiempo. Criterio que se ratifica con la teoría de Herzberg, donde toca esta dimensión dentro de sus factores higiénicos, en primera instancia en lo referente a los servicios médicos, porque aún se observan falencias en cuanto al seguridad industrial. Al respecto la dimensión plantea que Seguridad y Salud hacen referencia al sentimiento de salud y bienestar tanto físico como psicológico, la preocupación y cuidados por aspectos tanto de tipo preventivo como correctivo en materia de seguridad y salud ocupacional, así como el tipo y calidad en la atención médica, hospitalarias, odontológica, asistencial que se brinda por parte de la empresa. Tabla 8 y Gráfica H.

RESULTADOS EN LA SUBESCALA RELACIONES HUMANAS

SUBESCALA	MUY FAVORABLE	FAVORABLE	DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
RELACIONES HUMANAS	0 %	42 %	46 %	12 %

Tabla 9. Representa el porcentaje de la medición de la subescala relaciones humanas según los cuatro criterios.



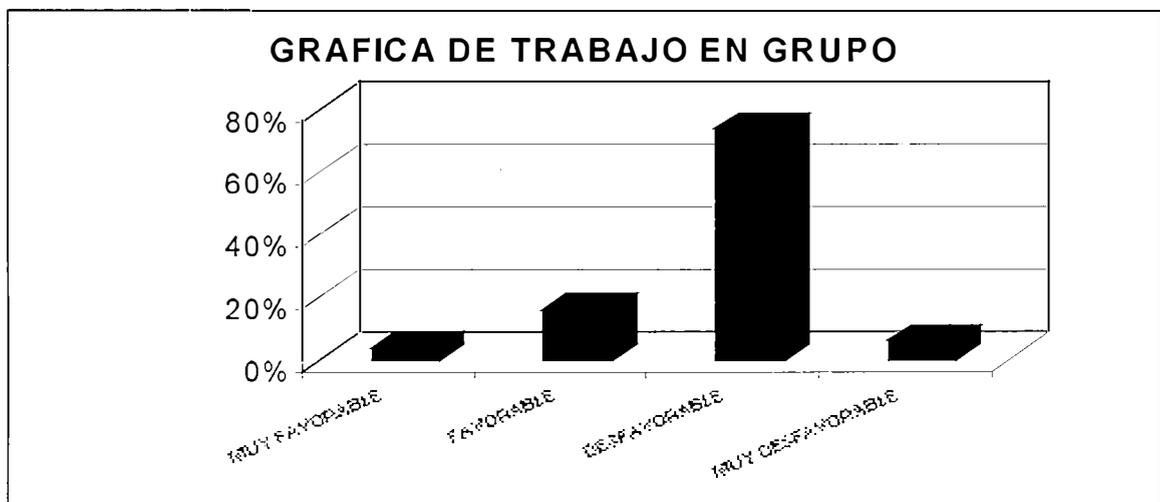
Gráfica I. Se presenta los resultados de la escala de Relaciones Humanas, según los criterios de clasificación.

En la subescala **Relaciones Humanas**, encontramos una muestra representativa de un 46% de desfavorabilidad y un 42% de favorabilidad. Esto bien podría interpretarse que dentro de la empresa existen núcleos de personas con lazos de compañerismo y amistad pero que realmente no son tan fuertes porque no trascienden fuera de la empresa. Denotando por ello solo grados de compañerismo. De igual forma las relaciones con los directivos y superiores solo se limitan a un trato estrictamente laboral (dirección vertical) sin embargo, lo que conlleva a reforzar la teoría planteada por Herzberg, en donde hace alusión en los factores higiénicos respecto a las condiciones que rodean a individuo en sus relaciones interpersonales cuando trabaja y la forma como son tratados los empleados de la empresa, con dignidad y respeto, el buen ambiente de trabajo entre compañeros y superiores jerárquicos. La actitud favorable para participar e interactuar en actividades recreativas, culturales, deportivas con los compañeros de trabajo. Tabla 9 y Gráfica I.

RESULTADOS EN LA SUBESCALA TRABAJO EN GRUPO

SUBESCALA	MUY FAVORABLE	FAVORABLE	DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
TRABAJO EN GRUPO	4 %	16 %	74 %	6 %

Tabla 10. Representa el porcentaje de la medición de la subescala trabajo en grupo según los cuatro criterios de clasificación.



Gráfica J. Se presenta los resultados de la escala de Trabajo en Grupo, según los criterios de clasificación.

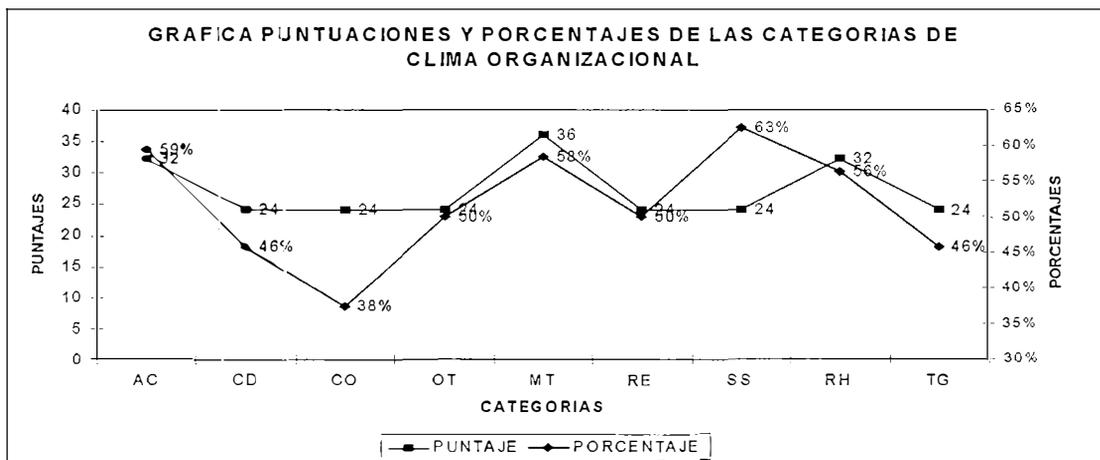
En la subescala **Trabajo en Grupo** encontramos como un puntaje representativo un 74% desfavorable contra un 16% favorable, lo cual significa que en general las personas buscan recompensas individuales y promociones lo que conlleva a realizar funciones y tareas de forma individual, obviando el trabajo en grupo. Igualmente la responsabilidad de cada uno en la realización de las tareas generan, claro está, más compromisos en unos que en otros, por lo cual es poca la participación y la colaboración grupal. Situación que se ve reflejada en forma contraria en la dimensión, donde evalúa la forma cómo el trabajador se siente

miembro importante de un grupo de trabajo, donde existe colaboración entre sus miembros, una actitud favorable a la solución de conflictos y una adecuada disposición para afrontar con éxitos los cambios que se presentan en la sección, departamento o dependencia. Tabla 10 y Gráfica J.

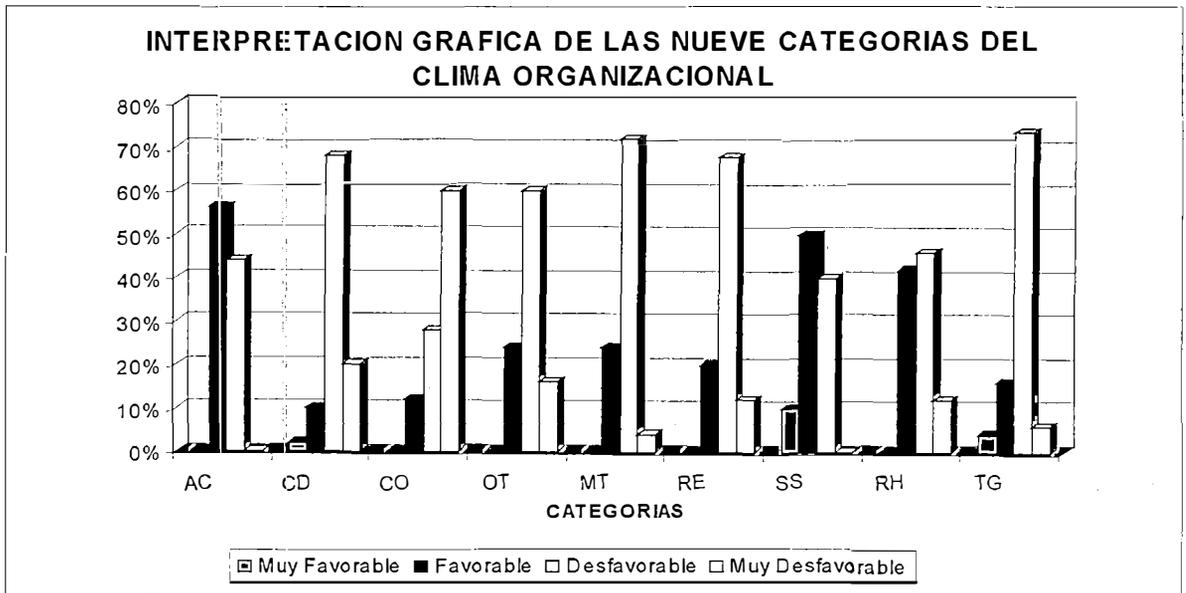
RESULTADOS EN PUNTUACIONES Y PORCENTAJES DE LAS CATEGORÍAS QUE MIDE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

CATEGORIA	PUNTUACION	PORCENTAJE	CRITERIO DE CLASIFICACION
ESCALA GENERAL.	128	56%	CLIMA DESFAVORABLE
AC	19	44%	CLIMA DESFAVORABLE
CD	11	68%	CLIMA DESFAVORABLE
CO	9	60%	CLIMA MUY DESFAVORABLE
OT	12	60%	CLIMA DESFAVORABLE
MT	21	72%	CLIMA DESFAVORABLE
RE	12	68%	CLIMA DESFAVORABLE
SS	15	50%	CLIMA FAVORABLE
RH	18	46%	CLIMA DESFAVORABLE
TG	11	74%	CLIMA DESFAVORABLE

Tabla 11. Se presentan tanto en puntuación como en porcentaje los resultados comparativos de los criterios más significativos de las nueve categorías que mide el clima organizacional.



Gráfica 1 Se presentan tanto en puntuación como en porcentaje los resultados comparativos de las nueve categorías que miden clima organizacional.



Gráfica 2. Representa la interpretación gráfica de las nueve categorías presentes en el clima organizacional, se muestra según el criterio de clasificación y de acuerdo a los datos porcentuales.

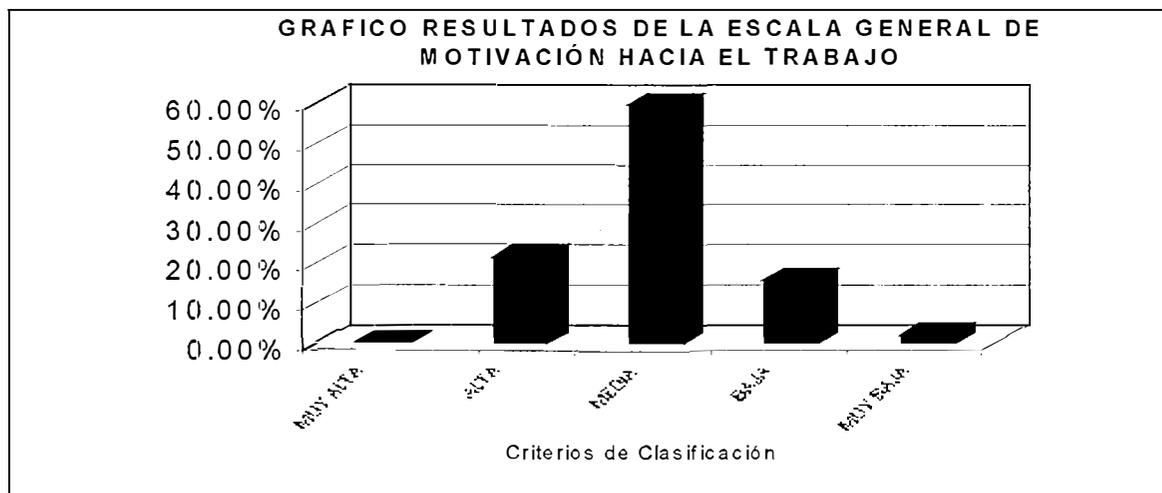
A nivel general se presentan los resultados comparativos encontrados en cada una de las subescalas del cuestionario de clima organizacional, donde se puede apreciar que siete de las nueve categorías tienen porcentajes que apuntan a un clima desfavorable, resaltando la subescala Comunicación que tiene un 60% lo que se interpreta muy desfavorable y la subescala Seguridad y Salud Ocupacional que tiene un 50% lo que se interpreta como favorable. El aspecto de comunicación que puntúa muy desfavorable indica un grado de inconformidad en el personal, señalando que este factor es el más deteriorado, afectando notablemente el clima organizacional.

Distintamente el criterio de salud y seguridad ocupacional, que puntúa favorable, indica que para el personal que labora en la empresa es de suma importancia ya que refleja en ellos bienestar físico tanto a nivel individual como familiar. Tabla 11 y Gráficas 1 y 2.

RESULTADOS ESCALA GENERAL DE MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO

ESCALA	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	MUY BAJA
GENERAL	0.13 %	21.86 %	60.00 %	16.00 %	2.12 %

Tabla 12. Representa los resultados de la escala general de motivación hacia el trabajo, en cinco criterios de forma porcentual.



Gráfica 3 Representa los resultados de la escala general de Motivación hacia el trabajo, en cinco criterios de clasificación de forma porcentual.

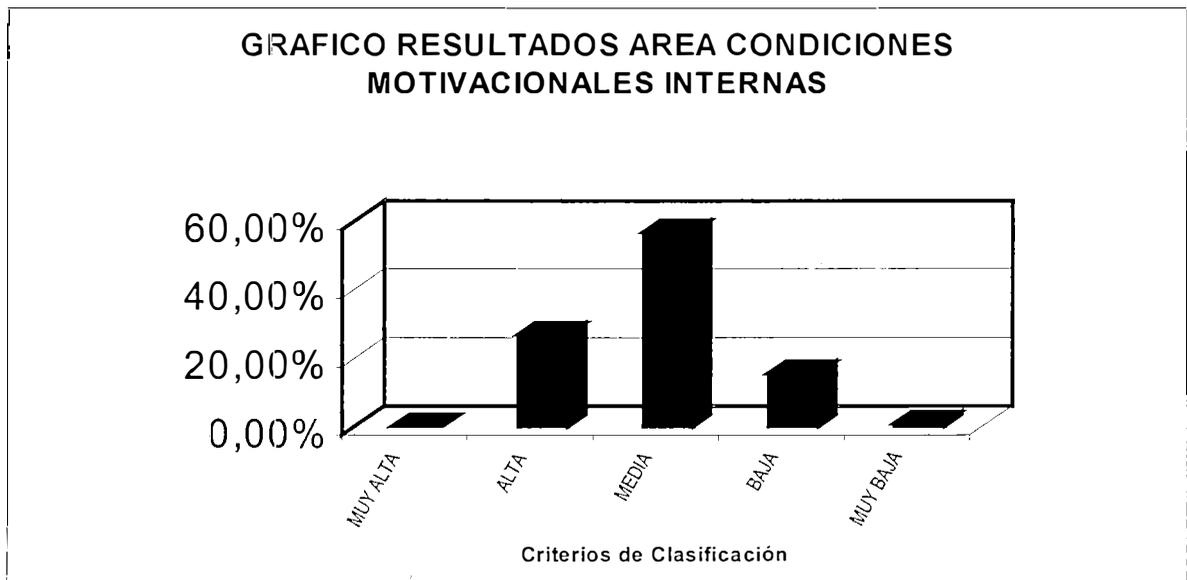
En cuanto a los resultados de la **escala general de motivación hacia el trabajo**, un 60% del total de la población de la muestra puntúa en la media, y un 21.86% en alta. Lo que indica que las personas evaluadas se perciben medianamente motivadas por algunos aspectos de su trabajo, revelando valores y preferencias

hacia determinados intereses. Dichos resultados confirman como los diferentes cambios por los cuales está atravesando actualmente la organización influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas y, por consiguiente, en su motivación. De acuerdo con el marco teórico, Roche William y Mackinnon Neil afirman que las actividades y sentimientos que los trabajadores desarrollan en y hacia su trabajo son parte en la determinación de la motivación. Tabla 12 y Gráfica 3.

RESULTADOS EN EL AREA CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

AREA	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	MUY BAJA
MOTIVACIONES INTERNA	0.00 %	26.80 %	56.80 %	15.60 %	0.80 %

Tabla 13. Representa los resultados del factor de motivación interna hacia el trabajo, donde se incluyen las cinco categorías que la definen, evaluadas en cinco criterios de clasificación de forma porcentual.



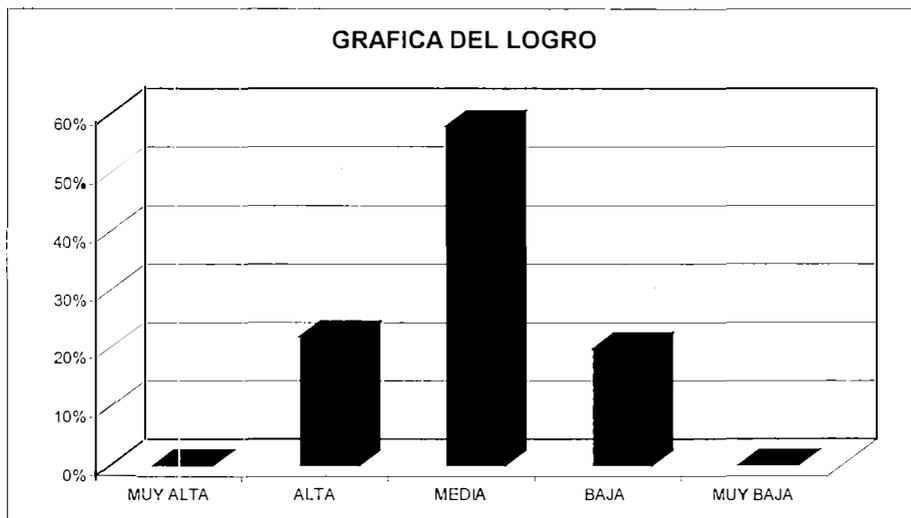
Gráfica 4. Representa en porcentaje los resultados del factor de motivación interna hacia el trabajo, donde se incluyen las cinco categorías que la definen, medidas en cinco criterios de clasificación de forma porcentual.

En los resultados del área de condiciones motivacionales internas, encontramos que un 56.80% la motivación es media, con leve tendencia a ser alta con un porcentaje del 26.80%, esto bien podría interpretarse como la importancia que los empleados dan a aspectos tales como: logro, poder, afiliación, compromiso y reconocimiento, estas categorías, en conjunto, describen condiciones personales internas de carácter cognitivo y afectivo, que permiten al individuo agregar sentimientos de agrado o desagrado de su experiencia con personas o con eventos externos específicos. Como consecuencia de los sentimientos de agrado se puede activar comportamientos de aproximación o en sentimientos de desagrados puede activarse comportamientos de evitación. Lo anterior nos lleva reforzar la teoría planteada por Herzberg, en donde hace alusión a los factores motivacionales, respecto a los sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional y personal del empleado constituyendo, un elemento de satisfacción en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significado para el trabajo. Tabla 13 y Gráfica 4

RESULTADOS EN LA SUBESCALA LOGRO

SUBESCALA	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	MUY BAJA
LOGRO	0 %	22 %	58 %	20 %	0%

Tabla 14. Representa el porcentaje de los resultados de la subescala de logro según los cinco criterios de clasificación.



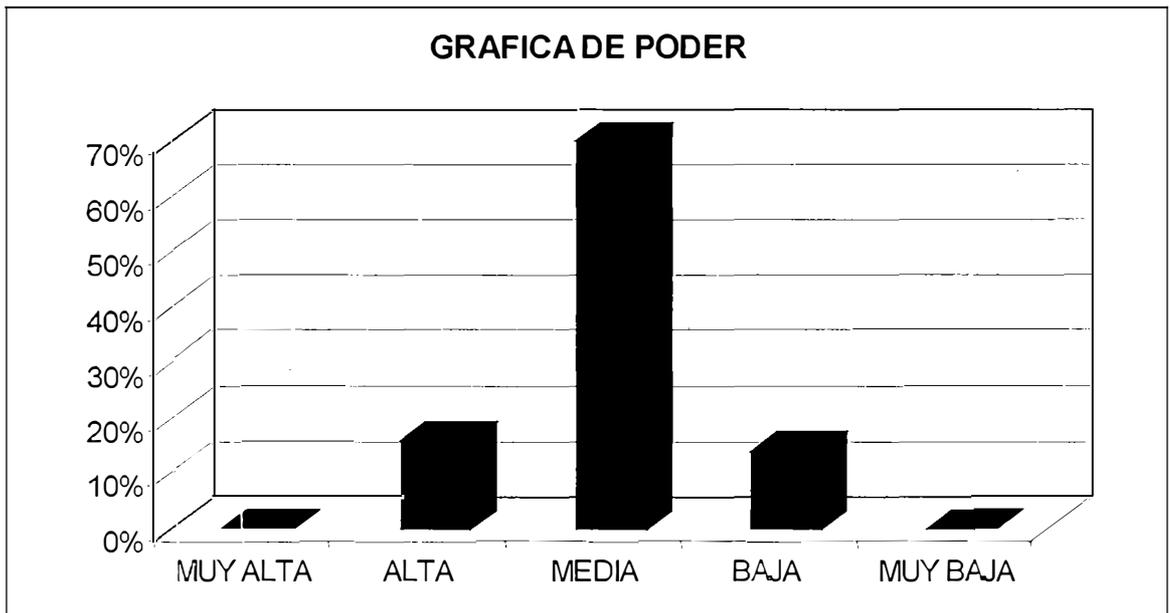
Gráfica 5. Representa en porcentaje los resultados del factor Logro, donde se incluyen los cinco criterios.

En la subescala de logro, se puede apreciar que de un total de la muestra representativa el 58% es media y un 22% es alta. Esto significa la importancia que los empleados le dan a la manera de crear estrategias aun más eficientes para el logro de beneficios propios o reconocimientos, es relevante para la satisfacción propia y que actualmente se limita por la falta de situaciones que permitan el comportamiento proactivo e inventivo por parte de los empleados. Lo que se confirma con la teoría de Herzberg, en donde los factores motivacionales indican que el logro se manifiesta a través del comportamiento caracterizado por la intención de inventar, hacer o crear algo excepcional, de obtener un cierto nivel de excelencia, de aventajar a otros en la búsqueda de metas o resultados. Tabla 14 y Gráfica 5.

RESULTADOS EN LA SUBESCALA PODER

SUBESCALA	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	MUY BAJA
PODER	0 %	16 %	70 %	14 %	0 %

Tabla 15. Representa el porcentaje de los resultados de la subescala de poder según los cinco criterios de clasificación.



Gráfica 6. Representa en porcentaje los resultados del factor Poder, donde se incluyen las cinco criterios.

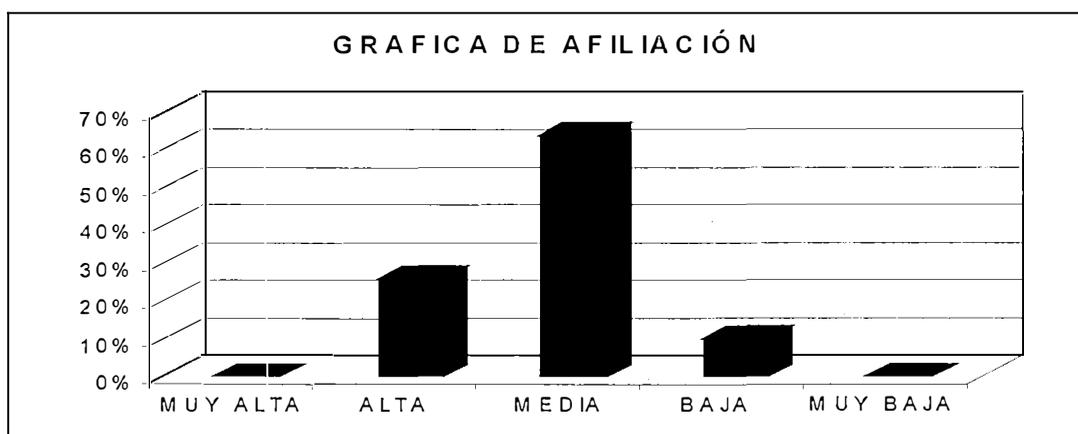
En la subescala poder, se puede apreciar un 14% de motivación baja, un 70% media, un 16% alta. Lo cual indica que la gran mayoría de la motivación por el poder es media, con leve tendencia a ser alta, significando un gran interés y preferencia por parte de los empleados a que se le tengan en cuenta en la toma de decisiones o de ejercer algún tipo de dominio aún en lo relacionado en aspectos de su trabajo; generando un ambiente de comunicación vertical descendente. Todo lo contrario perciben los empleados, que las directivas son los

que mantienen el control sobre la información confidencial y relevante que se hace evidente, así como la autoridad única y toma de decisiones. La definición según las categorías del CMT, propone que el poder se manifiesta a través de deseos o acciones que buscan ejercer dominio, control o influencia, no solo sobre personas o grupos, sino también sobre los medios que permitan adquirir o mantener el control, tales como las posiciones de mando, la influencia en los medios de comunicación, la acción sobre los incentivos o recompensas. Tabla 15 y Gráfica 6.

RESULTADOS EN LA SUBESCALA AFILIACIÓN

SUBESCALA	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	MUY BAJA
AFILIACIÓN	0 %	26 %	64 %	10 %	0 %

Tabla 16. Representa el porcentaje de los resultados de la subescala de afiliación según los cinco criterios de clasificación.



Gráfica 7. Representa en porcentaje los resultados del factor Afiliación, donde se incluyen los cinco criterios.

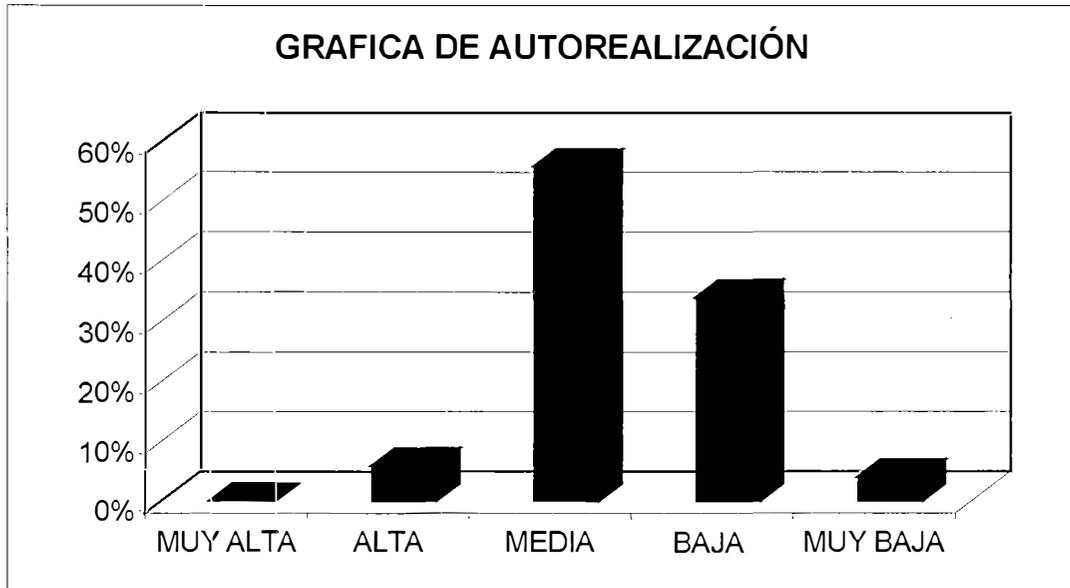
En la **subescala afiliación**, encontramos que en su gran mayoría la motivación por la afiliación es media, con un 64%, y con leve tendencia a ser alta, con un 26%. Esto significa que para los empleados es de gran importancia que las relaciones que se den dentro del ámbito laboral sea de respecto y valoración recíproca, interactuando en un ambiente cordial y armonioso, generando seguramente incremento y eficiencia en las actividades laborales.

Así mismo lo define la conceptualización del instrumento cuando manifiesta que, la afiliación, es la expresión de intenciones o la ejecución de comportamientos orientados a obtener o conservar relaciones afectivas satisfactorias con otras personas y donde la calidad de la relación juega un papel muy importante. Tabla 16 y Gráfica 7.

RESULTADOS EN LA SUBESCALA AUTO REALIZACIÓN

SUBESCALA	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	MUY BAJA
AUTOREALIZ.	0 %	6 %	56 %	34 %	4 %

Tabla 17. Representa el porcentaje de los resultados de la subescala de autorrealización según los cinco criterios de clasificación.



Gráfica 8. Representa en porcentaje los resultados del factor Autorrealización, donde se incluyen los cinco criterios.

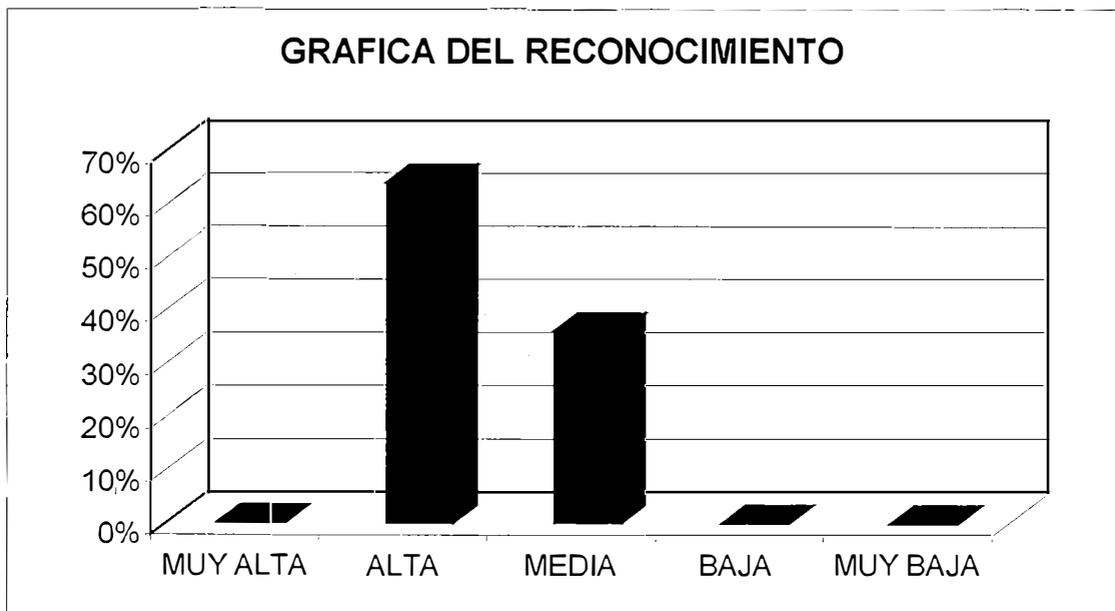
En la **subescala auto realización**, encontramos que de un total de la muestra representativa, el 56% es media y un 34% es baja, lo cual se interpreta que las personas tienen un gran interés y le dan máxima importancia a la realización de actividades que permitan la utilización en el trabajo de las habilidades y conocimientos personales y la mejora de tales capacidades y conocimientos. Caso contrario ocurre en la empresa, en donde el personal manifiestan que no sienten que verdaderamente se ocupan de lo que saben hacer, realizando tareas que tienen que ver muy poco con su profesión y habilidad, realizando funciones de cargos muy ajenos a su profesión y muchas veces no tienen la oportunidad de

promoción o rotación dentro de la empresa. Aspecto que se confirma en la teoría de Herzberg, en los factores motivacionales, donde se incluyen sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional. Tabla 17 y Gráfica 8.

RESULTADOS EN LA SUBESCALA RECONOCIMIENTO

SUBESCALA	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	MUY BAJA
RECONOCIMI.	0 %	64 %	36 %	0 %	0 %

Tabla 18. Representa los resultados de la subescala de reconocimiento según los cinco criterios de clasificación de forma porcentual.



Gráfica 9. Representa en porcentaje los resultados del factor Reconocimiento, donde se incluyen las cinco criterios.

En la **subescala reconocimiento**, se aprecia de forma significativa que un 64% se puntúa en alta, con leve tendencia a ser media, con un 36%. Esto se interpreta

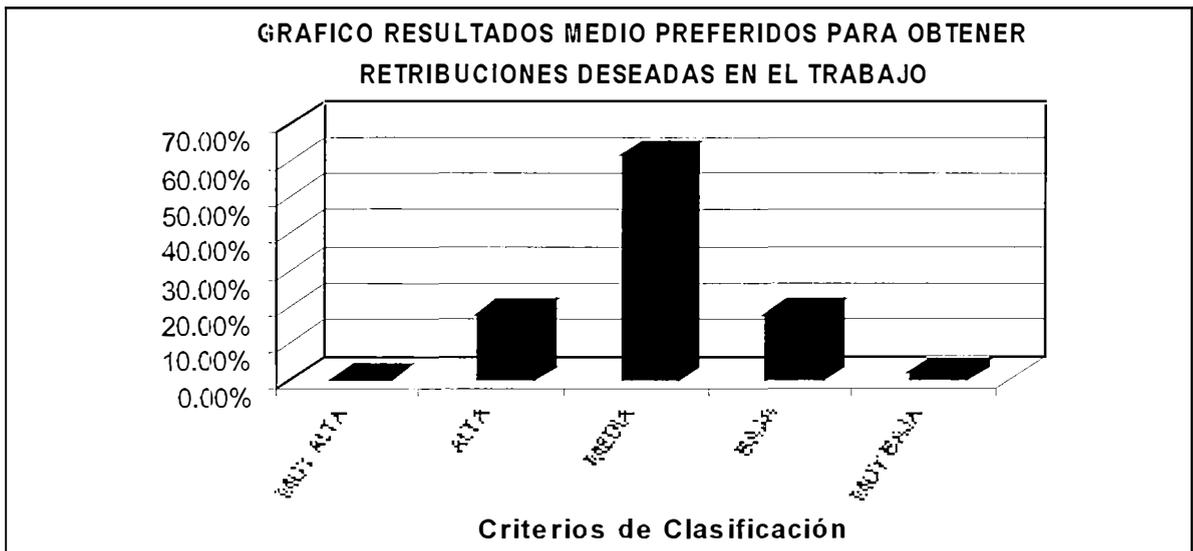
que de la totalidad de la muestra, un número bastante considerado del personal, desea ser reconocido de acuerdo con sus capacidades y conocimientos con respecto a las tareas y funciones realizadas en su cargo, generando en ellos un alto grado de satisfacción, es decir, sus intereses y preferencias están ubicadas de forma singular en este aspecto.

Según el marco teórico y de acuerdo con la teoría de Herzberg, este factor de Reconocimiento se manifiesta a través de las expresiones de deseos o la realización de actividades orientadas a obtener de los demás, atención, aceptación o admiración por lo que la persona es, hace, sabe o es capaz de hacer. Tabla 18 y Gráfica 9.

**RESULTADOS EN EL AREA MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER
RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO**

AREA	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	MUY BAJA
MEDIOS PREFERIDOS	0.40 %	18.00 %	61.60 %	18.00 %	2.00 %

Tabla 19. Representa los resultados del factor de medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, donde se incluyen las cinco categorías que la definen, medidas en cinco criterios de clasificación de forma porcentual.



Gráfica No. 10 Representa los resultados en porcentajes del factor medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, donde se incluyen las cinco categorías que la definen, medidas según los cinco criterios de clasificación.

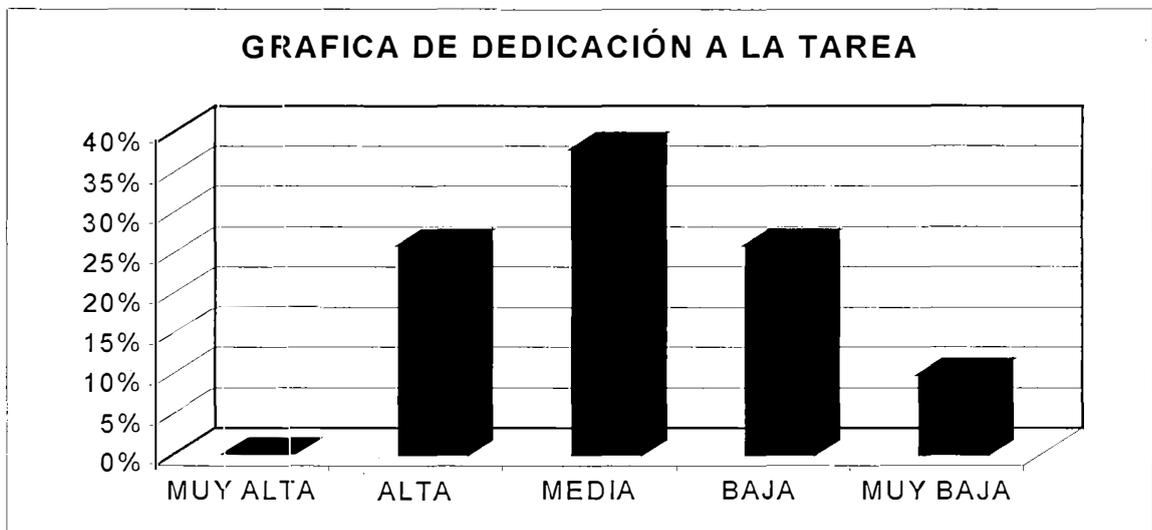
En cuanto a los resultados en el área **medios preferidos para obtener retribuciones**, se puede apreciar que un 61.60% de la muestra, puntúa en media y un 18% es equivalente para una puntuación de alta y baja. Esto significa que las personas se encuentran medianamente motivadas e interesadas en obtener preferencia y desarrollo en aspectos tales como dedicación a la tarea, aceptación de la autoridad, aceptación de normas y valores, requisición y expectación. Los empleados desean y están interesados en ser reconocidos y valorados ya sea a través de la obtención de ascensos, promociones y/o aumentos salariales, aspecto este que si se da, conllevará al cumplimiento de normas y políticas establecidas por la organización y respeto por la autoridad, generando un enriquecimiento personal y laboral. Este cuestionario permite identificar estas

preferencias en término de cinco subescalas; dedicación a la tarea, aceptación de la autoridad, aceptación de normas y valores organizacionales, requisición y expectativa. Tabla 19 y Gráfica 10

RESULTADOS EN LA SUBESCALA DEDICACIÓN A LA TAREA

SUBESCALA	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	MUY BAJA
DED. TAREA	0 %	26 %	38 %	26 %	10 %

Tabla 20. Representa el porcentaje de los resultados de la subescala de dedicación a la tarea según los cinco criterios de clasificación.



Gráfica 11. Representa en porcentaje los resultados del factor Dedicación a la Tarea, donde se incluyen los cinco criterios.

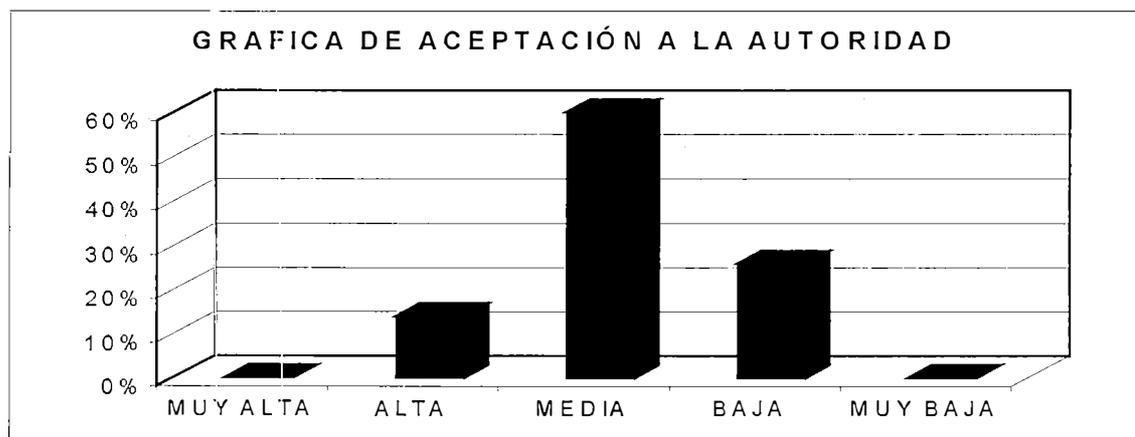
En la **subescala dedicación a la tarea**, se encontró, que en su gran mayoría la motivación por la dedicación a la tarea es media con un 38% y con leve tendencia a ser baja y/o alta con un 26%. Es de destacar que la suma de lo que corresponde a la puntuación alta y media, sería un 64%, puntuación que corresponde a una

muestra representativa. Lo cual se puede interpretar que las personas tienen un gran interés o preferencia por que se afiance el esfuerzo e iniciativa hacia el trabajo, es decir, poner al servicio de la tarea, recursos, medios y condiciones personales con que cuenta el individuo. Contrariamente este aspecto no se da en su totalidad en la empresa, dedicando sus esfuerzos e iniciativa al trabajo con una moderada motivación y poco empeño y dedicación a las funciones realizadas. Debido a las influencias del ambiente y la situación de incertidumbre por la cual atraviesa la empresa. Tabla 20 y Gráfica 11.

RESULTADOS EN LA SUBESCALA ACEPTACIÓN DE LA AUTORIDAD

SUBESCALA	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	MUY BAJA
ACEP. AUTORIDAD	0 %	14 %	60 %	26 %	0 %

Tabla 21. Representa el porcentaje de los resultados de la subescala aceptación a la autoridad según los cinco criterios de clasificación.



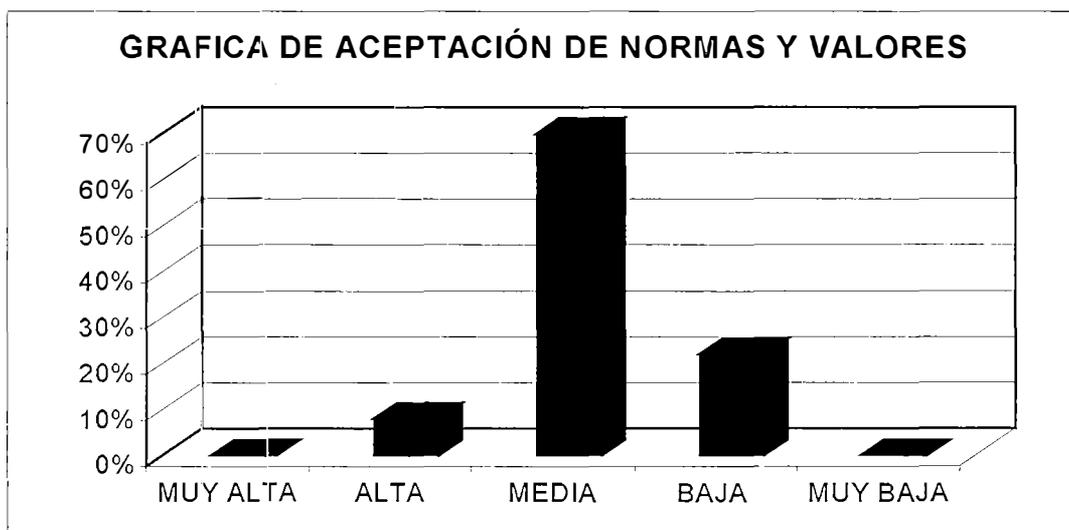
Gráfica 12. Representa en porcentaje los resultados del factor Aceptación a la Autoridad, donde se incluyen las cinco criterios.

En la subescala **aceptación de la autoridad**, encontramos, un puntaje significativo del 60% en media y un 14% en alta, contra un 26% en baja, esto significa que existe un gran interés y preferencia por parte de los empleados en que sus relaciones laborales sean más cordiales, basadas en el respeto, reconocimiento, aceptación y tolerancia hacia el otro, y no solo por que se ajustan a las normas y políticas de la empresa. Lo que demuestra el deseo real de la gente por que exista un ambiente de democracia donde el respeto no sólo sea para el jefe sino también para los subalternos; y las interacciones sean más espontáneas y cordiales. Resaltando este aspecto, según el instrumento, en donde la conceptualización de aceptación de la autoridad, nos ilustra que los modos de comportamiento que manifiestan acato, reconocimiento y aceptación tanto de las personas investidas de autoridad en la organización como de las decisiones y actuaciones sean realmente recíprocas, cordiales y respetuosas, lo que generaría un ambiente de bienestar y afabilidad entre los empleados. Tabla 21 y Gráfica 12.

RESULTADOS EN LA SUBESCALA ACEPTACION DE NORMAS Y VALORES

SUBESCALA	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	MUY BAJA
A					
ACEP. NORMAS	0 %	8 %	70 %	22 %	0 %

Tabla 22. Representa el porcentaje de los resultados de la subescala de aceptación de la norma y valores según los cinco criterios de clasificación.



Gráfica 13. Representa en porcentaje los resultados del factor Aceptación de Normas y Valores, donde se incluyen las cinco criterios.

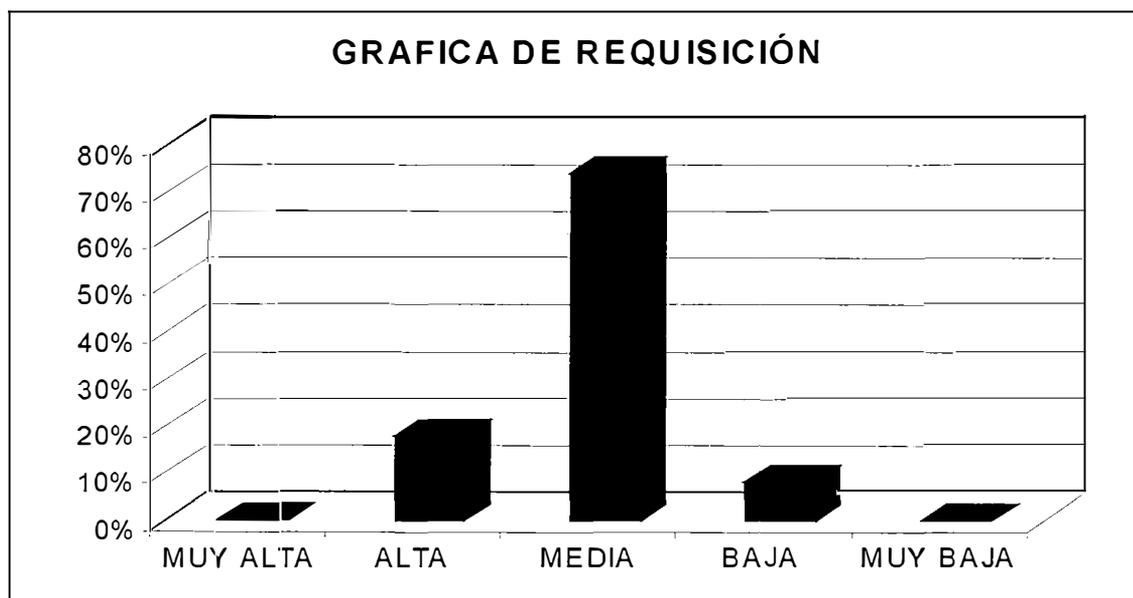
En la **subescala aceptación de normas y valores** encontramos, una puntuación significativa de un 70% en media, con leve tendencia a ser baja con un 22%. Esto significa que las personas tienen mucho interés en que se cumplan de forma satisfactorias las normas y políticas de la empresa, contribuyendo así a los objetivos, misión y visión de ésta, así como en el funcionamiento y la permanencia de la organización. Aspecto éste que se relaciona en el marco teórico con los factores higiénicos de Herzber, donde afirma que las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, como las físicas, ambientales, política de la empresa y reglamentos internos, entre otros, corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que muchas empresas utilizan para lograr la

motivación e influyen en el comportamiento de los trabajadores que se ve reflejado en la realización de sus tareas y actividades laborales. Tabla 22 y Gráfica 13.

RESULTADOS EN LA SUBESCALA REQUISICIÓN

SUBESCALA	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	MUY BAJA
REQUISICIÓN	0 %	18 %	74 %	8 %	0 %

Tabla 23. Representa el porcentaje de los resultados de la subescala de requisición según los cinco criterios de clasificación.



Gráfica 14. Representa en porcentaje los resultados de Requisición, donde se incluyen los cinco criterios.

En la subescala **requisición**, se aprecia un puntaje de un 74% en media, un 18% en alta y solo un 8% es baja, siendo muy representativa en media. Esto significa que la gran mayoría de los empleados tienen una gran preferencia e interés sobre

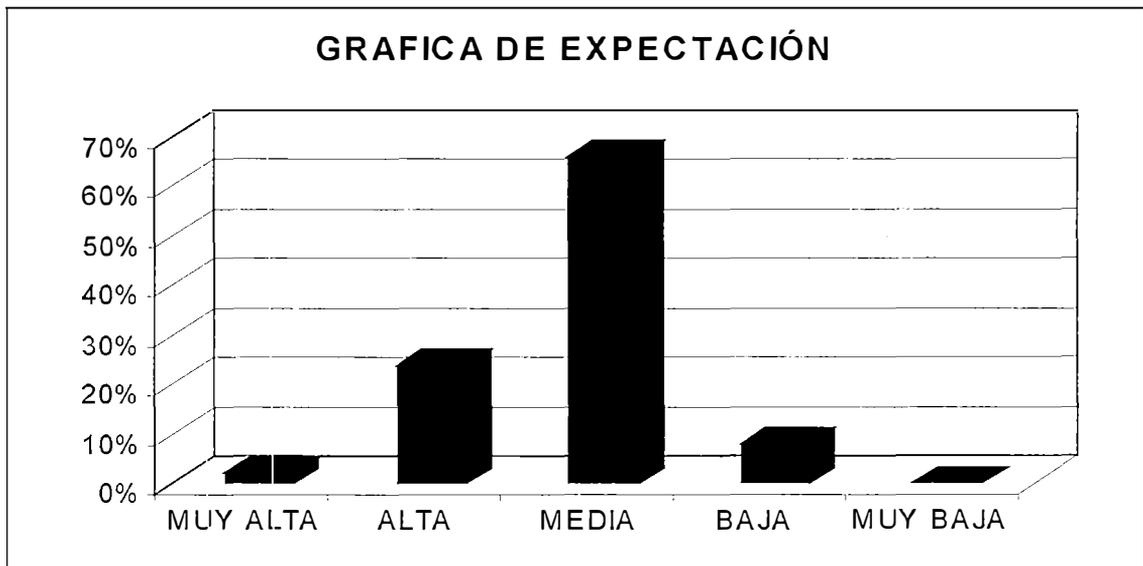
las retribuciones con respecto a la realización de actividades y tareas laborales, deseando por ello poder utilizar la persuasión y confrontación con sus jefes, con miras de buscar realidades más satisfactorias para ellos, que se acomoden a sus capacidades.

Sin embargo, la situación de la empresa ha demostrado que aunque exista este tipo de intereses e incluso se denoten tipos de comportamientos para la obtención del mismo, no se alcanzan los resultados esperados. Aspecto este que se corrobora, según la definición conceptual de esta subescala, en donde dice que la requisición busca obtener retribuciones deseadas, influenciando directamente a quien puede concederlas, mediante persuasión, confrontación o solicitud personal y directa. Es decir, solicitar directamente la retribución deseada. Tabla 23 y Gráfica 14.

RESULTADOS EN LA SUBESCALA EXPECTACIÓN

SUBESCALA	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	MUY BAJA
EXPECTACIÓN	2 %	24 %	66 %	8 %	0 %

Tabla 24. Representa el porcentaje de los resultados de la subescala de expectación según los cinco criterios de clasificación.



Gráfica 15. Representa en porcentaje los resultados del factor Expectación, donde se incluyen los cinco criterios.

En la **subescala expectativa**, los resultados encontrados son un 8% en el criterio de bajo, un 66% media, un 24% alta y un 2% muy alta, apreciándose de forma significativa que en su gran mayoría la motivación por la expectativa es media, con leve tendencia a ser alta. Esto significa que para el personal es de suma importancia que le sean reconocidos sus capacidades y habilidades. Así mismo ante la situación de la empresa muchos de forma pasiva y con confianza esperan mejores beneficios y retribuciones en el ámbito profesional. Esto se corrobora con la conceptualización que se tiene en cuanto a que expectativa hace referencia a los modos de comportamiento que muestran expectativa, confianza y pasividad ante los designios de la empresa o las determinaciones de la autoridad. Las retribuciones deseadas se dan por iniciativa y benevolencia del patrono más que por mérito personal. Tabla 24 y Gráfica 15.

RESULTADOS EN EL AREA CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

AREA	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	MUY BAJA
M. EXTERNA	0.40 %	20.80%	61.60%	14.40 %	2.80 %

Tabla 25. Representa los resultados del factor de motivación externa hacia el trabajo, donde se incluyen las cinco categorías que la definen, medidas en cinco criterios de forma porcentual.



Gráfica No. 16. Representa en porcentajes los resultados del factor de Condiciones Motivacionales Externas hacia el trabajo, donde se incluyen las cinco categorías que la definen, medidas en cinco criterios de clasificación.

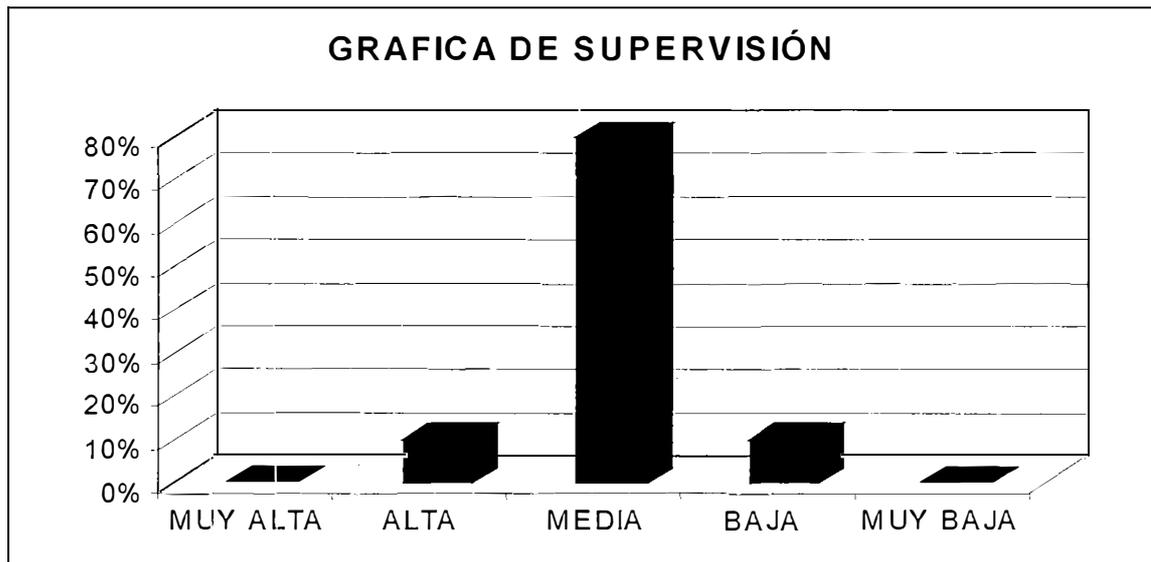
En cuanto a los resultados en el área **condiciones motivacionales externas**, se puede apreciar que un 61.60% de la muestra puntúa en media, un 20.80% en alto, esto significa que la mayoría de las personas están interesadas o desean que las condiciones del grupo de trabajo, contenido del trabajo, salario, supervisión y promoción rebelen una mejora significativa a nivel general donde el beneficio sea para todos. En este aspecto incluye cinco categorías que son: Supervisión, Grupo de trabajo, Contenido del trabajo, Salario y Promoción. **Tabla 25 y Gráfica 16.**



RESULTADOS EN LA SUBESCALA SUPERVISIÓN

SUBESCALA	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	MUY BAJA
SUPERVISIÓN	0 %	10 %	80 %	10 %	0 %

Tabla 26. Representa el porcentaje de los resultados de la subescala de supervisión según los cinco criterios de clasificación.



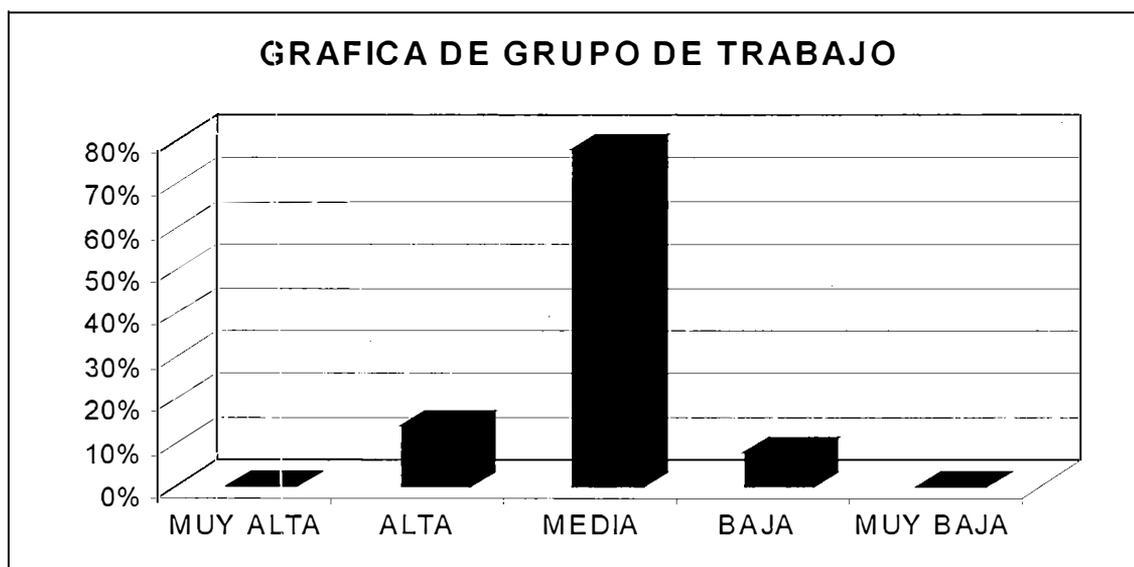
Gráfica 17. Representa en porcentaje los resultados del factor Supervisión, donde se incluyen los cinco criterios.

En la **subescala supervisión**, se puede apreciar que un 80% se ubica en la media y un 10% tanto en alta como en baja, esto significa que la mayoría de las personas revelan altos intereses en el modo en que su trabajo sea reconocido y considerados por sus jefes. Es decir, que desean ser valorados y respetados por la labor que desarrollan, indistintamente por su posición dentro de la organización. De acuerdo, a los factores higiénicos de la teoría de Herzberg, donde se hace mención a la supervisión recibida y la forma como esta influye en el comportamiento de los trabajadores, generan sentimientos de satisfacción o insatisfacción hacia las tareas realizadas. Tabla 26 y Gráfica 17.

RESULTADOS EN LA SUBESCALA GRUPO DE TRABAJO

SUBESCALA	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	MUY BAJA
GRUPO DE TRABAJO	0 %	14 %	78 %	8 %	0 %

Tabla 27. Representa el porcentaje de los resultados de la subescala de grupo de trabajo según los cinco criterios de clasificación.



Gráfica 18. Representa en porcentaje los resultados del factor Grupo de Trabajo, donde se incluyen las cinco criterios.

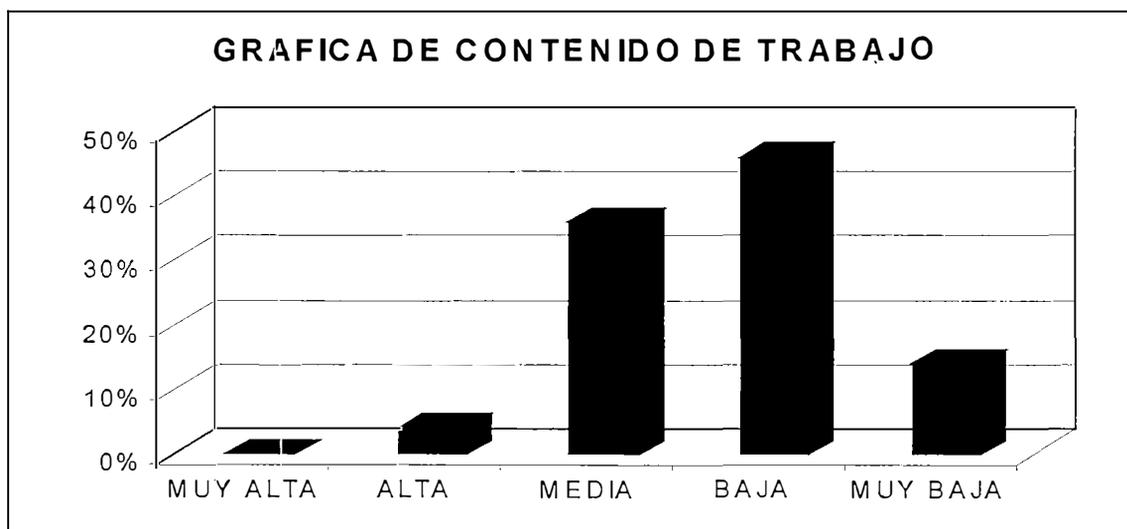
En los resultados de la **subescala grupo de trabajo**, se puede apreciar que un 78% es media, con leve tendencia a ser alta con un 14%, esto significa que debido a la situación que se vive dentro de la organización el personal desea realmente trabajar en equipo, y de esta forma conseguir beneficios mutuos que mejoren la calidad de las relaciones y, por consiguiente, la productividad de la empresa. Aspecto este último que contribuiría con el mejoramiento y la salida airosa de cualquier decisión que se tome con respecto a los cambios estructurales

de la empresa. De acuerdo, a la conceptualización del instrumento son condiciones sociales del trabajo que proveen a la persona de posibilidades de estar en contacto con los otros, participar en acciones colectivas y compartir aprender de otros. Tabla 27 y Gráfica 18.

RESULTADOS EN LA SUBESCALA CONTENIDO DE TRABAJO

SUBESCALA	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	MUY BAJA
CONTENIDO DE TRABAJO	0 %	4 %	36 %	46 %	14 %

Tabla 28. Representa el porcentaje de los resultados de la subescala de contenido del trabajo según los cinco criterios de clasificación.



Gráfica 19. Representa en porcentaje los resultados del factor Contenido del Trabajo, donde se incluyen los cinco criterios.

En la subescala **contenido de trabajo**, encontramos que un 14% es muy baja, un 46% baja, un 36% media y un 4% alta, concluyendo que en su gran mayoría la motivación por el contenido de trabajo es baja, con leve tendencia a ser media.

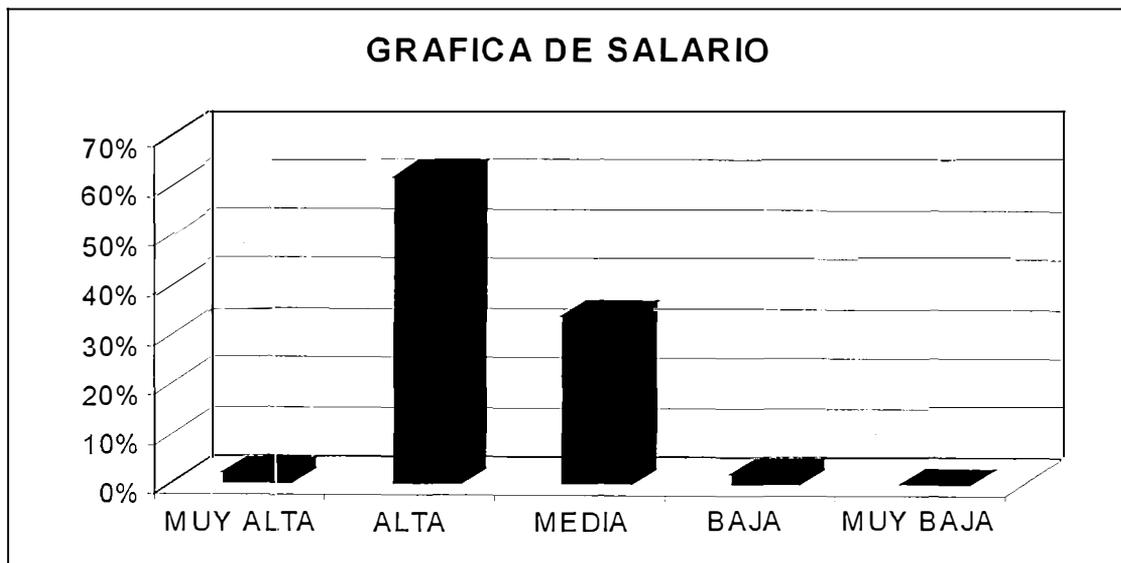
Esto significa que los empleados no desean que su trabajo presente variaciones y debido a la poca motivación procuran sólo entregar lo que le es asignado sin tener muy en cuenta que el resultado de su trabajo es lo que se ha de vender próximamente al mercado. Mantienen sólo el interés necesario para llevar a cabo las tareas que le son asignadas sin generar algún valor agregado ya que actualmente esto no representa posibilidad alguna para ser tenidos en cuenta para ascensos o promociones.

Según la teoría de Herzberg, la simplificación del cargo (llevada a cabo por quienes lo desempeñen) son factores motivacionales que pueden proporcionar a la persona que lo ejecuta varios grados de autonomía, variedad, información y valoración que la persona hace de tal condición. Tabla 28 y Gráfica 19.

RESULTADOS EN LA SUBESCALA DE SALARIO

SUBESCALA	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	MUY BAJA
SALARIO	2 %	62 %	34 %	2 %	0 %

Tabla 29. Representa el porcentaje de los resultados de la subescala de salario según los cinco criterios de clasificación.



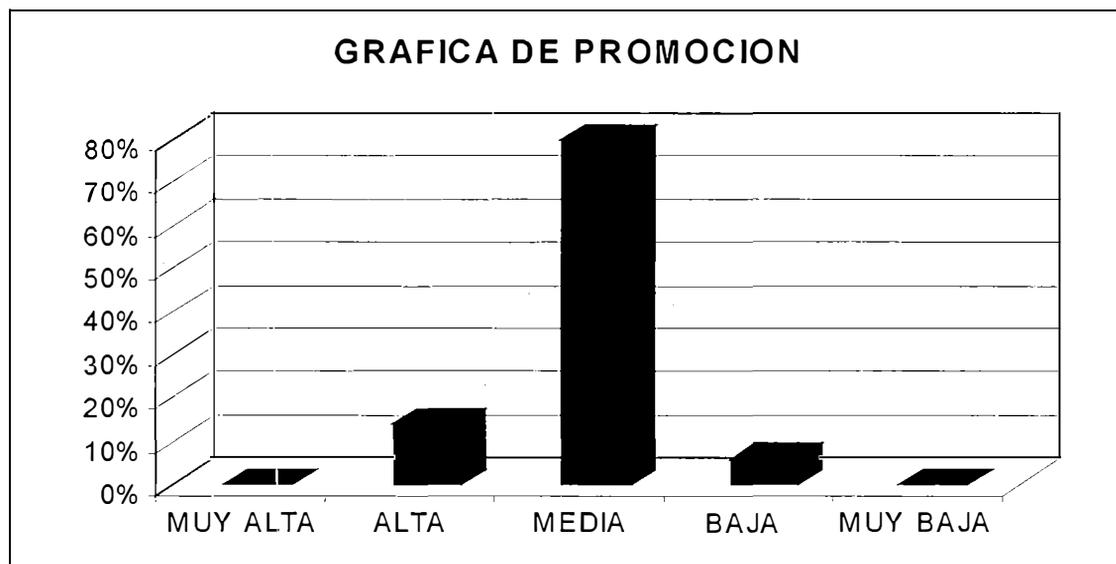
Gráfica 20. Representa en porcentaje los resultados del factor Salario, donde se incluyen las cinco criterios.

En cuanto a los resultados en la **subescala salario**, encontramos una puntuación representativa de un 62% en alta y un 34% en media, lo cual se puede interpretar como el valor y preferencia que los empleados le dan a la remuneración, ya que para ellos es de gran interés, tener una mejor calidad de vida, es decir, tener como satisfacer sus necesidades y las de sus familiares. Aspecto este que confirma lo enunciado en la teoría de Herzberg, en donde los salarios son incluidos en los factores higiénicos, denotando gran importancia en las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, proporcionando prestigio, y seguridad. Tabla 29 y Gráfica 20.

RESULTADOS EN LA SUBESCALA PROMOCIÓN

SUBESCALA	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	MUY BAJA
PROMOCION	0 %	14 %	80 %	6 %	0 %

Tabla 30. Representa el porcentaje de los resultados de la subescala de promoción según los cinco criterios de clasificación.



Gráfica 21. Representa en porcentaje los resultados del factor Promoción, donde se incluyen los cinco criterios.

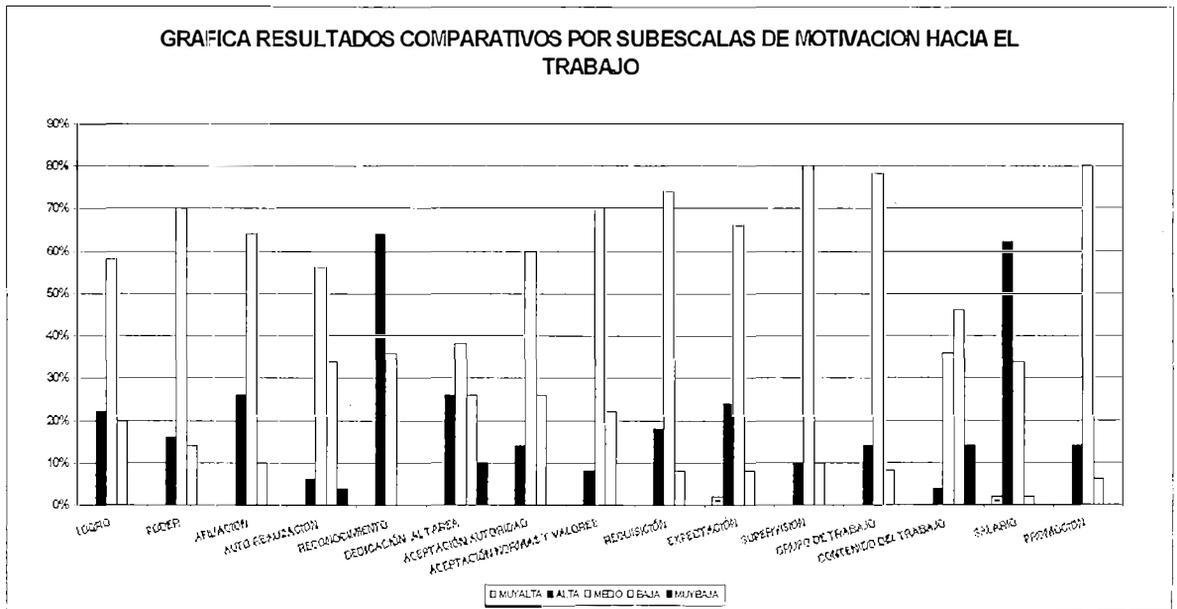
En la **subescala promoción**, encontramos una puntuación representativa de un 80% en media y un 14% en alta, apreciándose que en su gran mayoría la motivación por la promoción es media, con leve tendencia a ser alta. Esto significa que un gran porcentaje de los empleados muestran, un gran interés por este aspecto. Además, el gran interés o preferencia que revelan por lograr ser reconocidos por la labor que desempeñan, para así alcanzar un trabajo más importante e interesante en el que puedan aportar todo su potencial y desarrollarse plenamente en el ámbito laboral. Esto se confirma con los factores

motivacionales de la teoría de Herzberg, el cual nos dice que la promoción es la perspectiva y posibilidad de movilidad ascendente o jerárquica que un puesto de trabajo que permite a su desempeñante realizar sus funciones de forma eficaz. Tabla 30 y Gráfica 21.

RESULTADOS POR SUBESCALA DE MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO

Categorías	Puntaje	%	Criterio de Clasificación
ESCALA GENERAL	54	60	MOTIVACIÓN MEDIA
LOGRO	50	58	MOTIVACIÓN MEDIA
PODER	52	70	MOTIVACIÓN MEDIA
AFILIACIÓN	54	64	MOTIVACIÓN MEDIA
AUTO REALIZACIÓN	51	56	MOTIVACIÓN MEDIA
RECONOCIMIENTO	76	64	MOTIVACIÓN ALTA
DEDICACIÓN A LA TAREA	51	38	MOTIVACIÓN MEDIA
ACEPTACIÓN DE AUTORIDAD	50	60	MOTIVACIÓN MEDIA
ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	51	70	MOTIVACIÓN MEDIA
REQUISION	54	74	MOTIVACIÓN MEDIA
EXPECTACION	54	66	MOTIVACIÓN MEDIA
SUPERVISIÓN	52	80	MOTIVACIÓN MEDIA
GRUPO DE TRABAJO	53	78	MOTIVACIÓN MEDIA
CONTENIDO DE TRABAJO	35	46	MOTIVACIÓN BAJA
SALARIO	70	62	MOTIVACIÓN ALTA
PROMOCIÓN	53	80	MOTIVACIÓN MEDIA

Tabla 31. Puntuaciones y porcentajes generales donde se logra comparar las quince categorías y se destacan las más significativas de la motivación hacia el trabajo.



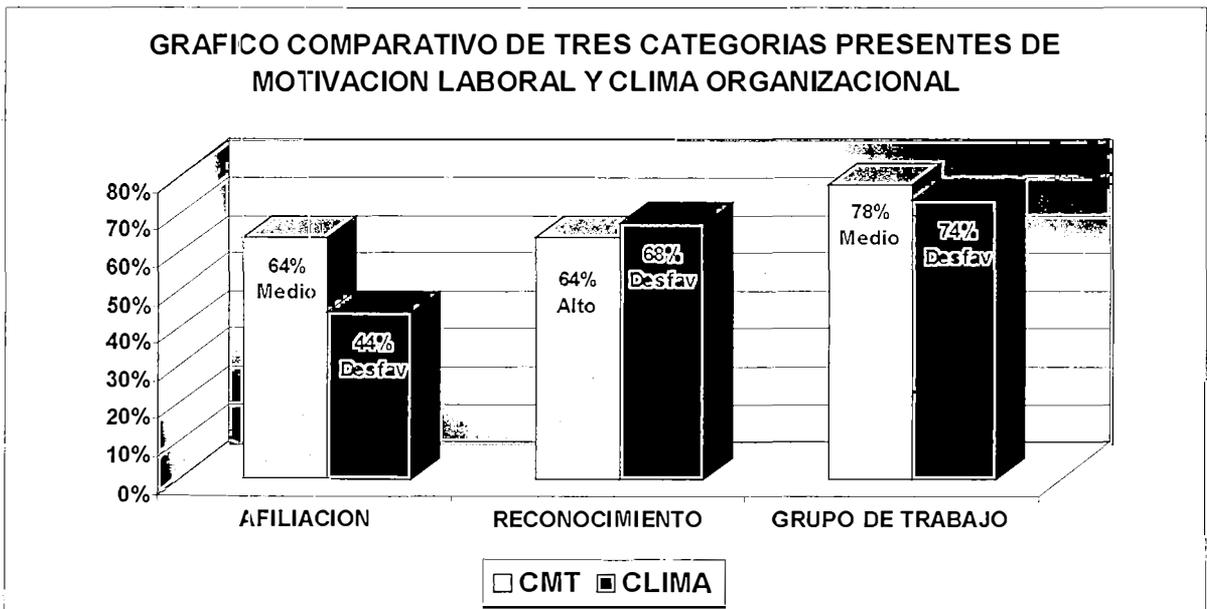
Gráfica No. 22. Representa la Gráfica por cada una de las subescalas de motivación hacia el trabajo según los cinco criterios de clasificadas donde se logra comparar las quince categorías y se muestran las más significativas en forma porcentual.

En cuanto a los **resultados comparativos** encontrados en cada una de las subescalas del cuestionario de motivación laboral, se puede apreciar a manera de resumen que la totalidad de las subescalas se ubican en la media, a excepción de la **subescala reconocimiento**, ubicada en alta con un 64% y **salario** en alta con un 62% y la subescala **contenido de trabajo**, ubicada en baja con un 46%. Esto indica que para el personal de la empresa es de gran importancia ser tenidos en cuenta para las promociones de acuerdo con sus capacidades y habilidades, de igual forma en el desarrollo de sus actividades y entrega de resultados. Así también contar con incrementos salariales que contribuyan en el aumento del status y calidad de vida. En cuanto al criterio que hace referencia al contenido del trabajo que se ubica por debajo de la media (bajo) indica poco

interés por parte de los empleados con respecto al desarrollo de sus actividades y toma de decisiones, debido a que consideran que las posibilidades de ascenso son mínimas y limitada la posibilidad de exponer sus opiniones con respecto a la situación actual de la organización; donde el empleado se siente cohibido en cuanto a la expresión de sus deseos y verdaderas necesidades. Tabla 31 y Gráfica 22.

RESULTADOS COMPARATIVO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL Y DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

A partir de los resultados obtenidos con los instrumentos utilizados, se corrobora la problemática actual por la que atraviesa la empresa CORELCA S.A. E.S.P., debido a que la gran mayoría de las categorías de clima organizacional se ubican en desfavorable. Así mismo se muestra el gran interés que tiene la población para que la situación problema sea diferente, lo cual se ve representado, en el CMT, cuantitativamente.



Gráfica No. 23. Representa el gráfico comparativo de los resultados de las categorías de afiliación, reconocimiento y grupo de trabajo presentes en la motivación laboral y el Clima organizacional según criterios de clasificación y en forma porcentual.

En la gráfica, se destaca que ambos instrumentos tienen tres categorías que apuntan una misma conceptualización de lo que se desea medir. En cuanto al CMT, se encuentran: Afiliación, Reconocimiento y Grupo de Trabajo y con respecto al Clirna Organizacional, son: Afiliación y Compromiso, Reconocimiento y Trabajo en Grupo.

Cabe mencionar que la primera categoría mencionada en ambos instrumentos muestran como se ha venido deteriorando las relaciones afectivas con el grupo de trabajo y de esta misma forma el sentido de pertenencia con la compañía. En la segunda categoría mencionada en ambos instrumentos está orientada a mostrar como se ha restado importancia en aspectos como son la aceptación y la admiración por la labor desempeñada, por parte de los empleados y por ende las pocas posibilidades que tienen en desarrollarse profesional y personalmente dentro de la compañía. En cuanto a la tercera categoría mencionada en ambos instrumentos, se indica el grado de desvaloración que el individuo experimenta hacia la participación y actividades grupales o colectivas donde el grado de colaboración y solución de conflictos no es el más adecuado, dificultando así la capacidad de afrontar con éxito los cambios. Gráfico 23.

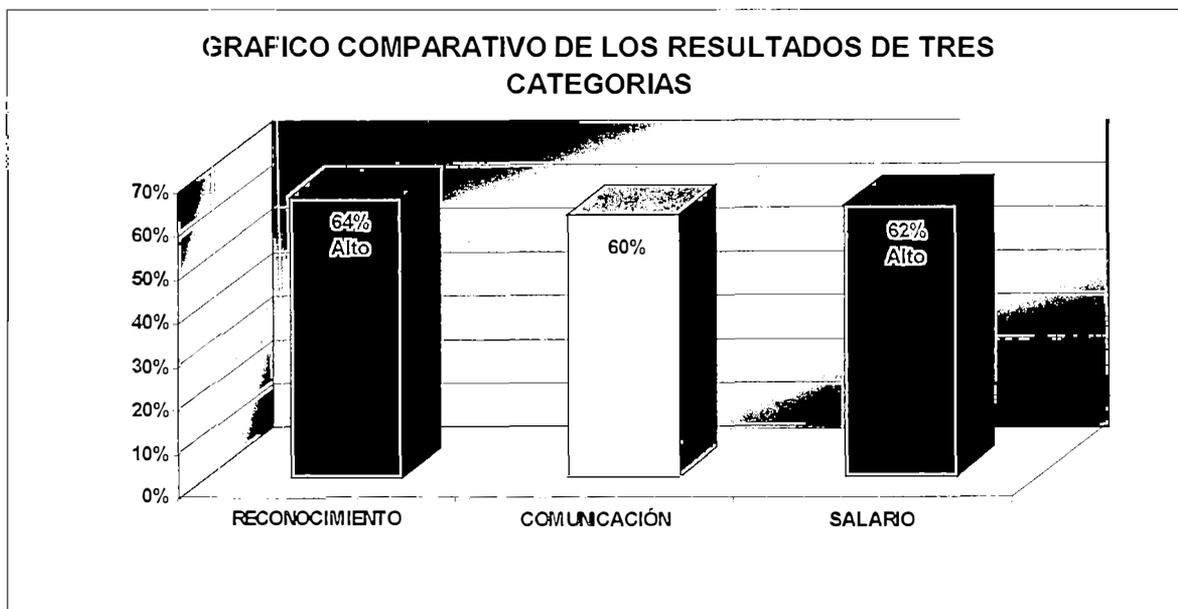


Gráfico No. 24. Representa el gráfico comparativo de forma porcentual de los resultados de las categorías más significativas de la motivación laboral y del clima organizacional según los criterios de clasificación.

A nivel general las puntuaciones de la población con respecto al CMT, se ubican en la media; A diferencia de la categoría referente al contenido del trabajo, donde la población manifiesta una baja motivación (bajo interés o deseo para que esto se de). Por su parte las categorías de reconocimiento y salario obtuvieron una puntuación alta, lo que indica que existe un gran interés por ser tenidos en cuenta para participar en los procesos que se desarrollan al respecto. En cuanto al clima organizacional, las categorías que lo conforman, se muestran desfavorables; a excepción de la categoría referente a la salud ocupacional, donde su criterio de calificación es favorable, indicando el grado de satisfacción con respecto a los servicios médicos prestados por la empresa; y la categoría de comunicación se ubico muy desfavorable, la cual indica el grado de dificultad en los procesos

empleados para la distribución de la información y las pocas probabilidades de aportar ideas y ser escuchados. Realizando la comparación de estas categorías, representativas, se afirma que la categoría de la comunicación, que hace parte del clima organizacional, está presente en todas las actividades del ser humano, y muy específicamente en el ámbito laboral, a través del cual se pueden cumplir o no ciertas categorías enunciadas en la motivación laboral. Es decir, para que exista un **reconocimiento** del empleado, este debe a través de la comunicación expresar sus ideas y sugerencias para que sea tenido en cuenta con respecto a sus habilidades y conocimientos que conlleven a grados de recompensas como son las promociones o ascensos. De igual forma el **salario** que es otra categoría significativa en la motivación laboral, para que se cumpla, el trabajador debe saber expresar y exponer ante sus inmediatos su merecido aumento salarial, haciéndolo de forma eficaz por medio de los canales de la **comunicación**. Gráfica 24.



10. CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados podemos concluir que se evidencia un clima desfavorable en la empresa, denotándose, además, un gran interés en el personal, en que se realicen cambios para el mejoramiento de las condiciones en su campo de acción. Teniendo en cuenta lo anterior, se destacan las categorías más representativas por el cual el clima y la motivación se encuentran notoriamente afectadas, sin olvidar que las demás categorías señalan insuficiencia.

Es importante resaltar que al evaluar clima organizacional, en la subescala “**Comunicación**” presentó un porcentaje **muy desfavorable**, demostrando el grado de inconformidad en el personal, además de confirmar que este es el punto deteriorado por el cual se ve muy afectado el clima de la empresa. Todo lo contrario en lo que respecta a la subescala “**Salud y Seguridad Ocupacional**” puntuó en un criterio de **favorable**, denotando una percepción positiva por parte de los empleados en la calidad de atención médica, hospitalaria y seguridad ocupacional.

Con respecto a la motivación hacia el trabajo, los resultados nos señala que en las subescalas de **Reconocimiento y Salario** presentan una motivación alta, lo cual

indican la gran importancia e interés de los empleados por ser tenidos en cuenta en las promociones y retribuciones, así como también contar con aumentos salariales que contribuyan al aumento de estatus y calidad de vida. A diferencia de la categoría de **Contenido del trabajo** que puntúa una motivación baja, indicando poco interés por parte de los empleados en el desarrollo de sus actividades y toma de decisiones.

Con respecto a las demás categorías de Clima organizacional, como son: Afiliación y compromiso, capacitación y desarrollo, organización del trabajo, motivación, reconocimiento, relaciones humanas y trabajo en grupo, estas obtuvieron una puntuación que las ubica en un criterio de clasificación de Desfavorable, corroborando el grado de inconformidad que se experimenta dentro de la organización. En cuanto a la Motivación en los resultados arrojados se observa que las categorías restantes como son: logro, poder, afiliación, autorrealización, dedicación a la tarea, aceptación a la autoridad, aceptación de normas y valores, requisición, expectación, supervisión, grupo de trabajo, y promoción; obtuvieron un criterio de clasificación media, significando esto que el personal manifiesta un mediando interés en que estos aspectos se den en la empresa.

De forma general podemos afirmar que los miembros de una organización, tienen necesidades que satisfacer: Emocionales, intelectuales, económicas, sociales, de reconocimiento, entre otros, y en la medida que se alcancen estos objetivos el

individuo se sentirá más satisfecho y agradecido con la empresa, aspecto que genera en él motivaciones para laborar con un gran sentido de pertenencia, gratitud, honestidad y responsabilidad; conllevando a crear un excelente clima organizacional. Estas condiciones no son más que criterios definidos por autores como: Herzberg, Maslow, Filippi Graciela, entre otros, que afirman como la motivación y el clima organizacional, son claves en una buena administración empresarial, ya que genera un excelente ambiente de trabajo y por ende mayor productividad y eficiencia en las empresas.

11. DISCUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se presentan una serie de sugerencias o recomendaciones las cuales están apoyadas por las experiencias que cada uno de los investigadores tuvo al momento de realizar el estudio:

A la Corporación Educativa Mayor del Desarrollo Simón Bolívar, se le sugiere seguir estableciendo convenios institucionales con organizaciones empresariales de la ciudad y la región, de tal forma que los estudiantes en prácticas profesionales pongan sus conocimientos al servicio de las empresas, así mismo brindar más oportunidades de prácticas desde séptimo.

A la empresa Corelca S.A E.S.P., se le sugiere implementar planes de acción (capacitación, talleres, charlas, seminarios, entre otros) tendientes a mejorar el clima organizacional, pues los resultados pusieron en evidencia que los factores presentes en el clima organizacional, en especial **comunicación y reconocimiento**, son desfavorables.

Además, a la empresa se le sugiere realizar comités encargados de analizar las diferentes sugerencias, necesidades e inconformidades de cada área, para que de esta forma pueda llegar la información al departamento de recursos humanos y a

su vez a la presidencia, quien deberá buscar alternativas de solución para el mejoramiento continuo de los procesos administrativos y operativos.

Se recomienda mejorar los niveles y canales de comunicación, pues se pudo evidenciar que este factor fue uno de los mas desfavorables y que mas incidió de manera negativa en el clima organizacional de la empresa.

Además, se sugiere, evaluar nuevamente el clima organizacional cada seis meses, de tal forma que se puedan observar los posibles cambios que se presenten a lo largo del tiempo.

A los estudiantes interesados en realizar informes de investigación concerniente al tema de clima organizacional, se les sugiere, tener en cuenta estos resultados para profundizar el tipo de investigación, de descriptiva a comparativa, siempre y cuando en la población escogida se hayan realizado estudios anteriores sobre el tema, que conlleve a un estudio de causa y efecto en donde se den respuestas a hipótesis

BIBLIOGRAFÍA

ARDILA, Ruben. Psicología del Trabajo. Santiago, Chile: Edición Universitaria, 1986.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración del Recurso Humano. 5 ed. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill Interamericana editores, 2000.

DICAPRIO, Nicholas. Teoría de La Personalidad. México: Mcgraw Hill, 1989.

DUNETTE, Marvin. Psicología Industrial: Motivación Humana en las Industrias. México: Ediciones Trilla, 2000.

FATTR MARTI, Joseph y CASAS, Juan Miguel. Enciclopedia de la Psicología. Barcelona, España: Océano grupo editorial, 1997. v. 1.

FILIPPI, Graciela. UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES. Análisis del Clima Motivacional. Buenos Aires, Argentina: 2002.

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNANDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la Investigación. México: 2 ed. Mc Graw Hill Interamericana editores, 1998

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS Y TECNICAS Y CERTIFICACIÓN: Tesis y otros trabajos de grado. Quinta actualización. Bogotá: ICONTEC, 2002. (NTC 4490)

LOPEZ IBOR, J.M. Psicología Practica Laboral: Necesidades Humanas. Buenos Aires, Argentina: Edición Sur América, 1992. ✓

_____ . _____ Satisfacción en el Trabajo. Buenos Aires, Argentina: Edición Sur América, 1992.

LÓPEZ. ROMO, Heriberto. La Metodología de la encuesta en Técnicas de la Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación. 1 ed. México: 1998 ✓

NULE AMIN, Guido. Ministro de Minas y Energía. NORMAS ORGANICAS Y NUEVOS ESTATUTOS DE CORELCA. Bogotá, Colombia: 1992.

REALES UTRIA, Adalberto. Socio Investigación. Colombia: Editorial Antillas, 2000

TORO ALVAREZ, Fernando. Cuestionario de Motivación para el trabajo. Colombia, 1982.

URDANETA BALLEEN, Orlando. Psicología Organizacional: Aplicada a la gestión del talento humano. Bogotá, Colombia: 3R Editores, 2001.

VON HALLER, Gilmer. Tratado de Psicología Empresarial: Necesidades Humanas en la Organizaciones. Barcelona, España: Ediciones Martínez Roca S.A., 1999.

ZACSON, Miriam. Como Motivar al Personal: Importancia de motivar al personal hacia la empresa. México: Ediciones Querétaro, 2001.

<http://www.psicologiacientifica.com.co>

<http://www.monografia.com/liderinst.shtml>

ANEXOS

ANEXO A
RESULTADOS CLIMA ORGANIZACIONAL
MUESTRA PILOTO

Con base en los resultados de una prueba piloto aplicada a 10 personas se pudo determinar lo siguiente:

1. El cuestionario de evaluación del clima organizacional cumple los objetivos para lo cual fue diseñado, lo cual indica que posee validez de contenido.
2. Algunos items fueron mejorados en su redacción para hacerlos mas comprensibles. Esto debido a que algunas personas manifestaron confundirse, en especial en los items 7 y 59.

Los resultados cuantitativos obtenidos en la prueba piloto fueron los siguientes:

RESULTADOS EN LA ESCALA GENERAL

ASPECTO EVALUADO	PUNTAJES	TENDENCIAS
ESCALA GENERAL	1.477	FAVORABLE

CRITERIOS DE EVALUACIÓN:

MUY FAVORABLE: 1901-2400

FAVORABLE: 1401-1800

ACEPTABLE: 901-1400

MUY DESFAVORABLE: 400-900



RESULTADOS EN LA SUB-ESCALA “AFILIACION Y COMPROMISO”

ASPECTO EVALUADO	PUNTAJES	TENDENCIAS
AFILIACIÓN Y COMPROMISO	241	FAVORABLE

CRITERIOS DE EVALUACIÓN:

MUY FAVORABLE: 261-330

FAVORABLE: 201-260

ACEPTABLE: 141-200

MUY DESFAVORABLE: 80-140

RESULTADOS EN LA SUB-ESCALA “CAPACITACION Y DESARROLLO”

ASPECTO EVALUADO	PUNTAJES	TENDENCIAS
CAPACITACION Y DESARROLLO	119	ACEPTABLE

CRITERIOS DE EVALUACIÓN:

MUY FAVORABLE: 198-240

FAVORABLE: 152-197

ACEPTABLE: 106-151

MUY DESFAVORABLE: 60-105

RESULTADOS EN LA SUB-ESCALA “COMUNICACION”

ASPECTO EVALUADO	PUNTAJES	TENDENCIAS
COMUNICACIÓN	125	MUY DESFAVORABLE

CRITERIOS DE EVALUACIÓN:

MUY FAVORABLE: 261-330

FAVORABLE: 201-260

ACEPTABLE: 141-200

MUY DESFAVORABLE: 80-140

RESULTADOS EN LA SUB-ESCALA “ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO”

ASPECTO EVALUADO	PUNTAJES	TENDENCIAS
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	142	ACEPTABLE

CRITERIOS DE EVALUACIÓN:

MUY FAVORABLE: 261-330

FAVORABLE: 201-260

ACEPTABLE: 141-200

MUY DESFAVORABLE: 80-140

RESULTADOS EN LA SUB-ESCALA "MOTIVACION LABORAL"

ASPECTO EVALUADO	PUNTAJES	TENDENCIAS
MOTIVACIÓN	244	FAVORABLE

CRITERIOS DE EVALUACIÓN:

MUY FAVORABLE: 294-360

FAVORABLE: 226-293

ACEPTABLE: 158-225

MUY DESFAVORABLE: 90-157

RESULTADOS EN LA SUB-ESCALA "RECONOCIMIENTO"

ASPECTO EVALUADO	PUNTAJES	TENDENCIAS
RECONOCIMIENTO	123	MUY DESFAVORABLE

CRITERIOS DE EVALUACIÓN:

MUY FAVORABLE: 261-330

FAVORABLE: 201-260

ACEPTABLE: 141-200

MUY DESFAVORABLE: 80-140

RESULTADOS EN LA SUB-ESCALA “SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL”

ASPECTO EVALUADO	PUNTAJES	TENDENCIAS
SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	142	ACEPTABLE

CRITERIOS DE EVALUACIÓN:

MUY FAVORABLE: 261-330

FAVORABLE: 201-260

ACEPTABLE: 141-200

MUY DESFAVORABLE: 80-140

RESULTADOS EN LA SUB-ESCALA “RELACIONES HUMANAS”

ASPECTO EVALUADO	PUNTAJES	TENDENCIAS
RELACIONES HUMANAS	202	FAVORABLE

CRITERIOS DE EVALUACIÓN:

MUY FAVORABLE: 261-330

FAVORABLE: 201-260

ACEPTABLE: 141-200

MUY DESFAVORABLE: 80-140

RESULTADOS EN LA SUB-ESCALA "TRABAJO EN GRUPO"

ASPECTO EVALUADO	PUNTAJES	TENDENCIAS
TRABAJO EN GRUPO	139	MUY DESFAVORABLE

CRITERIOS DE EVALUACIÓN:

MUY FAVORABLE: 261-330

FAVORABLE: 201-260

ACEPTABLE: 141-200

MUY DESFAVORABLE: 80-140



ANEXO B
DISCRIMINACION POR CATEGORIAS DEL CUESTIONARIO DE CLIMA
ORGANIZACIONAL

AC	=	Afiliación y Compromiso
CD	=	Capacitación y Desarrollo
CO	=	Comunicación
OT	=	Organización del Trabajo
MT	=	Motivación
RE	=	Reconocimiento
SS	=	Seguridad y Salud Ocupacional
RH	=	Relaciones Humanas
TG	=	Trabajo en Grupo

EVALUACION DE CADA REACTIVO DE ACUERDO A LA CATEGORIA

Los Items 18, 19, 20, 21,22, 23, 25 y 37	=	AC
Los Items 10, 44,48,50, 52 y 54	=	CD
Los Items 8,24, 30, 31, 46 y 57	=	CO
Los Items 17, 19, 32, 42, 49 y 55	=	OT
Los Items 1, 3, 29, 33, 34, 35, 38, 39 y 40	=	MT
Los Items 2, 9, 11, 15, 56 y 58	=	RE
Los Items 41, 45, 47, 49, 51 y 53	=	SS
Los Items 4, 5, 6, 7, 26, 27, 28 y 43	=	RH
Los Items 12, 13, 14, 16, 59 y 60	=	TG

ANEXO C

CRITERIOS DE EVALUACION DEL CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuación se presentan los criterios de evaluación de la escala que evalúa el clima organizacional:

En primer lugar y una vez aplicada la escala se procede a calificarla, para lo cual se establecieron unos criterios de deseabilidad de las respuestas emitidas por las personas de la muestra de estudio, es decir, se fijaron unos ítem positivos y otros negativos.

Los ítem positivos son aquellos cuyas respuestas deseables se marcaron como “siempre”, a los cuales se le asignaba un puntaje numérico de 4 y así sucesivamente de manera descendente hasta llegar a 1, mientras que los negativos fueron los marcados como “nunca”, a los cuales se le asignaba un puntaje de 4 y así sucesivamente de manera ascendente hasta llegar a 1.

Una vez calificado cada uno de los ítem se procede a valorar la escala general y las respectivas subescalas, para lo cual se suman los puntajes obtenidos en cada uno de los ítem y de esta manera calcular el valor por subescala, según los ítem contenidos en cada uno de ellas.

Posteriormente se procede a procesar los resultados para lo cual se tiene en cuenta una tabla similar a un baremos, obtenida a partir de la muestra piloto. (ver anexo A).

Tabulados los datos el paso siguiente consiste en clasificar los puntajes brutos promedios en categorías, los cuales van en una jerarquía de “clima laboral muy

favorable”, hasta un “clima laboral muy desfavorable”. A partir de lo anterior se analizan los resultados teniendo como puntos de referencia el marco teórico y el contexto laboral de las personas que conforman la muestra de estudio.

TABLA DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

ITEMS	A	B	C	D
1	1	2	3	4
2	4	3	2	1
3	1	2	3	4
4	1	2	3	4
5	1	2	3	4
6	1	2	3	4
7	1	2	3	4
8	1	2	3	4
9	1	2	3	4
10	1	2	3	4
11	4	3	2	1
12	1	2	3	4
13	1	2	3	4
14	1	2	3	4
15	1	2	3	4
16	1	2	3	4
17	1	2	3	4
18	1	2	3	4
19	1	2	3	4
20	1	2	3	4
21	1	2	3	4
22	1	2	3	4
23	1	2	3	4
24	1	2	3	4
25	1	2	3	4

26	1	2	3	4
27	4	3	2	1
28	1	2	3	4
29	4	3	2	1
30	1	2	3	4
31	1	2	3	4
32	1	2	3	4
33	4	3	2	1
34	1	2	3	4
35	4	3	2	1
36	1	2	3	4
37	1	2	3	4
38	1	2	3	4
39	4	3	2	1
40	4	3	2	1
41	4	3	2	1
42	4	3	2	1
43	4	3	2	1
44	1	2	3	4
45	1	2	3	4
46	1	2	3	4
47	1	2	3	4
48	1	2	3	4
49	1	2	3	4
50	1	2	3	4
51	4	3	2	1
52	1	2	3	4
53	1	2	3	4

54	1	2	3	4
55	1	2	3	4
56	1	2	3	4
57	1	2	3	4
58	1	2	3	4
59	1	2	3	4
60	1	2	3	4

SIGNIFICACIÓN DE LOS CRITERIOS DEL CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE FORMA CUALITATIVA

- MUY DESFAVORABLE** Muestra un grado de satisfacción e interés excepcionalmente bajo en comparación con los otros tres criterios del mismo grupo. Puede asumirse que existe una muy baja probabilidad de activación del comportamiento en el área descrita por este criterio.
- DESFAVORABLE** Muestra una satisfacción e interés relativamente bajo con una probabilidad limitada de que se active el comportamiento en el área descrita por este criterio.
- FAVORABLE** Muestra una satisfacción e interés o tendencia a reaccionar promedio, es decir normal o común a la mayoría de la población para la cual se elaboró el cuestionario.
- MUY FAVORABLE** Describe una satisfacción e interés o valoración excepcionalmente altos y sugieren por consiguiente, una alta probabilidad de ocurrencia de alguno de los comportamientos descritos por este criterio.



ANEXO D

TABLA DE BAREMOS

SUBESCALA AC

PUNTAJES	CRITERIOS
8-13	Clima muy desfavorable
14-19	Clima desfavorable
20-26	Clima favorable
27-32	Clima muy favorable

SUBESCALA CD

PUNTAJES	CRITERIOS
6-9	Clima muy desfavorable
10-14	Clima desfavorable
15-19	Clima favorable
20-24	Clima muy favorable

SUBESCALA CO

PUNTAJES	CRITERIOS
6-9	Clima muy desfavorable
10-14	Clima desfavorable
15-19	Clima favorable
20-24	Clima muy favorable

SUBESCALA OT

PUNTAJES	CRITERIOS
6-9	Clima muy desfavorable
10-14	Clima desfavorable
15-19	Clima favorable
20-24	Clima muy favorable

SUBESCALA MT

PUNTAJES	CRITERIOS
9-15	Clima muy desfavorable
16-22	Clima desfavorable
23-29	Clima favorable
30-36	Clima muy favorable

SUBESCALA RE

PUNTAJES	CRITERIOS
6-9	Clima muy desfavorable
10-14	Clima desfavorable
15-19	Clima favorable
20-24	Clima muy favorable

SUBESCALA SS

PUNTAJES	CRITERIOS
6-9	Clima muy desfavorable
10-14	Clima desfavorable
15-19	Clima favorable
20-24	Clima muy favorable

SUBESCALA RH

PUNTAJES	CRITERIOS
8-13	Clima muy desfavorable
14-19	Clima desfavorable
20-26	Clima favorable
27-32	Clima muy favorable

SUBESCALA TG

PUNTAJES	CRITERIOS
6-9	Clima muy desfavorable
10-14	Clima desfavorable
15-19	Clima favorable
20-24	Clima muy favorable

ESCALA GENERAL

PUNTAJES	CRITERIOS
60-90	Clima muy desfavorable
100-140	Clima desfavorable
150-190	Clima favorable
200-240	Clima muy favorable

ANEXO E

RESULTADOS DE LAS HOJAS DE CALIFICACIÓN PARCIAL DEL CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

(50 HOJAS DE CALIFICACIÓN)

ANEXO F
RESULTADOS DE LAS HOJAS DE CALIFICACIÓN PARCIAL DEL
CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO

(50 HOJAS DE CALIFICACIÓN)



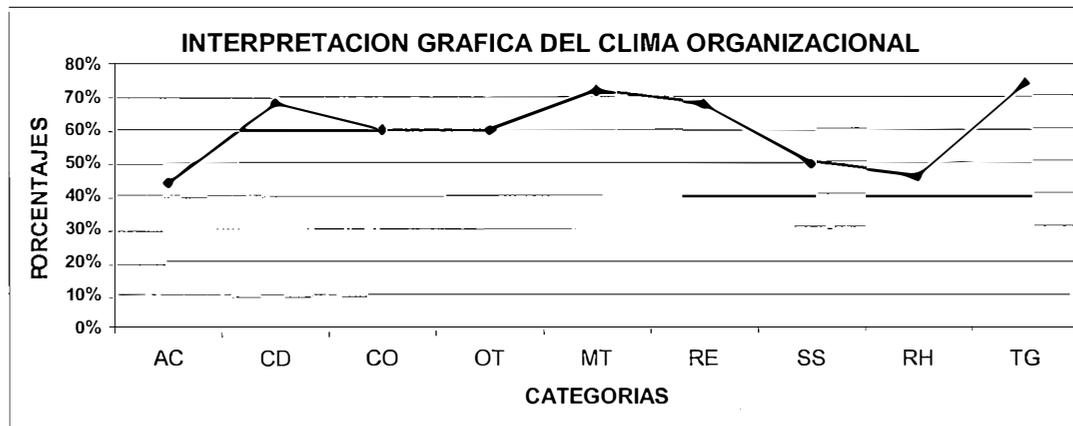
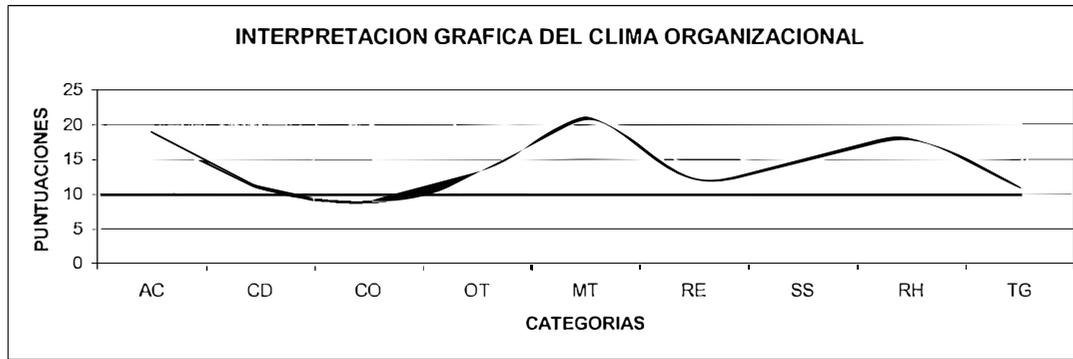
HOJA DE CALIFICACION TOTAL POBLACION

CLIENTE.: TODOS

Total Clientes.: 50

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
101	144	115	96	151	103	94	71	82	106
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
148	102	106	98	89	77	79	101	139	135
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
139	127	110	96	121	140	142	96	138	97
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
69	71	131	103	98	101	110	104	119	145
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
110	145	100	97	168	82	150	84	85	93
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
129	119	123	94	93	74	75	77	106	107

CATEGORIA	PUNTUACION	PORC.	INTERPRETACION
AC	19	44%	Clima desfavorable
CD	11	68%	Clima desfavorable
CO	9	60%	Clima muy desfavorable
OT	12	60%	Clima desfavorable
MT	21	72%	Clima desfavorable
RE	12	68%	Clima desfavorable
SS	15	50%	Clima favorable
RH	18	45%	Clima desfavorable
TG	11	74%	Clima desfavorable
GENERAL	128	56%	Clima desfavorable



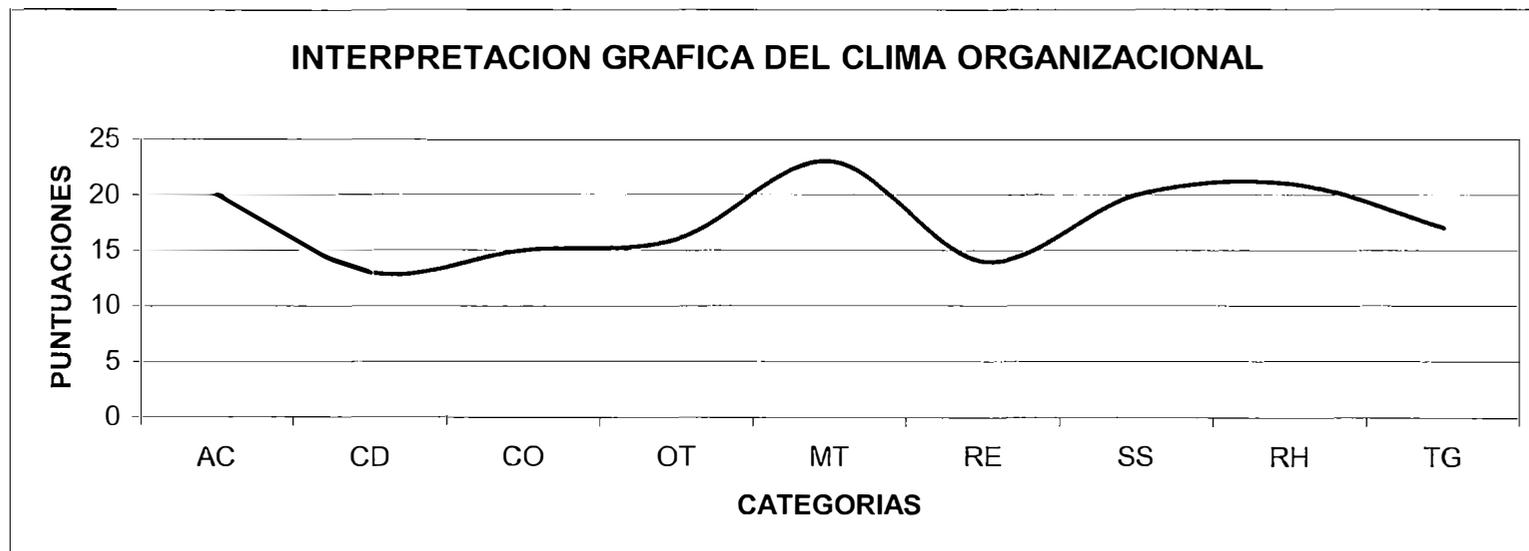
HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 01

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	3	3	3	2	3	2	2	1	3
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
3	2	3	3	3	3	2	2	3	3
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	2	2	3	3	2	3	2	3	2
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
3	2	3	2	2	2	2	2	2	3
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
3	3	4	2	4	2	4	2	3	2
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
4	2	2	2	3	2	3	2	3	3

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	20	Clima favorable
CD	13	Clima desfavorable
CO	15	Clima favorable
OT	16	Clima favorable
MT	23	Clima favorable
RE	14	Clima desfavorable
SS	20	Clima muy favorable
RH	21	Clima favorable
TG	17	Clima favorable

INTERPRETACION GRAFICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

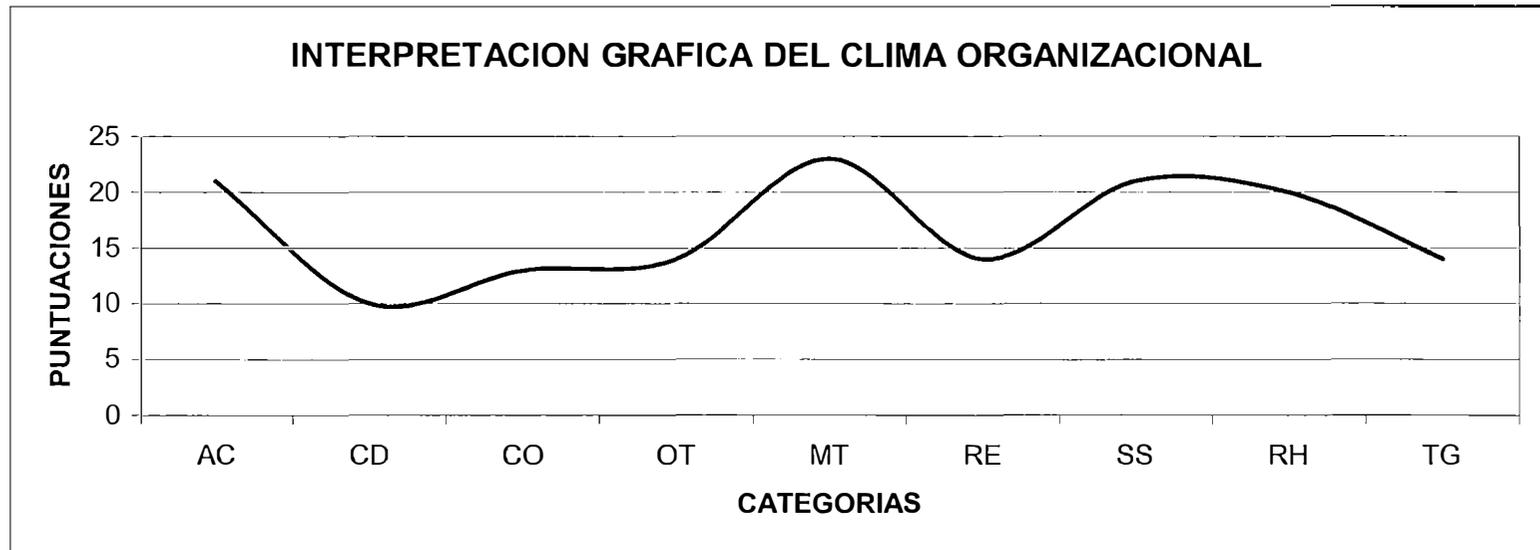


HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 02

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	3	3	2	3	2	2	2	1	2
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
3	2	3	3	2	1	1	2	3	3
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	3	2	2	3	3	3	2	3	2
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	2	2	2	3	2	2	2	3	3
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
3	3	3	2	4	4	4	1	3	1
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
4	2	3	2	2	3	2	2	3	2

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	21	Clima favorable
CD	10	Clima desfavorable
CO	13	Clima desfavorable
OT	14	Clima desfavorable
MT	23	Clima favorable
RE	14	Clima desfavorable
SS	21	Clima muy favorable
RH	20	Clima favorable
TG	14	Clima desfavorable



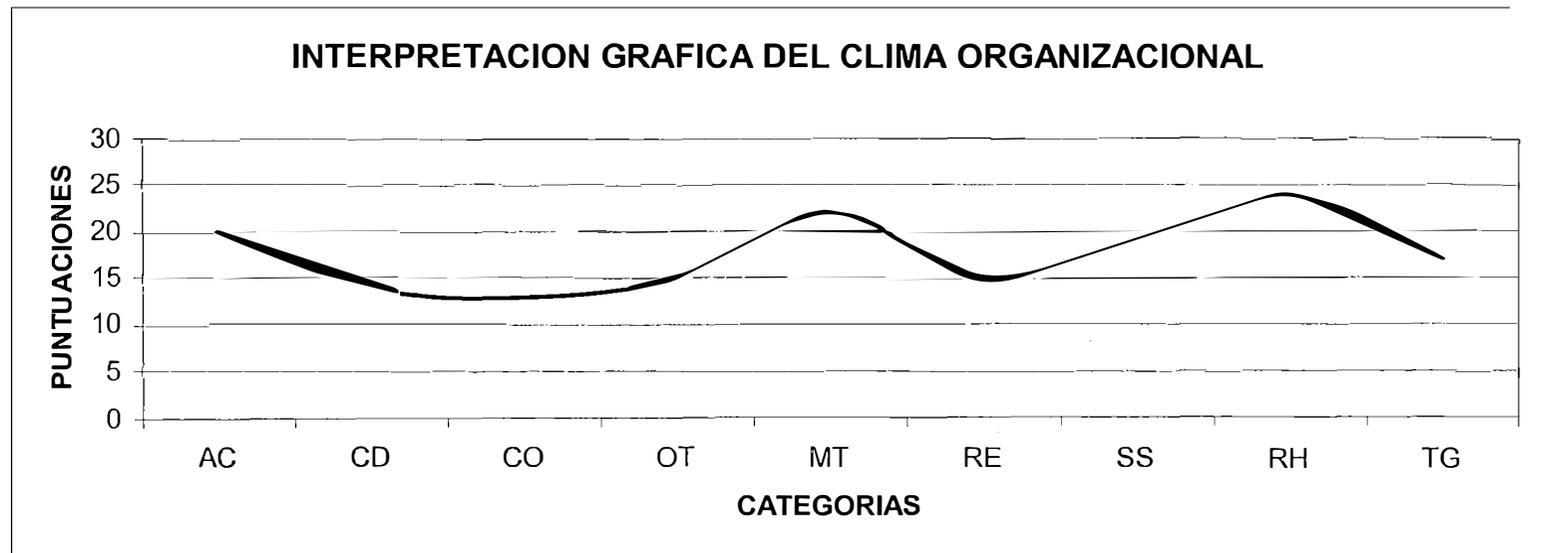
HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 03

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	3	3	3	4	3	2	1	2	3
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
3	2	3	3	3	3	2	2	3	3
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	2	2	2	3	3	3	2	3	2
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
3	2	2	2	2	2	2	2	2	3
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
3	3	4	2	4	2	3	2	3	2
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
3	3	3	2	2	2	3	2	3	3

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	20	Clima favorable
CD	14	Clima desfavorable
CO	13	Clima desfavorable
OT	15	Clima favorable
MT	22	Clima desfavorable
RE	15	Clima favorable
SS	19	Clima favorable
RH	24	Clima favorable
TG	17	Clima favorable

INTERPRETACION GRAFICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

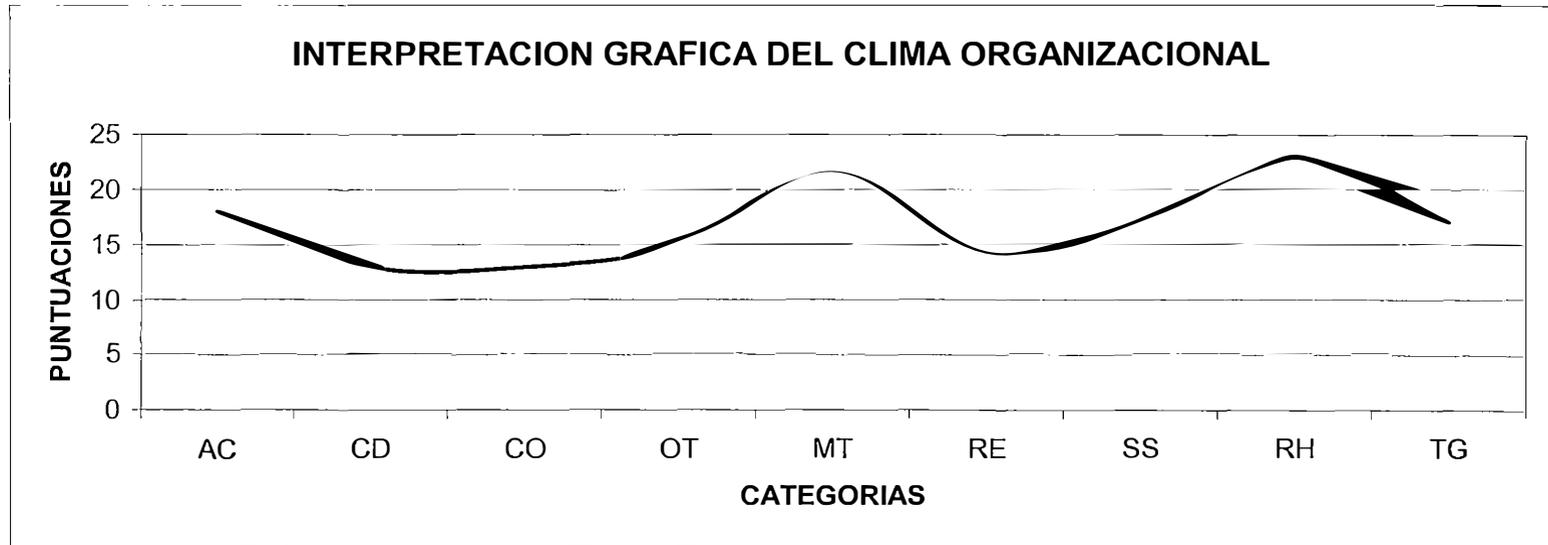


HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 04

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	3	3	3	4	2	2	2	1	3
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
3	2	3	3	3	3	2	2	3	3
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
2	2	2	2	2	2	4	2	3	2
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
3	2	2	2	2	2	2	2	2	3
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
3	3	4	2	4	2	3	2	2	2
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
3	2	2	2	3	2	2	2	3	3

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	18	Clima desfavorable
CD	13	Clima desfavorable
CC	13	Clima desfavorable
OT	15	Clima favorable
MT	22	Clima desfavorable
RE	14	Clima desfavorable
SS	17	Clima favorable
RH	23	Clima favorable
TG	17	Clima favorable



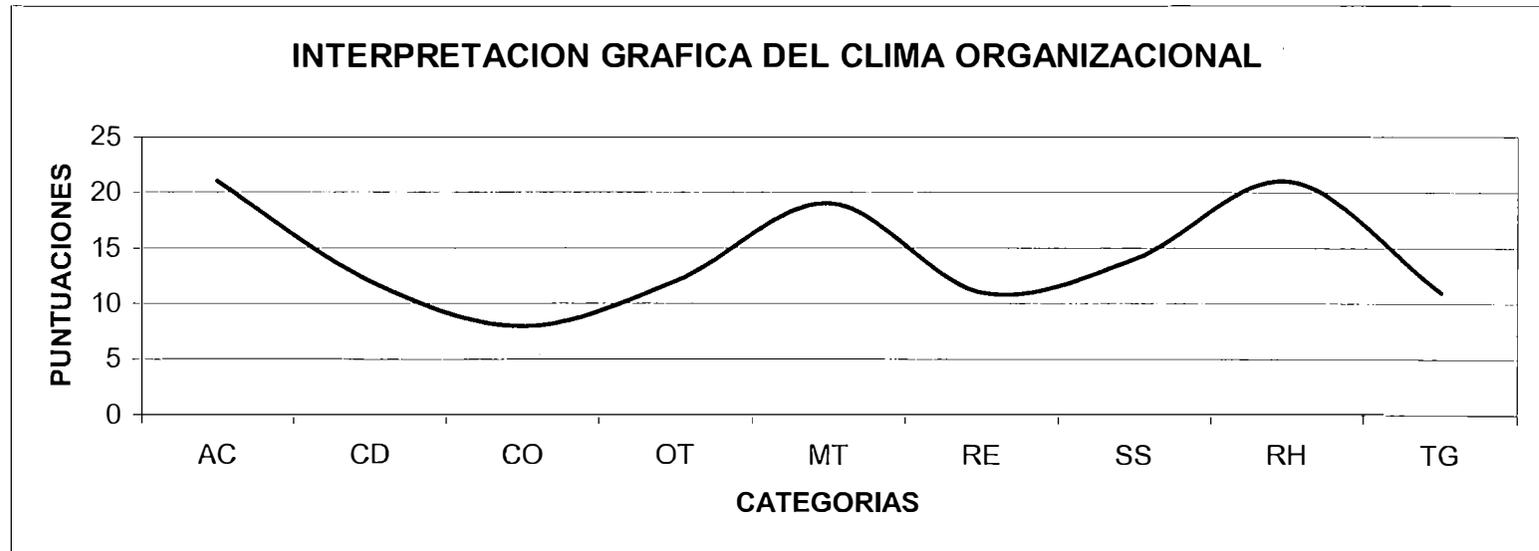
HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 05

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	3	3	2	4	2	2	1	2	2
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
3	2	2	2	1	1	1	2	3	3
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	3	2	2	3	4	4	2	1	2
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	2	2	2	2	2	2	2	2	3
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
1	3	1	2	4	1	3	1	1	2
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
2	3	3	2	2	1	1	1	2	2

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	21	Clima favorable
CD	12	Clima desfavorable
CO	8	Clima muy desfavorable
OT	12	Clima desfavorable
MT	19	Clima desfavorable
RE	11	Clima desfavorable
SS	14	Clima desfavorable
RH	21	Clima favorable
TG	11	Clima desfavorable

INTERPRETACION GRAFICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

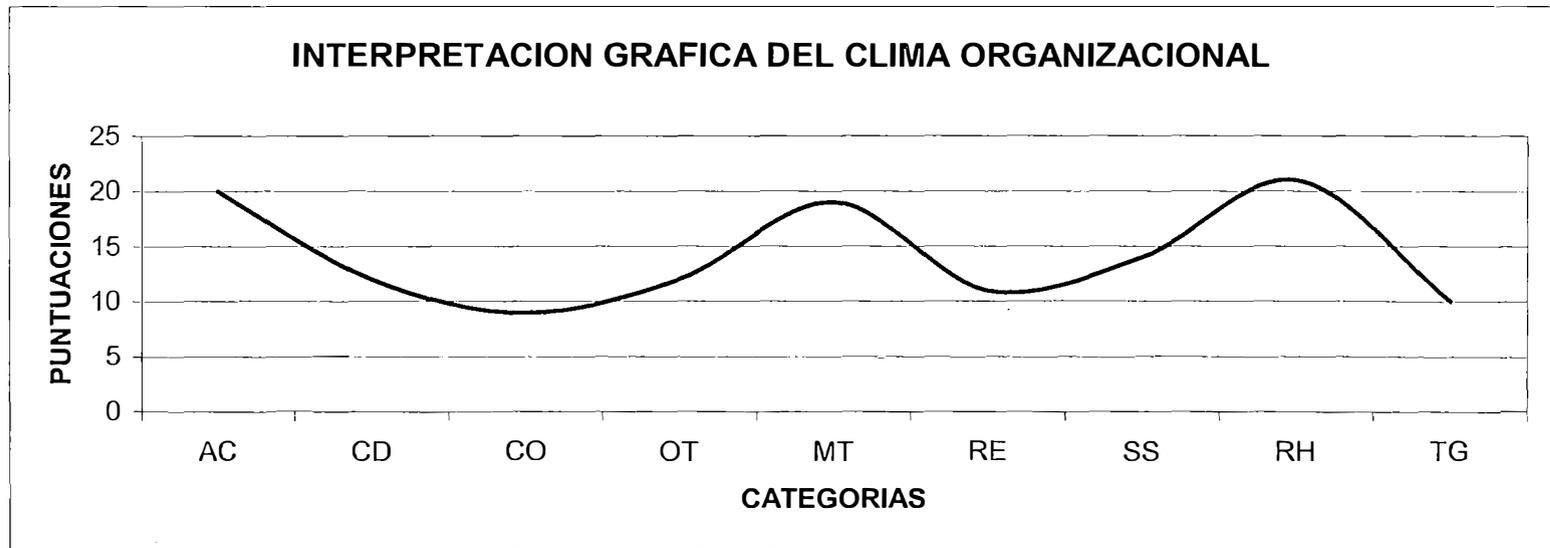


HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 06

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	3	3	2	4	2	2	1	2	2
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
3	2	2	1	1	1	1	2	3	3
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	2	2	2	3	4	4	2	1	2
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	2	2	2	2	2	2	2	2	3
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
1	3	1	2	4	2	2	1	1	2
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
3	3	3	2	2	1	1	1	2	2

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	20	Clima favorable
CD	12	Clima desfavorable
CC	9	Clima muy desfavorable
OT	12	Clima desfavorable
MT	19	Clima desfavorable
RE	11	Clima desfavorable
SS	14	Clima desfavorable
RH	21	Clima favorable
TG	10	Clima desfavorable



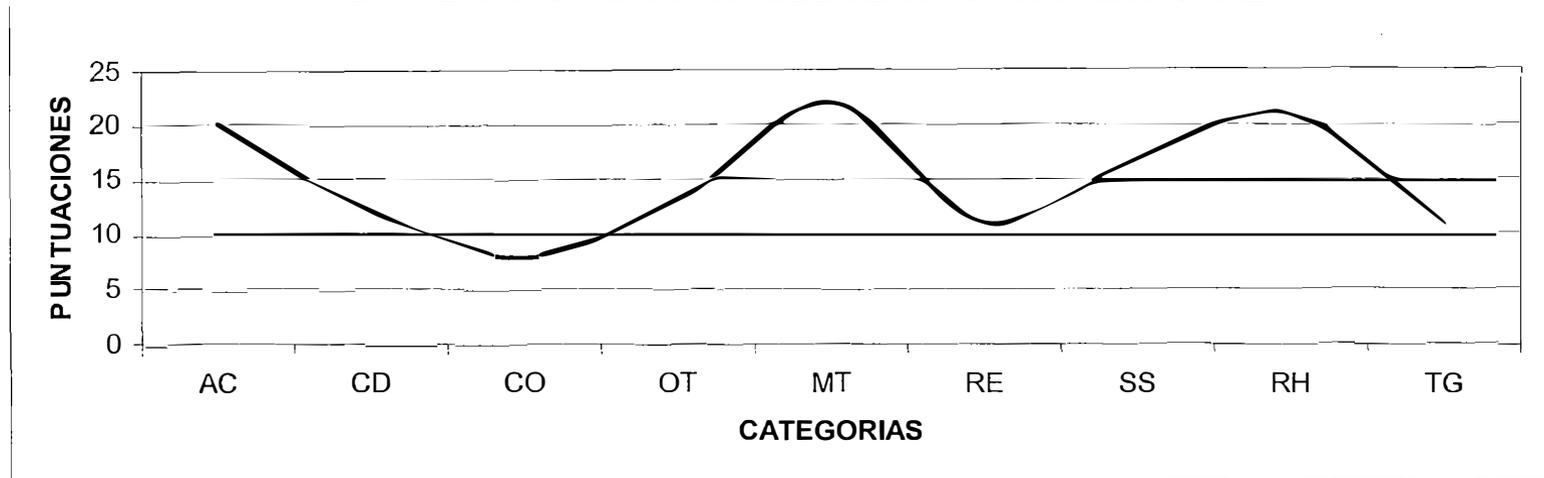
HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 07

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	3	3	2	4	2	2	1	2	2
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
3	2	2	1	1	1	1	2	3	3
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	2	2	2	3	4	4	2	3	2
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	2	2	2	2	2	2	2	3	3
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
3	3	1	2	4	1	3	1	1	2
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
3	3	3	2	3	1	1	1	2	3

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	20	Clima favorable
CD	12	Clima desfavorable
CO	8	Clima muy desfavorable
OT	13	Clima desfavorable
MT	22	Clima desfavorable
RE	11	Clima desfavorable
SS	17	Clima favorable
RH	21	Clima favorable
TG	11	Clima desfavorable

INTERPRETACION GRAFICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



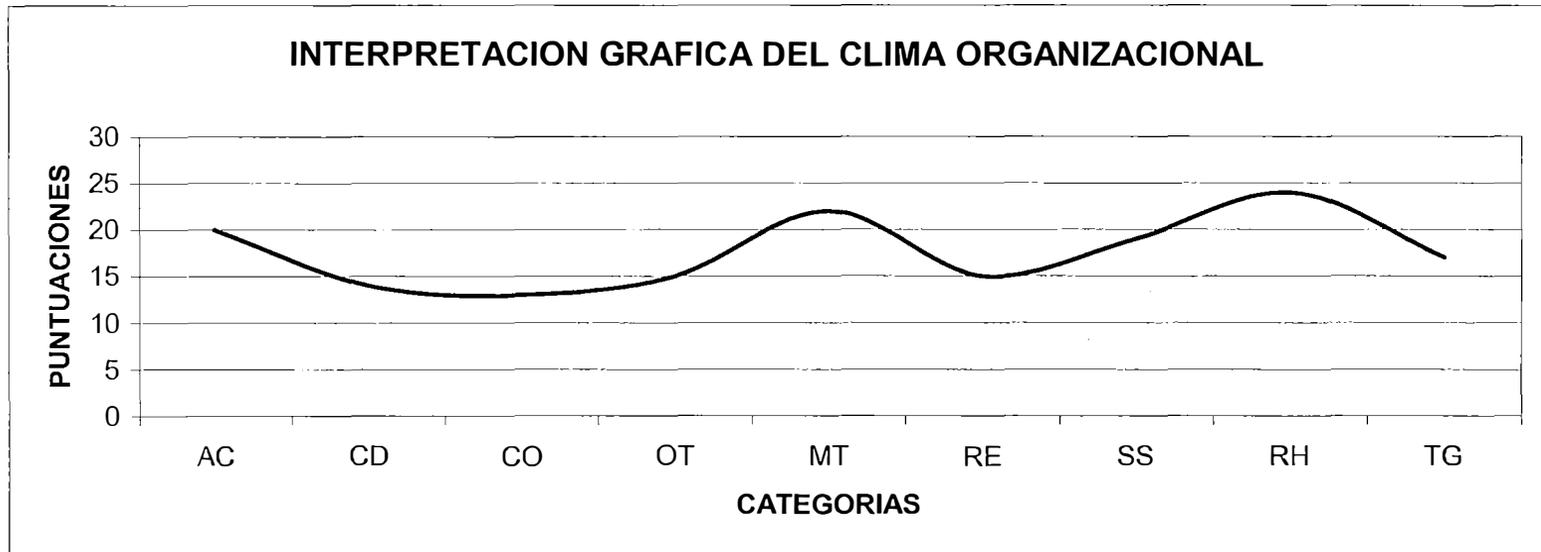
HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 03

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	3	3	3	4	3	2	1	2	3
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
3	2	3	3	3	3	2	2	3	3
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	2	2	2	3	3	3	2	3	2
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
3	2	2	2	2	2	2	2	2	3
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
3	3	4	2	4	2	3	2	3	2
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
3	3	3	2	2	2	3	2	3	3

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	20	Clima favorable
CD	14	Clima desfavorable
CO	13	Clima desfavorable
OT	15	Clima favorable
MT	22	Clima desfavorable
RE	15	Clima favorable
SS	19	Clima favorable
RH	24	Clima favorable
TG	17	Clima favorable

INTERPRETACION GRAFICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



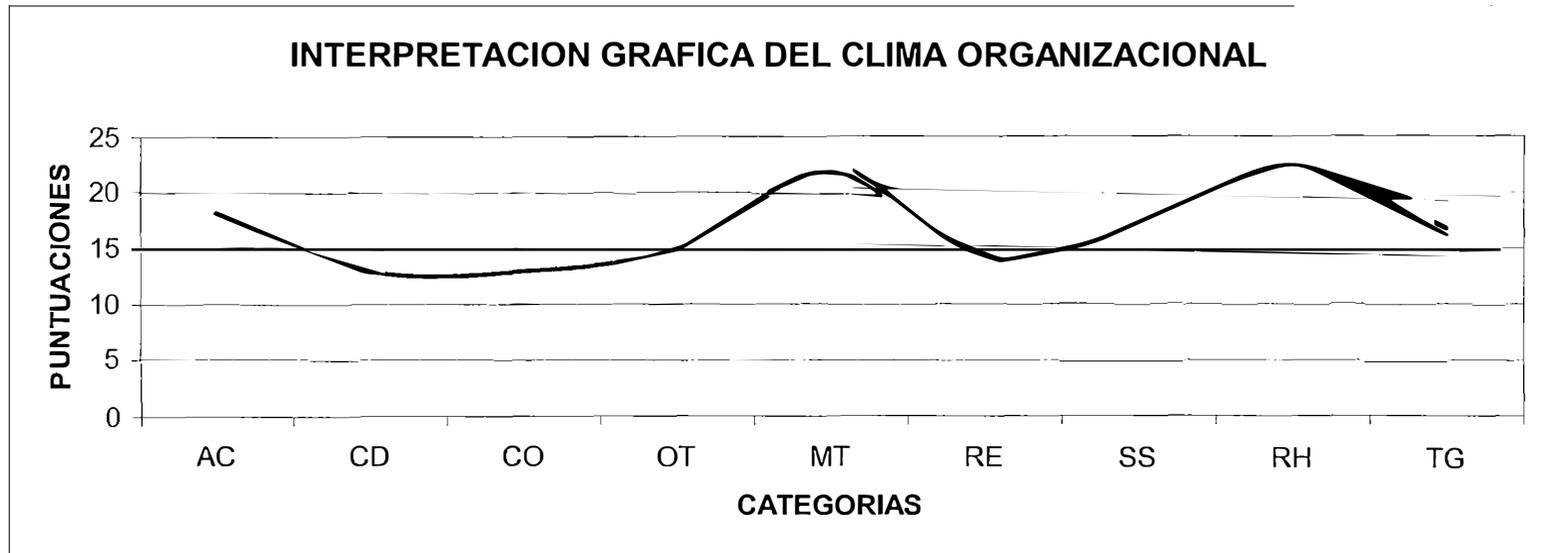
HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 04

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	3	3	3	4	2	2	2	1	3
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
3	2	3	3	3	3	2	2	3	3
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
2	2	2	2	2	2	4	2	3	2
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
3	2	2	2	2	2	2	2	2	3
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
3	3	4	2	4	2	3	2	2	2
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
3	2	2	2	3	2	2	2	3	3

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	18	Clima desfavorable
CD	13	Clima desfavorable
CO	13	Clima desfavorable
OT	15	Clima favorable
MT	22	Clima desfavorable
RE	14	Clima desfavorable
SS	17	Clima favorable
RH	23	Clima favorable
TG	17	Clima favorable

INTERPRETACION GRAFICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

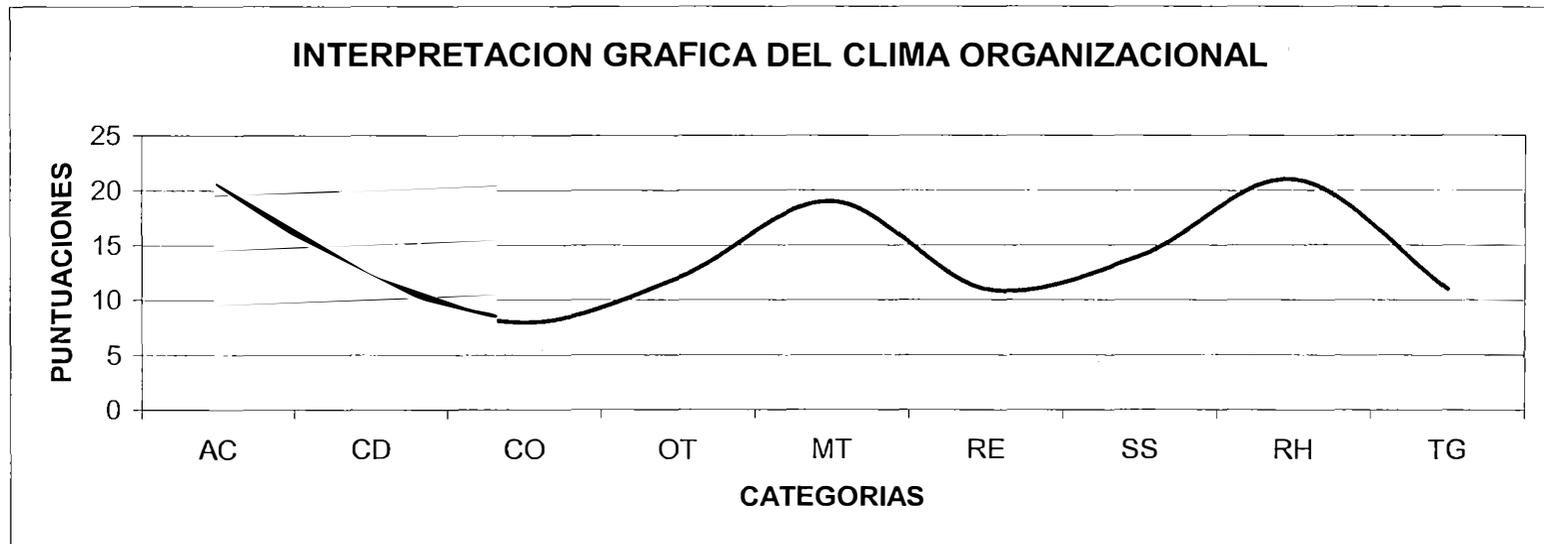


HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 05

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	3	3	2	4	2	2	1	2	2
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
3	2	2	2	1	1	1	2	3	3
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	3	2	2	3	4	4	2	1	2
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	2	2	2	2	2	2	2	2	3
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
1	3	1	2	4	1	3	1	1	2
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
2	3	3	2	2	1	1	1	2	2

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	21	Clima favorable
CD	12	Clima desfavorable
CO	8	Clima muy desfavorable
OT	12	Clima desfavorable
MT	19	Clima desfavorable
RE	11	Clima desfavorable
SS	14	Clima desfavorable
RH	21	Clima favorable
TG	11	Clima desfavorable



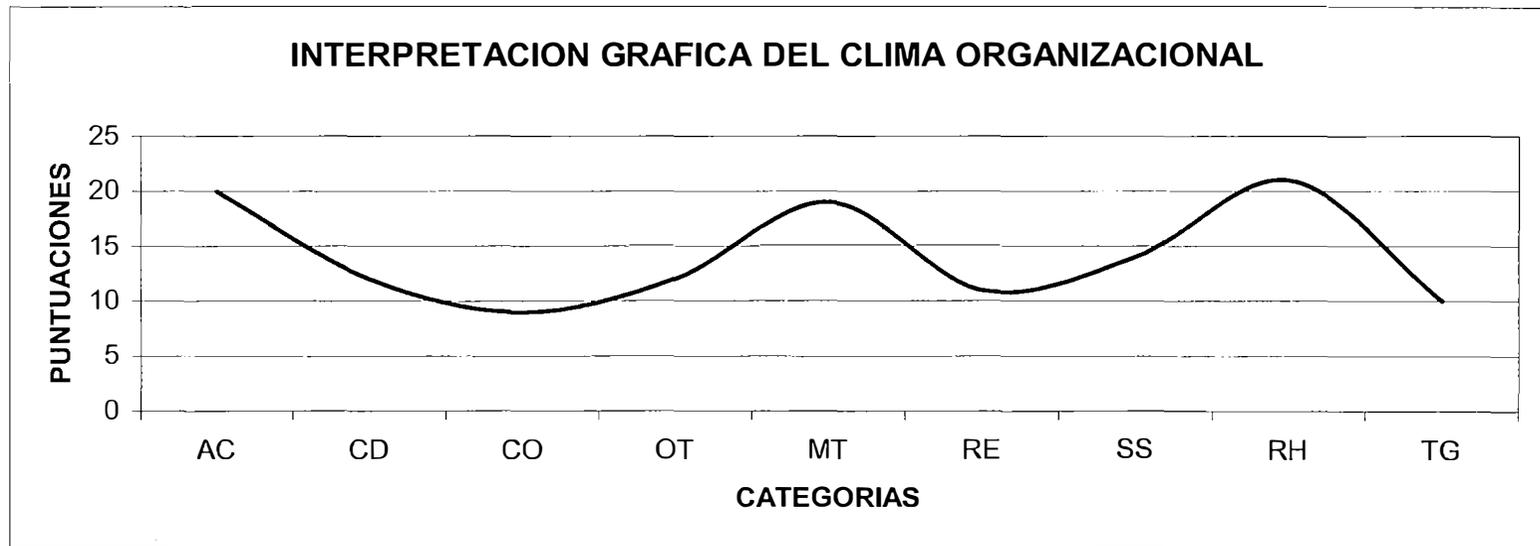
HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 06

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	3	3	2	4	2	2	1	2	2
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
3	2	2	1	1	1	1	2	3	3
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	2	2	2	3	4	4	2	1	2
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	2	2	2	2	2	2	2	2	3
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
1	3	1	2	4	2	2	1	1	2
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
3	3	3	2	2	1	1	1	2	2

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	20	Clima favorable
CD	12	Clima desfavorable
CO	9	Clima muy desfavorable
OT	12	Clima desfavorable
MT	19	Clima desfavorable
RE	11	Clima desfavorable
SS	14	Clima desfavorable
RH	21	Clima favorable
TG	10	Clima desfavorable

INTERPRETACION GRAFICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



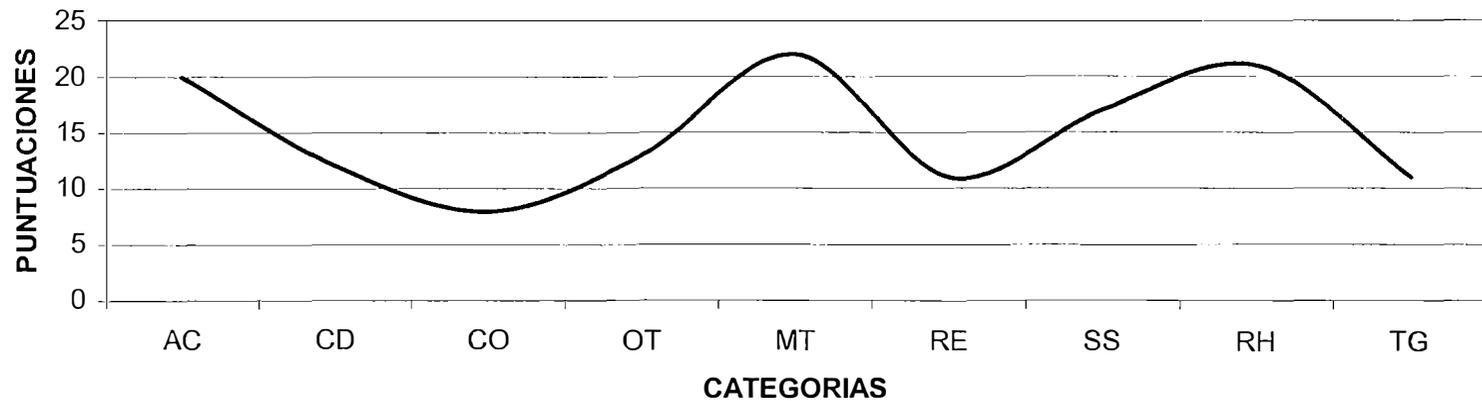
HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 07

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	3	3	2	4	2	2	1	2	2
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
3	2	2	1	1	1	1	2	3	3
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	2	2	2	3	4	4	2	3	2
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	2	2	2	2	2	2	2	3	3
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
3	3	1	2	4	1	3	1	1	2
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
3	3	3	2	3	1	1	1	2	3

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	20	Clima favorable
CD	12	Clima desfavorable
CO	8	Clima muy desfavorable
OT	13	Clima desfavorable
MT	22	Clima desfavorable
RE	11	Clima desfavorable
SS	17	Clima favorable
RH	21	Clima favorable
TG	11	Clima desfavorable

INTERPRETACION GRAFICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

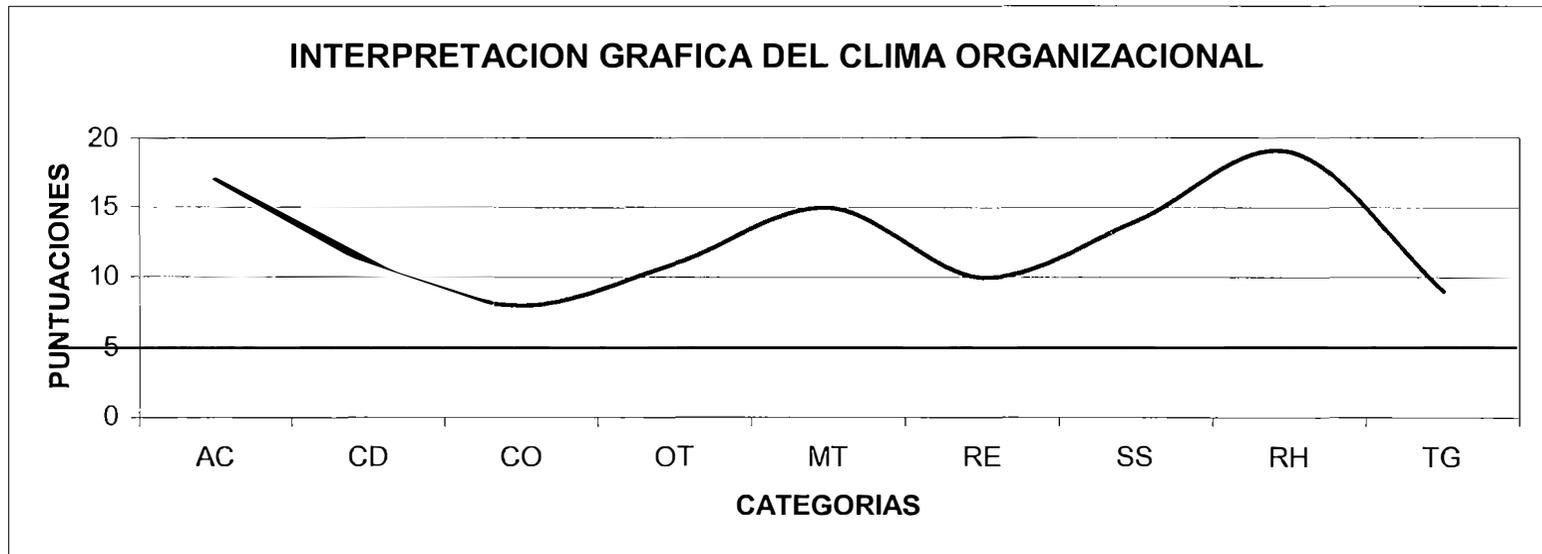


HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 08

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	3	2	2	3	1	1	1	1	2
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
3	2	1	1	1	1	2	1	2	2
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	2	2	2	3	4	3	2	1	2
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	1	2	1	1	2	2	2	2	2
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
2	3	3	2	3	1	2	1	1	2
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
3	2	3	2	2	1	1	1	2	2

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	17	Clima desfavorable
CD	11	Clima desfavorable
CO	8	Clima muy desfavorable
OT	11	Clima desfavorable
MT	15	Clima muy desfavorable
RE	10	Clima desfavorable
SS	14	Clima desfavorable
RH	19	Clima desfavorable
TG	9	Clima muy desfavorable

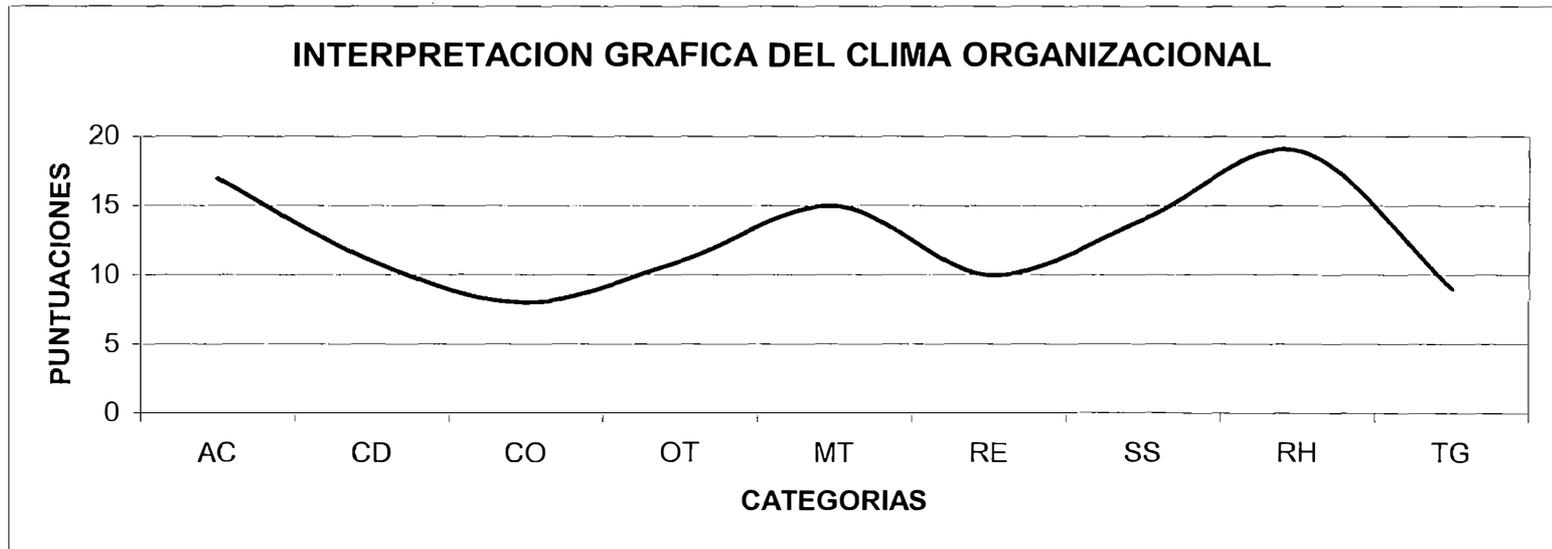


HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 08

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	3	2	2	3	1	1	1	1	2
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
3	2	1	1	1	1	2	1	2	2
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	2	2	2	3	4	3	2	1	2
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	1	2	1	1	2	2	2	2	2
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
2	3	3	2	3	1	2	1	1	2
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
3	2	3	2	2	1	1	1	2	2

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	17	Clima desfavorable
CD	11	Clima desfavorable
CO	8	Clima muy desfavorable
OT	11	Clima desfavorable
MT	15	Clima muy desfavorable
RE	10	Clima desfavorable
SS	14	Clima desfavorable
RH	19	Clima desfavorable
TG	9	Clima muy desfavorable



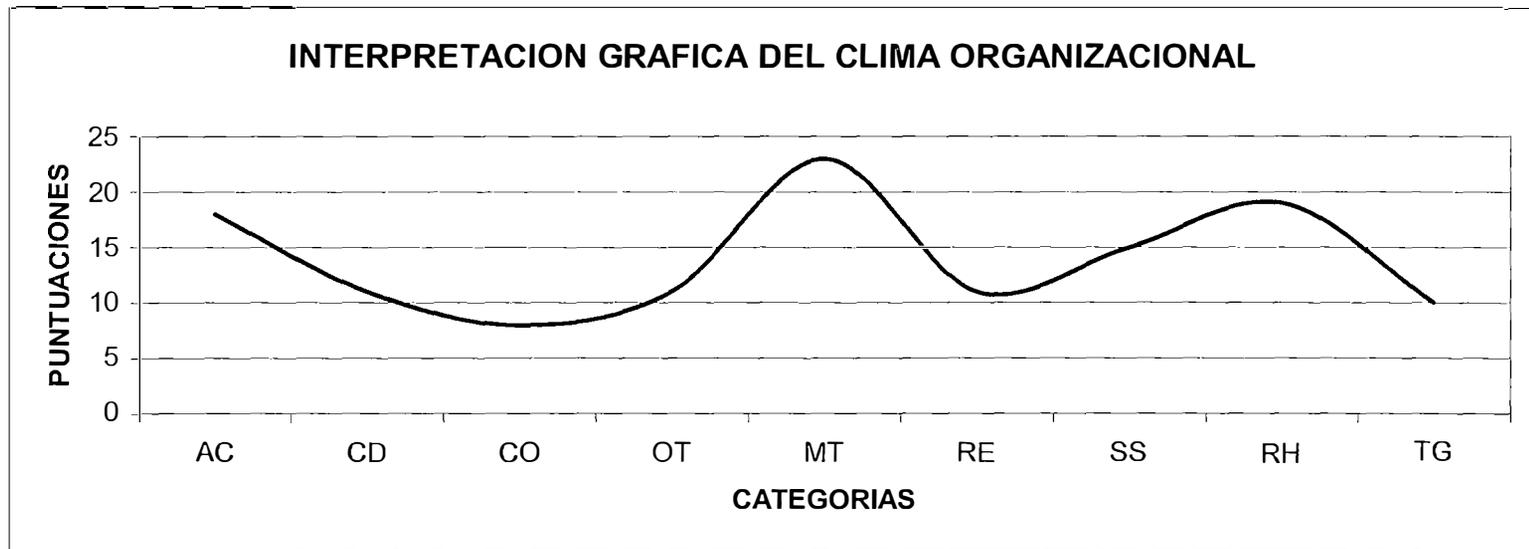
HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 09

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	3	2	2	3	1	1	1	2	2
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
3	2	1	1	1	2	1	2	2	2
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	2	2	2	3	4	3	2	3	2
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	1	3	3	3	3	2	2	3	2
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
2	3	3	2	3	1	2	1	2	2
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
3	2	3	2	2	1	1	1	2	2

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	18	Clima desfavorable
CD	11	Clima desfavorable
CO	8	Clima muy desfavorable
OT	11	Clima desfavorable
MT	23	Clima favorable
RE	11	Clima desfavorable
SS	15	Clima favorable
RH	19	Clima desfavorable
TG	10	Clima desfavorable

INTERPRETACION GRAFICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



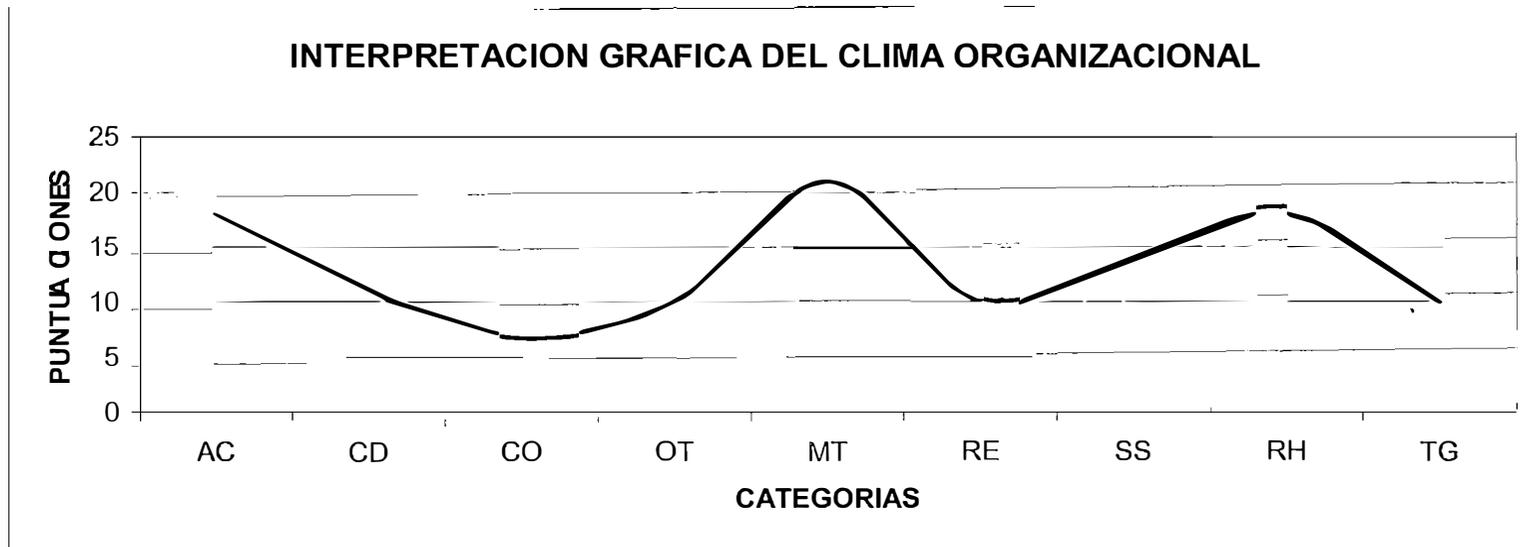
HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	3	2	2	3	1	1	1	1	2
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
3	2	1	1	1	2	2	2	2	2
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	2	2	2	3	4	3	1	4	1
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	1	2	1	3	2	2	2	3	2
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
2	2	3	2	3	1	3	2	1	1
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
3	2	2	2	2	1	1	1	2	2

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	18	Clima desfavorable
CD	11	Clima desfavorable
CO	7	Clima muy desfavorable
OT	10	Clima desfavorable
MT	21	Clima desfavorable
RE	10	Clima desfavorable
SS	14	Clima desfavorable
RH	18	Clima desfavorable
TG	10	Clima desfavorable

INTERPRETACION GRAFICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

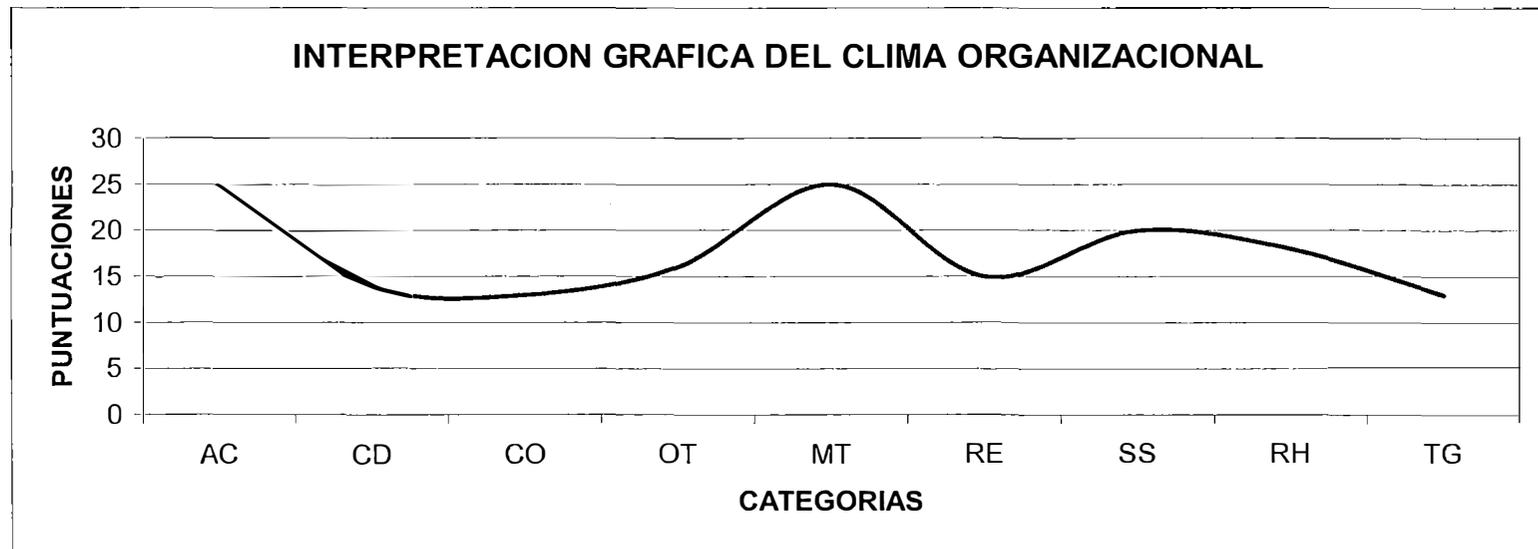


HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	3	2	2	3	2	2	2	2	3
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
3	2	3	3	3	2	3	3	3	4
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	3	3	4	3	3	3	2	3	3
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
2	1	3	3	3	2	3	2	2	4
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
3	3	1	2	4	1	3	2	3	2
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
3	2	4	3	3	2	1	2	2	1

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	25	Clima favorable
CD	14	Clima desfavorable
CO	13	Clima desfavorable
OT	16	Clima favorable
MT	25	Clima favorable
RE	15	Clima favorable
SS	20	Clima muy favorable
RH	18	Clima desfavorable
TG	13	Clima desfavorable

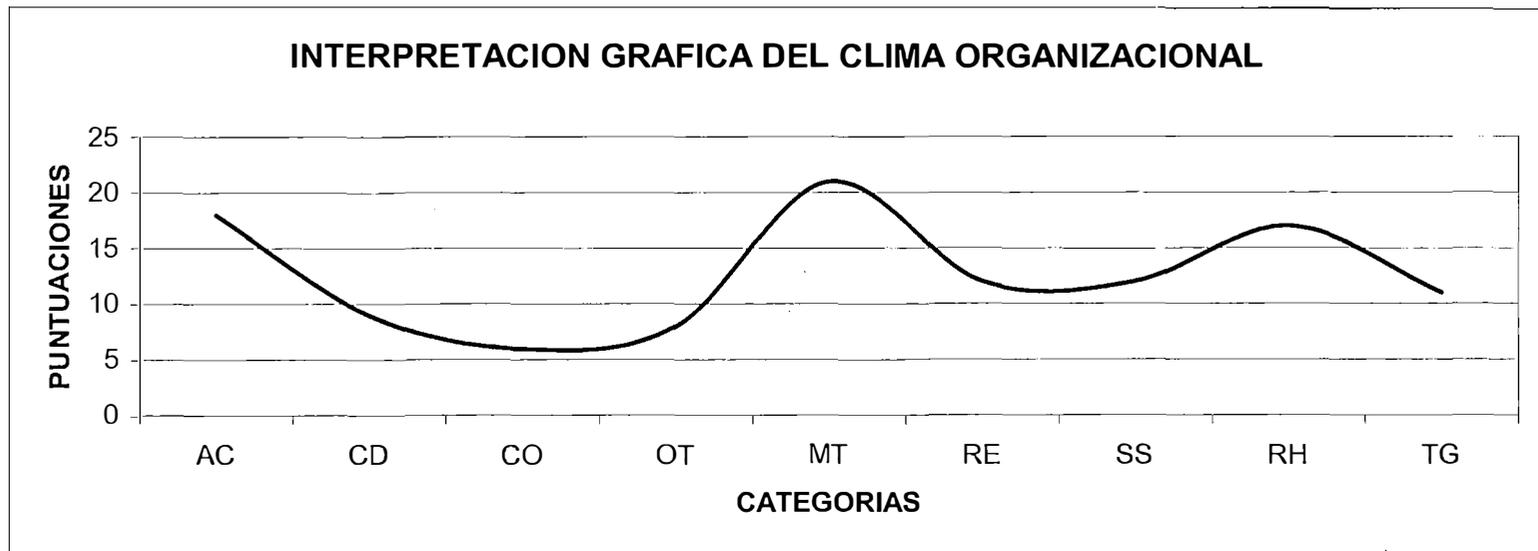


HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 12

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	3	2	1	4	2	2	1	1	1
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
4	2	2	2	1	1	1	2	2	3
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	2	2	1	2	3	2	2	3	1
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	1	4	2	2	2	2	2	2	2
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
2	2	1	2	3	1	3	1	1	2
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
1	2	2	1	1	1	1	2	2	2

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	18	Clima desfavorable
CD	9	Clima muy desfavorable
CO	6	Clima muy desfavorable
OT	8	Clima muy desfavorable
MT	21	Clima desfavorable
RE	12	Clima desfavorable
SS	12	Clima desfavorable
RH	17	Clima desfavorable
TG	11	Clima desfavorable



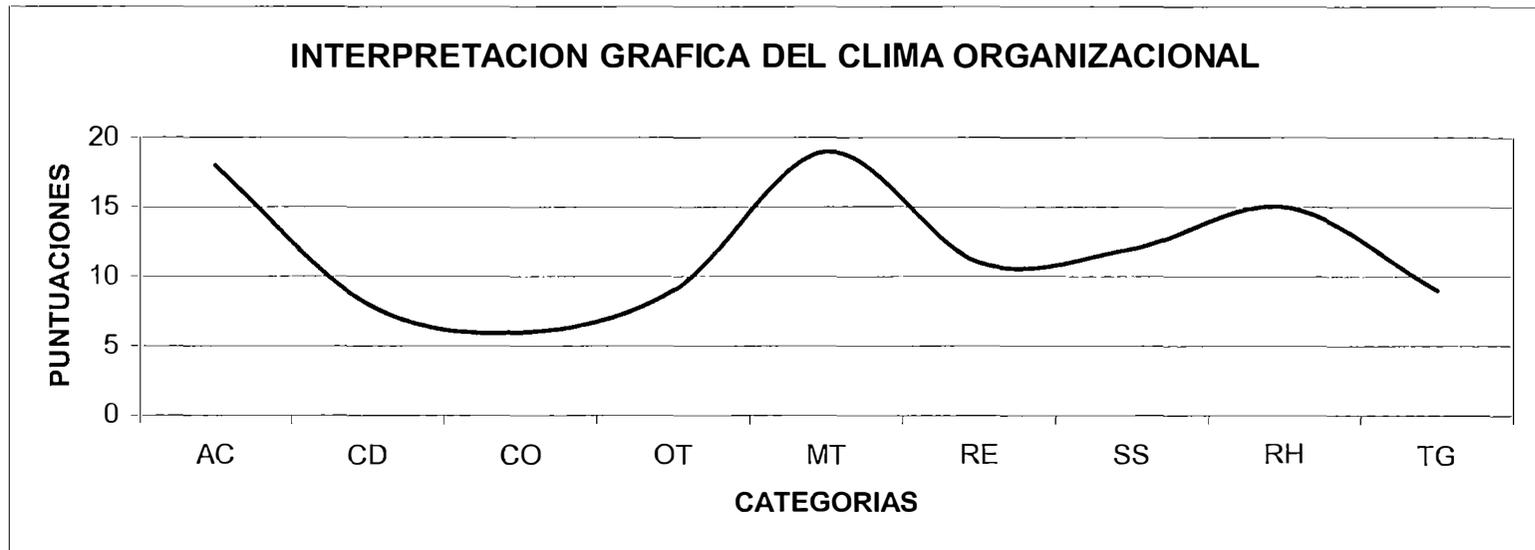
HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 13

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	2	2	1	3	1	2	1	1	1
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
4	1	1	2	2	1	1	2	3	3
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	2	2	1	1	3	2	2	3	1
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	1	4	2	1	2	2	2	2	1
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
1	2	1	2	3	1	3	1	1	2
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
2	1	2	1	1	1	1	1	2	2

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	18	Clima desfavorable
CD	8	Clima muy desfavorable
CO	6	Clima muy desfavorable
OT	9	Clima muy desfavorable
MT	19	Clima desfavorable
RE	11	Clima desfavorable
SS	12	Clima desfavorable
RH	15	Clima desfavorable
TG	9	Clima muy desfavorable

INTERPRETACION GRAFICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



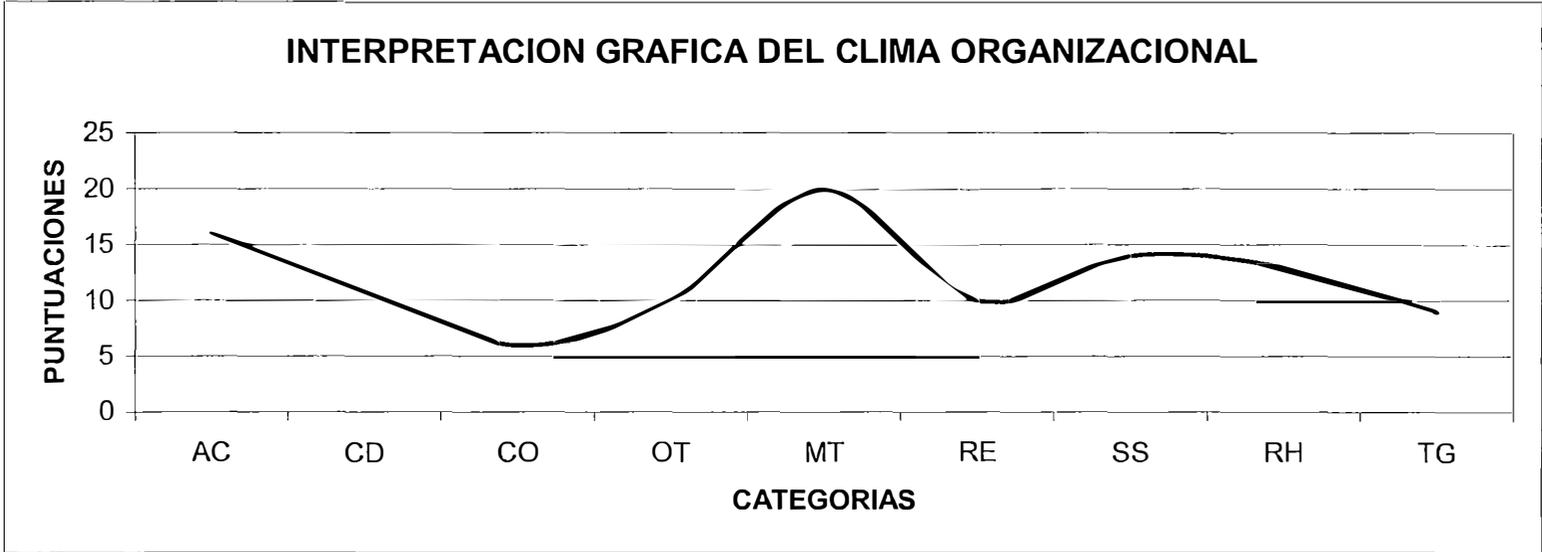
HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 14

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	2	2	1	3	2	1	1	1	2
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
4	1	1	2	1	1	1	1	2	2
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	3	2	1	1	2	2	1	4	1
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	1	3	1	1	1	2	2	2	3
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
1	3	1	2	3	1	3	2	1	1
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
3	3	3	1	2	1	1	1	2	2

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	16	Clima desfavorable
CD	11	Clima desfavorable
CO	6	Clima muy desfavorable
OT	10	Clima desfavorable
MT	20	Clima desfavorable
RE	10	Clima desfavorable
SS	14	Clima desfavorable
RH	13	Clima muy desfavorable
TG	9	Clima muy desfavorable

INTERPRETACION GRAFICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



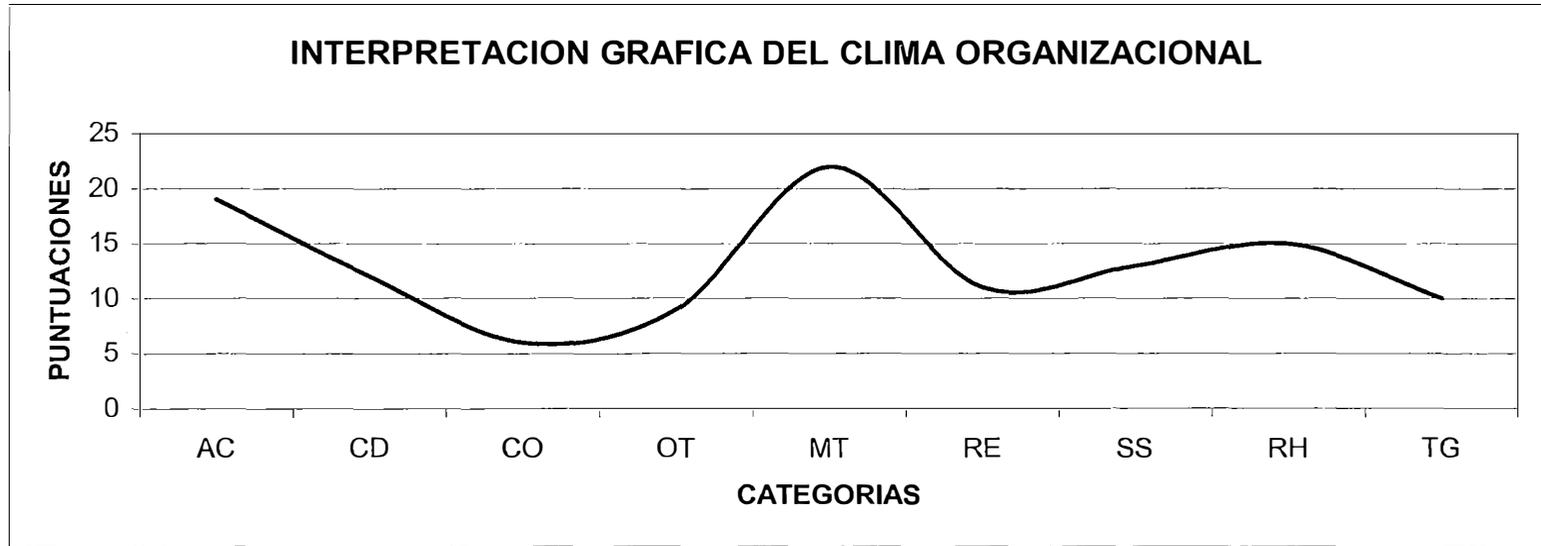
HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 15

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	3	2	1	4	2	1	1	1	2
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
3	2	1	2	2	1	1	2	3	2
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	3	2	1	2	2	2	2	3	1
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	1	4	2	2	1	2	2	3	2
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
2	2	1	2	3	1	3	2	1	2
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
2	2	2	2	1	1	1	1	2	2

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	19	Clima desfavorable
CD	12	Clima desfavorable
CO	6	Clima muy desfavorable
OT	9	Clima muy desfavorable
MT	22	Clima desfavorable
RE	11	Clima desfavorable
SS	13	Clima desfavorable
RH	15	Clima desfavorable
TG	10	Clima desfavorable

INTERPRETACION GRAFICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



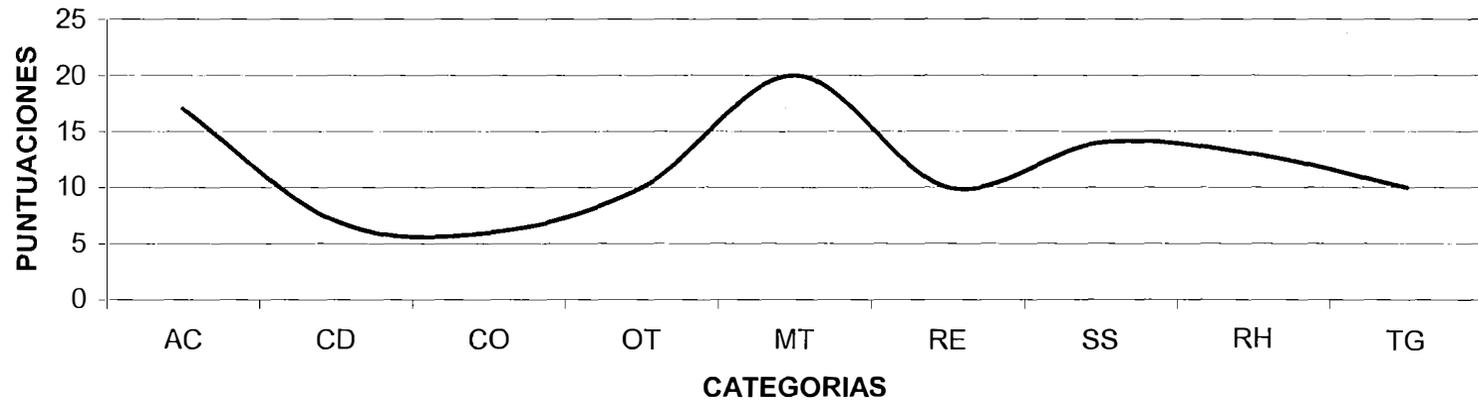
HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 16

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	2	2	4	1	1	1	1	1
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
4	1	2	2	1	1	1	1	3	3
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	2	2	1	1	2	1	1	4	1
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	1	2	2	2	1	2	2	2	3
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
1	3	1	1	3	1	3	1	1	1
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
3	2	3	1	1	1	1	1	2	2

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	17	Clima desfavorable
CD	7	Clima muy desfavorable
CO	6	Clima muy desfavorable
OT	10	Clima desfavorable
MT	20	Clima desfavorable
RE	10	Clima desfavorable
SS	14	Clima desfavorable
RH	13	Clima muy desfavorable
TG	10	Clima desfavorable

INTERPRETACION GRAFICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



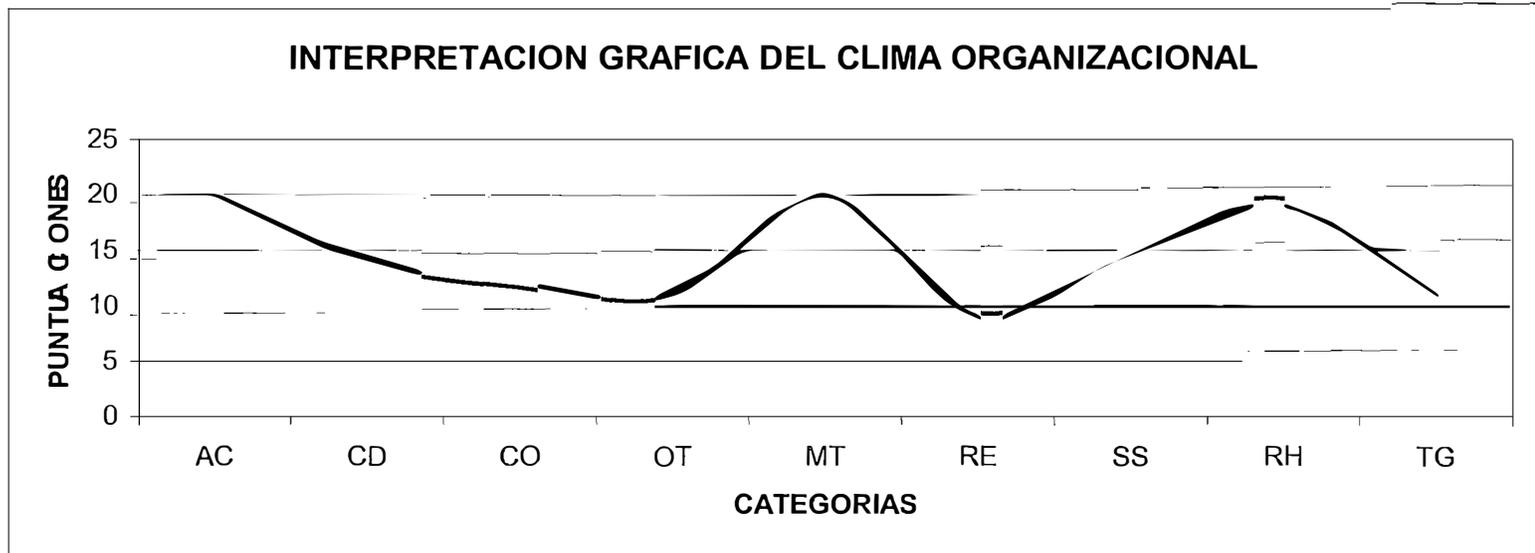
HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 17

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	2	2	2	4	2	2	1	1	2
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	2	2	2	1	1	1	2	3	2
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	3	2	2	3	4	2	2	4	2
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
2	1	2	2	1	2	2	2	2	3
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
3	3	1	2	4	4	2	1	2	2
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
2	4	2	3	1	2	1	2	2	2

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	20	Clima favorable
CD	14	Clima desfavorable
CO	12	Clima desfavorable
OT	11	Clima desfavorable
MT	20	Clima desfavorable
RE	9	Clima muy desfavorable
SS	15	Clima favorable
RH	19	Clima desfavorable
TG	11	Clima desfavorable

INTERPRETACION GRAFICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



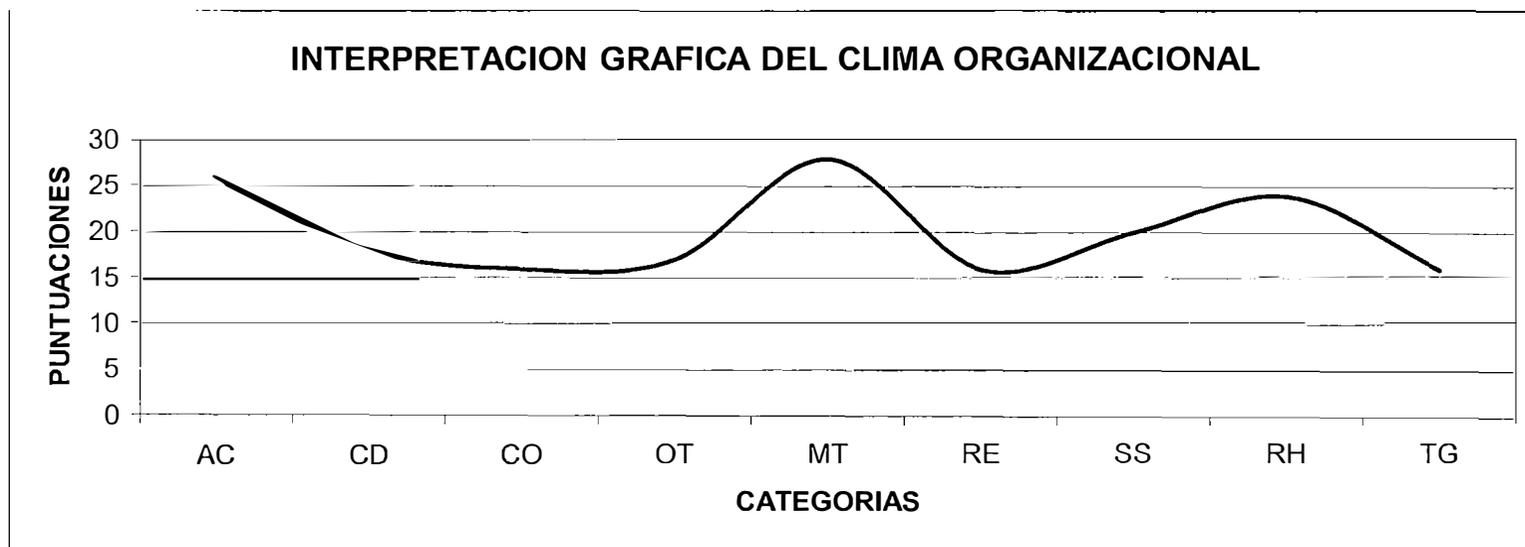
HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 18

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	3	3	2	2	3	3	2	2	3
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
3	2	2	3	3	3	3	3	4	3
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	3	3	2	4	3	4	4	4	3
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
3	2	3	3	2	2	3	3	3	4
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
3	3	3	3	4	3	4	2	2	3
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
3	4	4	3	3	2	3	3	3	3

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	26	Clima favorable
CD	18	Clima favorable
CO	16	Clima favorable
OT	17	Clima favorable
MT	28	Clima favorable
RE	16	Clima favorable
SS	20	Clima muy favorable
RH	24	Clima favorable
TG	16	Clima favorable

INTERPRETACION GRAFICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



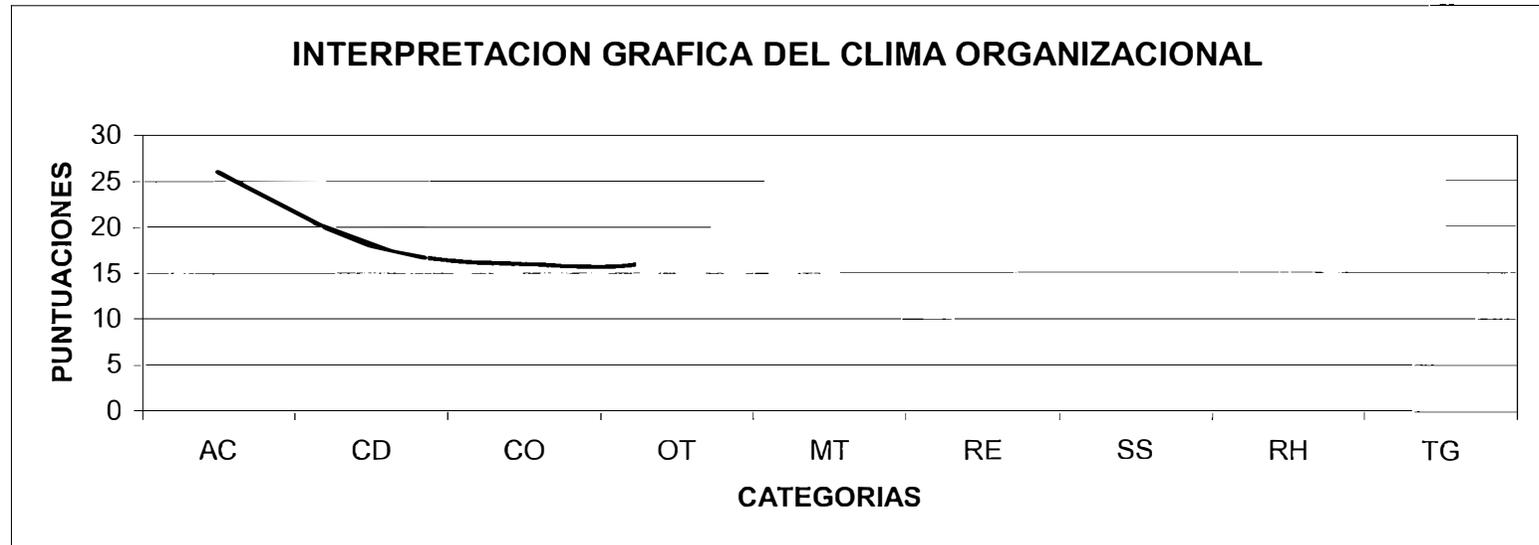
HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 19

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	3	3	2	2	3	3	2	2	3
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
3	2	2	3	3	3	3	3	4	3
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	3	3	2	4	3	4	4	4	3
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
3	2	3	3	2	2	3	3	3	4
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
3	3	3	3	4	3	4	2	2	3
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
3	4	4	3	3	2	3	3	3	3

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	26	Clima favorable
CD	18	Clima favorable
CO	16	Clima favorable
OT	17	Clima favorable
MT	28	Clima favorable
RE	16	Clima favorable
SS	20	Clima muy favorable
RH	24	Clima favorable
TG	16	Clima favorable

INTERPRETACION GRAFICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



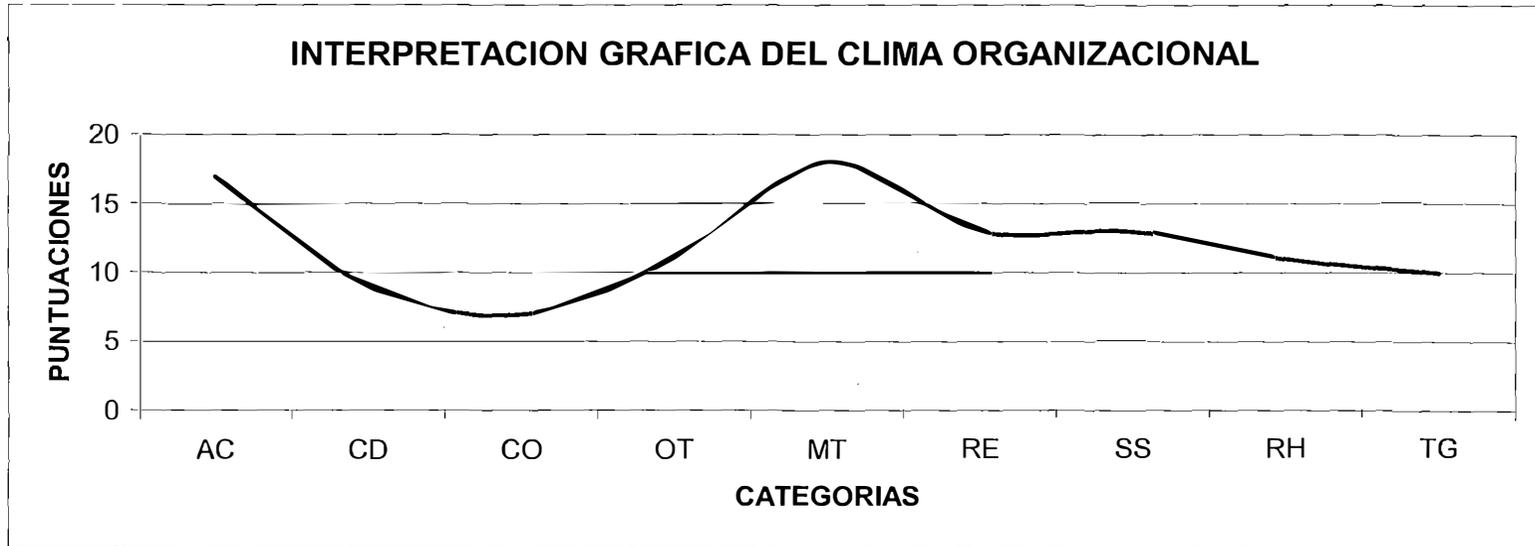
HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 20

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	3	1	1	4	1	1	1	1	1
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
4	2	2	2	2	1	1	1	3	3
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	3	1	1	1	1	1	1	3	1
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	1	2	2	2	1	2	2	2	3
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
1	3	1	1	3	1	3	1	1	2
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
4	3	1	1	2	1	2	2	1	2

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	17	Clima desfavorable
CD	9	Clima muy desfavorable
CO	7	Clima muy desfavorable
OT	11	Clima desfavorable
MT	18	Clima desfavorable
RE	13	Clima desfavorable
SS	13	Clima desfavorable
RH	11	Clima muy desfavorable
TG	10	Clima desfavorable

INTERPRETACION GRAFICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



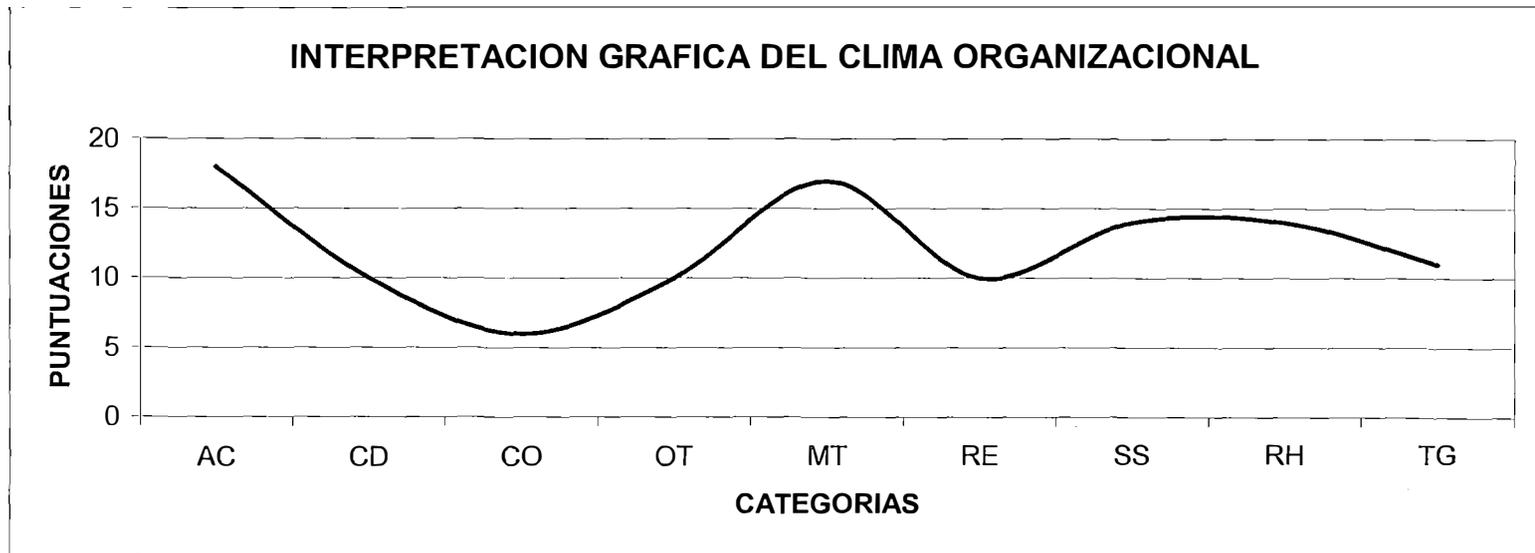
HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 21

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	2	1	3	2	1	1	1	2
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
4	2	2	2	1	1	1	2	3	3
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	2	2	1	1	2	2	2	3	1
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	1	1	2	1	1	2	2	2	3
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
2	3	1	1	3	1	3	2	1	1
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
2	2	3	2	1	1	1	1	2	2

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	18	Clima desfavorable
CD	10	Clima desfavorable
CO	6	Clima muy desfavorable
OT	10	Clima desfavorable
MT	17	Clima desfavorable
RE	10	Clima desfavorable
SS	14	Clima desfavorable
RH	14	Clima desfavorable
TG	11	Clima desfavorable

INTERPRETACION GRAFICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



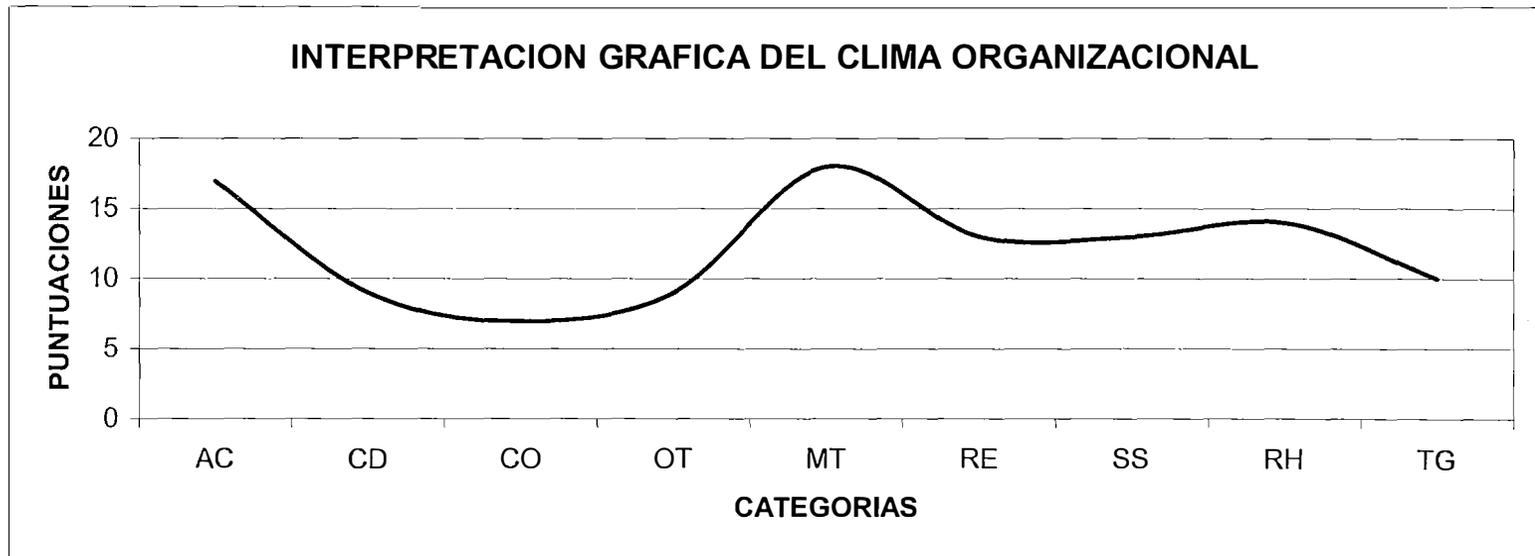
HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 22

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	3	2	1	3	2	2	1	1	2
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
4	2	2	1	2	1	1	2	2	3
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
2	2	2	1	2	2	2	1	3	2
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	1	2	2	1	2	2	2	2	3
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
2	3	1	1	3	1	3	2	1	1
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
2	2	2	1	1	1	1	2	2	2

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	17	Clima desfavorable
CD	9	Clima muy desfavorable
CO	7	Clima muy desfavorable
OT	9	Clima muy desfavorable
MT	18	Clima desfavorable
RE	13	Clima desfavorable
SS	13	Clima desfavorable
RH	14	Clima desfavorable
TG	10	Clima desfavorable

INTERPRETACION GRAFICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



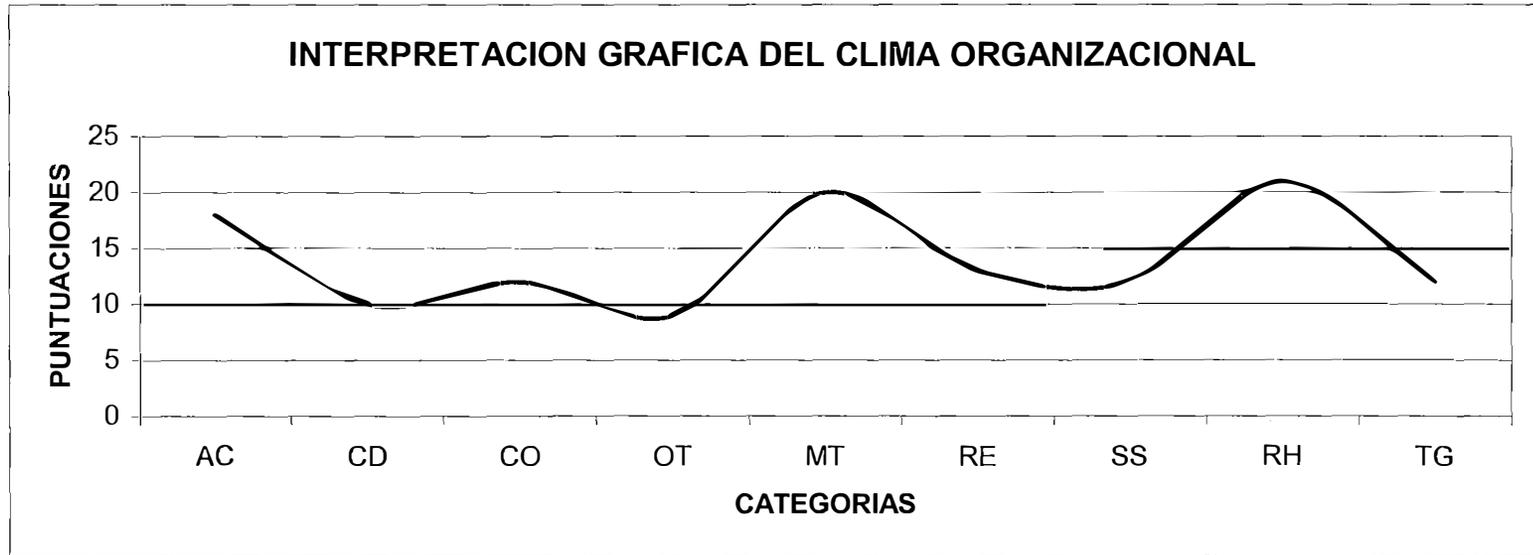
HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 23

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	3	2	2	3	3	2	1	1	2
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
3	2	2	2	2	1	1	1	2	2
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
2	3	3	3	3	2	3	3	2	3
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	1	3	2	3	2	2	2	2	2
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
3	3	3	2	2	2	2	1	1	2
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
3	2	1	1	1	2	2	2	3	2

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	18	Clima desfavorable
CD	10	Clima desfavorable
CO	12	Clima desfavorable
OT	9	Clima muy desfavorable
MT	20	Clima desfavorable
RE	13	Clima desfavorable
SS	12	Clima desfavorable
RH	21	Clima favorable
TG	12	Clima desfavorable

INTERPRETACION GRAFICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



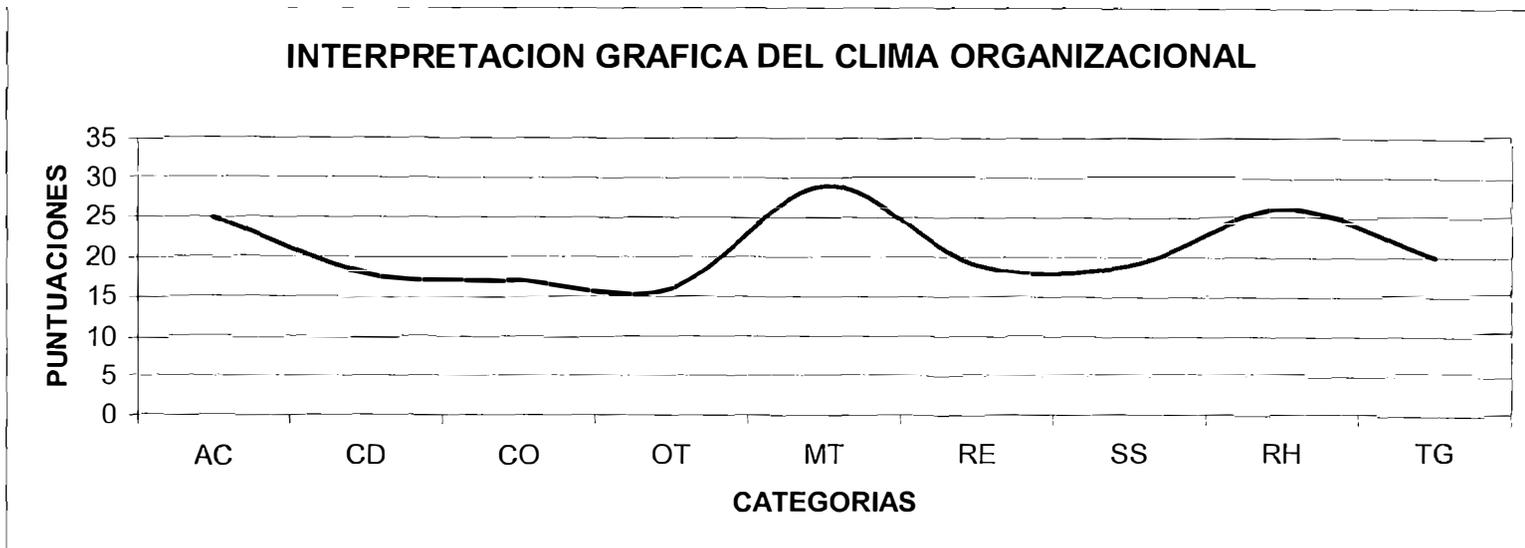
HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 24

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	4	3	3	2	3	4	3	4	3
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2	4	4	3	3	3	3	3	4	3
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	3	3	4	3	3	4	4	4	3
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
2	2	3	3	3	3	3	3	3	4
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
2	3	3	3	4	2	4	2	2	3
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
3	4	4	3	2	3	3	3	3	3

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	25	Clima favorable
CD	18	Clima favorable
CO	17	Clima favorable
OT	16	Clima favorable
MT	29	Clima favorable
RE	19	Clima favorable
SS	19	Clima favorable
RH	26	Clima favorable
TG	20	Clima muy favorable

INTERPRETACION GRAFICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



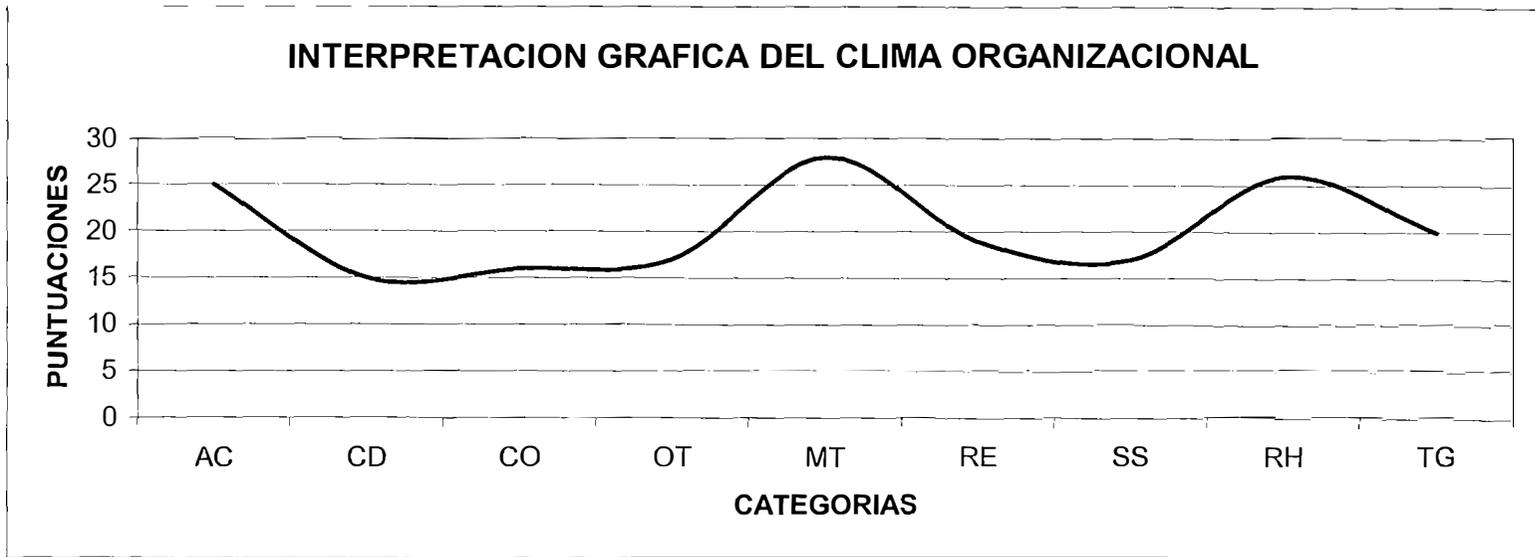
HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 25

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	4	3	3	2	3	4	3	4	3
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2	4	4	3	3	3	3	3	4	3
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	3	3	3	3	3	4	4	4	3
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
2	2	3	2	3	3	3	3	3	4
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
2	3	3	2	4	2	4	2	3	2
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
1	4	3	2	2	3	3	3	3	3

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	25	Clima favorable
CD	15	Clima favorable
CO	16	Clima favorable
OT	17	Clima favorable
MT	28	Clima favorable
RE	19	Clima favorable
SS	17	Clima favorable
RH	26	Clima favorable
TG	20	Clima muy favorable

INTERPRETACION GRAFICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



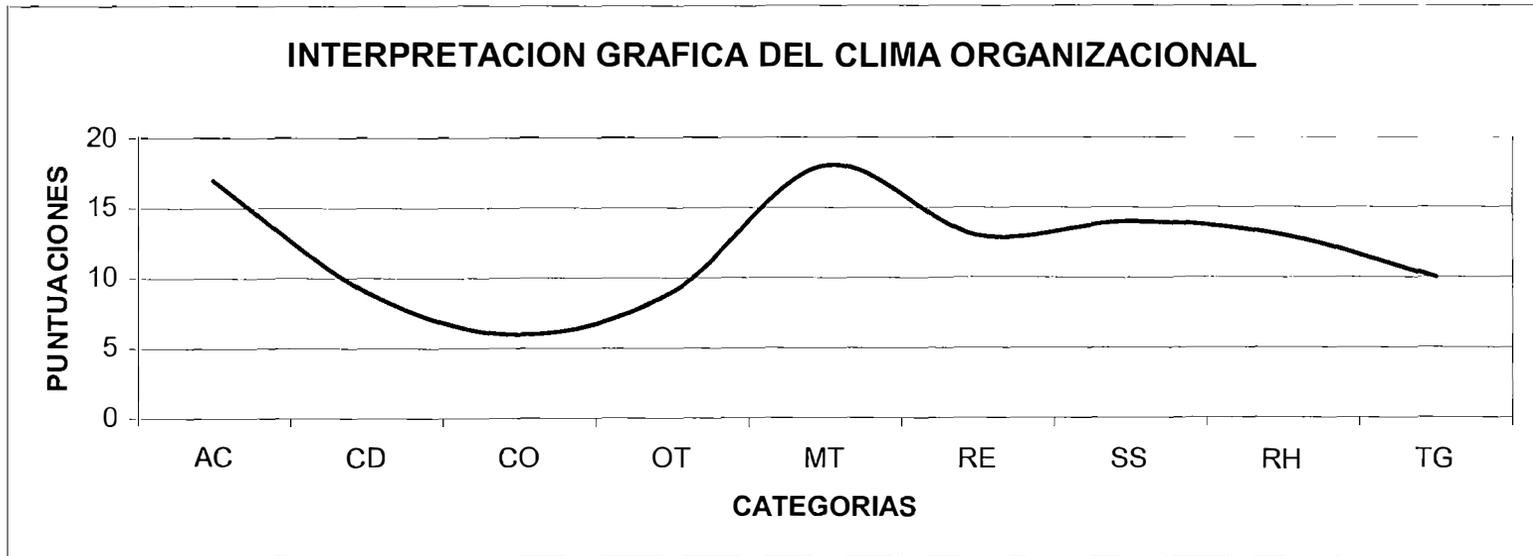
HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 26

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	3	2	1	2	2	1	1	2	2
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
4	2	2	1	2	1	1	2	2	3
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
2	2	2	1	2	2	2	1	3	1
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	1	2	2	1	2	2	2	2	3
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
2	3	2	1	3	1	4	2	1	1
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
2	2	2	1	1	1	1	1	2	2

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	17	Clima desfavorable
CD	9	Clima muy desfavorable
CO	6	Clima muy desfavorable
OT	9	Clima muy desfavorable
MT	18	Clima desfavorable
RE	13	Clima desfavorable
SS	14	Clima desfavorable
RH	13	Clima muy desfavorable
TG	10	Clima desfavorable

INTERPRETACION GRAFICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

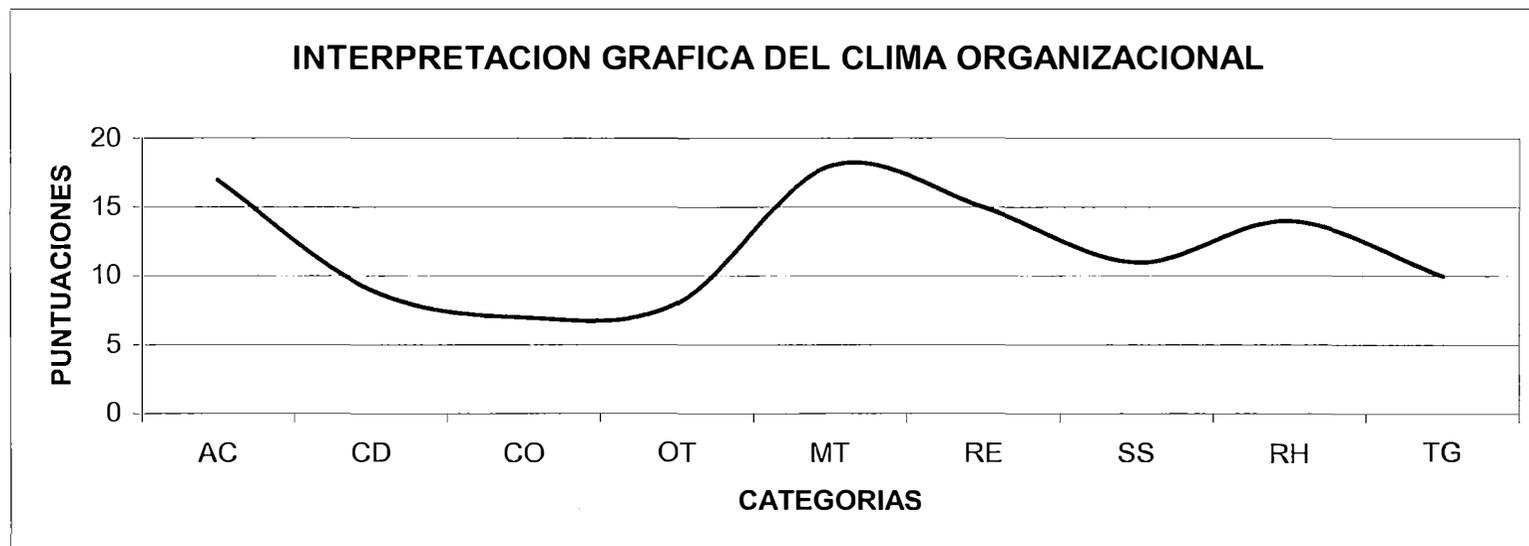


HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 27

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	4	2	1	2	2	2	1	2	2
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
4	2	2	1	2	1	1	2	2	3
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
2	2	2	1	2	2	2	1	3	2
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	1	2	2	1	2	2	2	2	3
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
2	3	2	1	3	1	4	2	0	1
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
0	2	2	1	1	1	1	2	2	2

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	17	Clima desfavorable
CD	9	Clima muy desfavorable
CO	7	Clima muy desfavorable
OT	8	Clima muy desfavorable
MT	18	Clima desfavorable
RE	15	Clima favorable
SS	11	Clima desfavorable
RH	14	Clima desfavorable
TG	10	Clima desfavorable



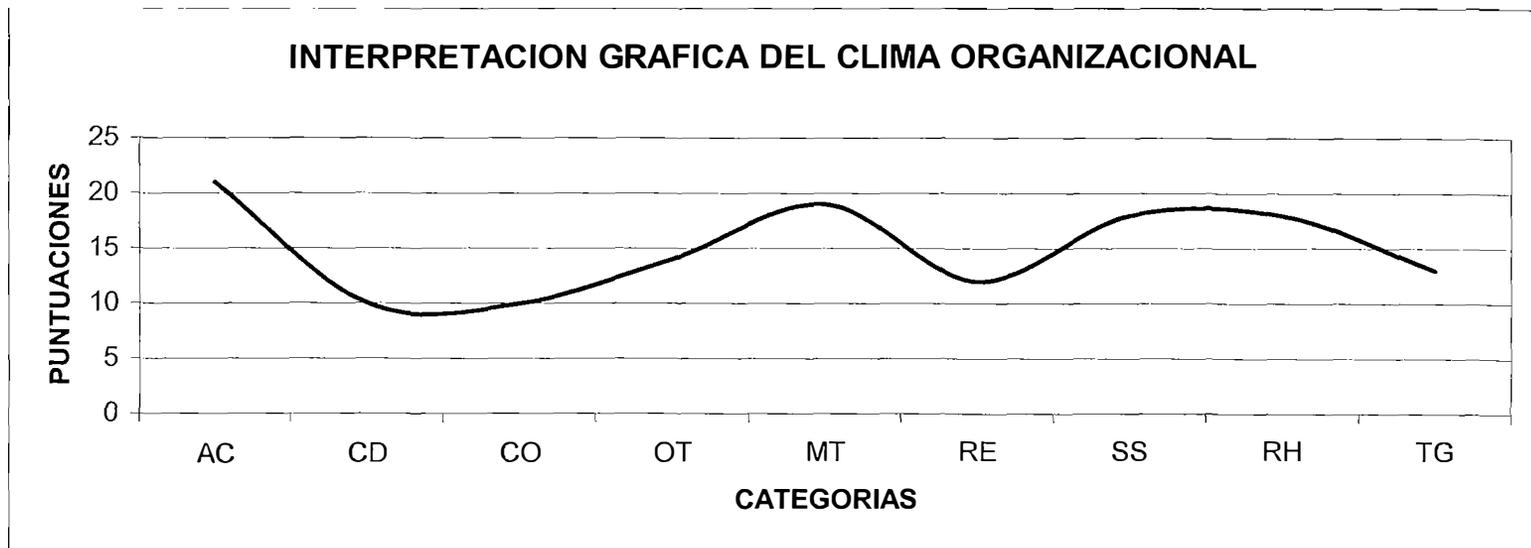
HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 28

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	3	3	2	3	2	2	2	1	2
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
3	2	3	3	2	1	1	2	3	3
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	3	2	2	3	3	3	2	1	2
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	1	2	2	2	2	2	2	2	3
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
1	3	1	2	4	2	4	1	3	1
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
4	2	2	2	3	2	1	1	2	2

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	21	Clima favorable
CD	10	Clima desfavorable
CO	10	Clima desfavorable
OT	14	Clima desfavorable
MT	19	Clima desfavorable
RE	12	Clima desfavorable
SS	18	Clima favorable
RH	18	Clima desfavorable
TG	13	Clima desfavorable

INTERPRETACION GRAFICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



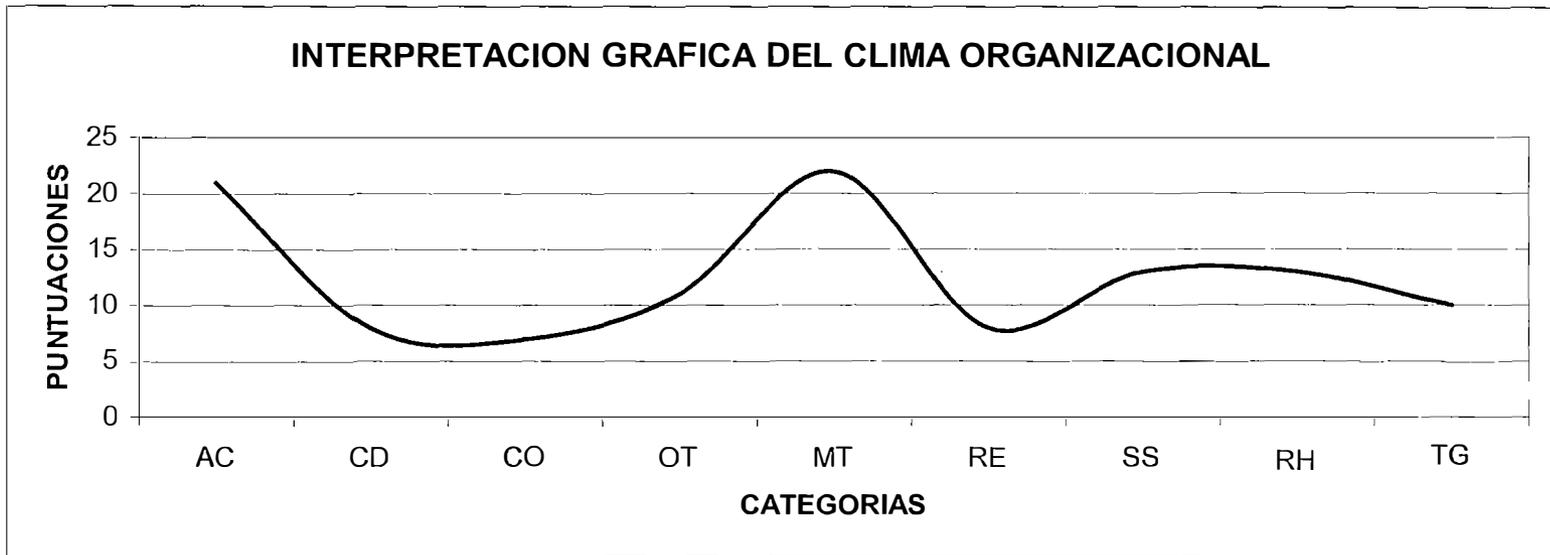
HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 29

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	2	2	1	4	1	1	1	1	2
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2	2	2	2	1	1	1	2	3	3
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	3	2	1	3	3	1	1	3	2
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	1	4	3	2	1	2	1	2	3
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
2	3	1	1	3	1	1	2	2	1
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
3	1	2	1	1	1	1	1	1	2

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	21	Clima favorable
CD	8	Clima muy desfavorable
CO	7	Clima muy desfavorable
OT	11	Clima desfavorable
MT	22	Clima desfavorable
RE	8	Clima muy desfavorable
SS	13	Clima desfavorable
RH	13	Clima muy desfavorable
TG	10	Clima desfavorable

INTERPRETACION GRAFICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



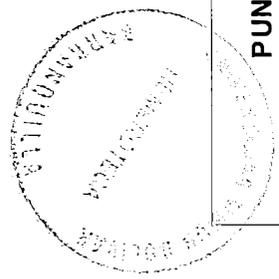
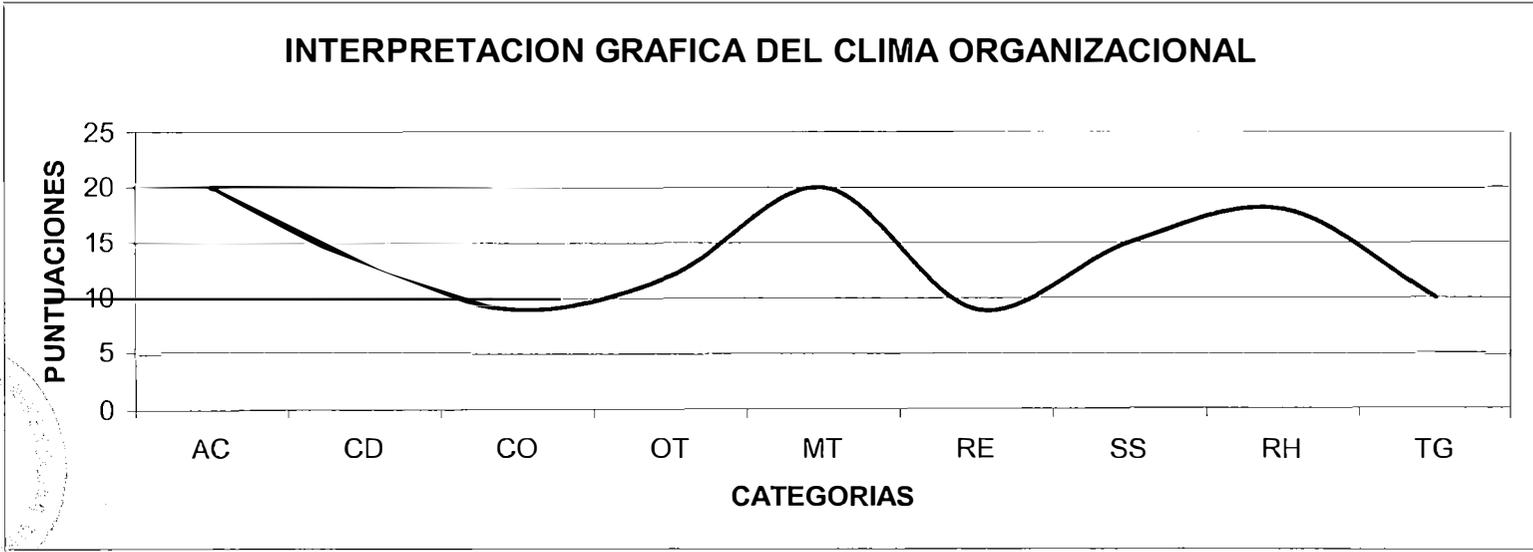
HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 30

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	2	2	2	3	2	2	1	1	2
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2	2	1	2	2	1	1	1	3	3
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	3	2	1	3	4	2	2	3	2
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
2	1	2	2	2	2	2	2	2	3
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
2	3	1	2	3	2	3	2	2	2
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
3	3	2	2	2	1	1	1	2	2

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	20	Clima favorable
CD	13	Clima desfavorable
CO	9	Clima muy desfavorable
OT	12	Clima desfavorable
MT	20	Clima desfavorable
RE	9	Clima muy desfavorable
SS	15	Clima favorable
RH	18	Clima desfavorable
TG	10	Clima desfavorable

INTERPRETACION GRAFICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

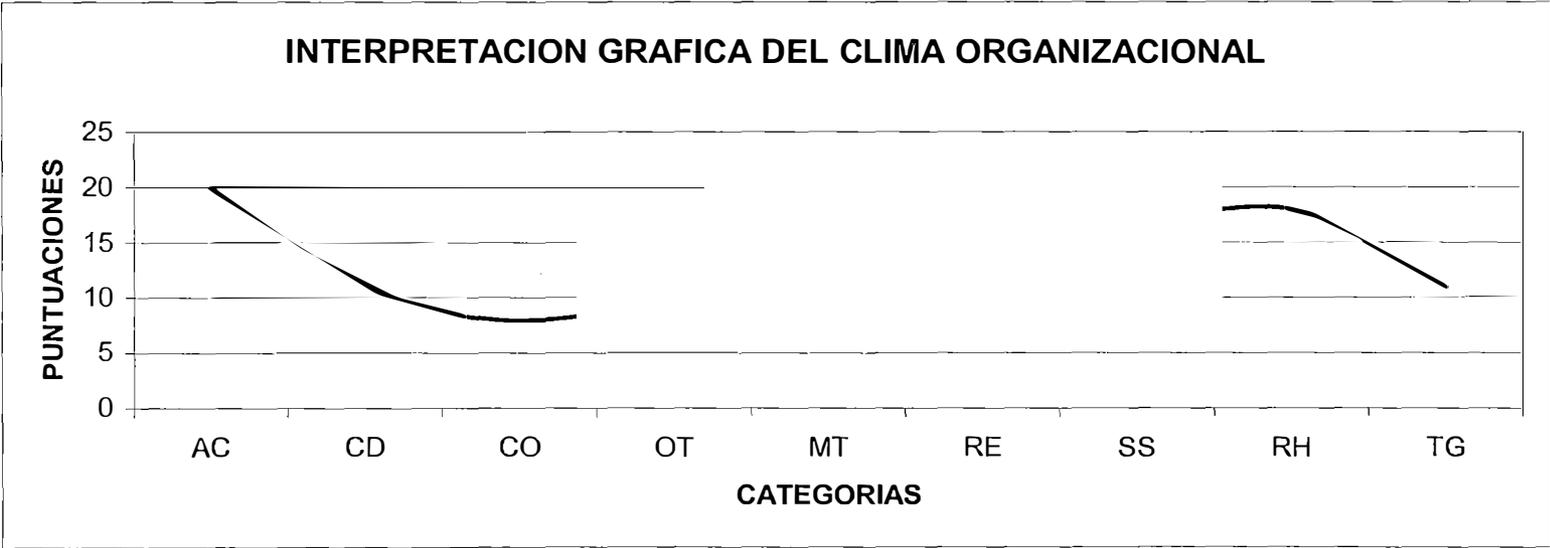


HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 31

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	3	2	2	3	2	2	1	1	2
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2	2	2	2	1	1	2	2	3	2
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	3	2	2	3	3	3	2	3	2
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	1	2	2	2	2	2	2	3	3
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
2	3	1	2	4	1	3	2	1	2
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
3	2	3	1	1	1	1	1	2	2

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	20	Clima favorable
CD	11	Clima desfavorable
CO	8	Clima muy desfavorable
OT	11	Clima desfavorable
MT	21	Clima desfavorable
RE	9	Clima muy desfavorable
SS	16	Clima favorable
RH	18	Clima desfavorable
TG	11	Clima desfavorable



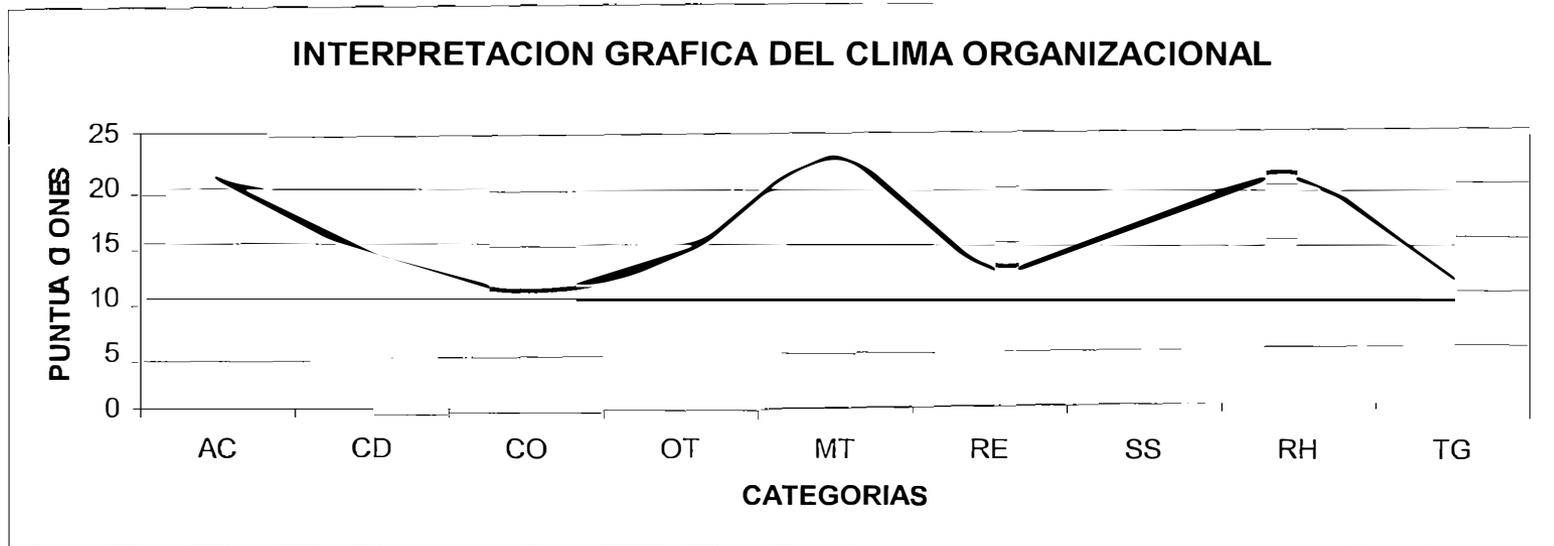
HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 32

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	2	3	2	4	3	2	1	2	3
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
3	2	2	2	3	2	2	1	2	4
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	3	3	2	3	3	3	2	3	2
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	1	2	2	2	2	2	2	3	3
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
3	3	2	2	2	3	2	2	4	2
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
4	2	2	3	2	2	2	1	2	2

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	21	Clima favorable
CD	14	Clima desfavorable
CO	11	Clima desfavorable
OT	14	Clima desfavorable
MT	23	Clima favorable
RE	13	Clima desfavorable
SS	17	Clima favorable
RH	21	Clima favorable
TG	12	Clima desfavorable

INTERPRETACION GRAFICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



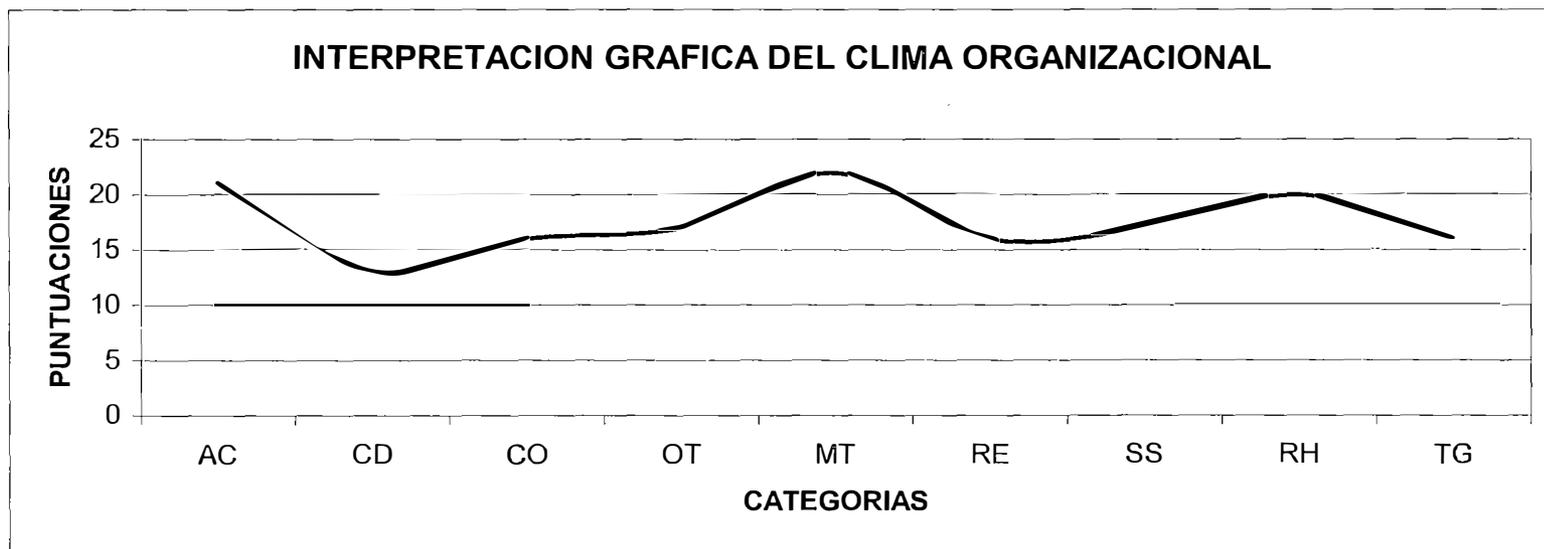
HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 33

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	3	2	2	2	3	3	3	3	2
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2	2	3	2	3	4	4	3	3	2
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
2	3	3	3	2	2	2	3	2	3
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	2	3	2	2	3	3	3	3	3
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
3	2	2	2	2	2	3	3	3	2

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	21	Clima favorable
CD	13	Clima desfavorable
CO	16	Clima favorable
OT	17	Clima favorable
MT	22	Clima desfavorable
RE	16	Clima favorable
SS	17	Clima favorable
RH	20	Clima favorable
TG	16	Clima favorable

INTERPRETACION GRAFICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

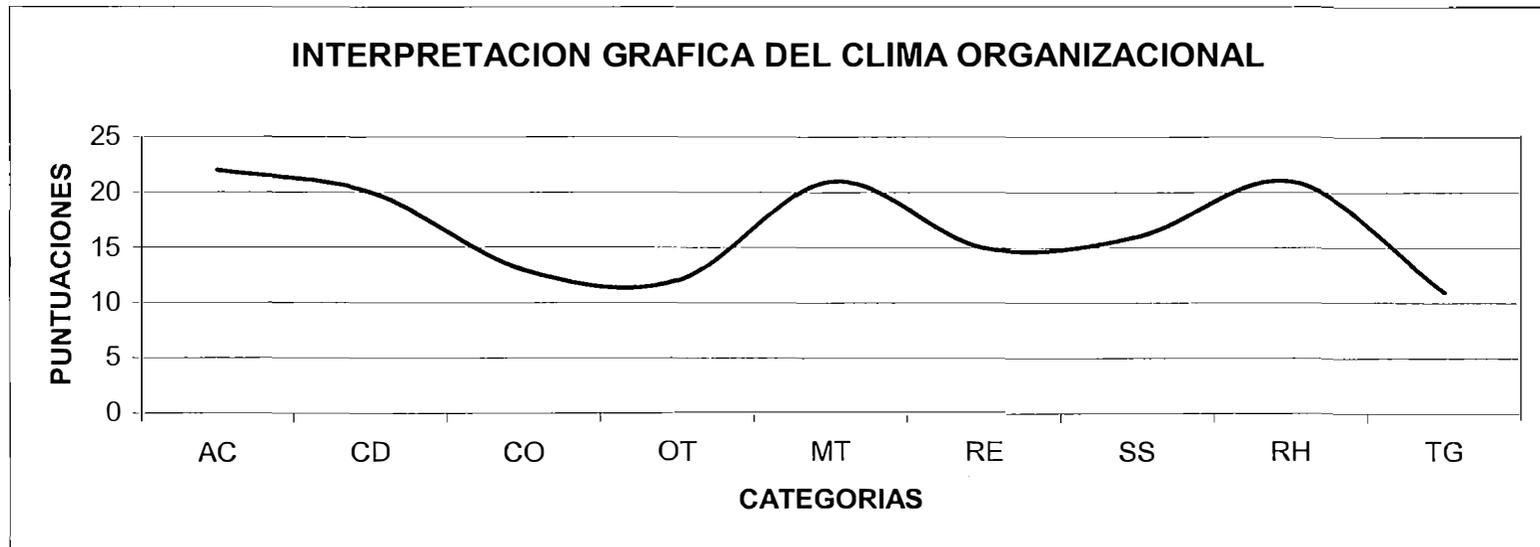


HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 34

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	3	2	3	3	3	2	2	3	3
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
3	2	2	2	2	1	1	2	3	3
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	3	3	2	2	3	2	3	2	2
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	2	3	2	2	3	3	2	3	3
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
3	2	2	4	3	4	3	4	2	4
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
3	2	2	3	2	2	2	2	2	2

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	22	Clima favorable
CD	20	Clima muy favorable
CO	13	Clima desfavorable
OT	12	Clima desfavorable
MT	21	Clima desfavorable
RE	15	Clima favorable
SS	16	Clima favorable
RH	21	Clima favorable
TG	11	Clima desfavorable



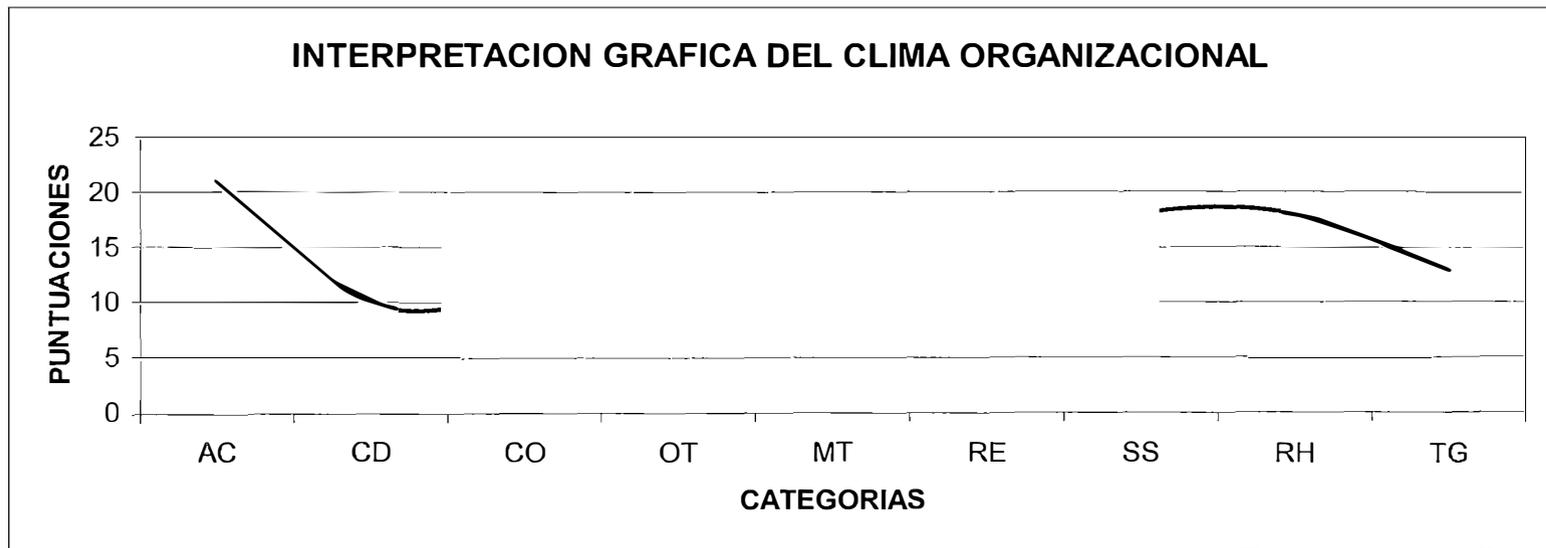
HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 35

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	3	3	2	3	2	2	2	1	2
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
3	2	3	3	2	1	1	2	3	3
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	3	2	2	3	3	3	2	1	2
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	2	2	2	2	2	2	2	2	3
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
1	3	1	2	4	2	4	1	3	1
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
4	2	2	2	3	2	2	2	2	2

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	21	Clima favorable
CD	10	Clima desfavorable
CO	11	Clima desfavorable
OT	15	Clima favorable
MT	19	Clima desfavorable
RE	13	Clima desfavorable
SS	18	Clima favorable
RH	18	Clima desfavorable
TG	13	Clima desfavorable

INTERPRETACION GRAFICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

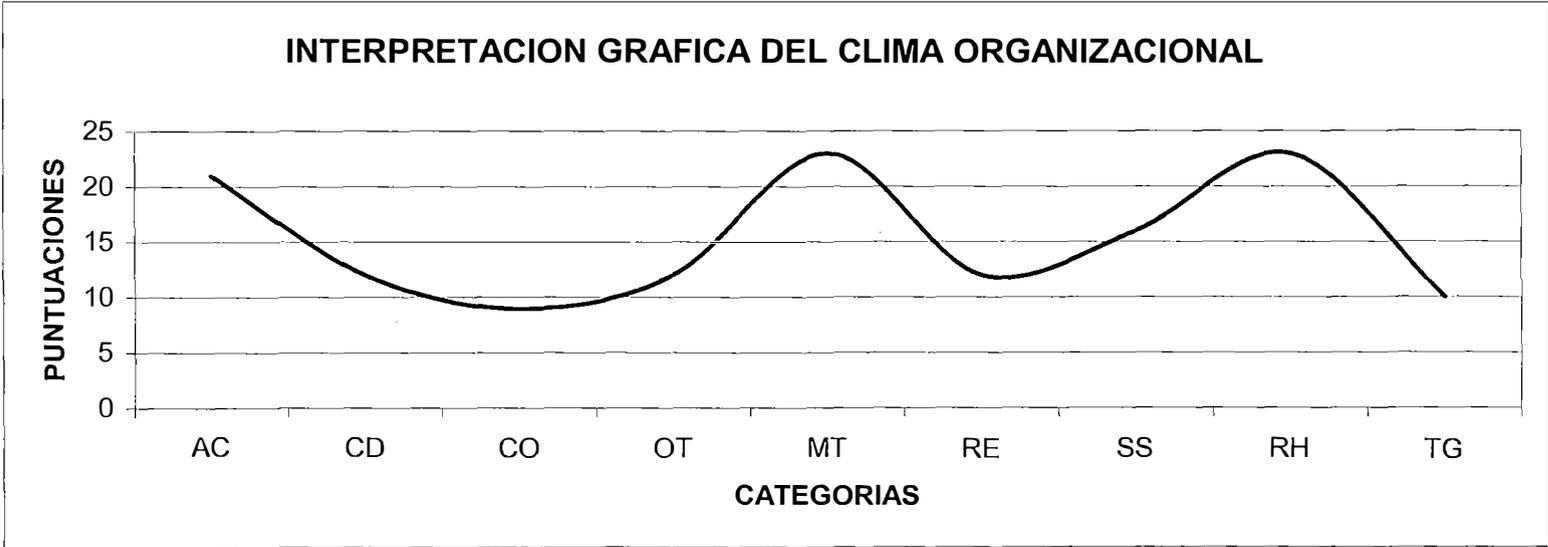


HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 36

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	3	3	2	4	2	2	1	2	2
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
3	2	2	1	1	1	1	2	3	3
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	2	2	2	3	4	4	2	2	2
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
2	2	3	3	3	2	3	2	3	2
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
3	3	3	2	4	1	3	1	1	2
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
2	3	3	2	2	1	1	2	2	2

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	21	Clima favorable
CD	12	Clima desfavorable
CO	9	Clima muy desfavorable
OT	12	Clima desfavorable
MT	23	Clima favorable
RE	12	Clima desfavorable
SS	16	Clima favorable
RH	23	Clima favorable
TG	10	Clima desfavorable



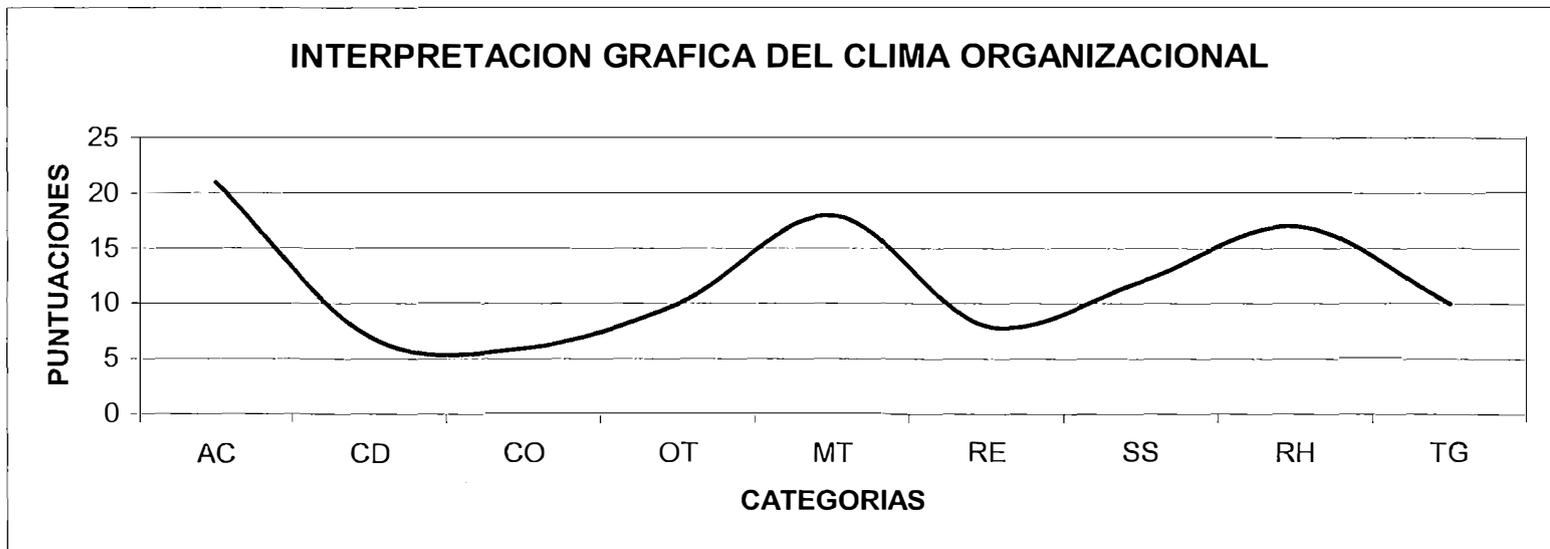
HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 37

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	1	1	4	1	2	1	1	1
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2	2	1	2	1	1	1	2	3	3
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	3	2	1	3	3	1	1	2	1
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	1	3	2	2	2	2	2	2	3
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
1	3	4	1	3	1	3	1	1	1
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
2	2	2	1	1	1	1	1	2	2

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	21	Clima favorable
CD	7	Clima muy desfavorable
CO	6	Clima muy desfavorable
OT	10	Clima desfavorable
MT	18	Clima desfavorable
RE	8	Clima muy desfavorable
SS	12	Clima desfavorable
RH	17	Clima desfavorable
TG	10	Clima desfavorable

INTERPRETACION GRAFICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



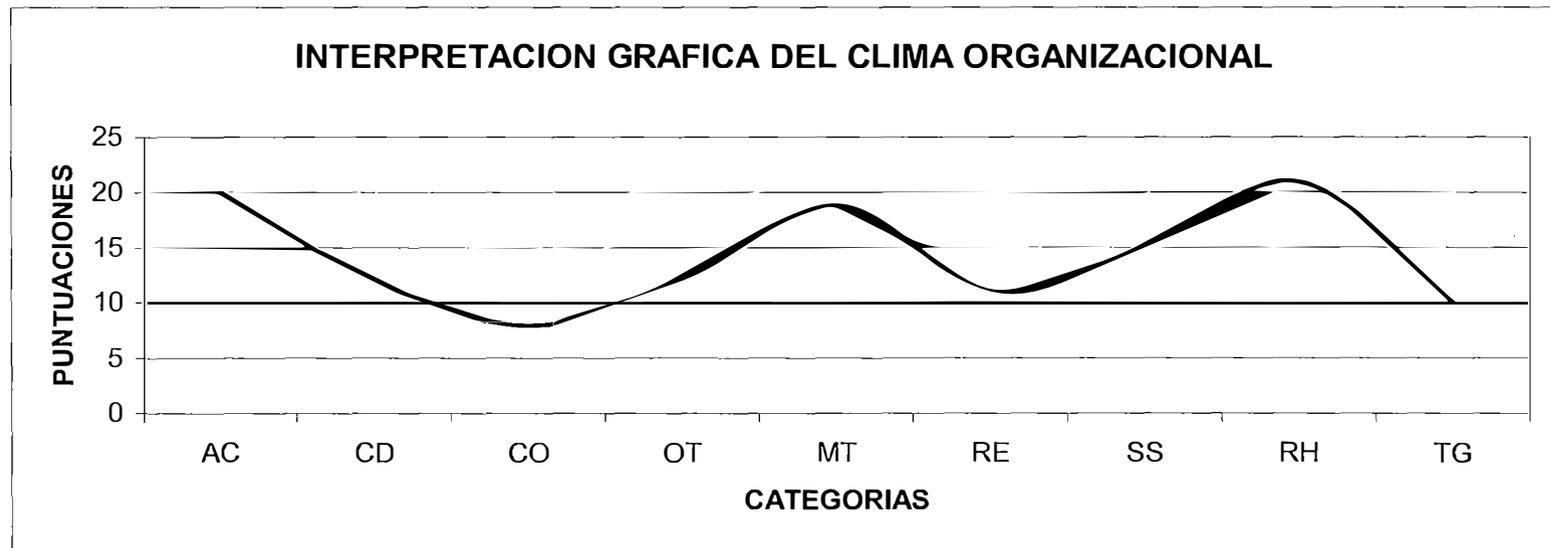
HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 38

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	3	3	2	4	2	2	1	2	2
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
3	2	2	1	1	1	1	2	3	3
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	2	2	2	3	4	4	2	1	2
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	2	2	2	2	2	2	2	2	3
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
1	3	1	2	4	1	3	1	1	2
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
3	3	3	2	2	1	1	1	2	2

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	20	Clima favorable
CD	12	Clima desfavorable
CO	8	Clima muy desfavorable
OT	12	Clima desfavorable
MT	19	Clima desfavorable
RE	11	Clima desfavorable
SS	15	Clima favorable
RH	21	Clima favorable
TG	10	Clima desfavorable

INTERPRETACION GRAFICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



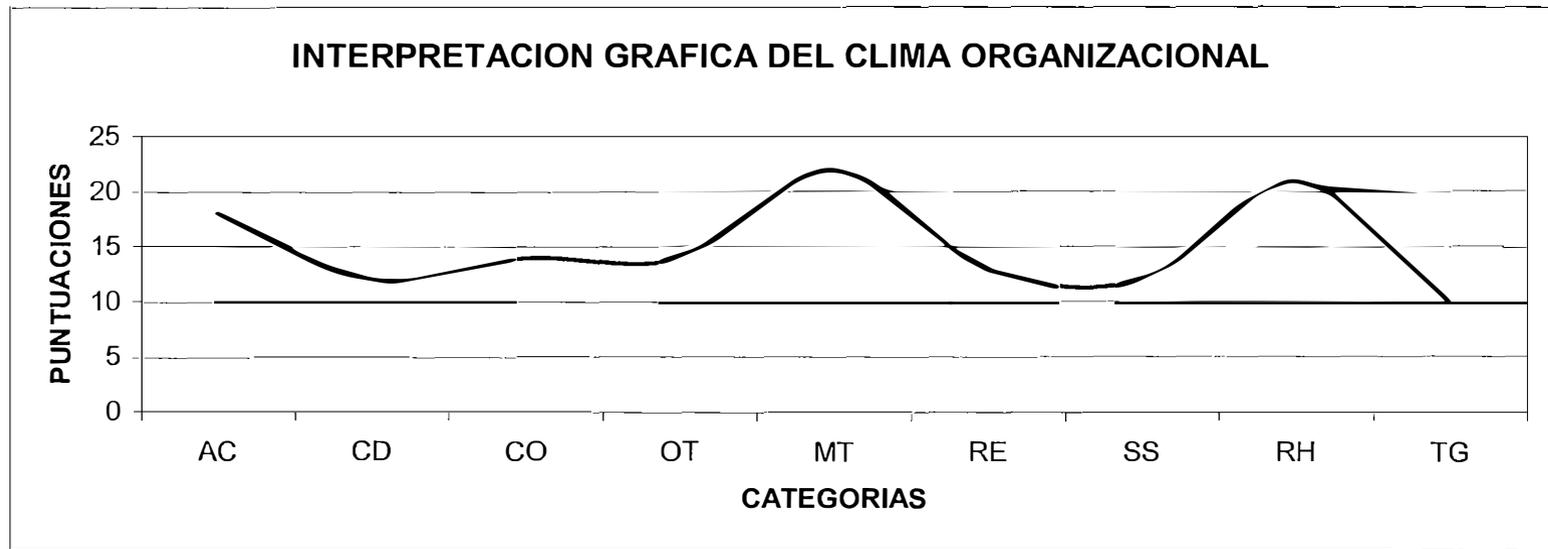
HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 39

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	3	2	3	2	3	3	3	2	2
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
3	2	2	1	1	1	2	2	2	2
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	3	3	3	2	2	3	2	2	3
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
2	2	4	1	3	2	1	2	3	3
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
3	4	3	2	2	1	1	1	1	2
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
2	3	3	2	3	3	2	1	2	2

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	18	Clima desfavorable
CD	12	Clima desfavorable
CO	14	Clima desfavorable
OT	14	Clima desfavorable
MT	22	Clima desfavorable
RE	13	Clima desfavorable
SS	12	Clima desfavorable
RH	21	Clima favorable
TG	10	Clima desfavorable

INTERPRETACION GRAFICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



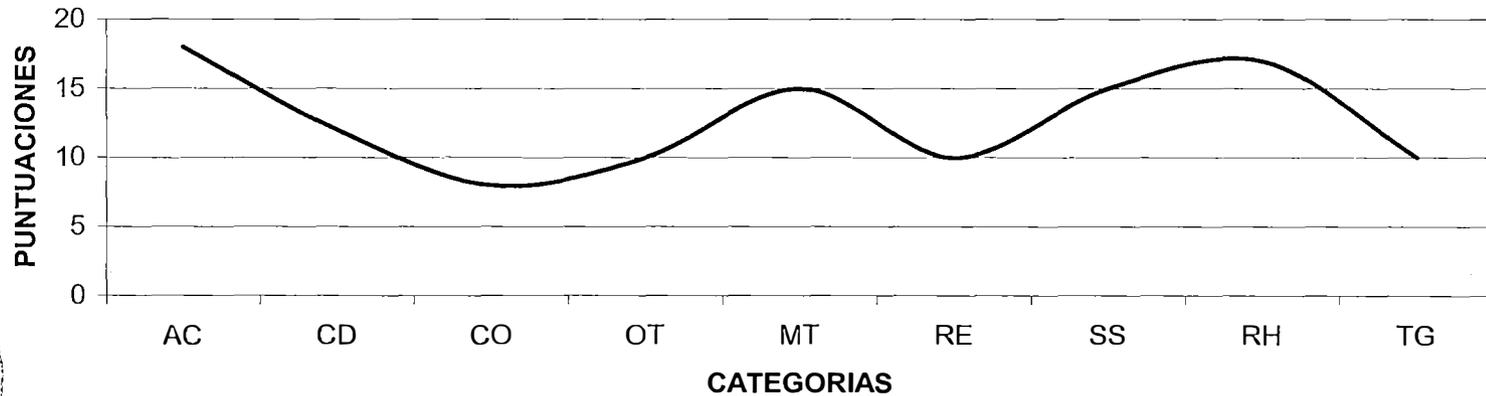
HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 40

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	3	2	2	3	1	1	1	1	2
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
3	2	1	1	1	2	1	2	2	2
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	2	2	2	3	4	3	2	1	2
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	1	2	1	1	2	2	2	2	2
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
2	3	1	2	3	1	3	2	1	2
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
3	2	3	2	2	1	1	1	2	2

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	18	Clima desfavorable
CD	12	Clima desfavorable
CO	8	Clima muy desfavorable
OT	10	Clima desfavorable
MT	15	Clima muy desfavorable
RE	10	Clima desfavorable
SS	15	Clima favorable
RH	17	Clima desfavorable
TG	10	Clima desfavorable

INTERPRETACION GRAFICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



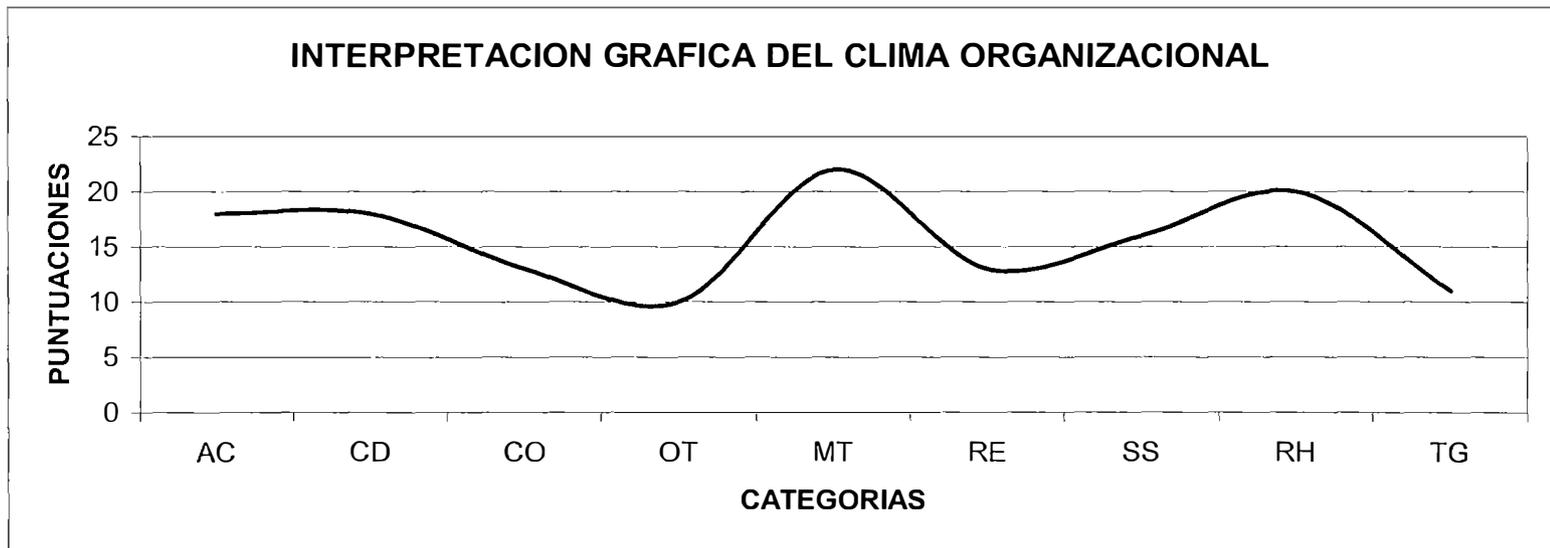
HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 41

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	3	2	3	3	3	2	2	2	2
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
3	2	2	2	2	1	1	2	2	2
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
2	3	3	2	2	3	2	2	3	2
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	1	3	2	2	3	2	2	3	3
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
3	2	2	4	3	4	3	4	2	4
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
3	2	2	2	2	2	2	1	2	2

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	18	Clima desfavorable
CD	18	Clima favorable
CO	13	Clima desfavorable
OT	10	Clima desfavorable
MT	22	Clima desfavorable
RE	13	Clima desfavorable
SS	16	Clima favorable
RH	20	Clima favorable
TG	11	Clima desfavorable

INTERPRETACION GRAFICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



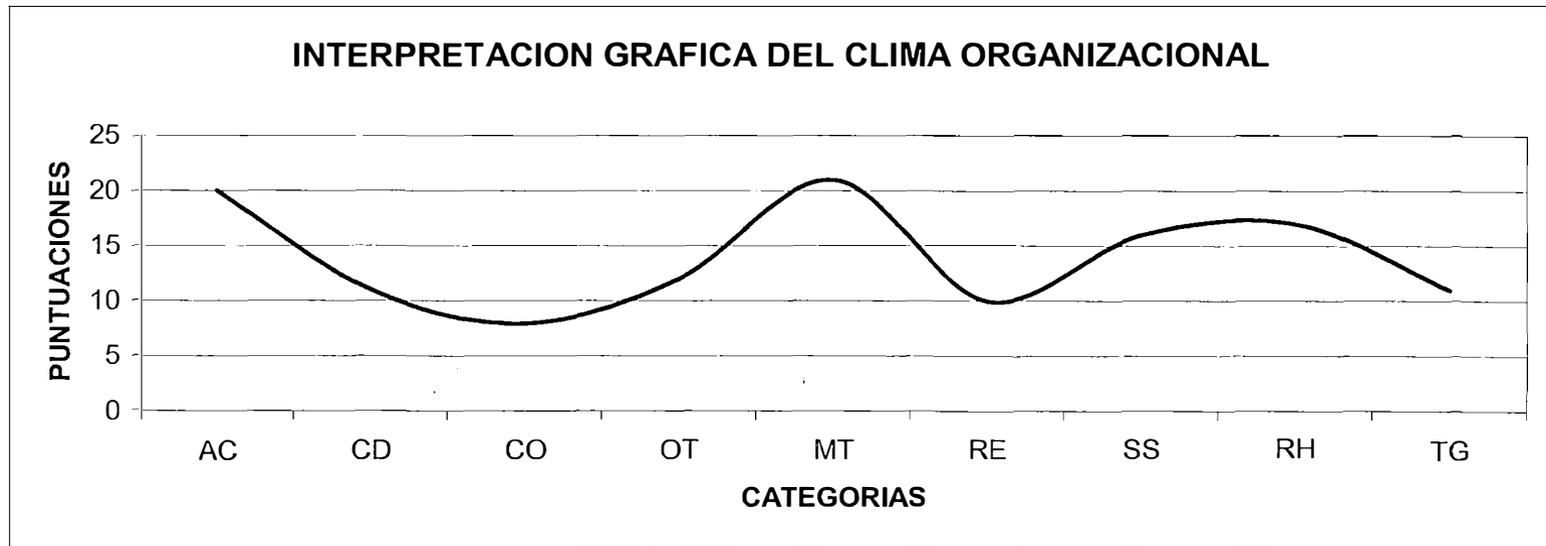
HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 42

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	3	2	2	3	2	2	1	1	2
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2	2	2	2	1	1	2	2	3	2
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	3	2	2	2	3	2	2	3	2
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	2	2	2	2	2	3	2	3	3
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
2	3	1	2	4	1	3	2	1	2
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
3	2	3	1	1	1	1	2	2	2

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	20	Clima favorable
CD	11	Clima desfavorable
CO	8	Clima muy desfavorable
OT	12	Clima desfavorable
MT	21	Clima desfavorable
RE	10	Clima desfavorable
SS	16	Clima favorable
RH	17	Clima desfavorable
TG	11	Clima desfavorable

INTERPRETACION GRAFICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



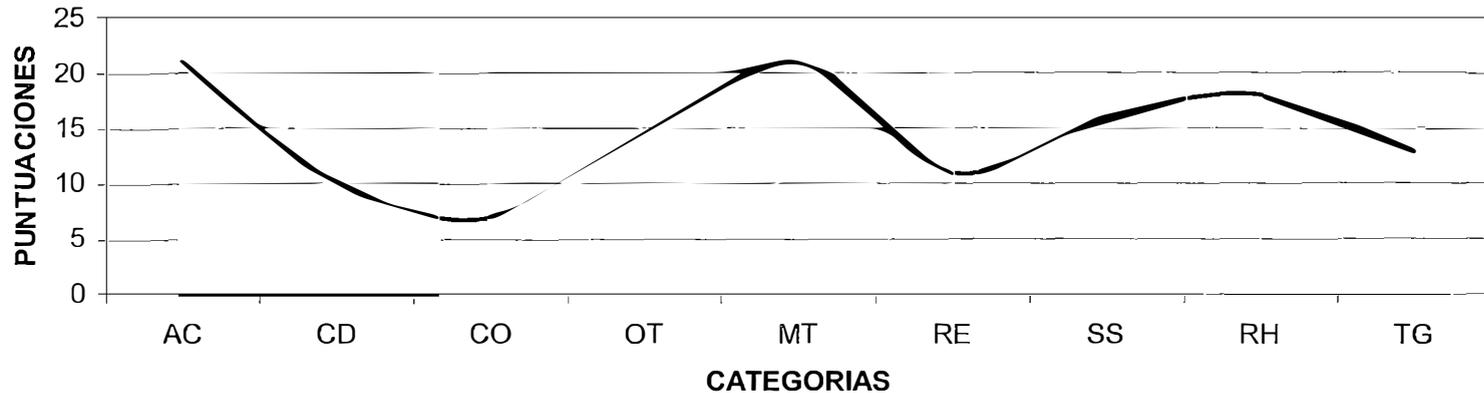
HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 43

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	3	2	2	3	2	2	1	2	2
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
3	3	3	2	1	1	2	3	3	3
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	2	2	2	2	2	3	1	3	2
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	1	3	2	2	2	3	2	2	3
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
3	3	3	2	2	0	2	1	3	1
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
4	2	2	2	2	1	1	1	2	2

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	21	Clima favorable
CD	10	Clima desfavorable
CO	7	Clima muy desfavorable
OT	14	Clima desfavorable
MT	21	Clima desfavorable
RE	11	Clima desfavorable
SS	16	Clima favorable
RH	18	Clima desfavorable
TG	13	Clima desfavorable

INTERPRETACION GRAFICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



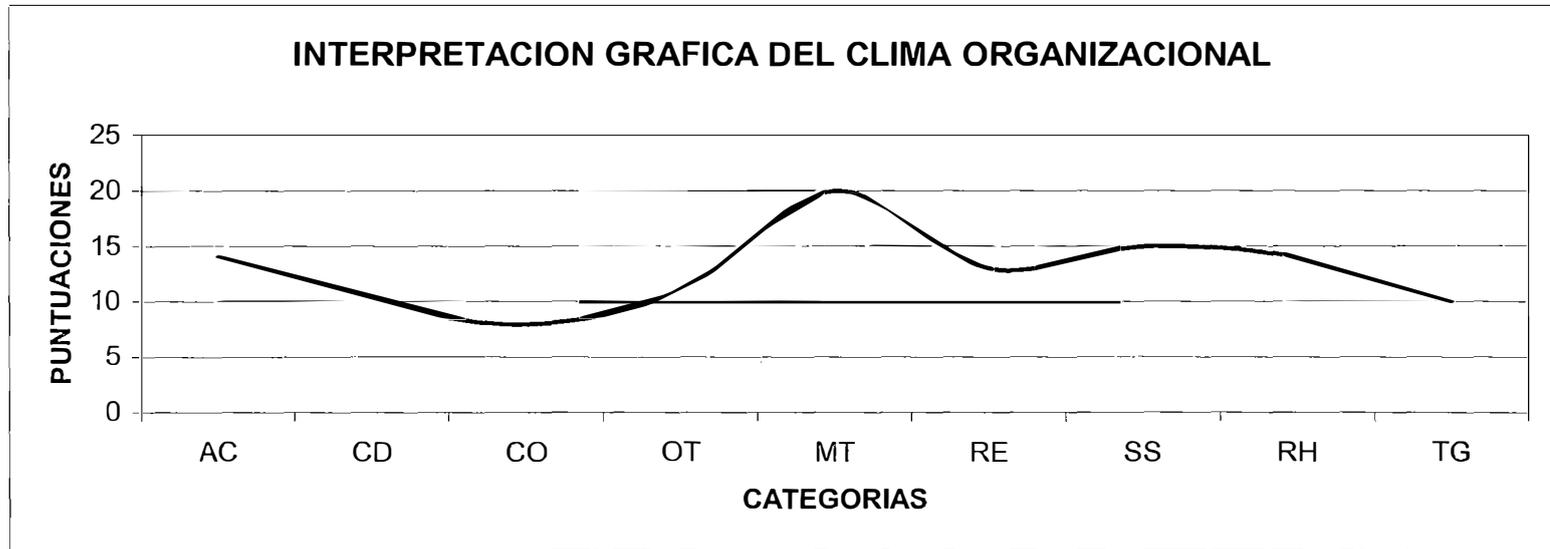
HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 44

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	3	2	1	2	2	1	1	2	2
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
4	2	2	1	2	1	1	2	2	2
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
2	2	2	2	0	1	4	1	3	2
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	1	3	3	1	2	2	2	2	3
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
2	3	2	1	3	1	4	2	2	1
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
2	2	2	2	2	1	1	1	2	2

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	14	Clima desfavorable
CD	10	Clima desfavorable
CO	8	Clima muy desfavorable
OT	11	Clima desfavorable
MT	20	Clima desfavorable
RE	13	Clima desfavorable
SS	15	Clima favorable
RH	14	Clima desfavorable
TG	10	Clima desfavorable

INTERPRETACION GRAFICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

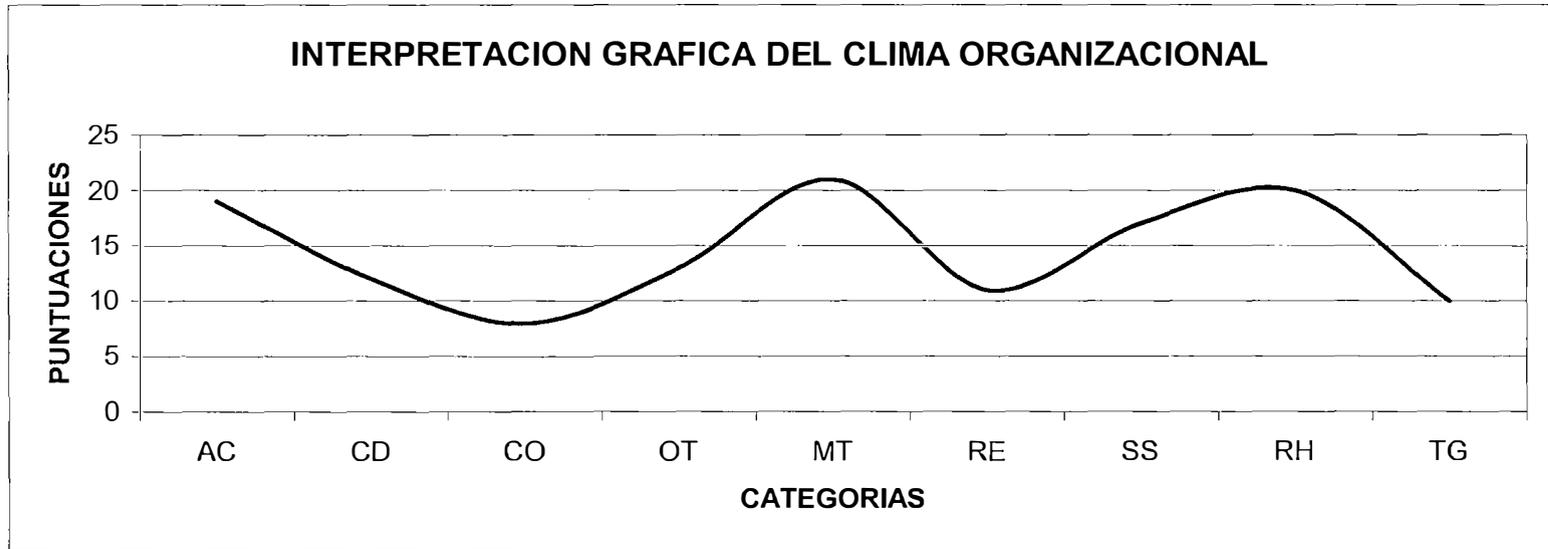


HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 45

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	3	3	2	4	2	2	1	2	2
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
3	2	2	1	1	1	2	2	3	3
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
2	2	2	2	3	4	4	1	3	2
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	2	2	2	2	2	2	2	2	3
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
3	3	1	2	4	1	3	1	1	2
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
3	3	3	2	2	1	1	1	2	2

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	19	Clima desfavorable
CD	12	Clima desfavorable
CO	8	Clima muy desfavorable
OT	13	Clima desfavorable
MT	21	Clima desfavorable
RE	11	Clima desfavorable
SS	17	Clima favorable
RH	20	Clima favorable
TG	10	Clima desfavorable



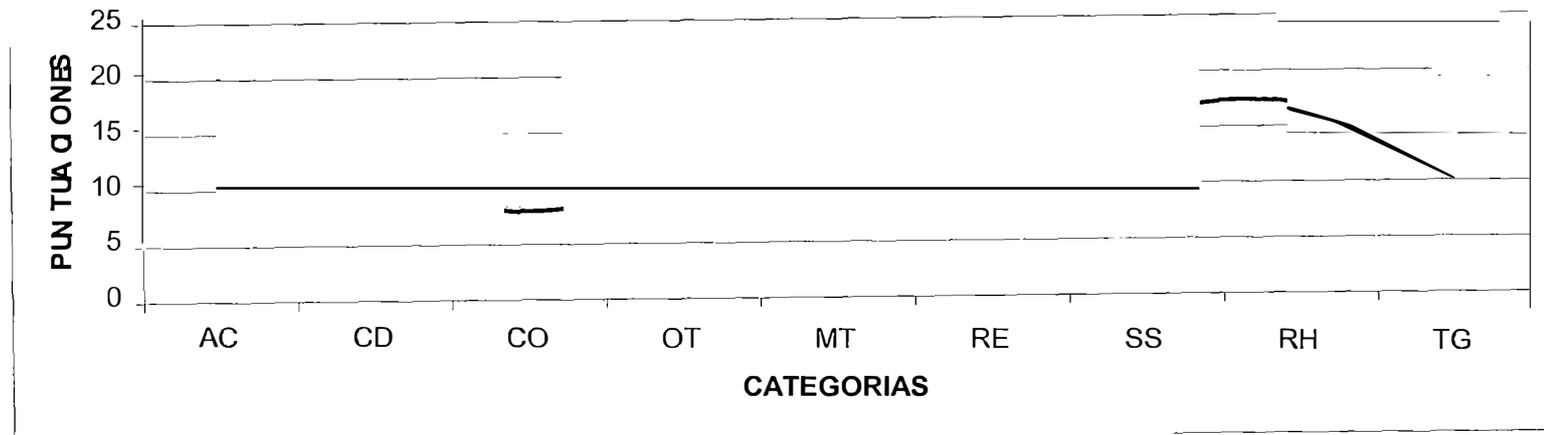
HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 46

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	3	2	2	3	2	2	1	1	2
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2	2	2	2	1	1	2	2	3	2
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	3	2	2	3	2	4	1	3	2
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	1	2	2	2	2	2	2	3	3
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
2	3	1	2	4	1	3	2	1	2
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
3	2	3	2	2	1	1	1	2	2

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	20	Clima favorable
CD	12	Clima desfavorable
CO	8	Clima muy desfavorable
OT	12	Clima desfavorable
MT	21	Clima desfavorable
RE	9	Clima muy desfavorable
SS	16	Clima favorable
RH	17	Clima desfavorable
TG	11	Clima desfavorable

INTERPRETACION GRAFICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



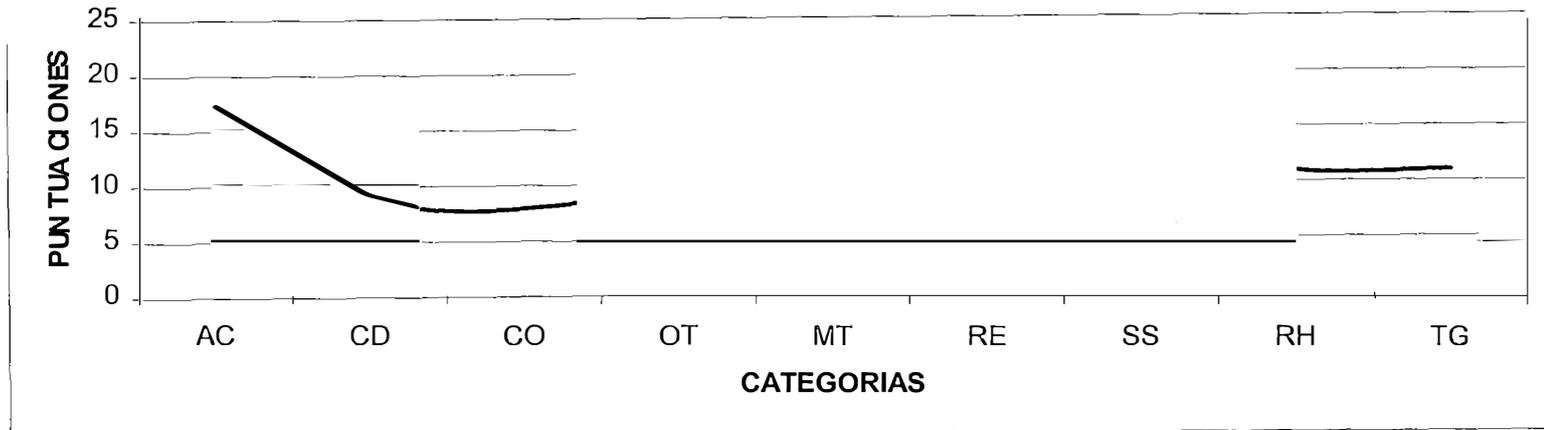
HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 47

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	3	2	1	0	1	1	1	2	2
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2	2	2	2	1	1	1	2	3	3
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	2	2	2	0	1	4	2	3	2
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	1	4	2	2	2	2	1	2	3
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
2	3	1	1	3	1	3	1	1	2
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
3	1	2	2	2	1	1	1	2	2

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	17	Clima desfavorable
CD	9	Clima muy desfavorable
CO	8	Clima muy desfavorable
OT	11	Clima desfavorable
MT	21	Clima desfavorable
RE	10	Clima desfavorable
SS	14	Clima desfavorable
RH	11	Clima muy desfavorable
TG	11	Clima desfavorable

INTERPRETACION GRAFICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



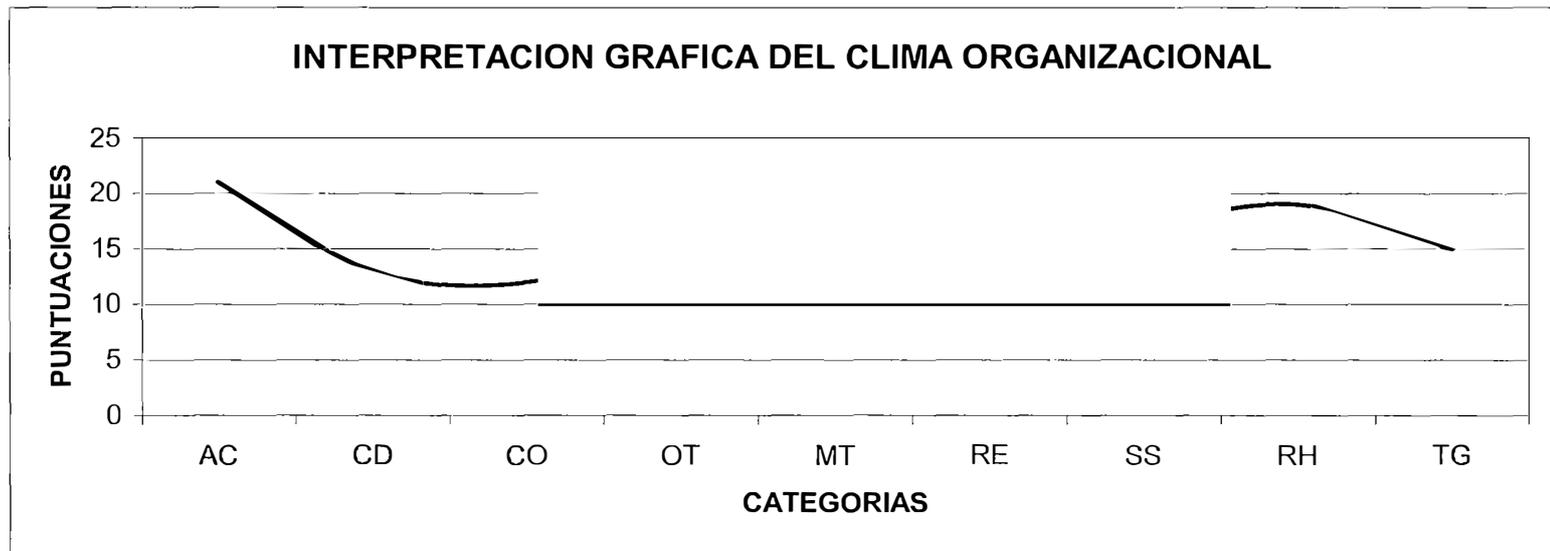
HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 48

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	3	2	2	3	2	2	3	3	2
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2	2	3	2	3	4	4	3	3	2
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
2	3	3	2	2	2	4	1	3	2
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	2	3	2	2	3	3	3	3	3
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
3	3	3	2	3	2	3	2	3	3
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
3	2	2	2	1	1	2	1	2	2

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	21	Clima favorable
CD	13	Clima desfavorable
CO	12	Clima desfavorable
OT	16	Clima favorable
MT	23	Clima favorable
RE	13	Clima desfavorable
SS	17	Clima favorable
RH	19	Clima desfavorable
TG	15	Clima favorable

INTERPRETACION GRAFICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



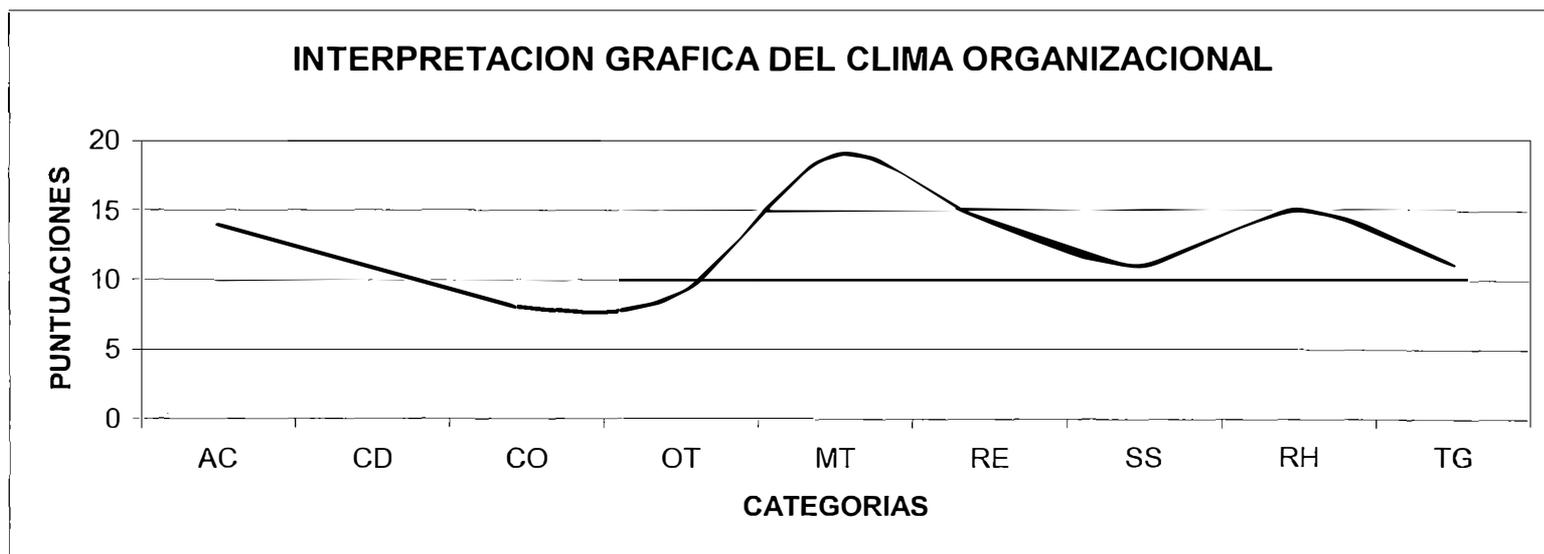
HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 49

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	3	1	2	2	2	1	1	2	2
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
4	2	2	2	2	1	1	2	2	2
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
2	2	0	2	2	2	3	1	3	1
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	1	4	2	1	2	2	2	2	3
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
2	3	2	2	3	2	2	2	1	1
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
3	2	0	2	1	1	1	2	2	2

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	14	Clima desfavorable
CD	11	Clima desfavorable
CO	8	Clima muy desfavorable
OT	9	Clima muy desfavorable
MT	19	Clima desfavorable
RE	14	Clima desfavorable
SS	11	Clima desfavorable
RH	15	Clima desfavorable
TG	11	Clima desfavorable

INTERPRETACION GRAFICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



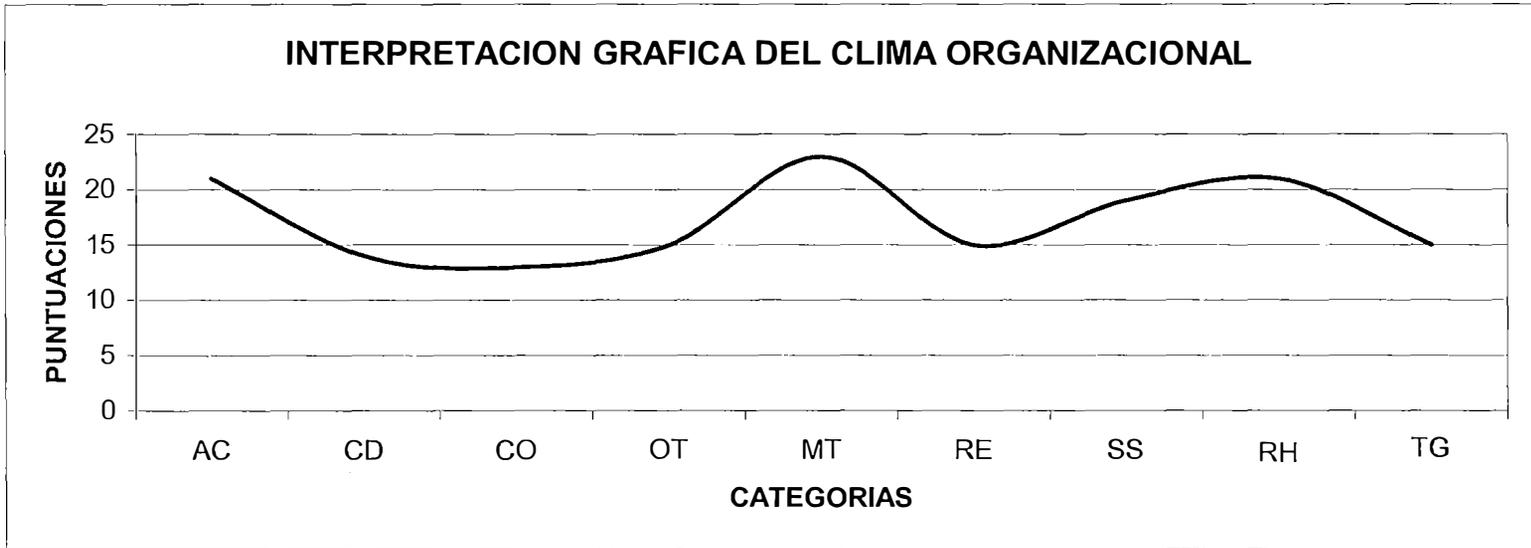
HOJA DE CALIFICACION PARCIAL

CLIENTE.: 50

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	3	3	3	2	3	2	2	1	3
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
3	2	3	3	3	3	2	2	3	3
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	3	3	2	2	3	2	2	3	2
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
3	2	3	2	2	2	2	2	2	3
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
3	3	4	2	4	2	4	2	3	2
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
3	3	2	2	2	3	2	2	2	2

CATEGORIA	PUNTUACION	INTERPRETACION
AC	21	Clima favorable
CD	14	Clima desfavorable
CO	13	Clima desfavorable
OT	15	Clima favorable
MT	23	Clima favorable
RE	15	Clima favorable
SS	19	Clima favorable
RH	21	Clima favorable
TG	15	Clima favorable

INTERPRETACION GRAFICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



ANEXO F
RESULTADOS DE LAS HOJAS DE CALIFICACIÓN PARCIAL DEL
CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO

(50 HOJAS DE CALIFICACIÓN)

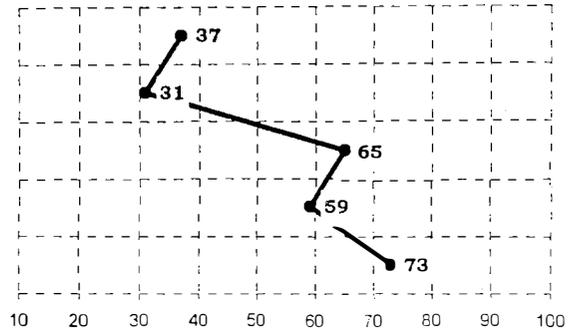
CMT

PERFIL MOTIVACIONAL

NOMBRE

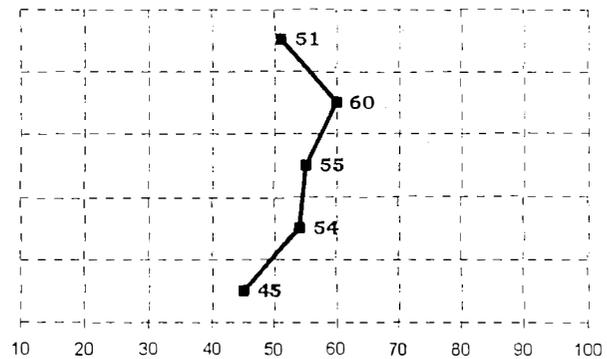
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

		PB	PT
1	55 LOGRO	8	37
2	45 PODER	7	31
3	35 AFILIACION	18	65
4	25 AUTO REALIZACION	23	59
5	15 RECONOCIMIENTO	19	73



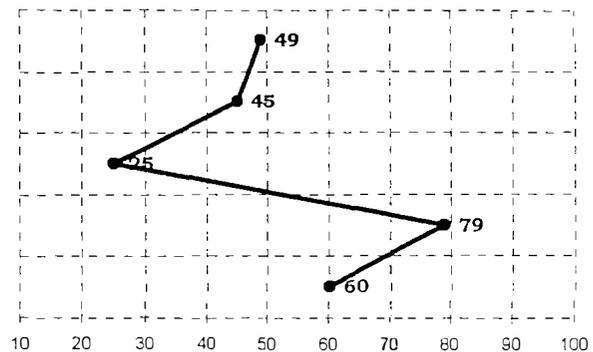
MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

		PB	PT
1	55 DEDICACIÓN AL TARE	19	51
2	45 ACEPTACIÓN AUTORIDAD	17	60
3	35 ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	16	55
4	25 REQUISICIÓN	14	54
5	15 EXPECTACIÓN	9	45



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

		PB	PT
1	55 SUPERVISION	13	49
2	45 GRUPO DE TRABAJO	13	45
3	35 CONTENIDO DEL TRABAJO	8	25
4	25 SALARIO	22	79
5	15 PROMOCION	19	60



CMT

PERFIL MOTIVACIONAL

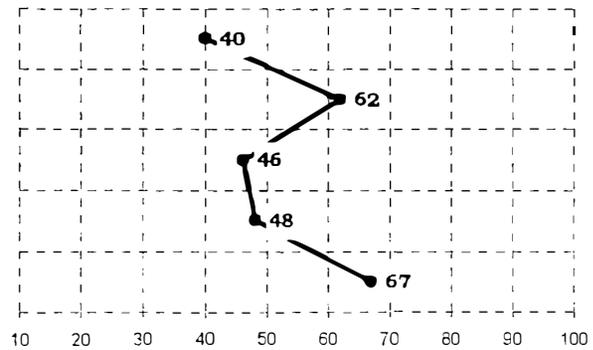
NOMBRE

PERFIL : 10

OTROS

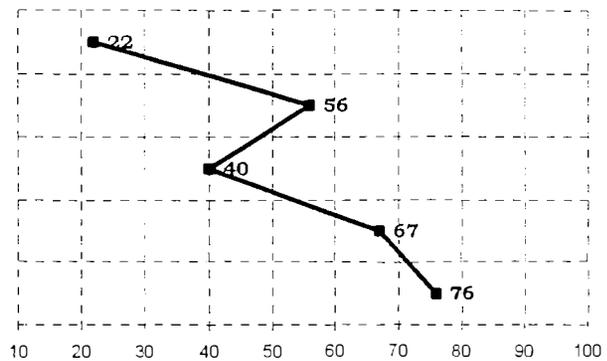
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

		PB	PT
1	55	LOGRO	9 40
2	45	PODER	19 62
3	35	AFILIACION	11 46
4	25	AUTO REALIZACION	19 48
5	15	RECONOCIMIENTO	17 67



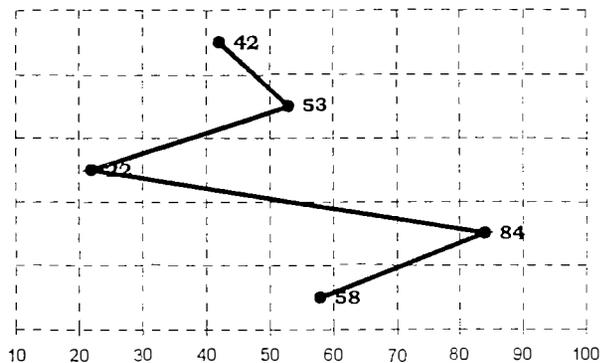
MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

		PB	PT
1	55	DEDICACIÓN AL TARE	9 22
2	45	ACEPTACIÓN AUTORIDAD	16 56
3	35	ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	12 40
4	25	REQUISICIÓN	19 67
5	15	EXPECTACIÓN	19 76



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

		PB	PT
1	55	SUPERVISION	10 42
2	45	GRUPO DE TRABAJO	16 53
3	35	CONTENIDO DEL TRABAJO	7 22
4	25	SALARIO	24 84
5	15	PROMOCION	18 58



CMT

PERFIL MOTIVACIONAL

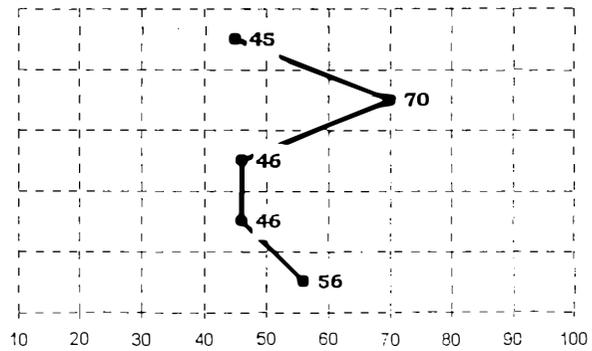
NOMBRE

PERFIL : 10

OTROS

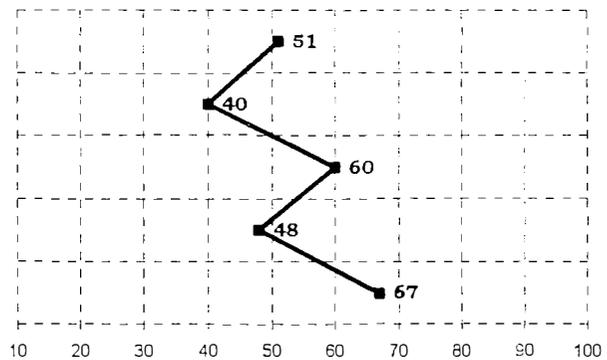
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

		PB	PT
1	55	LOGRO	11 45
2	45	PODER	22 70
3	35	AFILIACION	11 46
4	25	AUTO REALIZACION	18 46
5	15	RECONOCIMIENTO	13 56



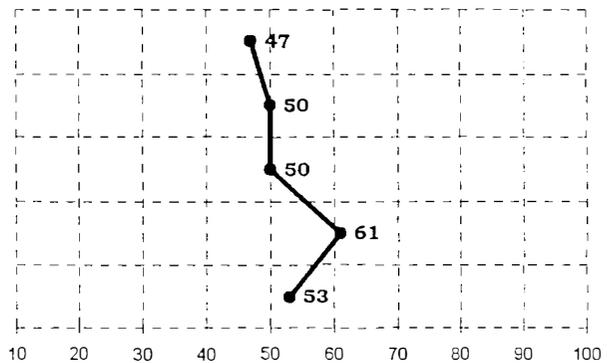
MEIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

		PB	PT
1	55	DEDICACIÓN AL TARE	19 51
2	45	ACEPTACIÓN AUTORIDAD	11 40
3	35	ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	17 60
4	25	REQUISICIÓN	12 48
5	15	EXPECTACIÓN	16 67



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

		PB	PT
1	55	SUPERVISION	12 47
2	45	GRUPO DE TRABAJO	15 50
3	35	CONTENIDO DEL TRABAJO	18 50
4	25	SALARIO	14 61
5	15	PROMOCIÓN	16 53



CMT

PERFIL MOTIVACIONAL

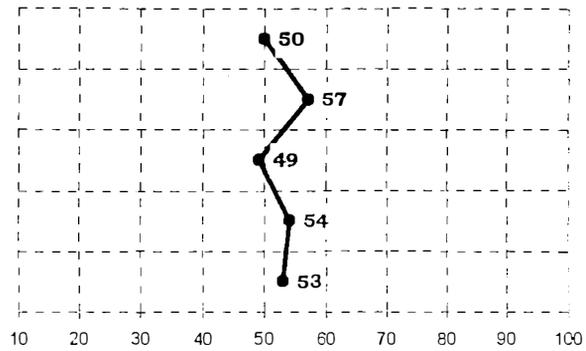
NOMBRE

PERFIL : 10

OTROS

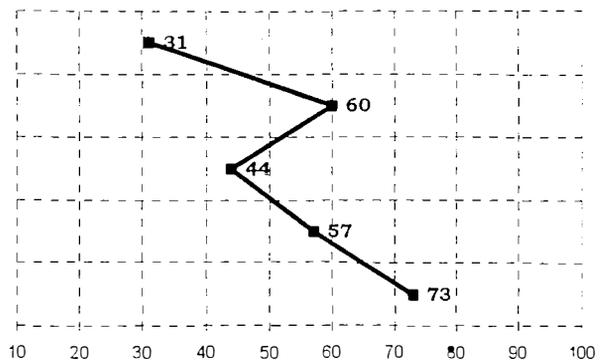
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

		PB	PT	
1	55	LOGRO	13	50
2	45	PODER	17	57
3	35	AFILIACION	12	49
4	25	AUTO REALIZACION	21	54
5	15	RECONOCIMIENTO	12	53



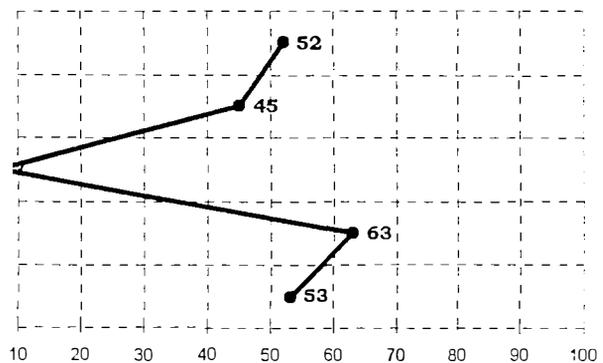
MEIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

		PB	PT	
1	55	DEDICACIÓN AL TARE	12	31
2	45	ACEPTACIÓN AUTORIDAD	17	60
3	35	ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	13	44
4	25	REQUISICIÓN	15	57
5	15	EXPECTACIÓN	18	73



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

		PB	PT	
1	55	SUPERVISION	14	52
2	45	GRUPO DE TRABAJO	13	45
3	35	CONTENIDO DEL TRABAJO	17	7
4	25	SALARIO	15	63
5	15	PROMOCION	16	53



CMT

PERFIL MOTIVACIONAL

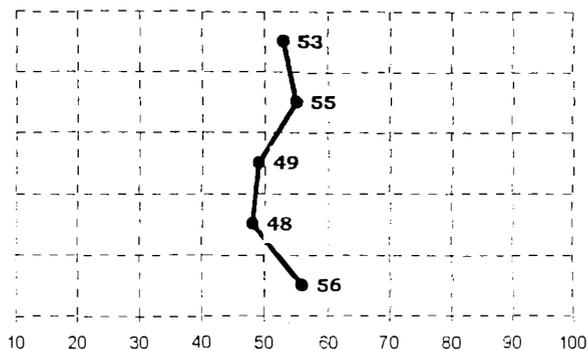
NOMBRE

PERFIL : 10

OTROS

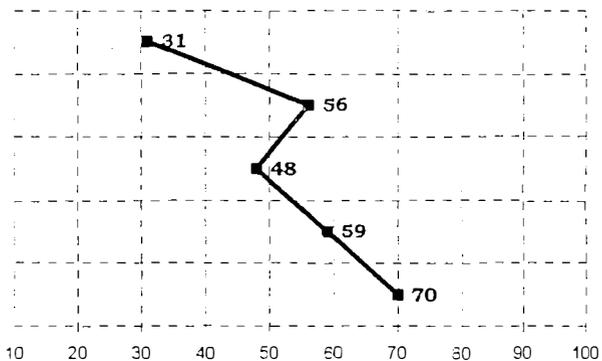
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

		PB	PT
1	55 LOGRO	14	53
2	45 PODER	16	55
3	35 AFILIACION	12	49
4	25 AUTO REALIZACION	19	48
5	15 RECONOCIMIENTO	13	56



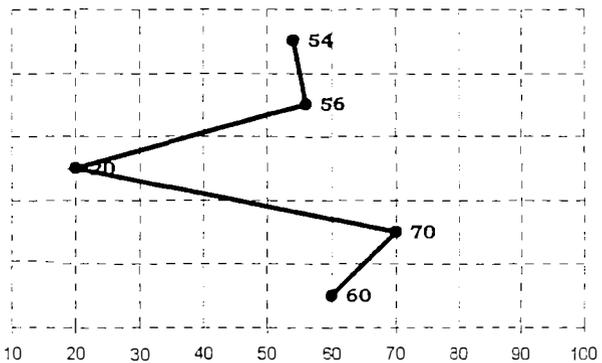
MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

		PB	PT
1	55 DEDICACIÓN AL TARE	12	31
2	45 ACEPTACIÓN AUTORIDAD	16	56
3	35 ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	14	48
4	25 REQUISICIÓN	16	59
5	15 EXPECTACIÓN	17	70



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

		PB	PT
1	55 SUPERVISION	15	54
2	45 GRUPO DE TRABAJO	17	56
3	35 CONTENIDO DEL TRABAJO	6	20
4	25 SALARIO	18	70
5	15 PROMOCION	19	60





CMT

PERFIL MOTIVACIONAL

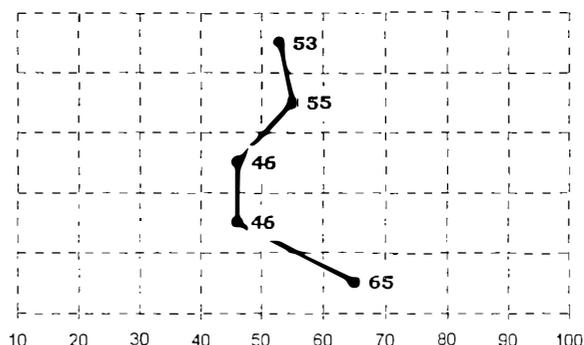
NOMBRE

PERFIL : 10

OTROS

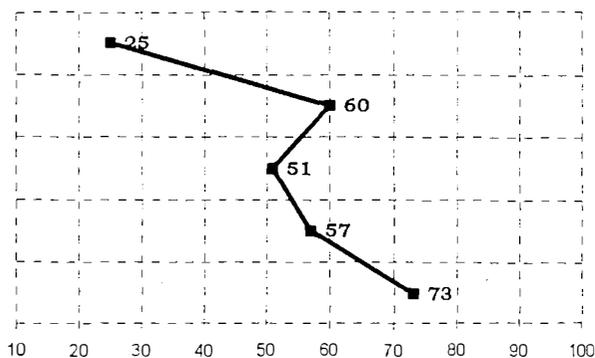
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

		PB	PT
1	55 LOGRO	14	53
2	45 PODER	16	55
3	35 AFILIACION	11	46
4	25 AUTOREALIZACION	18	46
5	15 RECONOCIMIENTO	16	65



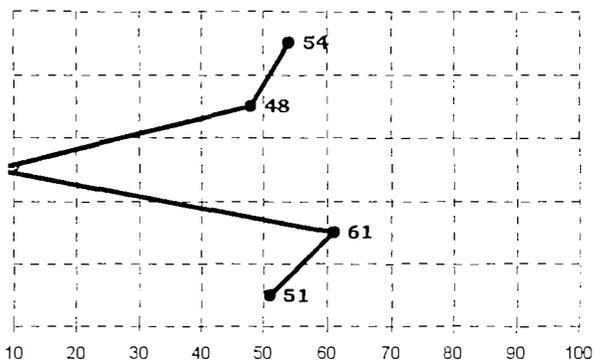
MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

		PB	PT
1	55 DEDICACIÓN AL TARE	10	25
2	45 ACEPTACIÓN AUTORIDAD	17	60
3	35 ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	15	51
4	25 REQUISICIÓN	15	57
5	15 EXPECTACIÓN	18	73



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

		PB	PT
1	55 SUPERVISION	15	54
2	45 GRUPO DE TRABAJO	14	48
3	35 CONTENIDO DEL TRABAJO	17	7
4	25 SALARIO	14	61
5	15 PROMOCION	15	51



CMT

PERFIL MOTIVACIONAL

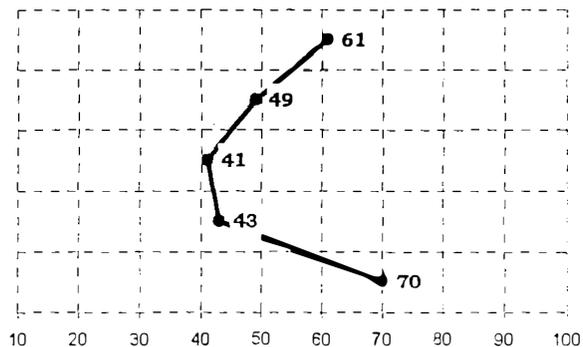
NOMBRE

PERFIL : 10

OTROS

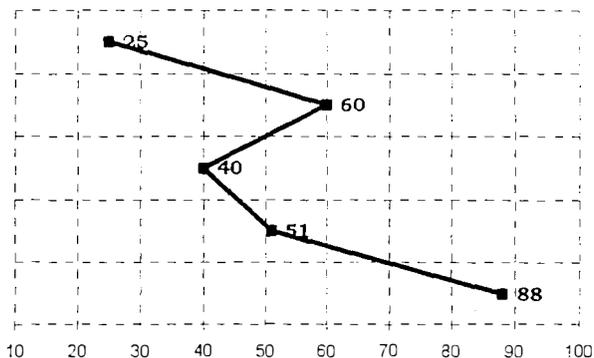
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

			PB	PT
1	55	LOGRO	17	61
2	45	PODER	14	49
3	35	AFILIACION	9	41
4	25	AUTO REALIZACION	17	43
5	15	RECONOCIMIENTO	18	70



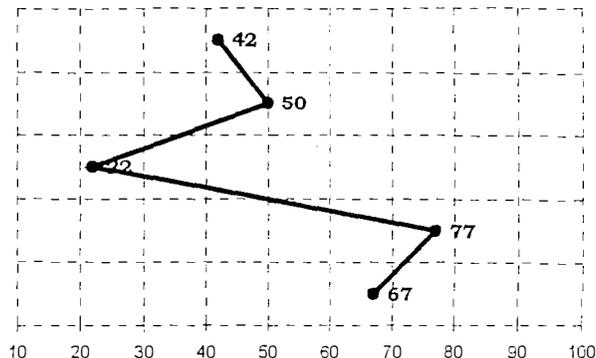
MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

			PB	PT
1	55	DEDICACIÓN AL TARE	10	25
2	45	ACEPTACIÓN AUTORIDAD	17	60
3	35	ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	12	40
4	25	REQUISICIÓN	13	51
5	15	EXPECTACIÓN	23	88



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

			PB	PT
1	55	SUPERVISION	10	42
2	45	GRUPO DE TRABAJO	15	50
3	35	CONTENIDO DEL TRABAJO	7	22
4	25	SALARIO	21	77
5	15	PROMOCION	22	67



CMT

PERFIL MOTIVACIONAL

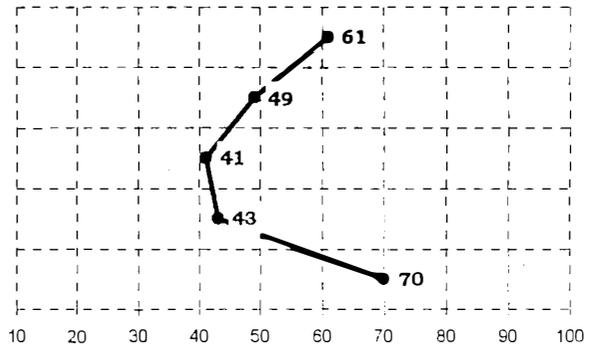
NOMBRE

PERFIL : 10

OTROS

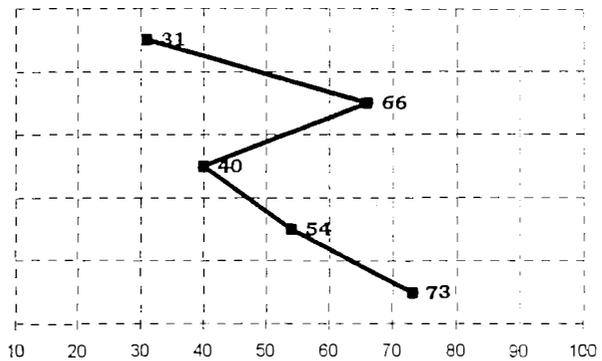
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

		PB	PT
1	55 LOGRO	17	61
2	45 PODER	14	49
3	35 AFILIACION	9	41
4	25 AUTO REALIZACION	17	43
5	15 RECONCCIMIENTO	18	70



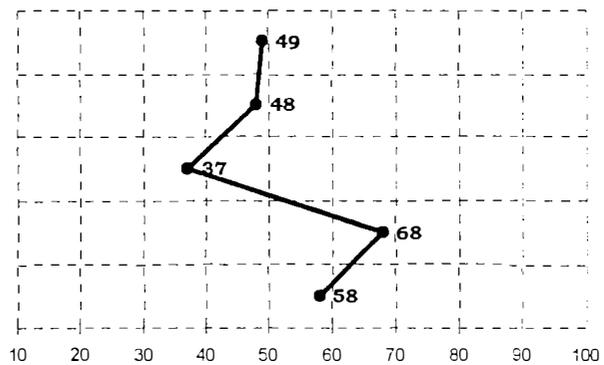
MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

		PB	PT
1	55 DEDICACIÓN AL TARE	12	31
2	45 ACEPTACIÓN AUTORIDAD	19	66
3	35 ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	12	40
4	25 REQUISICIÓN	14	54
5	15 EXPECTACIÓN	18	73



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

		PB	PT
1	55 SUPERVISION	13	49
2	45 GRUPO DE TRABAJO	14	48
3	35 CONTENIDO DEL TRABAJO	13	37
4	25 SALARIO	17	68
5	15 PROMCCICN	18	58



CMT

PERFIL MOTIVACIONAL

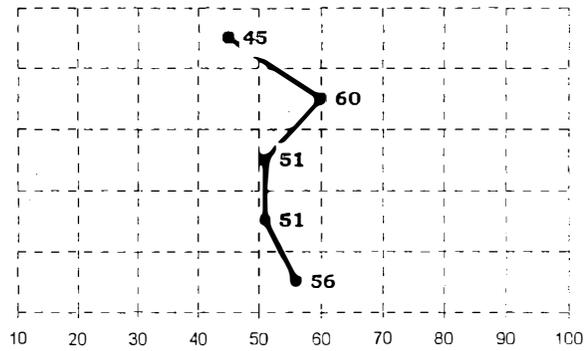
NOMBRE

PERFIL : 10

OTROS

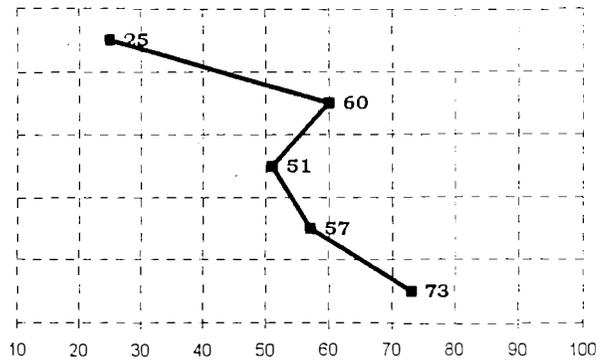
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

		PB	PT
1	55 LOGRO	11	45
2	45 PODER	18	60
3	35 AFILIACION	13	51
4	25 AUTO REALIZACION	20	51
5	15 RECONOCIMIENTO	13	56



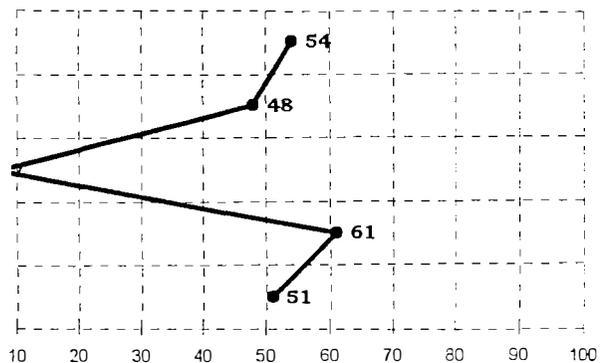
MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

		PB	PT
1	55 DEDICACIÓN AL TARE	10	25
2	45 ACEPTACIÓN AUTORIDAD	17	60
3	35 ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	15	51
4	25 REQUISICIÓN	15	57
5	15 EXPECTACIÓN	18	73



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

		PB	PT
1	65 SUPERVISION	15	54
2	45 GRUPO DE TRABAJO	14	48
3	35 CONTENIDO DEL TRABAJO	17	7
4	25 SALARIO	14	61
5	15 PROMOCION	15	51



CMT

PERFIL MOTIVACIONAL

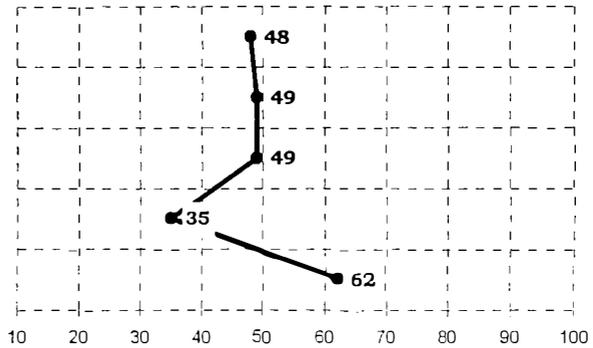
NOMBRE

PERFIL : 10

OTROS

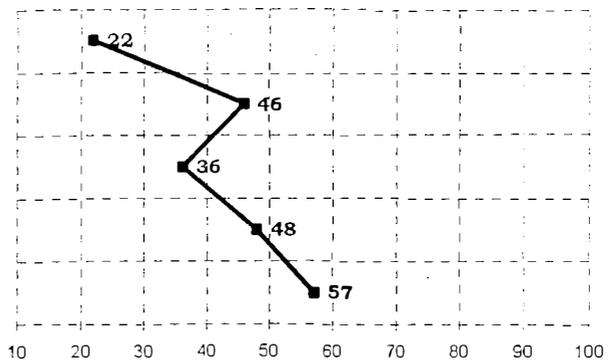
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

		PB	PT	
1	55	LOGRO	12	48
2	45	PODER	14	49
3	35	AFILIACION	12	49
4	25	AUTO REALIZACION	14	35
5	15	RECONOCIMIENTO	15	62



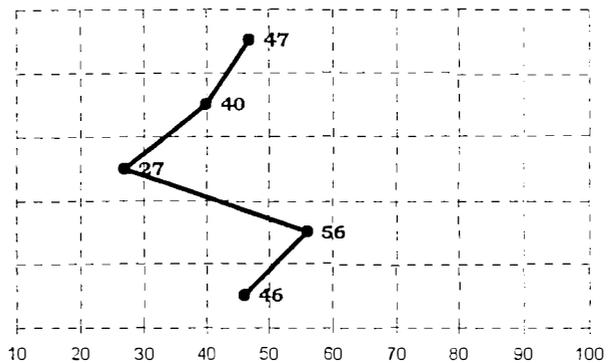
MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

		PB	PT	
1	55	DEDICACIÓN AL TARE	9	22
2	45	ACEPTACIÓN AUTORIDAD	13	46
3	35	ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	11	36
4	25	REQUISICIÓN	12	48
5	15	EXPECTACIÓN	13	57



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

		PB	PT	
1	55	SUPERVISION	12	47
2	45	GRUPO DE TRABAJO	11	40
3	35	CONTENIDO DEL TRABAJO	9	27
4	25	SALARIO	12	56
5	15	PROMOCION	13	46



CMT

PERFIL MOTIVACIONAL

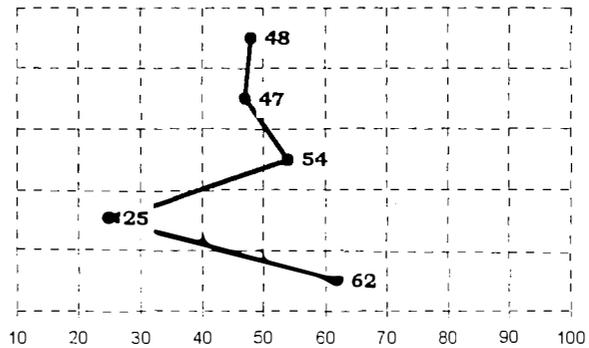
NOMBRE

PERFIL : 10

OTROS

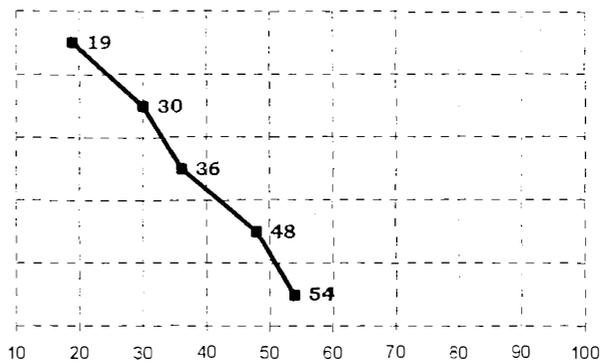
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

		PB	PT
1	55	LOGRO	12 48
2	45	PODER	13 47
3	35	AFILIACION	14 54
4	25	AUTO REALIZACION	10 25
5	15	RECONOCIMIENTO	15 62



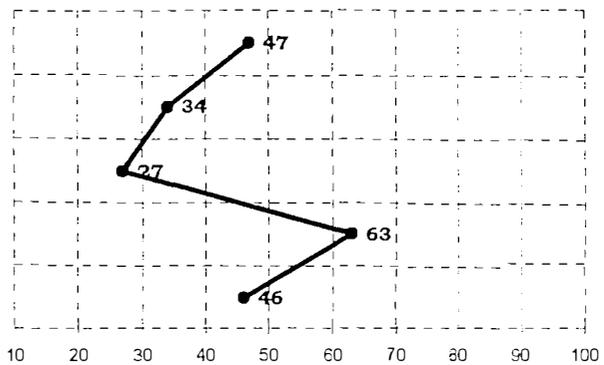
MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

		PB	PT
1	55	DEDICACIÓN AL TARE	8 19
2	45	ACEPTACIÓN AUTORIDAD	8 30
3	35	ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	11 36
4	25	REQUISICIÓN	12 48
5	15	EXPECTACIÓN	12 54



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

		PB	PT
1	55	SUPERVISION	12 47
2	45	GRUPO DE TRABAJO	9 34
3	35	CONTENIDO DEL TRABAJO	9 27
4	25	SALARIO	15 63
5	15	PROMOCION	13 46



CMT

PERFIL MOTIVACIONAL

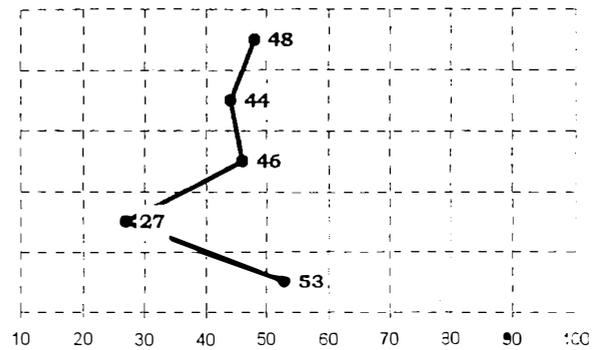
NOMBRE

PERFIL : 10

OTROS

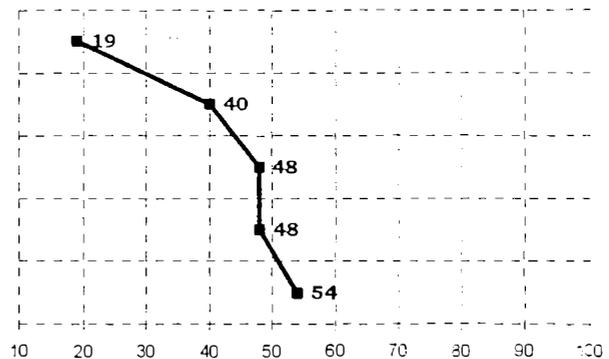
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

		PB	PT
1	55	LOGRO	12 48
2	45	PODER	12 44
3	35	AFILIACION	11 46
4	25	AUTO REALIZACION	11 27
5	15	RECONOCIMIENTO	12 53



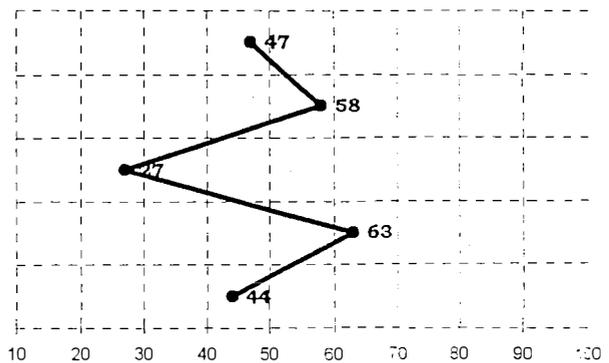
MEIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

		PB	PT
1	55	DEDICACIÓN AL TARE	8 19
2	45	ACEPTACIÓN AUTORIDAD	11 40
3	35	ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	14 48
4	25	REQUISICIÓN	12 48
5	15	EXPECTACIÓN	12 54



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

		PB	PT
1	55	SUPERVISION	12 47
2	45	GRUPO DE TRABAJO	18 58
3	35	CONTENIDO DEL TRABAJO	9 27
4	25	SALARIO	15 63
5	15	PROMOCION	12 44



CMT

PERFIL MOTIVACIONAL

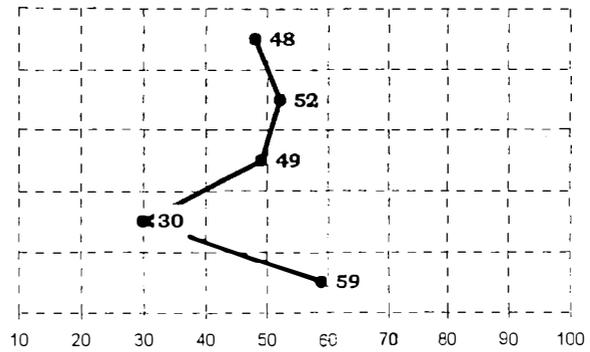
NOMBRE

PERFIL : 10

OTROS

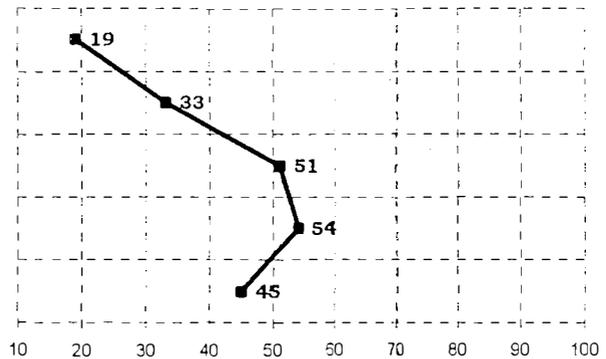
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

		PB	PT
1	55	LOGRO	12 48
2	45	PODER	15 52
3	35	AFILIACION	12 49
4	25	AUTO REALIZACION	12 30
5	15	RECONOCIMIENTO	14 59



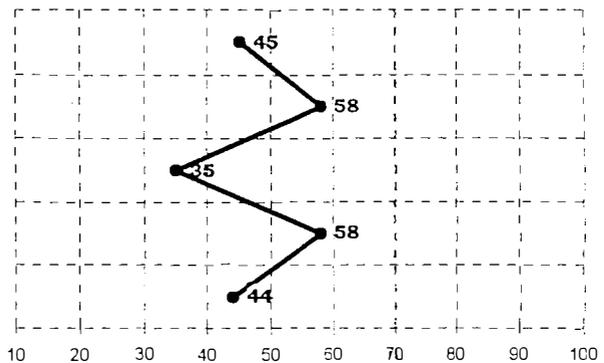
MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

		PB	PT
1	55	DEDICACIÓN AL TARE	8 19
2	45	ACEPTACIÓN AUTORIDAD	9 33
3	35	ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	15 51
4	25	REQUISICIÓN	14 54
5	15	EXPECTACIÓN	9 45



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

		PB	PT
1	55	SUPERVISION	11 45
2	45	GRUPO DE TRABAJO	18 58
3	35	CONTENIDO DEL TRABAJO	12 35
4	25	SALARIO	13 58
5	15	PROMOCION	12 44



CMT

PERFIL MOTIVACIONAL

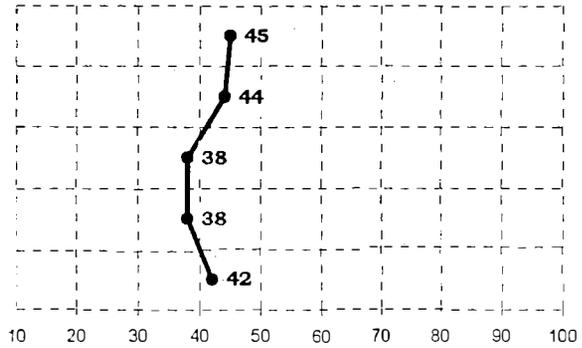
NOMBRE

PERFIL : 10

OTROS

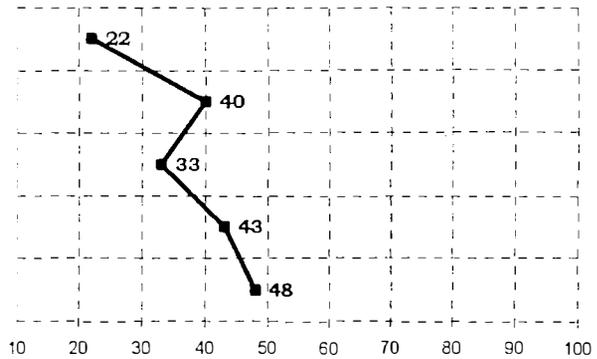
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

		PB	PT
1	55 LOGRO	11	45
2	45 PODER	12	44
3	35 AFILIACION	8	38
4	25 AUTO REALIZACION	15	38
5	15 RECONOCIMIENTO	8	42



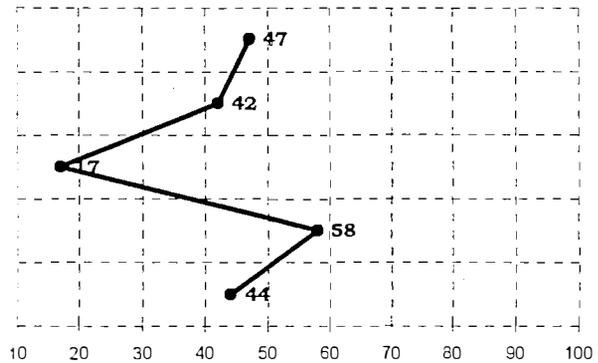
MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

		PB	PT
1	55 DEDICACIÓN AL TARE	9	22
2	45 ACEPTACIÓN AUTORIDAD	11	40
3	35 ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	10	33
4	25 REQUISICIÓN	10	43
5	15 EXPECTACIÓN	10	48



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

		PB	PT
1	55 SUPERVISION	12	47
2	45 GRUPO DE TRABAJO	12	42
3	35 CONTENIDO DEL TRABAJO	5	17
4	25 SALARIO	13	58
5	15 PROMOCION	12	44



CMT

PERFIL MOTIVACIONAL

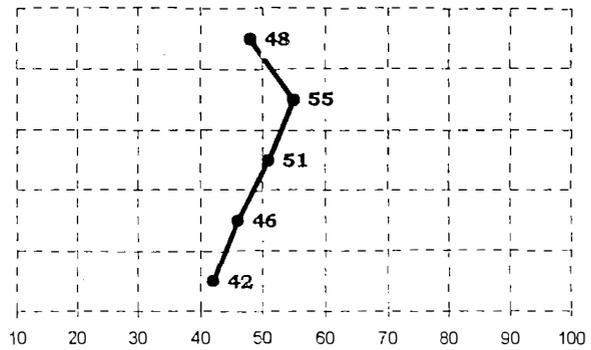
NOMBRE

PERFIL : 10

OTROS

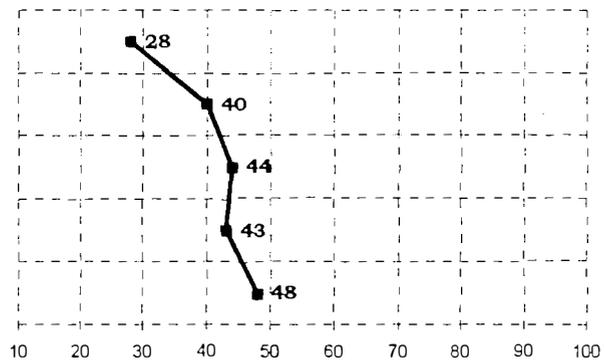
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

		PB	PT
1	55	LOGRO	12 48
2	45	PODER	16 55
3	35	AFILIACION	13 51
4	25	AUTO REALIZACION	18 46
5	15	RECONOCIMIENTO	8 42



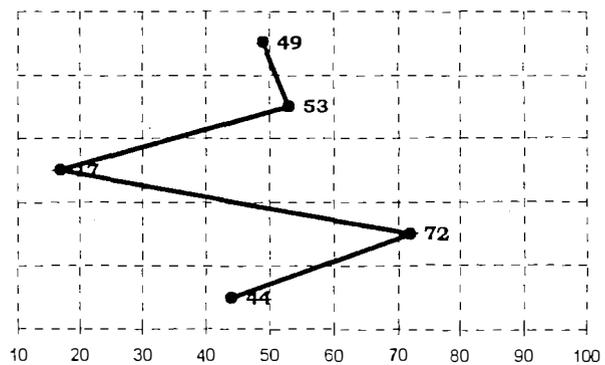
MEIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

		PB	PT
1	55	DEDICACIÓN AL TARE	11 28
2	45	ACEPTACIÓN AUTORIDAD	11 40
3	35	ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	13 44
4	25	REQUISICIÓN	10 43
5	15	EXPECTACIÓN	10 48



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

		PB	PT
1	55	SUPERVISION	13 49
2	45	GRUPO DE TRABAJO	16 53
3	35	CONTENIDO DEL TRABAJO	5 17
4	25	SALARIO	19 72
5	15	PROMOCION	12 44



CMT

PERFIL MOTIVACIONAL

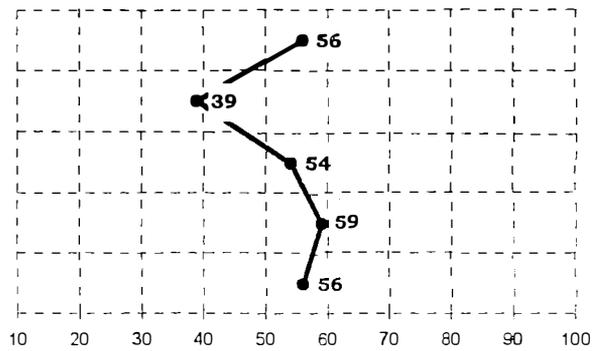
NOMBRE

PERFIL : 10

OTROS

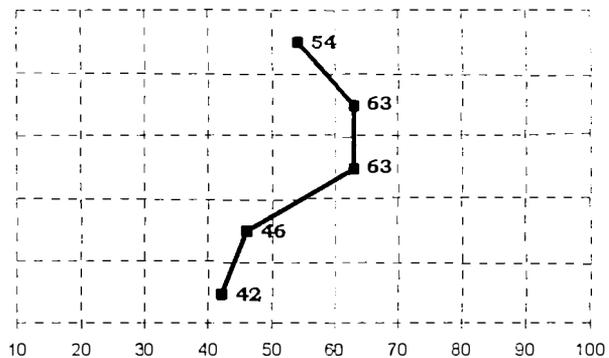
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

		PB	PT
1	55 LOGRO	15	56
2	45 PODER	10	39
3	35 AFILIACION	14	54
4	25 AUTO REALIZACION	23	59
5	15 RECONOCIMIENTO	13	56



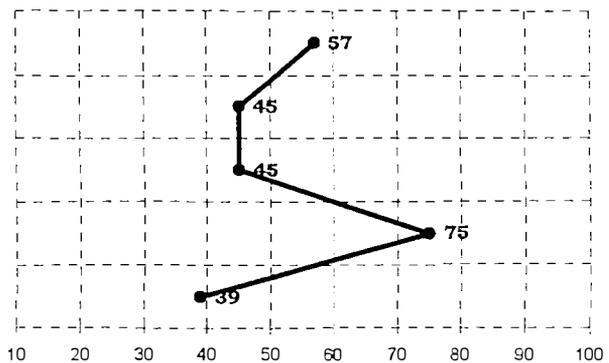
MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

		PB	PT
1	55 DEDICACIÓN AL TARE	20	54
2	45 ACEPTACIÓN AUTORIDAD	18	63
3	35 ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	18	63
4	25 REQUISICIÓN	11	46
5	15 EXPECTACIÓN	8	42



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

		PB	PT
1	55 SUPERVISION	16	57
2	45 GRUPO DE TRABAJO	13	45
3	35 CONTENIDO DEL TRABAJO	16	45
4	25 SALARIO	20	75
5	15 PROMOCION	10	39



CMT

PERFIL MOTIVACIONAL

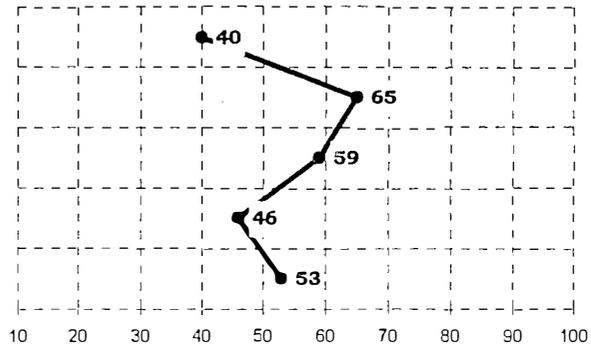
NOMBRE

PERFIL : 10

OTROS

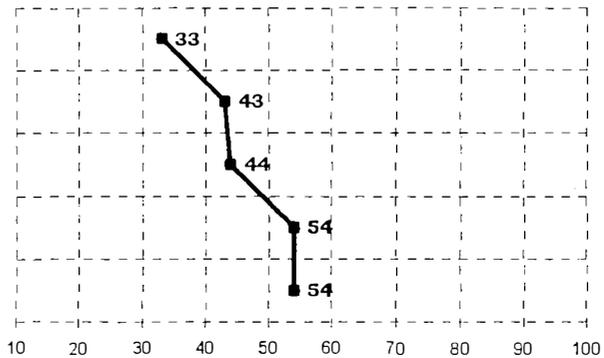
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

		PB	PT
1	55 LOGRO	9	40
2	45 PODER	20	65
3	35 AFILIACION	16	59
4	25 AUTO REALIZACION	18	46
5	15 RECONOCIMIENTO	12	53



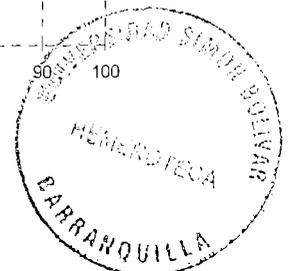
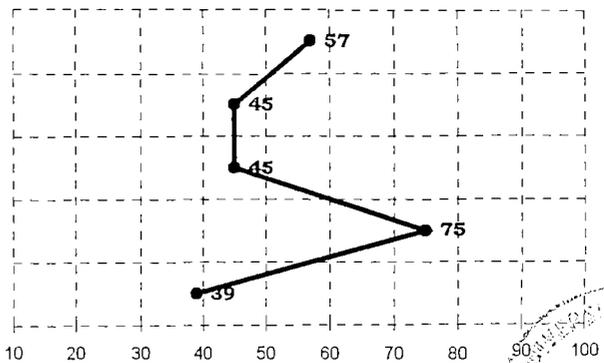
MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

		PB	PT
1	55 DEDICACIÓN AL TARE	13	33
2	45 ACEPTACIÓN AUTORIDAD	12	43
3	35 ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	13	44
4	25 REQUISICIÓN	14	54
5	15 EXPECTACIÓN	12	54



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

		PB	PT
1	55 SUPERVISION	16	57
2	45 GRUPO DE TRABAJO	13	45
3	35 CONTENIDO DEL TRABAJO	16	45
4	25 SALARIO	20	75
5	15 PROMOCION	10	39



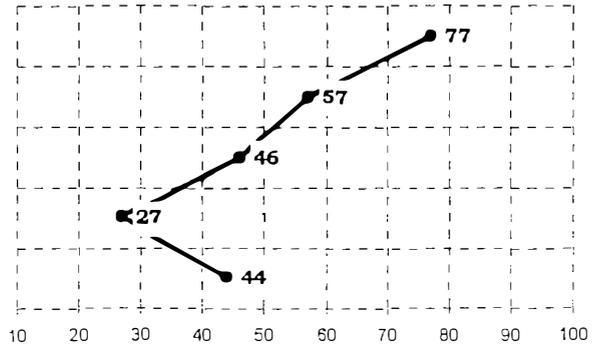
CMT

PERFIL MOTIVACIONAL

NOMBRE

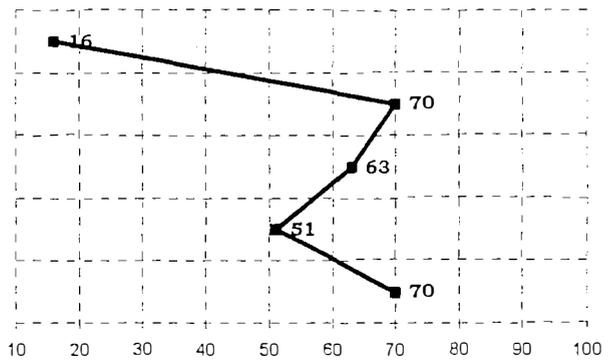
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

		PB	PT
1	55	LOGRO	23 77
2	45	PODER	17 57
3	35	AFILIACION	11 46
4	25	AUTO REALIZACION	11 27
5	15	RECONOCIMIENTO	9 44



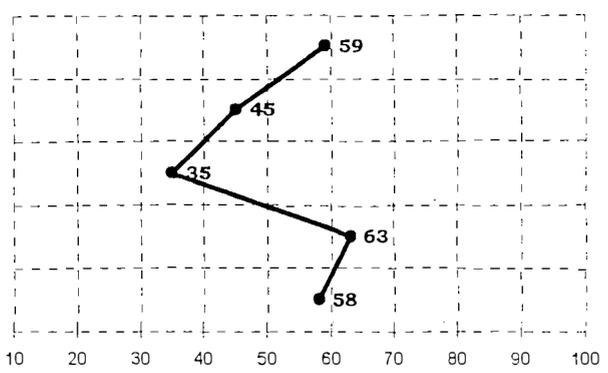
MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

		PB	PT
1	55	DEDICACIÓN AL TARE	7 16
2	45	ACEPTACIÓN AUTORIDAD	20 70
3	35	ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	18 63
4	25	REQUISICIÓN	13 51
5	15	EXPECTACIÓN	17 70



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

		PB	PT
1	55	SUPERVISION	17 59
2	45	GRUPO DE TRABAJO	13 45
3	35	CONTENIDO DEL TRABAJO	12 35
4	25	SALARIO	15 63
5	15	PROMOCION	18 58



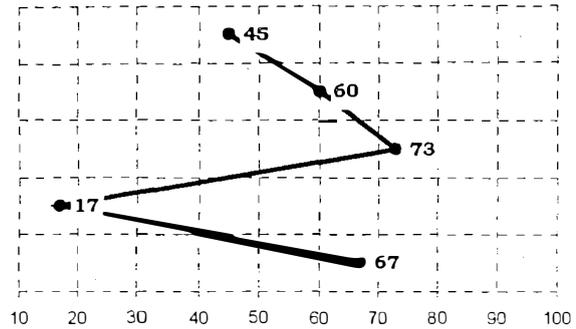
CMT

PERFIL MOTIVACIONAL

NOMBRE

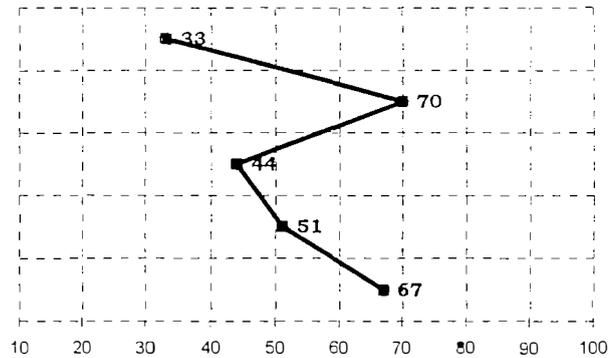
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

		PB	PT
1	55 LOGRO	11	45
2	45 PODER	18	60
3	35 AFILIACION	21	73
4	25 AUTO REALIZACION	7	17
5	15 RECONOCIMIENTO	17	67



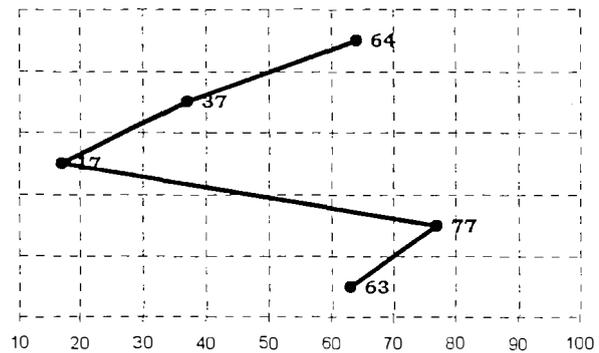
MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

		PB	PT
1	55 DEDICACIÓN AL TARE	13	33
2	45 ACEPTACIÓN AUTORIDAD	20	70
3	35 ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	13	44
4	25 REQUISICIÓN	13	51
5	15 EXPECTACIÓN	16	67



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

		PB	PT
1	55 SUPERVISION	19	64
2	45 GRUPO DE TRABAJO	10	37
3	35 CONTENIDO DEL TRABAJO	5	17
4	25 SALARIO	21	77
5	15 PROMOCION	20	63



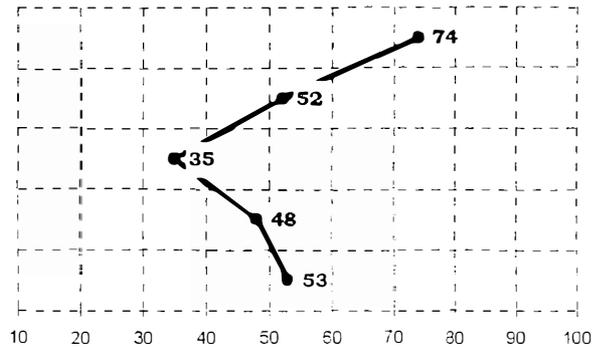
CMT

PERFIL MOTIVACIONAL

NOMBRE

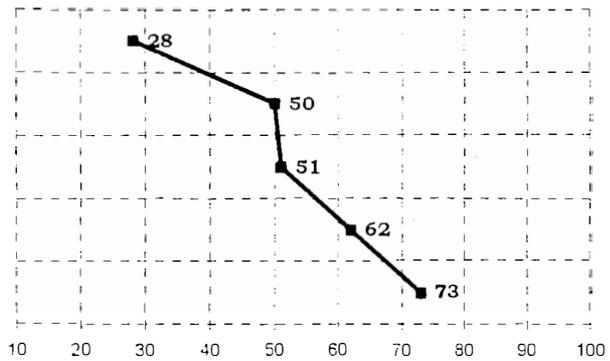
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

		PB	PT
1	55 LOGRO	22	74
2	45 PODER	15	52
3	35 AFILIACION	7	35
4	25 AUTO REALIZACION	19	48
5	15 RECONOCIMIENTO	12	53



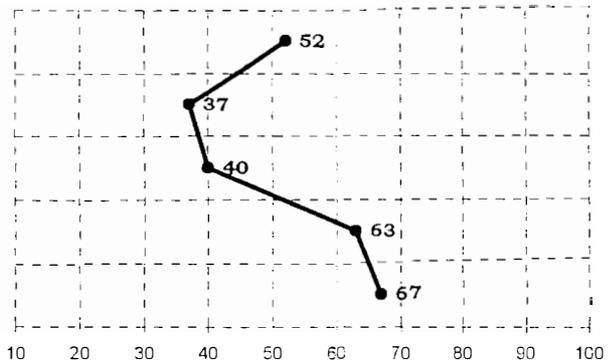
MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

		PB	PT
1	55 DEDICACIÓN AL TARE	11	28
2	45 ACEPTACIÓN AUTORIDAD	14	50
3	35 ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	15	51
4	25 REQUISICIÓN	17	62
5	15 EXPECTACIÓN	18	73



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

		PB	PT
1	55 SUPERVISION	14	52
2	45 GRUPO DE TRABAJO	10	37
3	35 CONTENIDO DEL TRABAJO	14	40
4	25 SALARIO	15	63
5	15 PROMOCION	22	67



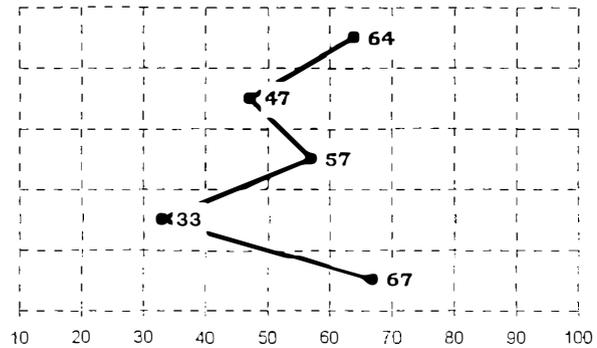
CMT

PERFIL MOTIVACIONAL

NOMBRE

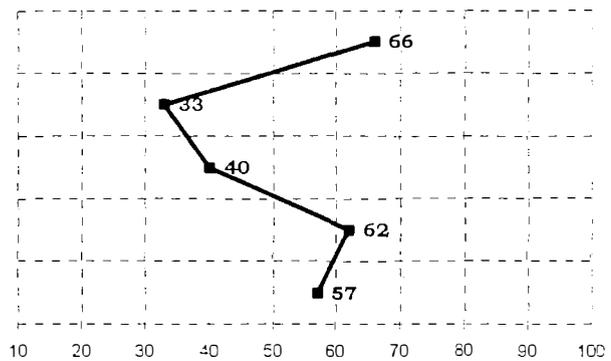
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

		PB	PT
1	55	LOGRO	18 64
2	45	PODER	13 47
3	35	AFILIACION	15 57
4	25	AUTO REALIZACION	13 33
5	15	RECONOCIMIENTO	17 67



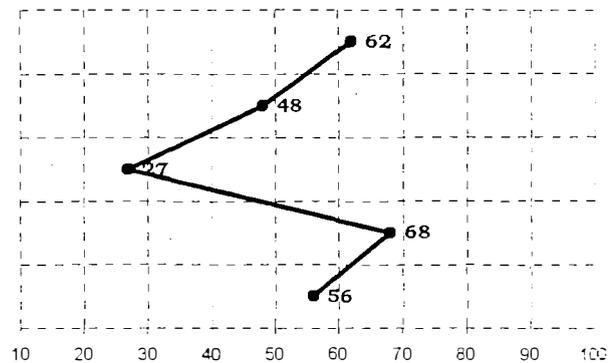
MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

		PB	PT
1	55	DEDICACIÓN AL TARE	24 66
2	45	ACEPTACIÓN AUTORIDAD	9 33
3	35	ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	12 40
4	25	REQUISICIÓN	17 62
5	15	EXPECTACIÓN	13 57



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

		PB	PT
1	55	SUPERVISION	18 62
2	45	GRUPO DE TRABAJO	14 48
3	35	CONTENIDO DEL TRABAJO	9 27
4	25	SALARIO	17 68
5	15	PROMOCION	17 56



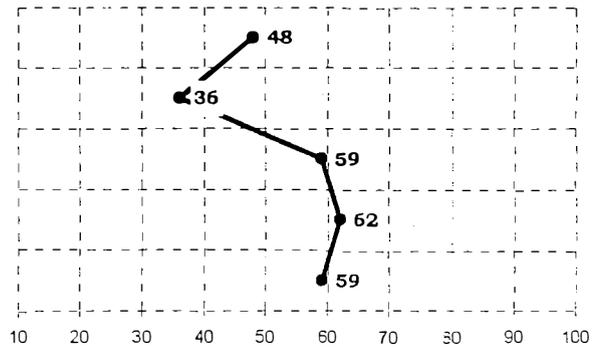
CMT

PERFIL MOTIVACIONAL

NOMBRE

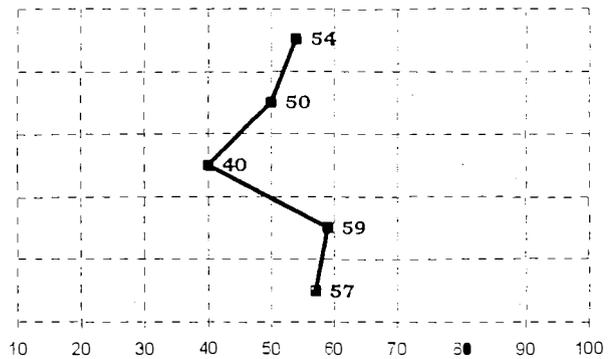
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

		PB	PT
1	55	LOGRO	12 48
2	45	PODER	9 36
3	35	AFILIACION	16 59
4	25	AUTO REALIZACION	24 62
5	15	RECONOCIMIENTO	14 59



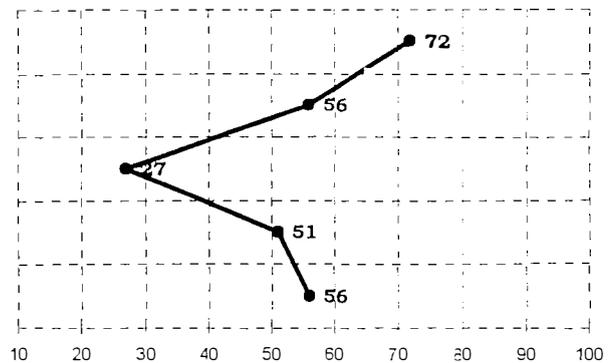
MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

		PB	PT
1	55	DEDICACIÓN AL TARE	20 54
2	45	ACEPTACIÓN AUTORIDAD	14 50
3	35	ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	12 40
4	25	REQUISICIÓN	16 59
5	15	EXPECTACIÓN	13 57



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

		PB	PT
1	55	SUPERVISION	22 72
2	45	GRUPO DE TRABAJO	17 56
3	35	CONTENIDO DEL TRABAJO	9 27
4	25	SALARIO	10 51
5	15	PROMOCION	17 56



CMT

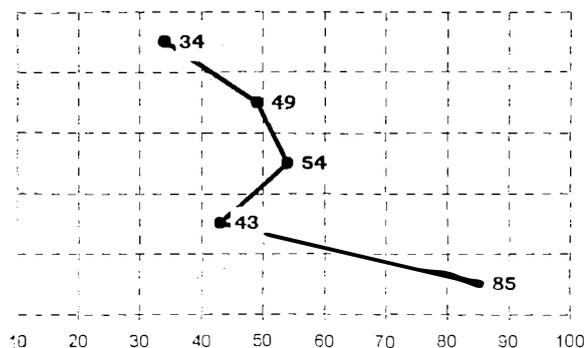
PERFIL MOTIVACIONAL

NOMBRE

PERFIL : 0

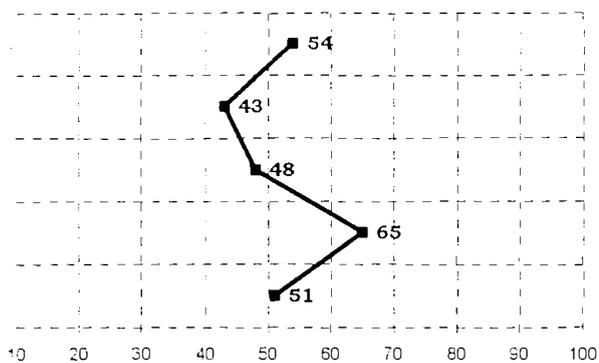
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

		PB	PT
1	55 LOGRO	7	34
2	45 PODER	14	49
3	35 AFILIACION	14	54
4	25 AUTO REALIZACION	17	43
5	15 RECONOCIMIENTO	23	85



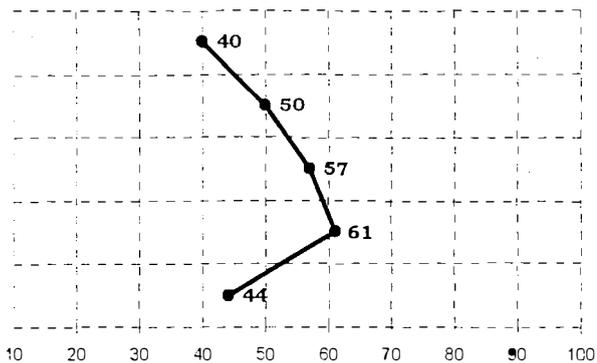
MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

		PB	PT
1	55 DEDICACIÓN AL TARE	20	54
2	45 ACEPTACIÓN AUTORIDAD	12	43
3	35 ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	14	48
4	25 REQUISICIÓN	18	65
5	15 EXPECTACIÓN	11	51



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

		PB	PT
1	55 SUPERVISION	9	40
2	45 GRUPO DE TRABAJO	15	50
3	35 CONTENIDO DEL TRABAJO	21	57
4	25 SALARIO	14	61
5	15 PROMOCION	12	44



CMT

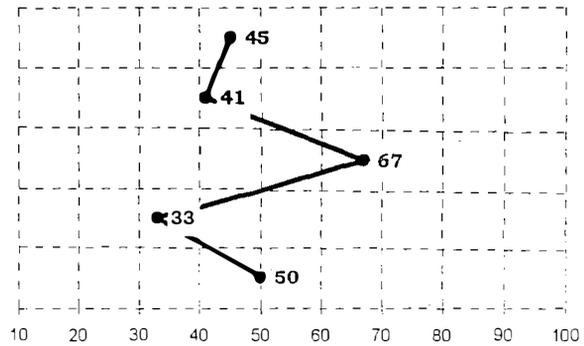
PERFIL MOTIVACIONAL

NOMBRE

PERFIL : 0

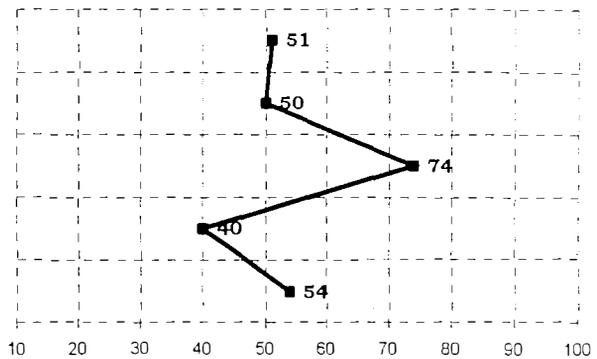
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

		PB	PT
1	55 LOGRO	11	45
2	45 PODER	11	41
3	35 AFILIACION	19	67
4	25 AUTO REALIZACION	13	33
5	15 RECONOCIMIENTO	11	50



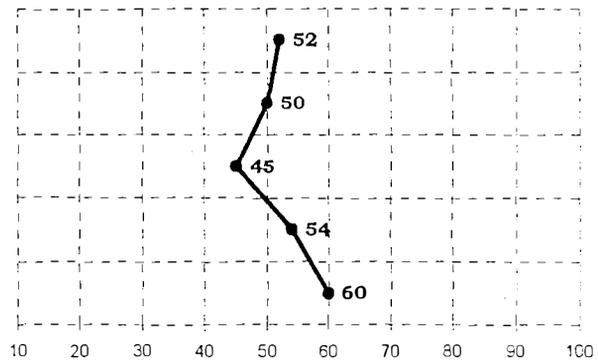
MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

		PB	PT
1	55 DEDICACIÓN AL TARE	19	51
2	45 ACEPTACIÓN AUTORIDAD	14	50
3	35 ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	21	74
4	25 REQUISICIÓN	9	40
5	15 EXPECTACIÓN	12	54



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

		PB	PT
1	55 SUPERVISION	14	52
2	45 GRUPO DE TRABAJO	15	50
3	35 CONTENIDO DEL TRABAJO	16	45
4	25 SALARIO	11	54
5	15 PROMOCION	19	60



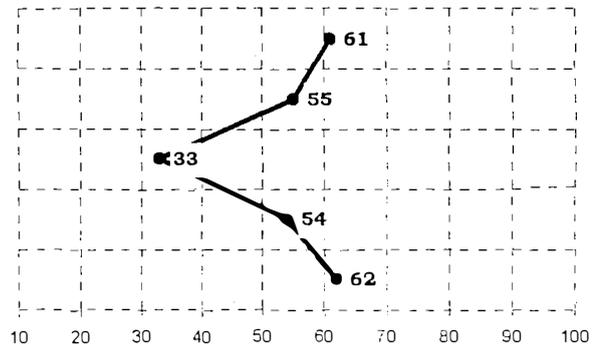
CMT

PERFIL MOTIVACIONAL

NOMBRE

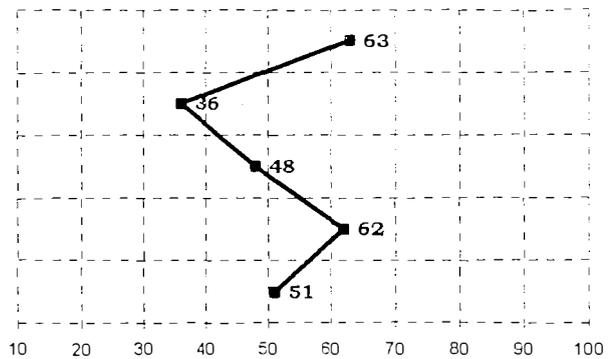
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

		PB	PT
1	55 LOGRO	17	61
2	45 PODER	16	55
3	35 AFILIACION	6	33
4	25 AUTO REALIZACION	21	54
5	15 RECONOCIMIENTO	15	62



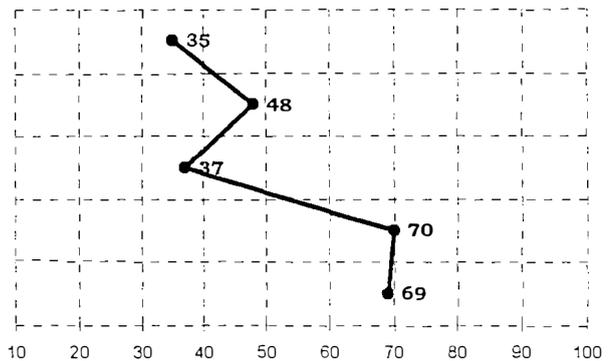
MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

		PB	PT
1	55 DEDICACIÓN AL TARE	23	63
2	45 ACEPTACIÓN AUTORIDAD	10	36
3	35 ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	14	48
4	25 REQUISICIÓN	17	62
5	15 EXPECTACIÓN	11	51



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

		PB	PT
1	55 SUPERVISION	7	35
2	45 GRUPO DE TRABAJO	14	48
3	35 CONTENIDO DEL TRABAJO	13	37
4	25 SALARIO	18	70
5	15 PROMOCION	23	69



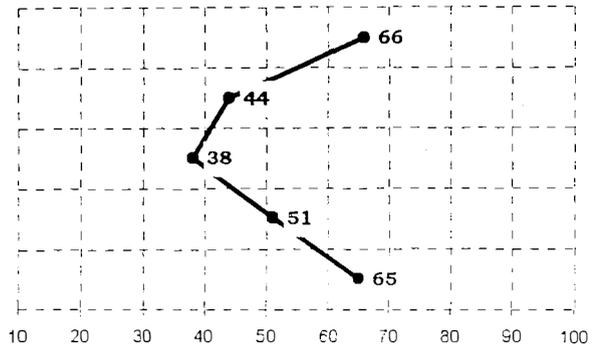
CMT

PERFIL MOTIVACIONAL

NOMBRE

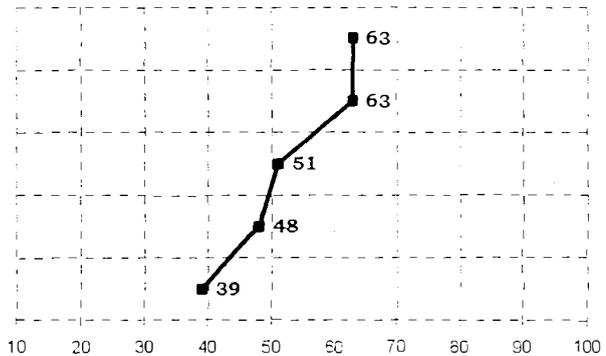
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

		PB	PT
1	55	LOGRO	19 66
2	45	PODER	12 44
3	35	AFILIACION	8 38
4	25	AUTO REALIZACION	20 51
5	15	RECONOCIMIENTO	16 65



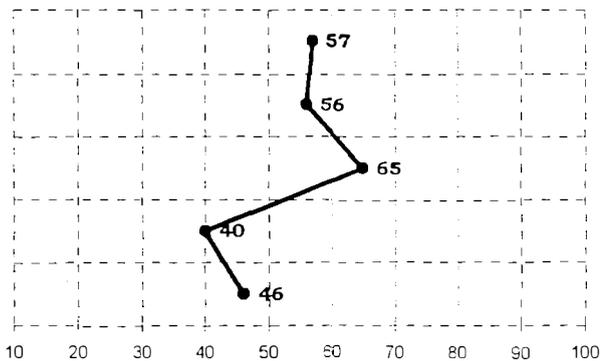
MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

		PB	PT
1	55	DEDICACIÓN AL TARE	23 63
2	45	ACEPTACION AUTORIDAD	18 63
3	35	ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	15 51
4	25	REQUISICIÓN	12 48
5	15	EXPECTACIÓN	7 39



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

		PB	PT
1	55	SUPERVISION	16 57
2	45	GRUPO DE TRABAJO	17 56
3	35	CONTENIDO DEL TRABAJO	24 65
4	25	SALARIO	5 40
5	15	PROMOCION	13 46



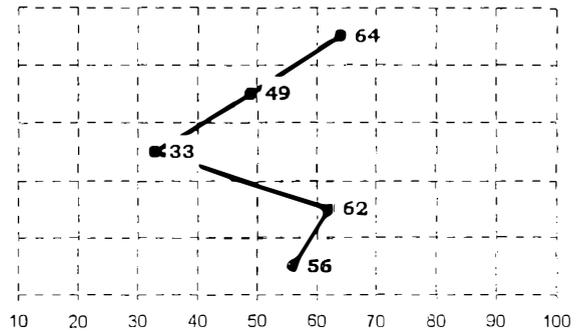
CMT

PERFIL MOTIVACIONAL

NOMBRE

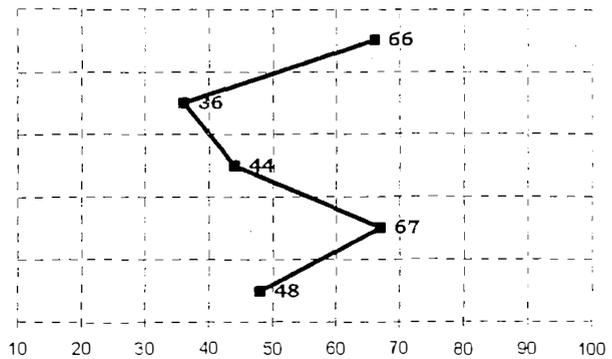
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

		PB	PT
1	55 LOGRO	18	64
2	45 PODER	14	49
3	35 AFILIACION	6	33
4	25 AUTO REALIZACION	24	62
5	15 RECONOCIMIENTO	13	56



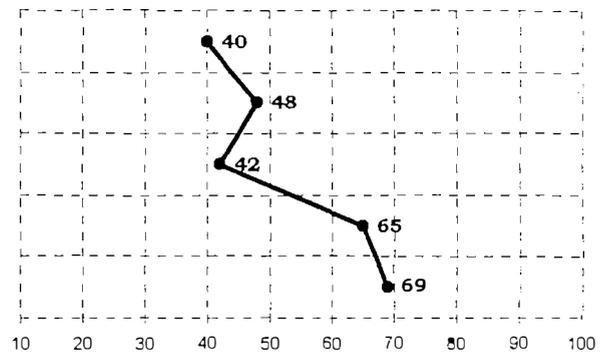
MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

		PB	PT
1	55 DEDICACIÓN AL TARE	24	66
2	45 ACEPTACIÓN AUTORIDAD	10	36
3	35 ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	13	44
4	25 REQUISICIÓN	19	67
5	15 EXPECTACIÓN	10	48



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

		PB	PT
1	55 SUPERVISION	9	40
2	45 GRUPO DE TRABAJO	14	48
3	35 CONTENIDO DEL TRABAJO	15	42
4	25 SALARIO	16	65
5	15 PROMOCION	23	69



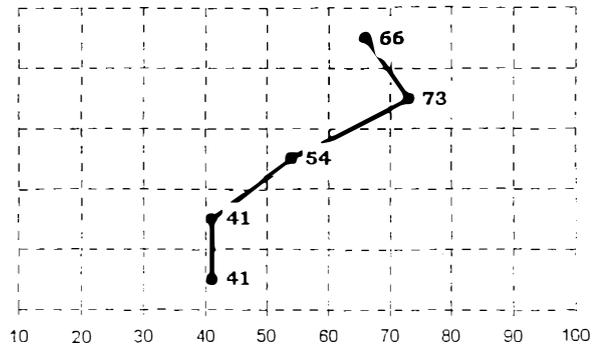
CMT

PERFIL MOTIVACIONAL

NOMBRE

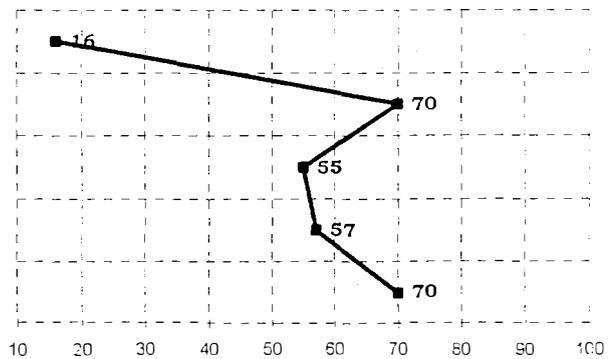
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

		PB	PT
1	55 LOGRO	19	66
2	45 PODER	23	73
3	35 AFILIACION	14	54
4	25 AUTO REALIZACION	16	41
5	15 RECONOCIMIENTO	8	41



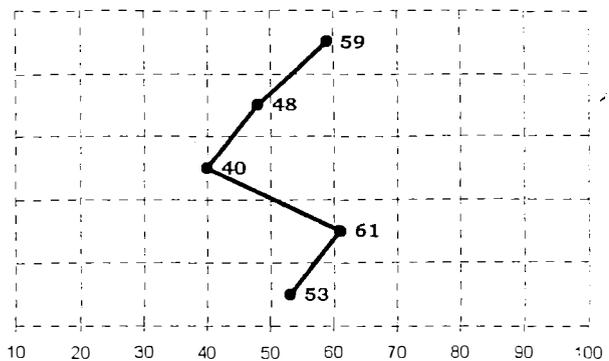
MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

		PB	PT
1	55 DEDICACIÓN AL TARE	7	16
2	45 ACEPTACIÓN AUTORIDAD	20	70
3	35 ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	16	55
4	25 REQUISICIÓN	15	57
5	15 EXPECTACIÓN	17	70



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

		PB	PT
1	55 SUPERVISION	17	59
2	45 GRUPO DE TRABAJO	14	48
3	35 CONTENIDO DEL TRABAJO	14	40
4	25 SALARIO	14	61
5	15 PROMOCION	16	53



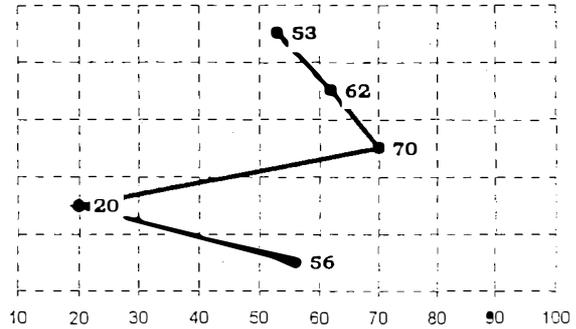
CMT

PERFIL MOTIVACIONAL

NOMBRE

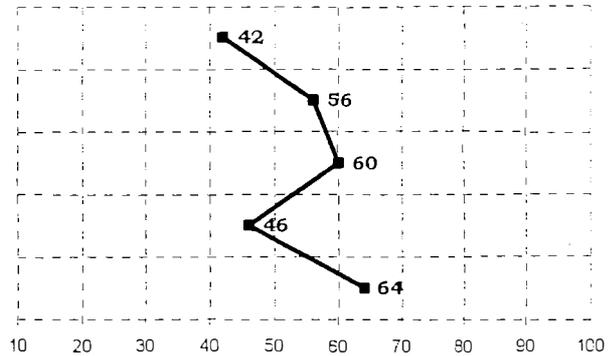
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

		PB	PT
1	55 LOGRO	14	53
2	45 PODER	19	62
3	35 AFILIACION	20	70
4	25 AUTO REALIZACION	8	20
5	15 RECONOCIMIENTO	13	56



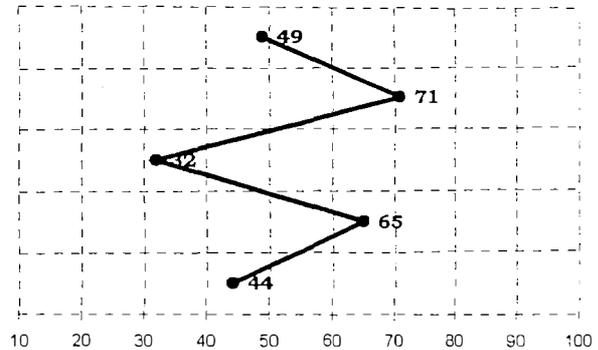
MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

		PB	PT
1	55 DEDICACIÓN AL TARE	16	42
2	45 ACEPTACIÓN AUTORIDAD	16	56
3	35 ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	17	60
4	25 REQUISICIÓN	11	46
5	15 EXPECTACIÓN	15	64



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

		PB	PT
1	55 SUPERVISION	13	49
2	45 GRUPO DE TRABAJO	23	71
3	35 CONTENIDO DEL TRABAJO	11	32
4	25 SALARIO	16	65
5	15 PROMOCION	12	44



CMT

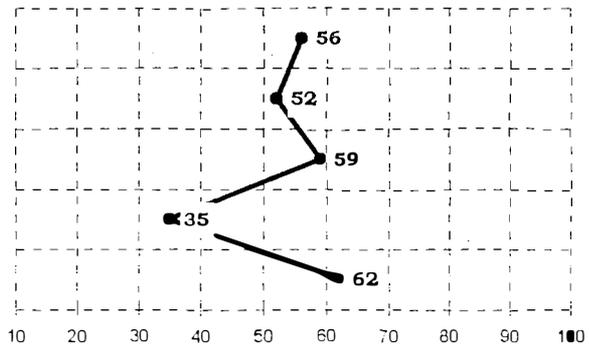
PERFIL MOTIVACIONAL

NOMBRE

PERFIL : 0

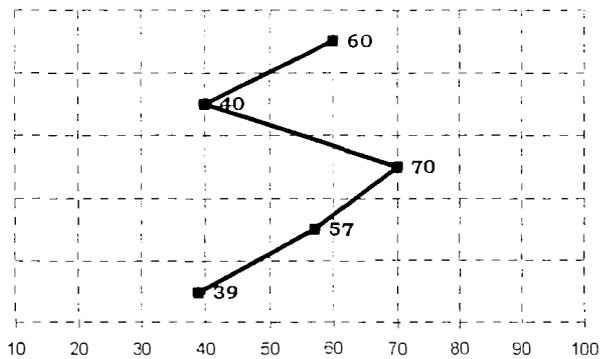
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

		PB	PT
1	55 LOGRO	15	56
2	45 PODER	15	52
3	35 AFILIACION	16	59
4	25 AUTO REALIZACION	14	35
5	15 RECONOCIMIENTO	15	62



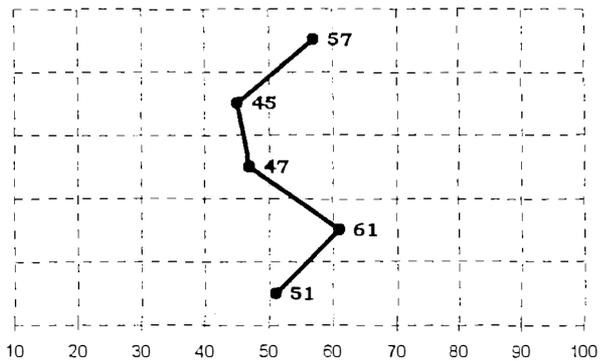
MEDIOS PREFERIDOS; PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

		PB	PT
1	55 DEDICACIÓN AL TARE	22	60
2	45 ACEPTACIÓN AUTORIDAD	11	40
3	35 ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	20	70
4	25 REQUISICIÓN	15	57
5	15 EXPECTACIÓN	7	39



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

		PB	PT
1	55 SUPERVISION	16	57
2	45 GRUPO DE TRABAJO	13	45
3	35 CONTENIDO DEL TRABAJO	17	47
4	25 SALARIO	14	61
5	15 PROMOCION	15	51



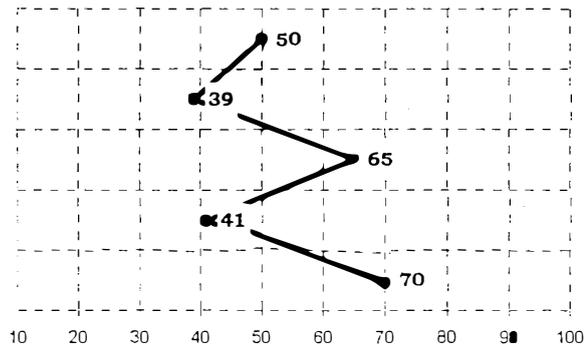
CMT

PERFIL MOTIVACIONAL

NOMBRE

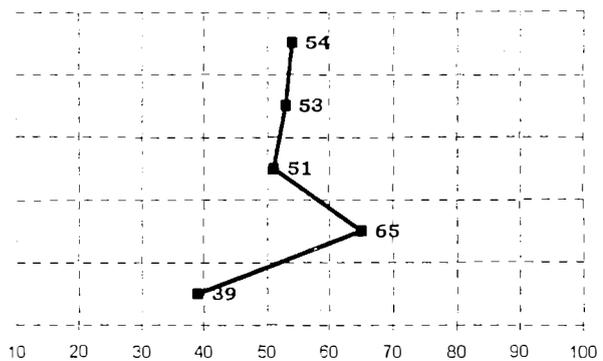
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

		PB	PT
1	55 LOGRO	13	50
2	45 PODER	10	39
3	35 AFILIACION	18	65
4	25 AUTO REALIZACION	16	41
5	15 RECONOCIMIENTO	18	70



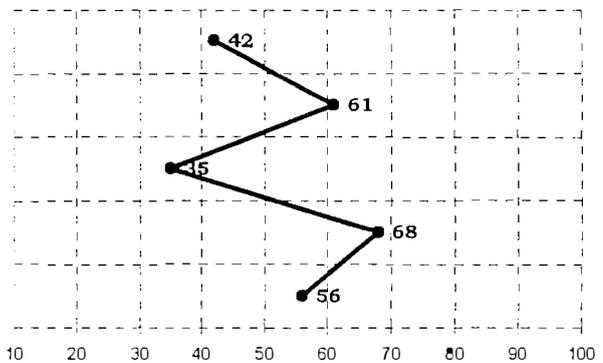
MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

		PB	PT
1	55 DEDICACIÓN AL TARE	20	54
2	45 ACEPTACIÓN AUTORIDAD	15	53
3	35 ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	15	51
4	25 REQUISICIÓN	18	65
5	15 EXPECTACIÓN	7	39



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

		PB	PT
1	55 SUPERVISION	10	42
2	45 GRUPO DE TRABAJO	19	61
3	35 CONTENIDO DEL TRABAJO	12	35
4	25 SALARIO	17	68
5	15 PROMOCION	17	56



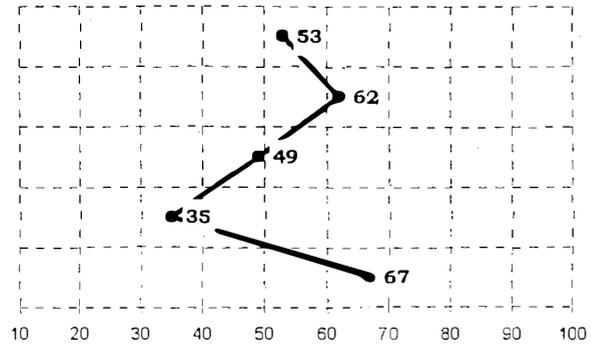
CMT

PERFIL MOTIVACIONAL

NOMBRE

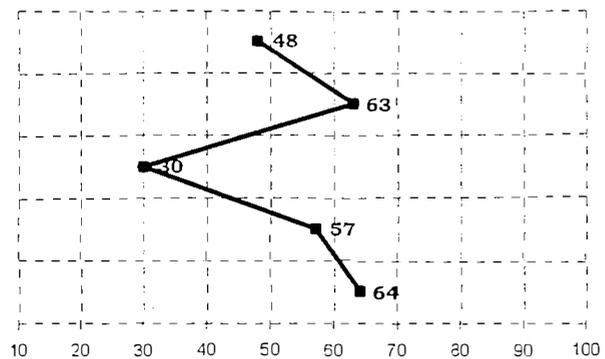
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

		PB	PT	
1	55	LOGRO	14	53
2	45	PODER	19	62
3	35	AFILIACION	12	49
4	25	AUTO REALIZACION	14	35
5	15	RECONOCIMIENTO	17	67



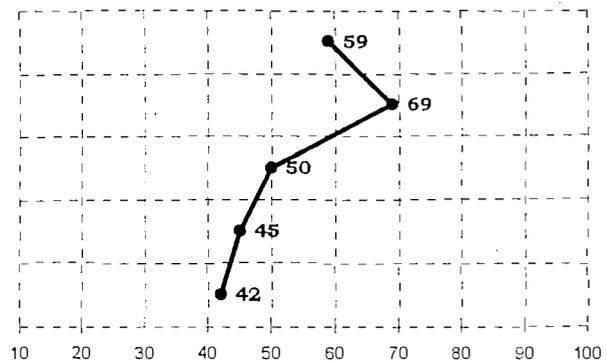
MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

		PB	PT	
1	55	DEDICACIÓN AL TRABAJO	18	48
2	45	ACEPTACIÓN AUTORIDAD	18	63
3	35	ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	9	30
4	25	REQUISICIÓN	15	57
5	15	EXPECTACIÓN	15	64



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

		PB	PT	
1	55	SUPERVISION	17	59
2	45	GRUPO DE TRABAJO	22	69
3	35	CONTENIDO DEL TRABAJO	18	50
4	25	SALARIO	7	45
5	15	PROMOCION	11	42



CMT

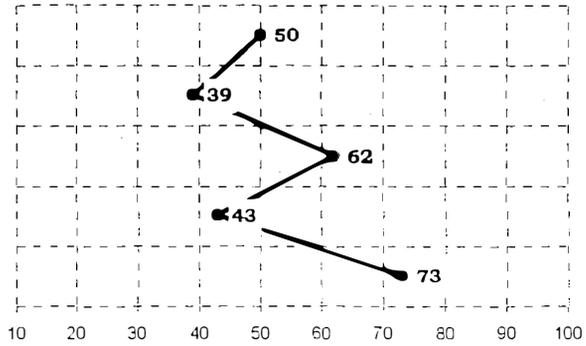
PERFIL MOTIVACIONAL

NOMBRE

PERFIL : 0

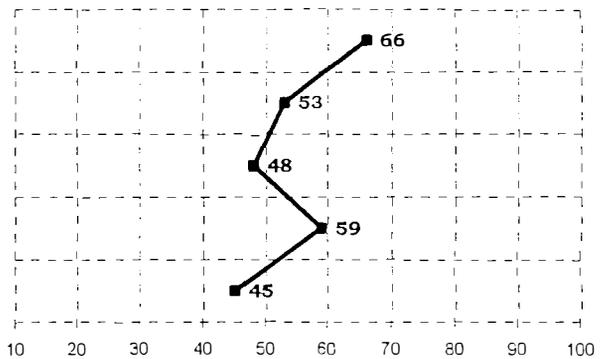
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

		PB	PT
1	55 LOGRO	13	50
2	45 PODER	10	39
3	35 AFILIACION	17	62
4	25 AUTO REALIZACION	17	43
5	15 RECONOCIMIENTO	19	73



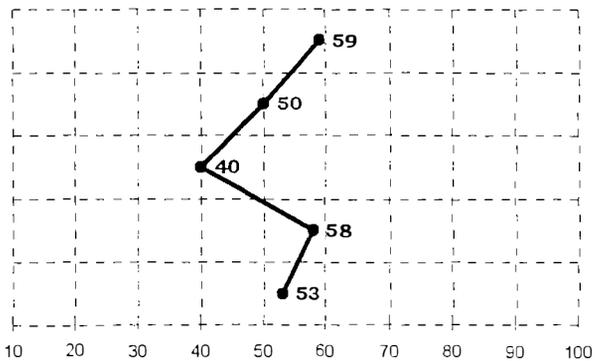
MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

		PB	PT
1	55 DEDICACIÓN AL TARE	24	66
2	45 ACEPTACIÓN AUTORIDAD	15	53
3	35 ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	14	48
4	25 REQUISICIÓN	16	59
5	15 EXPECTACIÓN	9	45



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

		PB	PT
1	55 SUPERVISION	17	59
2	45 GRUPO DE TRABAJO	15	50
3	35 CONTENIDO DEL TRABAJO	14	40
4	25 SALARIO	13	58
5	15 PROMOCION	16	53



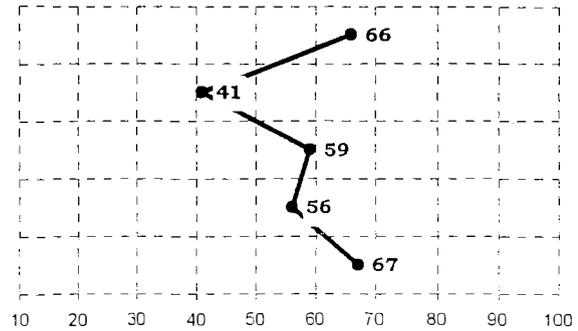
CMT

PERFIL MOTIVACIONAL

NOMBRE

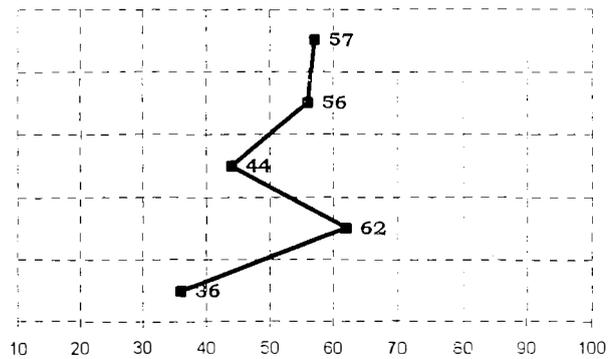
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

		PB	PT
1	55 LOGRO	9	66
2	45 PODER	11	41
3	35 AFILIACION	16	59
4	25 AUTO REALIZACION	22	56
5	15 RECONOCIMIENTO	17	67



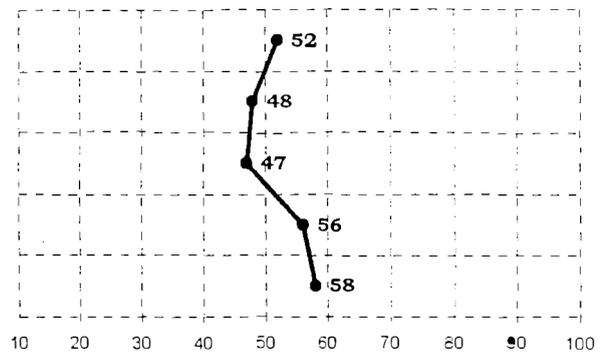
MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

		PB	PT
1	55 DEDICACIÓN AL TARE	21	57
2	45 ACEPTACIÓN AUTORIDAD	16	56
3	35 ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	13	44
4	25 REQUISICIÓN	17	62
5	15 EXPECTACIÓN	6	36



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

		PB	PT
1	55 SUPERVISION	14	52
2	45 GRUPO DE TRABAJO	14	48
3	35 CONTENIDO DEL TRABAJO	17	47
4	25 SALARIO	12	56
5	15 PROMOCION	18	58



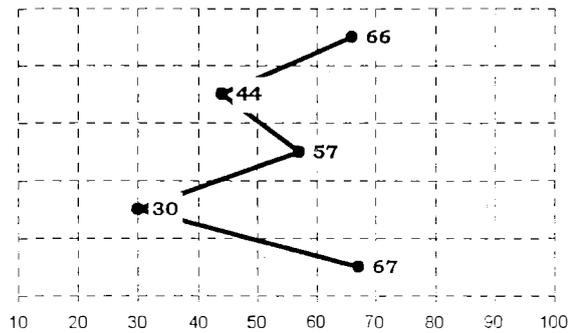
CMT

PERFIL MOTIVACIONAL

NOMBRE

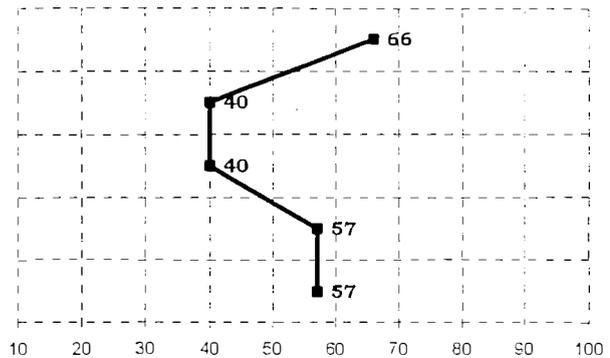
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

			PB	PT
1	55	LOGRO	19	66
2	45	PODER	12	44
3	35	AFILIACION	15	57
4	25	AUTO REALIZACION	12	30
5	15	RECONOCIMIENTO	17	67



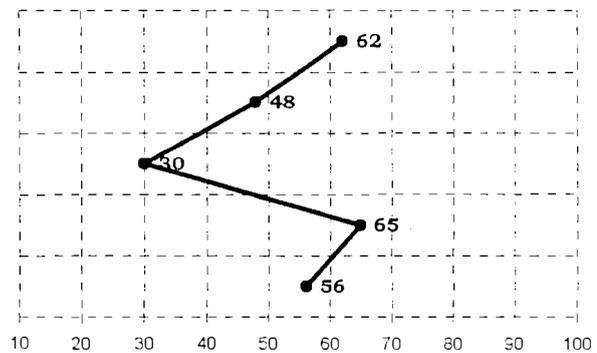
MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

			PB	PT
1	55	DEDICACIÓN AL TARE	24	66
2	45	ACEPTACIÓN AUTORIDAD	11	40
3	35	ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	12	40
4	25	REQUISICIÓN	15	57
5	15	EXPECTACIÓN	13	57



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

			PB	PT
1	55	SUPERVISION	18	62
2	45	GRUPO DE TRABAJO	14	48
3	35	CONTENIDO DEL TRABAJO	10	30
4	25	SALARIO	16	65
5	15	PROMOCION	17	56



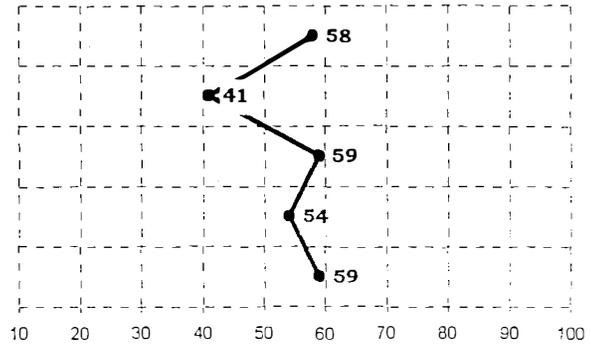
CMT

PERFIL MOTIVACIONAL

NOMBRE

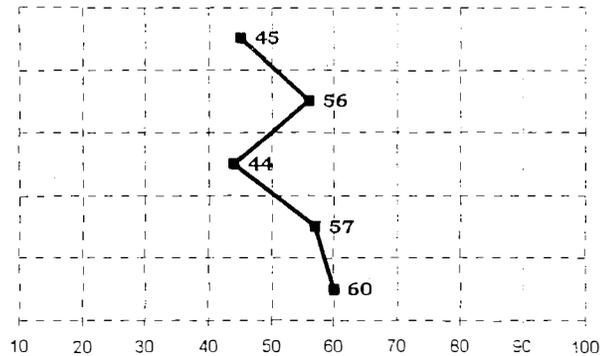
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

		PB	PT
1	55 LOGRO	16	58
2	45 PODER	11	41
3	35 AFILIACION	16	59
4	25 AUTO REALIZACION	21	54
5	15 RECONOCIMIENTO	14	59



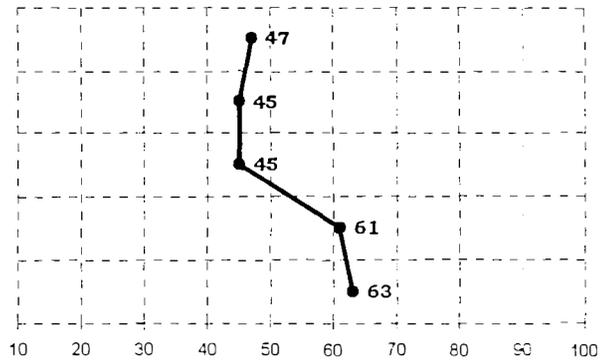
MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

		PB	PT
1	55 DEDICACIÓN AL TARE	17	45
2	45 ACEPTACIÓN AUTORIDAD	16	56
3	35 ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	13	44
4	25 REQUISICIÓN	15	57
5	15 EXPECTACIÓN	14	60



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

		PB	PT
1	55 SUPERVISION	12	47
2	45 GRUPO DE TRABAJO	13	45
3	35 CONTENIDO DEL TRABAJO	16	45
4	25 SALARIO	14	61
5	15 PROMOCION	20	63



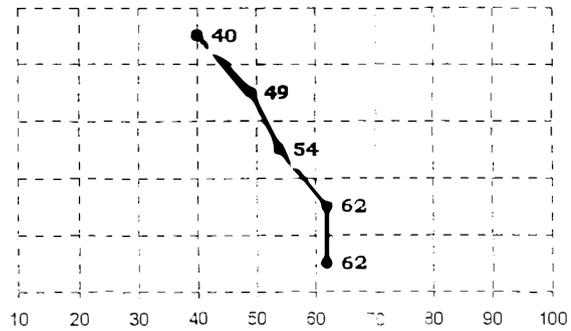
CMT

PERFIL MOTIVACIONAL

NOMBRE

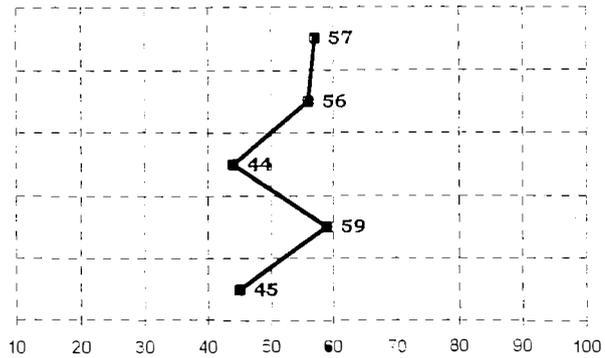
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

			PB	PT
1	55	LOGRO	9	40
2	45	PODER	14	49
3	35	AFILIACION	14	54
4	25	AUTO REALIZACION	24	62
5	15	RECONOCIMIENTO	15	62



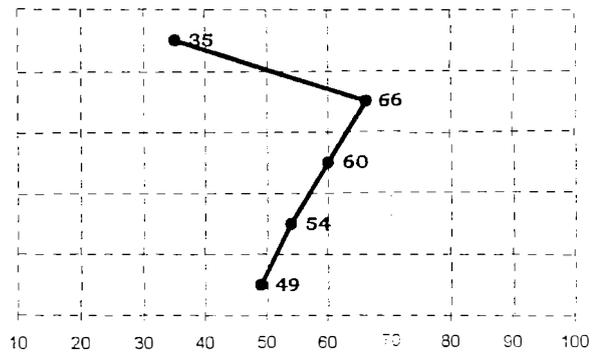
MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

			PB	PT
1	55	DEDICACIÓN AL TARE	21	57
2	45	ACEPTACIÓN AUTORIDAD	16	56
3	35	ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	13	44
4	25	REQUISICIÓN	16	59
5	15	EXPECTACIÓN	9	45



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

			PB	PT
1	55	SUPERVISION	7	35
2	45	GRUPO DE TRABAJO	21	66
3	35	CONTENIDO DEL TRABAJO	22	60
4	25	SALARIO	11	54
5	15	PROMOCION	14	49



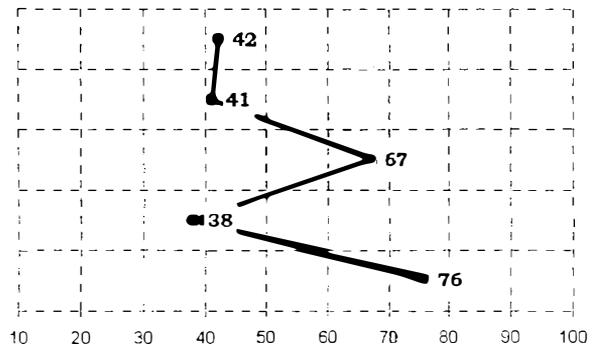
CMT

PERFIL MOTIVACIONAL

NOMBRE

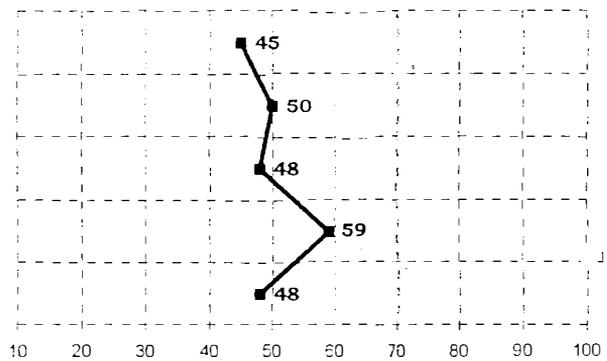
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

		PB	PT
1	55 LOGRO	10	42
2	45 PODER	11	41
3	35 AFILIACION	19	67
4	25 AUTO REALIZACION	15	38
5	15 RECONOCIMIENTO	20	76



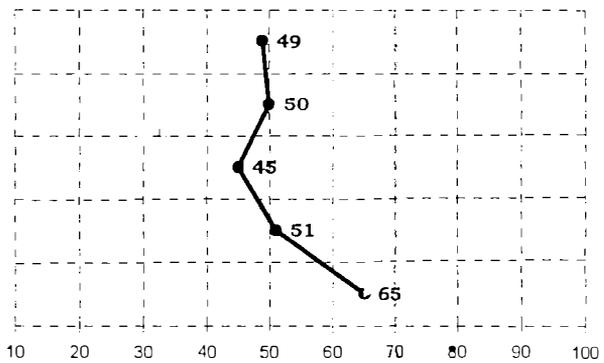
MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

		PB	PT
1	55 DEDICACIÓN AL TARE	17	45
2	45 ACEPTACIÓN AUTORIDAD	14	50
3	35 ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	14	48
4	25 REQUISICIÓN	16	59
5	15 EXPECTACIÓN	10	48



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

		PB	PT
1	55 SUPERVISION	13	49
2	45 GRUPO DE TRABAJO	15	50
3	35 CONTENIDO DEL TRABAJO	16	45
4	25 SALARIO	10	51
5	15 PROMOCION	21	65



CMT

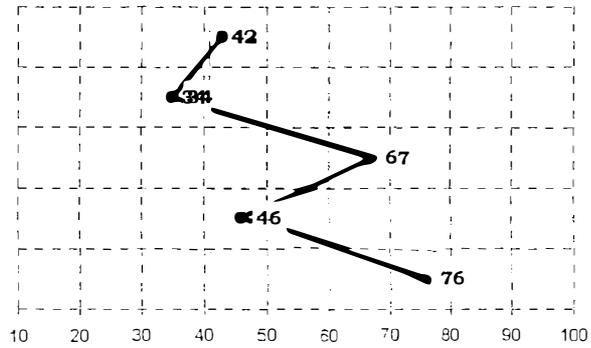
PERFIL MOTIVACIONAL

NOMBRE

PERFIL : 0

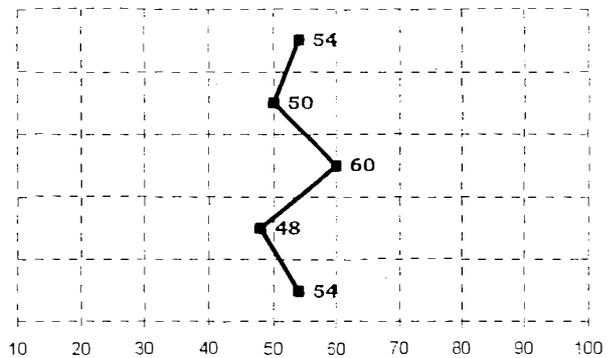
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

		PB	PT
1	55 LOGRO	10	42
2	45 PODER	8	34
3	35 AFILIACION	19	67
4	25 AUTO REALIZACION	18	46
5	15 RECONOCIMIENTO	20	76



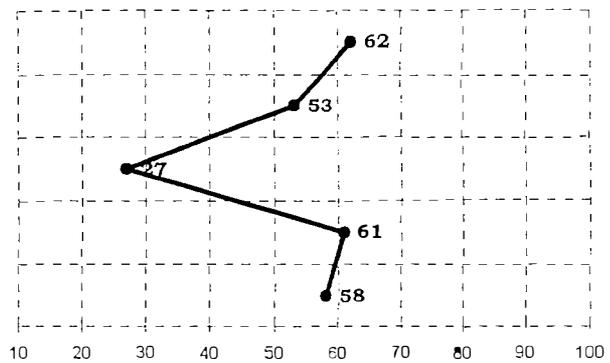
MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

		PB	PT
1	55 DEDICACIÓN AL TARE	20	54
2	45 ACEPTACIÓN AUTORIDAD	14	50
3	35 ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	17	60
4	25 REQUISICIÓN	12	48
5	15 EXPECTACIÓN	12	54



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

		PB	PT
1	55 SUPERVISION	18	62
2	45 GRUPO DE TRABAJO	16	53
3	35 CONTENIDO DEL TRABAJO	9	27
4	25 SALARIO	14	61
5	15 PROMOCION	18	58



CMT

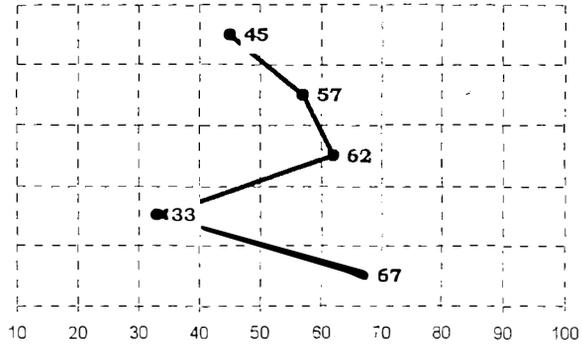
PERFIL MOTIVACIONAL

NOMBRE

PERFIL : 0

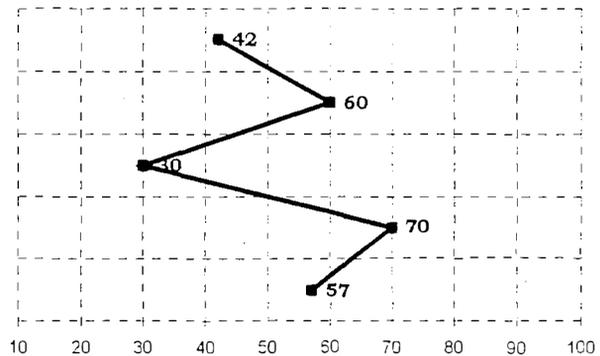
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

		PB	PT
1	55 LOGRO	11	45
2	45 PODER	17	57
3	35 AFILIACION	17	62
4	25 AUTO REALIZACION	13	33
5	15 RECONOCIMIENTO	17	67



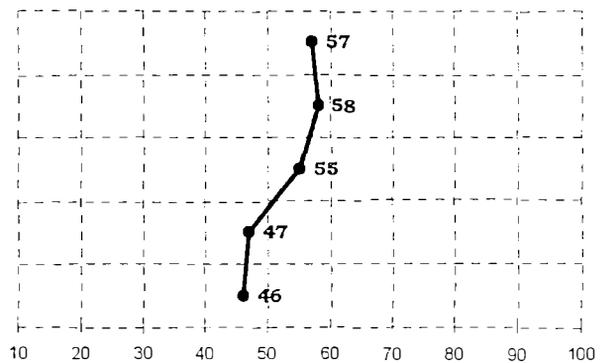
MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

		PB	PT
1	55 DEDICACIÓN AL TARE	16	42
2	45 ACEPTACIÓN AUTORIDAD	17	60
3	35 ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	9	30
4	25 REQUISICIÓN	20	70
5	15 EXPECTACIÓN	13	57



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

		PB	PT
1	55 SUPERVISION	16	57
2	45 GRUPO DE TRABAJO	18	58
3	35 CONTENIDO DEL TRABAJO	20	55
4	25 SALARIO	8	47
5	15 PROMOCION	13	46



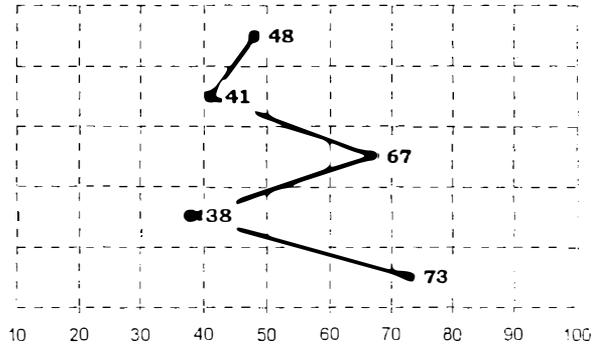
CMT

PERFIL MOTIVACIONAL

NOMBRE

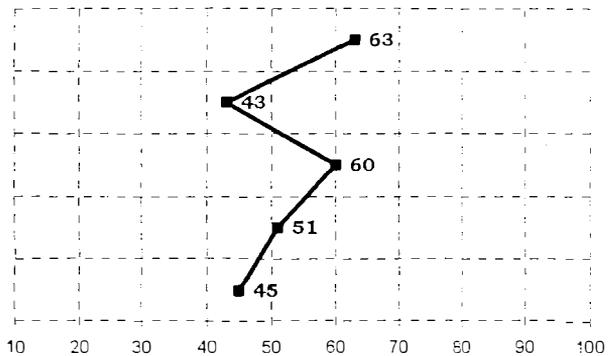
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

		PB	PT	
1	55	LOGRO	12	48
2	45	PODER	11	41
3	35	AFILIACION	19	67
4	25	AUTO REALIZACION	15	38
5	15	RECONOCIMIENTO	19	73



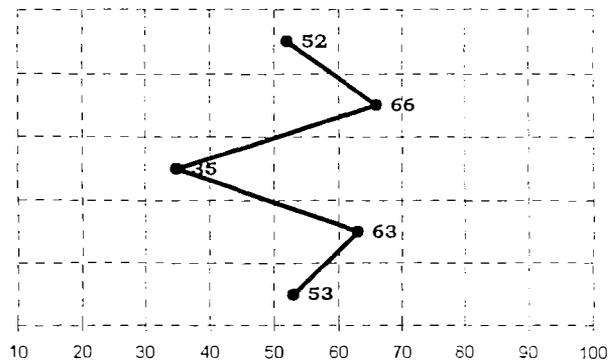
MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

		PB	PT	
1	55	DEDICACIÓN AL TARE	23	63
2	45	ACEPTACIÓN AUTORIDAD	12	43
3	35	ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	17	60
4	25	REQUISICIÓN	13	51
5	15	EXPECTACIÓN	9	45



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

		PB	PT	
1	55	SUPERVISION	14	52
2	45	GRUPO DE TRABAJO	21	66
3	35	CONTENIDO DEL TRABAJO	12	35
4	25	SALARIO	15	63
5	15	PROMOCION	16	53



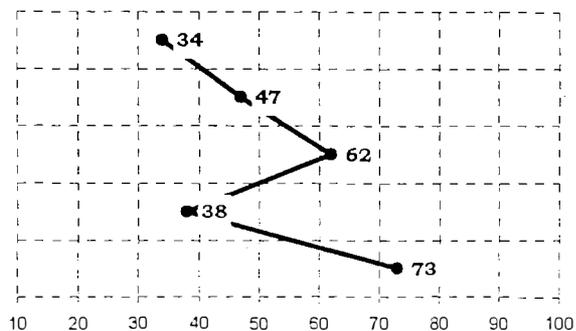
CMT

PERFIL MOTIVACIONAL

NOMBRE

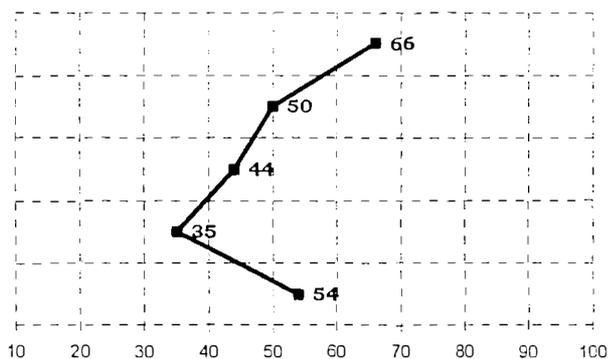
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

		PB	PT
1	55 LOGRO	7	34
2	45 PODER	13	47
3	35 AFILIACION	17	62
4	25 AUTO REALIZACION	15	38
5	15 RECONOCIMIENTO	19	73



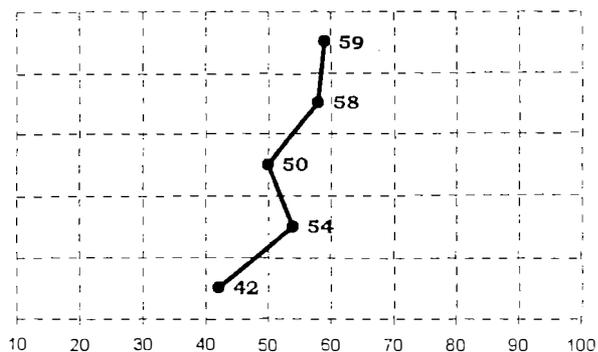
MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

		PB	PT
1	55 DEDICACIÓN AL TARE	25	66
2	45 ACEPTACIÓN AUTORIDAD	14	50
3	35 ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	13	44
4	25 REQUISICIÓN	7	35
5	15 EXPECTACIÓN	12	54



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

		PB	PT
1	55 SUPERVISION	17	59
2	45 GRUPO DE TRABAJO	18	58
3	35 CONTENIDO DEL TRABAJO	18	50
4	25 SALARIO	11	54
5	15 PROMOCION	11	42



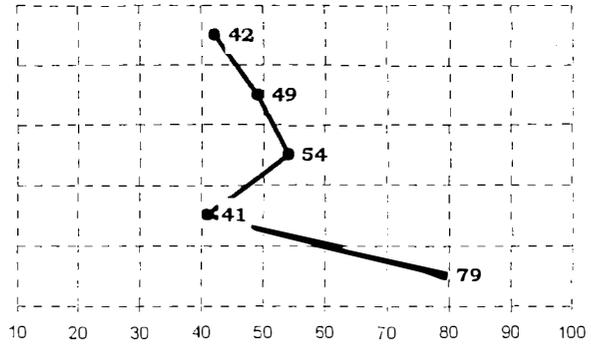
CMT

PERFIL MOTIVACIONAL

NOMBRE

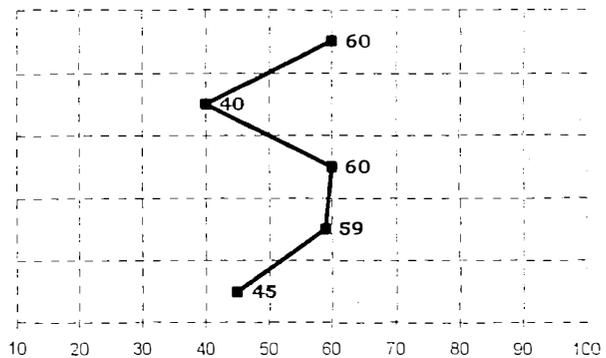
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

		PB	PT
1	55 LOGRO	10	42
2	45 PODER	14	49
3	35 AFILIACION	14	54
4	25 AUTO REALIZACION	16	41
5	15 RECONOCIMIENTO	21	79



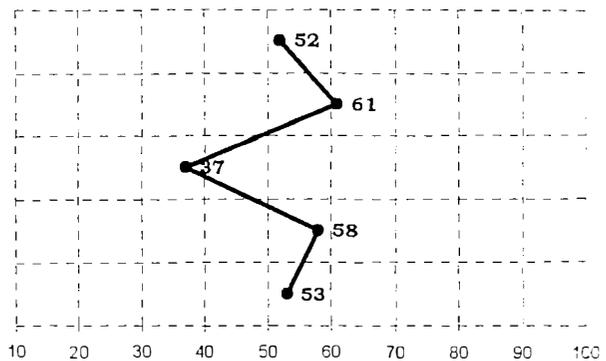
MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

		PB	PT
1	55 DEDICACIÓN AL TARE	22	60
2	45 ACEPTACIÓN AUTORIDAD	11	40
3	35 ACEPTACIÓN NCIRMAS Y VALORES	17	60
4	25 REQUISICIÓN	16	59
5	15 EXPECTACIÓN	9	45



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

		PB	PT
1	55 SUPERVISION	14	52
2	45 GRUPO DE TRABAJO	19	61
3	35 CONTENIDO DEL TRABAJO	13	37
4	25 SALARIO	13	58
5	15 PROMOCION	16	53



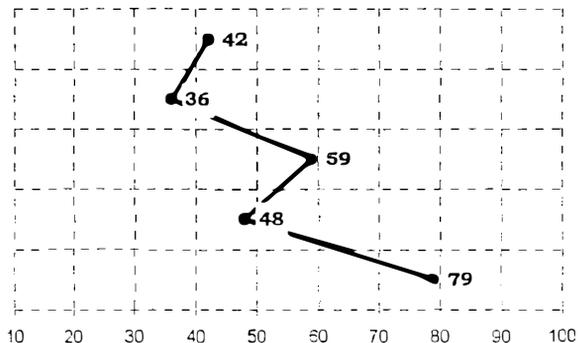
CMT

PERFIL MOTIVACIONAL

NOMBRE

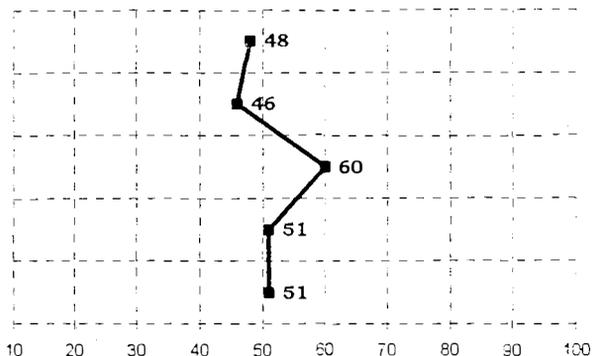
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

		PB	PT	
1	55	LOGRO	10	42
2	45	PODER	9	36
3	35	AFILIACION	16	59
4	25	AUTO REALIZACION	19	48
5	15	RECONOCIMIENTO	21	79



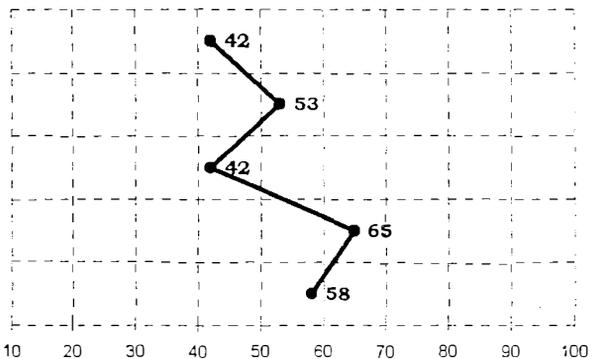
MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

		PB	PT	
1	55	DEDICACIÓN AL TARE	18	48
2	45	ACEPTACIÓN AUTORIDAD	13	46
3	35	ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	17	60
4	25	REQUISICIÓN	13	51
5	15	EXPECTACIÓN	11	51



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

		PB	PT	
1	55	SUPERVISION	10	42
2	45	GRUPO DE TRABAJO	16	53
3	35	CONTENIDO DEL TRABAJO	15	42
4	25	SALARIO	16	65
5	15	PROMOCION	18	58



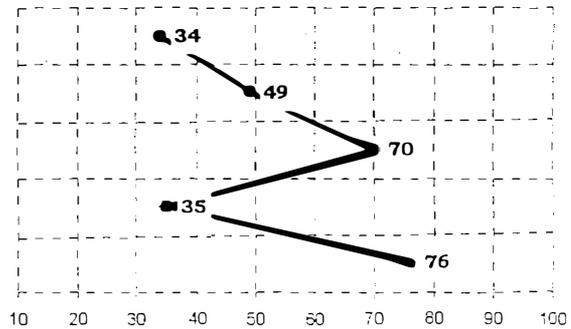
CMT

PERFIL MOTIVACIONAL

NOMBRE

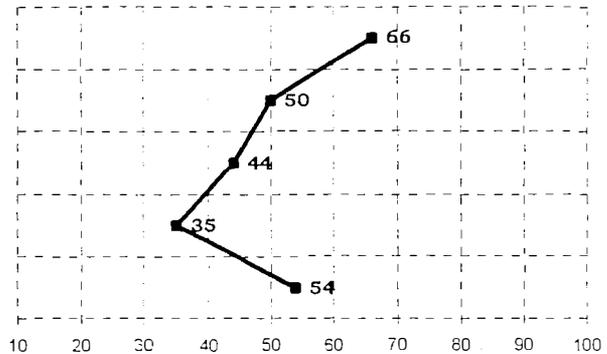
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

		PB	PT	
1	55	LOGRO	7	34
2	45	PODER	14	49
3	35	AFILIACION	20	70
4	25	AUTO REALIZACION	14	35
5	15	RECONOCIMIENTO	20	76



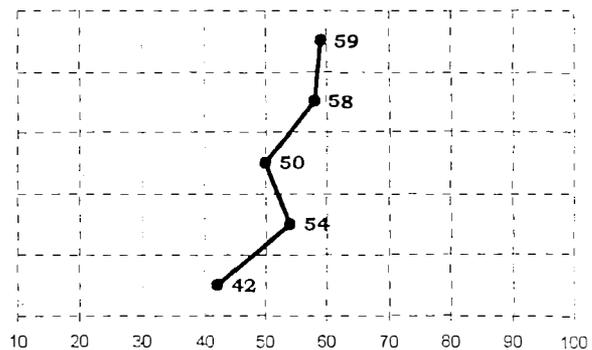
MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

		PB	PT	
1	55	DEDICACIÓN AL TARE	25	66
2	45	ACEPTACIÓN AUTORIDAD	14	50
3	35	ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	13	44
4	25	REQUISICIÓN	7	35
5	15	EXPECTACIÓN	12	54



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

		PB	PT	
1	55	SUPERVISION	17	59
2	45	GRUPO DE TRABAJO	18	58
3	35	CONTENIDO DEL TRABAJO	18	50
4	25	SALARIO	11	54
5	15	PROMOCION	11	42



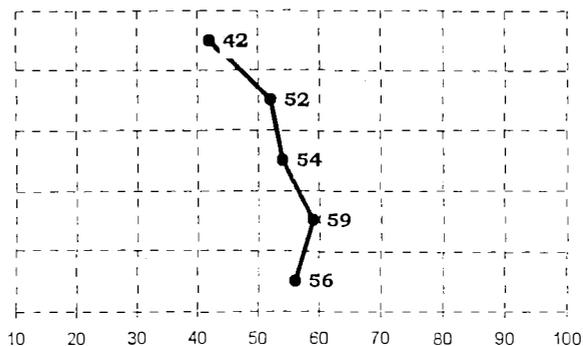
CMT

PERFIL MOTIVACIONAL

NOMBRE

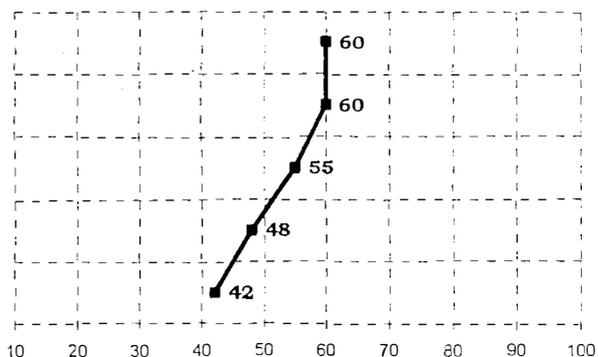
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

		PB	PT
1	55 LOGRO	10	42
2	45 PODER	15	52
3	35 AFILIACION	14	54
4	25 AUTO REALIZACION	23	59
5	15 RECONOCIMIENTO	13	56



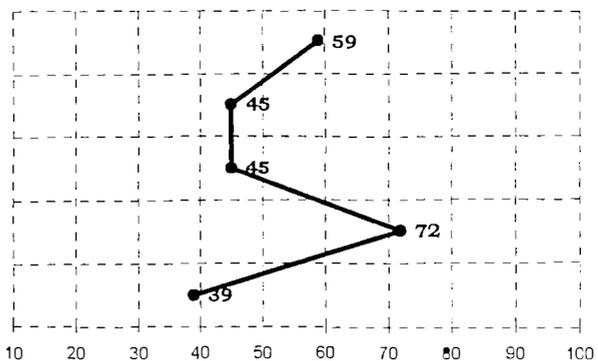
MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

		PB	PT
1	55 DEDICACIÓN AL TARE	22	60
2	45 ACEPTACIÓN AUTORIDAD	17	60
3	35 ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	16	55
4	25 REQUISICIÓN	12	48
5	15 EXPECTACIÓN	8	42



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

		PB	PT
1	55 SUPERVISION	17	59
2	45 GRUPO DE TRABAJO	13	45
3	35 CONTENIDO DEL TRABAJO	16	45
4	25 SALARIO	19	72
5	15 PROMOCION	10	39



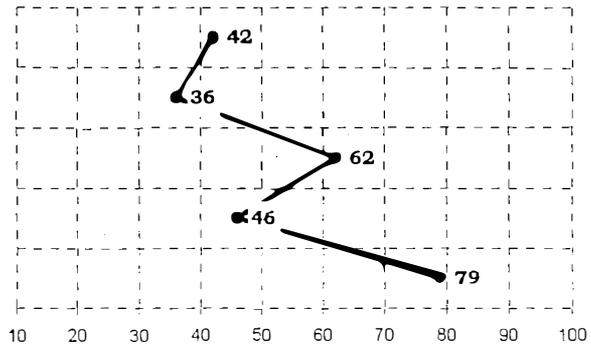
CMT

PERFIL MOTIVACIONAL

NOMBRE

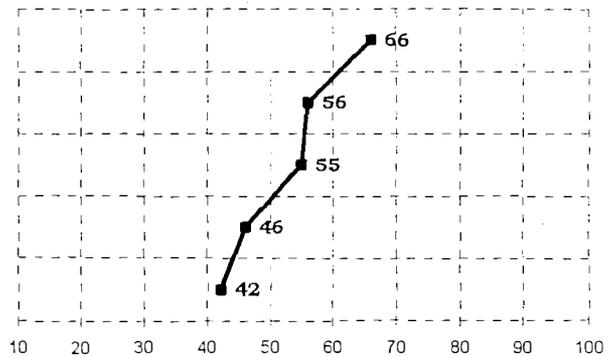
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

		PB	PT
1	55	LOGRO	10 42
2	45	PODER	9 36
3	35	AFILIACION	17 62
4	25	AUTO REALIZACION	18 46
5	15	RECONOCIMIENTO	21 79



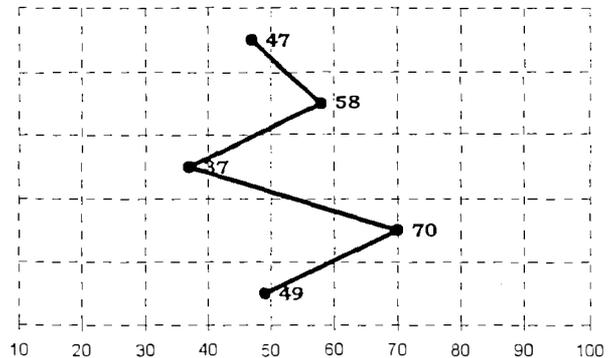
MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

		PB	PT
1	55	DEDICACIÓN AL TARE	24 66
2	45	ACEPTACIÓN AUTORIDAD	16 56
3	35	ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	16 55
4	25	REQUISICIÓN	11 46
5	15	EXPECTACIÓN	8 42



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

		PB	PT
1	55	SUPERVISION	12 47
2	45	GRUPO DE TRABAJO	18 58
3	35	CONTENIDO DEL TRABAJO	13 37
4	25	SALARIO	18 70
5	15	PROMOCION	14 49



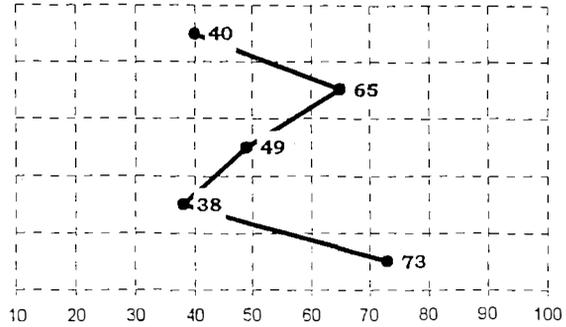
CMT

PERFIL MOTIVACIONAL

NOMBRE

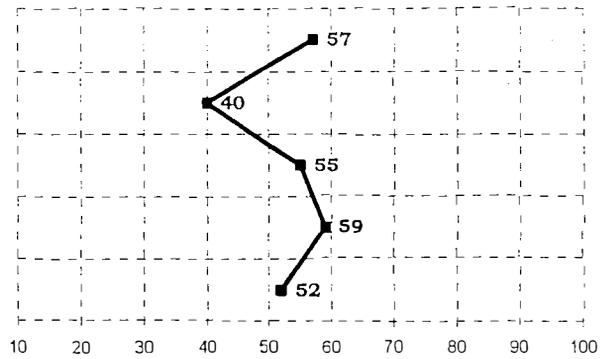
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

		PB	PT	
1	55	LOGRO	9	40
2	45	PODER	20	65
3	35	AFILIACION	14	49
4	25	AUTO REALIZACION	15	38
5	15	RECONOCIMIENTO	19	73



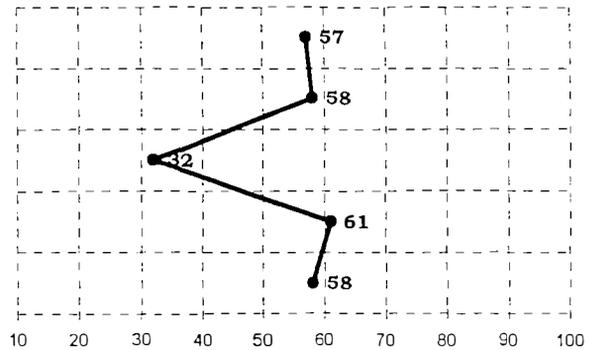
MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

		PB	PT	
1	55	DEDICACIÓN AL TARE	21	57
2	45	ACEPTACIÓN AUTORIDAD	11	40
3	35	ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	16	55
4	25	REQUISICIÓN	16	59
5	15	EXPECTACIÓN	11	52



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

		PB	PT	
1	55	SUPERVISION	16	57
2	45	GRUPO DE TRABAJO	18	58
3	35	CONTENIDO DEL TRABAJO	11	32
4	25	SALARIO	14	61
5	15	PROMOCION	18	58



CMT

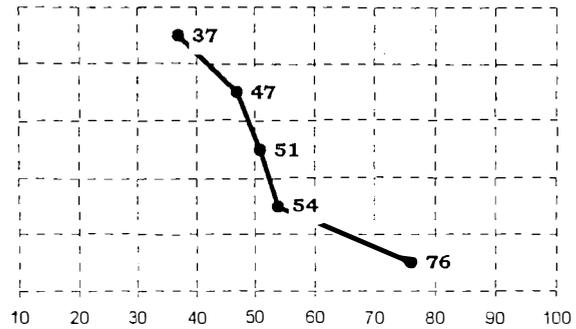
PERFIL MOTIVACIONAL



NOMBRE

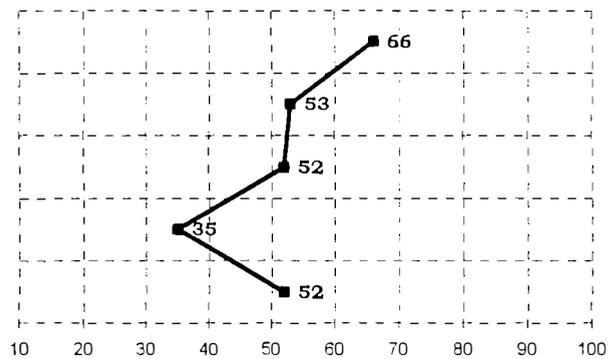
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

		PB	PT
1	55 LOGRO	8	37
2	45 PODER	13	47
3	35 AFILIACION	13	51
4	25 AUTO REALIZACION	21	54
5	15 RECONOCIMIENTO	20	76



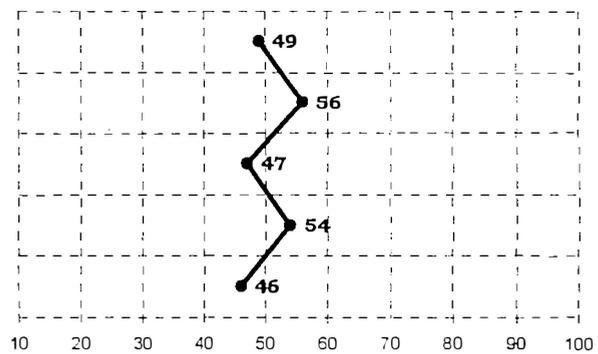
MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

		PB	PT
1	55 DEDICACIÓN AL TARE	24	66
2	45 ACEPTACIÓN AUTORIDAD	15	53
3	35 ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	15	52
4	25 REQUISICIÓN	7	35
5	15 EXPECTACIÓN	11	52



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

		PB	PT
1	55 SUPERVISION	13	49
2	45 GRUPO DE TRABAJO	17	56
3	35 CONTENIDO DEL TRABAJO	17	47
4	25 SALARIO	11	54
5	15 PROMOCION	13	46



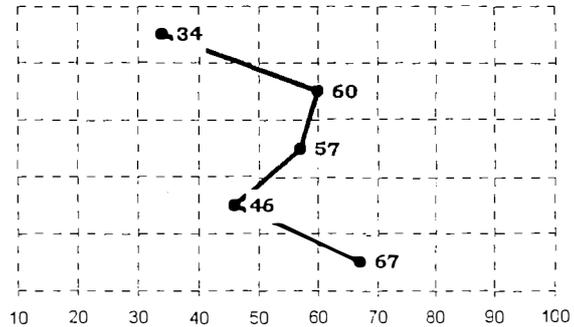
CMT

PERFIL MOTIVACIONAL

NOMBRE

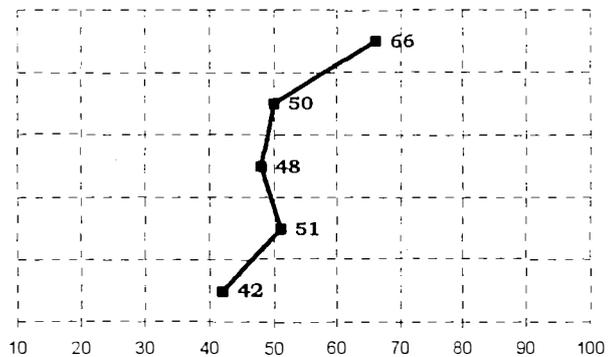
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

		PB	PT
1	55	LOGRO	7 34
2	45	PODER	18 60
3	35	AFILIACION	15 57
4	25	AUTO REALIZACION	18 46
5	15	RECONCCIMIENTO	17 67



MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

		PB	PT
1	55	DEDICACIÓN AL TARE	24 66
2	45	ACEPTACIÓN AUTORIDAD	14 50
3	35	ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	14 48
4	25	REQUISICIÓN	13 51
5	15	EXPECTACIÓN	8 42



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

		PB	PT
1	55	SUPERVISION	5 30
2	45	GRUPO DE TRABAJO	20 64
3	35	CONTENIDO DEL TRABAJO	23 62
4	25	SALARIO	10 51
5	15	PROMOCION	17 56

