

**ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD DE BELLAS
ARTES Y HUMANIDADES DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE
PEREIRA.**



GLORIA YOJANA GOMEZ DUQUE.

LINA MARIA TREJOS VINASCO.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

PEREIRA.

2.011

**ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD DE BELLAS
ARTES Y HUMANIDADES DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE
PEREIRA.**



GLORIA YOJANA GOMEZ DUQUE.

LINA MARIA TREJOS VINASCO.

**Trabajo de grado para optar por el título de
INGENIERIA INDUSTRIAL.**

DIRECTOR:

Ing. JUAN CARLOS CASTAÑO BENJUMEA.

Magister en Administración económica y financiera.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

PEREIRA.

2.011

Nota de aceptación:

Firma del presidente del Jurado.

Firma del Jurado.

Pereira _____ de 2011

Agradecimientos a nuestras familias por sus esfuerzos, apoyo y confianza incondicional porque de alguna manera forman parte de lo que somos ahora, deseamos expresarles que nuestros ideales, energías y logros han sido también suyos.

Gracias a nuestro director de tesis Juan Carlos Castaño Benjumea por su apoyo incondicional y por depositar en nosotras confianza y respeto.

Un eterno agradecimiento a la vida por haber tenido la oportunidad de haber conocido y compartido con una amiga, por ser la persona incondicional a la que le tengo un gran cariño, admiración y respeto.

Y en especial a ti señor que nos has guiado y nos has brindado sabiduría por hacer que todo este trabajo se haga realidad.

Contenido

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	15
1.2 SITUACIÓN PROBLEMA.....	18
1.3 PROBLEMAS IDENTIFICADOS.....	21
1.4 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	21
1.5 HIPÓTESIS O SUPUESTOS.....	22
1.6 OBJETO DE ESTUDIO.....	22
1.7 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	23
1.8 BENEFICIOS QUE CONLLEVA.....	26
1.9 FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO.....	27
2 MARCO REFERENCIAL.....	28
2.1 MARCO TEÓRICO.....	28
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	46
2.3 MARCO SITUACIONAL.....	83
2.4 MARCO NORMATIVO.....	94
3 DISEÑO METODOLOGICO.....	95
3.1 UNIVERSO DEL ESTUDIO.....	95
3.2 MUESTRA.....	95

3.3 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO.....	95
3.4 VARIABLES E INDICADORES.....	96
3.5 PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN.....	98
4 DIAGNÓSTICO.....	99
4.1 ANALISIS DE INDICADORES.....	100
4.2 ANALISIS DE INDICADORES CRITICOS.....	120
5 PROPUESTA.....	127
5.1 ESTRATEGIA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	127
6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	136
6.1 CONCLUSIONES.....	136
6.2 RECOMENDACIONES.....	137
7 BIBLIOGRAFIA.....	139
8 ANEXOS.....	142

LISTA DE TABLAS.

1. Departamento de Música.....	100
Tabla 1. Negociación y Manejo de Conflictos.....	100
Tabla 2. Salud Ocupacional.....	102
2. Departamento de Filosofía.....	103
Tabla 3. Salud Ocupacional.....	103
Tabla 4. Liderazgo.....	104
Tabla 5. Relaciones.....	105
Tabla 6. Negociación y Manejo de Conflictos.....	106
Tabla 7. Reconocimiento a la Labor.....	107
3. Artes Visuales.....	108
Tabla 8. Reconocimiento a la Labor.....	108
Tabla 9. Salud Ocupacional.....	109
Tabla 10. Negociación y Manejo de Conflictos.....	110
Tabla 11. Liderazgo.....	111
Tabla 12. Motivación.....	112
Tabla 13. Trabajo en Equipo.....	113
4. Enseñanza de la Lengua Inglesa.....	114
Tabla 14. Salud Ocupacional.....	114
Tabla 15. Facilitación para el Cambio.....	115
Tabla 16. Información.....	116
5. Departamento de Humanidades.....	117

Tabla 17. Salud Ocupacional.....	117
Tabla 18. Reconocimiento a la Labor.....	118
Tabla 19. Liderazgo.....	119
6. Bellas Artes y Humanidades.....	120
Tabla 20. Salud Ocupacional.....	124
Tabla 21. Reconocimiento a la Labor.....	125
Tabla 22. Liderazgo.....	126

LISTA DE GRAFICOS.

Grafico propósito y objetivos PID Universidad Tecnológica de Pereira...	19
Grafico organigrama institucional.....	93
1. Gráficos Departamento de Música.....	100
Grafico 1. Negociación y Manejo de Conflictos.....	101
Grafico 2. Salud Ocupacional.....	102
2. Gráficos Departamento de Filosofía.....	103
Grafico 3. Salud Ocupacional.....	103
Grafico 4 Liderazgo.....	104
Grafico 5 Relaciones.....	105
Grafico 6. Negociación y Manejo de Conflictos.....	106
Grafico 7. Reconocimiento a la Labor.....	107
3. Artes Visuales.....	108
Grafico 8. Reconocimiento a la Labor.....	108
Grafico 9. Salud Ocupacional.....	109
Tabla 10. Negociación y Manejo de Conflictos.....	110
Grafico 11. Liderazgo.....	111
Grafico 12. Motivación.....	112
Grafico 13. Trabajo en Equipo.....	113
4. Gráficos Enseñanza de la Lengua Inglesa.....	114
Grafico 14. Salud Ocupacional.....	114
Grafico 15. Facilitación para el Cambio.....	115

Grafico.16. Información.....	116
5. Gráficos Departamento de Humanidades.....	117
Grafico 17. Salud Ocupacional.....	117
Grafico 18. Reconocimiento a la Labor.....	118
Grafico 19. Liderazgo.....	119
6. Bellas Artes y Humanidades.....	120
Grafico 20. Genero.....	120
Grafico 21. Edad.....	121
Grafico 22. Tipo de Vinculación.....	121
Grafico 23. Es usted.....	122
Grafico 24. Usted Trabaja.....	122
Grafico 25. Es Usted Director de Procesos.....	123
Grafico 26. Antigüedad en la Universidad.....	123
Grafico 27. Salud Ocupacional.....	124
Grafico 28. Reconocimiento por la Labor.....	125
Grafico 29. Liderazgo.....	126

LISTA DE ANEXOS

Anexos.....	142
Instrumento para medir el Clima Organizacional en la facultad de Bellas Artes y Humanidades.....	142
Análisis de Fiabilidad Matriz de Covarianzas.....	147
Análisis de Fiabilidad Matriz de Correlaciones.....	168
Análisis de Confiabilidad del Instrumento.....	189

Resumen

El presente estudio investigativo sobre el clima laboral actual, en la Facultad de Bellas Artes y Humanidades de la Universidad Tecnológica de Pereira, tiene como objetivo principal generar propuestas que permitan intervenir positivamente los resultados del clima laboral en futuras mediciones y como trabajo de grado para optar el título correspondiente a Ingeniería Industrial.

Para la ejecución de la investigación, se realizó la medición de clima organizacional en la facultad de Bellas Artes y Humanidades, la cual contaba en el momento con 65 personas adscritas entre personal docente y administrativo, aplicándose un instrumento de evaluación de clima organizacional al total de los empleados, conformado por 82 preguntas y una escala de cinco alternativas de respuesta, fue sujeto a evaluación y aprobación por parte de un grupo de expertos.

Las dimensiones analizadas en este estudio fueron: Liderazgo, Trabajo en Equipo, Relaciones, Salud Ocupacional, Motivación, Negociación y Manejo de Conflictos, Empoderamiento, Facilitación para el Cambio, Comunicación, Información, Imagen Corporativa, Sentido de Pertenencia y Reconocimiento a la Labor. Después de obtener los resultados, se procedió a realizar el análisis de las 13 dimensiones estudiadas, se encontró que en la facultad presenta un clima laboral favorable con algunas falencias en ciertas dimensiones. De acuerdo a estos resultados se elaboro la propuesta para mejorar el clima organizacional que aquí se encuentra.

Abstract

The present research study on the current work environment at the Faculty of Fine Arts and Humanities of Pereira's Technological University, main objective to generate proposals to intervene positively in the work environment results in future measurements and how to qualify for graduate work the title for Industrial Engineering.

For the execution of the research was conducted to measure organizational climate in the Faculty of Fine Arts and Humanities, which had at the time with 65 persons connected between faculty and staff, applying an assessment tool to the total organizational climate employees, consisting of 82 questions and a scale of five response alternatives, it was subject to evaluation an approval by a group of experts.

The dimensions analyzed in this study were: Leadership, Teamwork, Relationship, Occupational Health, Motivation, Negotiation and Negotiation and Conflict Management, Empowerment, Change Facilitation, Communication, Information, Corporate Identity, Sense of Belonging and Recognition of the Labor. After obtaining the results, one proceeded to realize the analysis of 13 studied dimensions; we found that the faculty has a favorable working environment with some weaknesses in certain dimensions. According to these results, the proposal was developed to improve the organizational climate found here

INTRODUCCIÓN

Hoy por hoy la Gestión Humana ha venido ganando gran importancia para todas las organizaciones, de este se deriva en gran medida el éxito o fracaso de las mismas, la Universidad Tecnológica de Pereira no es ajena a esta circunstancia y ha propuesto dentro de su plan de desarrollo institucional actividades y proyectos que mejoren, ayuden y fortalezcan el talento humano de sus colaboradores. Indudablemente el clima laboral y organizacional afecta directamente el desempeño de los integrantes de una organización y en los resultados integrales que se esperan de ella, impactando directamente la capacidad de la institución para satisfacer las necesidades del cliente interno, responder eficazmente a los cambios del entorno, producir valor y generar en los empleados mayor compromiso y sentido de pertenencia. Es por esta razón que el tema se ha convertido en una de las mayores preocupaciones para los líderes empresariales de la actualidad. Las compañías e instituciones tienen dentro de sus prioridades implementar planes y metodologías que les permitan diagnosticar, medir, intervenir el clima organizacional.

El presente trabajo adelanta un estudio investigativo sobre el clima organizacional actual en la Facultad de Bellas Artes y Humanidades y se proponen estrategias de intervención a los aspectos de cuidado con el fin de garantizar el fortalecimiento, modificación y/o mejoramiento de la calidad de vida de los integrantes de la facultad, con el cual se pretende el incremento de la productividad, la competitividad y sostenibilidad de la Universidad como una de las mejores instituciones de carácter público del país.

1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.

La idea inicial surge por petición de la vice rectoría académica de la Universidad Tecnológica de Pereira al programa de Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional, adscrito a la facultad de Ingeniería Industrial de realizar un estudio sobre clima organizacional en la institución para el personal docente y administrativo con el fin de determinar, cuál es el clima actual de la institución que permitiese intervenirlo positivamente y así lograr la meta propuesta en el plan de desarrollo institucional (PID) fijado para el año 2012 en un 85%. Con el ánimo de llevar a cabo el estudio dentro del Grupo de Investigación Administración Del Desarrollo Humano y Organizacional se realizó la convocatoria de los estudiantes que querían hacer parte del proceso, los cuales estuvieran cursando sus últimos semestres y necesitaban como requisito elaborar su correspondiente trabajo de grado. Las reuniones del grupo de investigación se vienen presentando desde septiembre 2010 hasta la fecha.

En este orden de ideas se inscribieron 14 personas las cuales a través de reuniones que se llevaban a cabo dos veces por semana con el fin de sensibilizar, orientar, motivar, capacitar y realizar la debida formulación del anteproyecto correspondiente y la elaboración del instrumento, siendo aplicado a profesores y administrativos, medio tiempo y tiempo completo, todos los participantes del proyecto hicieron su aporte.

Luego de muchas deliberaciones se realizó el instrumento que fue expuesto a un proceso de evaluación y aprobación, las personas participantes de este proceso son:

Luz Stella Montoya Alzate (Psicóloga, Profesora de la universidad Católica).

Mariela Díaz Pinilla (Psicóloga, Asesora en gestión humana, profesora de la Maestría en administración del desarrollo humano y organizacional).

Gloria Inés Román Soto (Jefe de personal de la Universidad Tecnológica de Pereira).

Gloria Lucia López Velásquez (Psicóloga, Profesora de la Facultad de ingeniería industrial).

Después de la aprobación y adopción de las sugerencias el ***Instrumento de Recopilación de Información*** se estructuró en 82 preguntas, que pretendían evaluar 13 variables, con cinco opciones de respuesta y cinco preguntas cualitativas las cuales en su conjunto miden trece dimensiones de clima organizacional.

Las características principales del instrumento son:

Nombre: 13 factores de clima organizacional para la UTP.

Autor: Estudiantes de pregrado de la facultad de ingeniería industrial.

Forma de Aplicación: Individual.

Tiempo de Aplicación: Sin límite de tiempo.

Material: Cuestionario.

Variables de Medición: 13 dimensiones de clima laboral en la UTP.

Estas constituyen un aspecto fundamental de toda la organización y el mantenimiento de un adecuado clima organizacional para el buen desempeño

de sus recursos humanos para lograr el cumplimiento satisfactorio de los objetivos y metas institucionales.

Tipo de prueba:

Es una prueba que permite establecer el grado de satisfacción de los miembros de una organización respecto a trece dimensiones de estudio del clima laboral.

La prueba fue diseñada en forma de cuestionario, plantea la formulación de una serie situaciones que pueden o no darse en una organización y que obligan al empleado mediante la elección forzada a contestar, de tal forma que su opinión contribuya al obtención de un resultado grupal que estadísticamente permita establecer los niveles de clima laboral a través de la aplicación del instrumento.

1.2 SITUACION PROBLEMA.

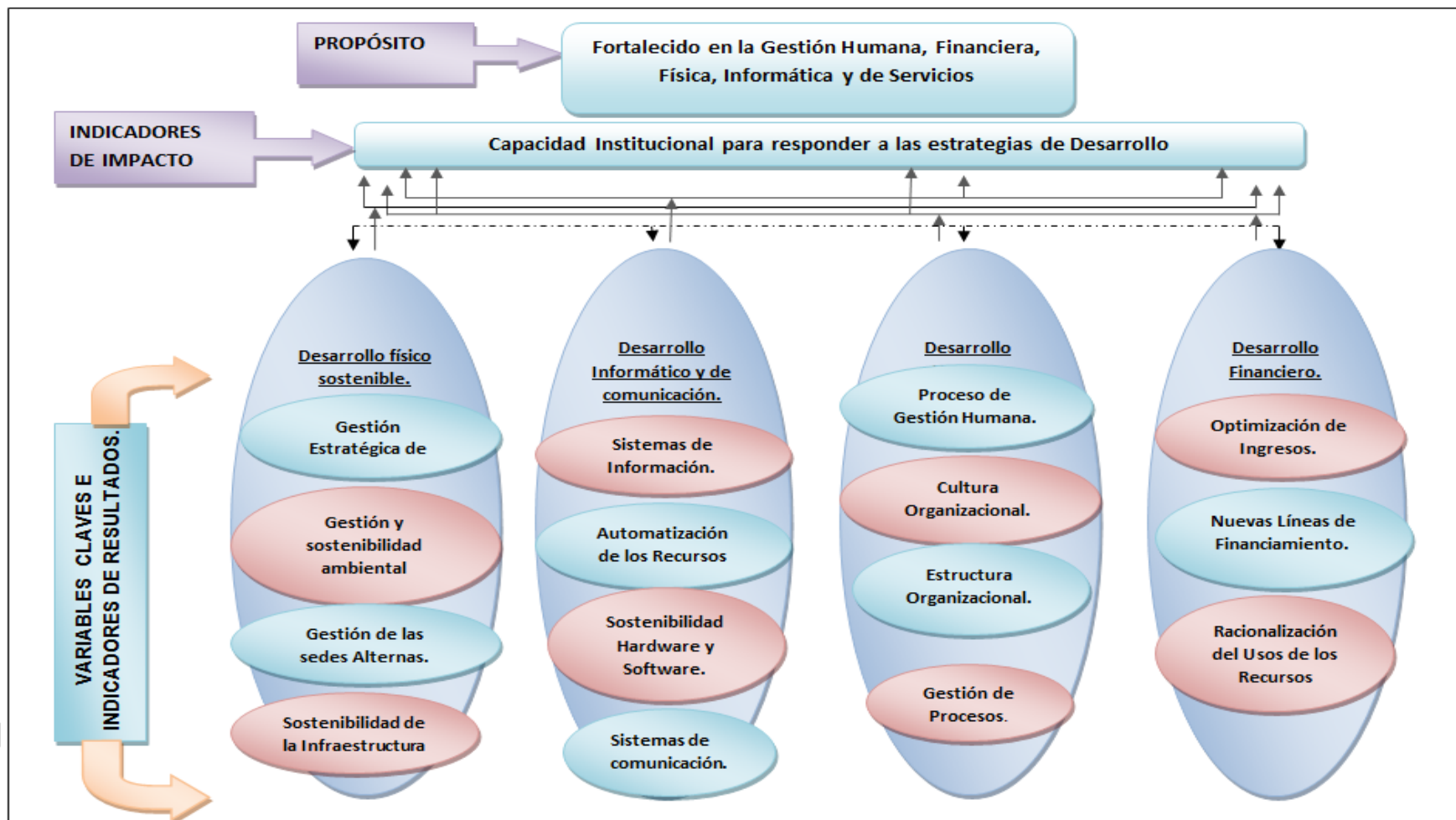
La Universidad Tecnológica de Pereira¹ en busca del mejoramiento ha incorporado dentro de su estructura procesos de desarrollo de talento humano, como parte integral del sistema de gestión de calidad del área administrativa mediante la resolución de rectoría N^a 2188 de 2006 se adoptó el modelo de gestión por competencias para el desarrollo del talento humano del personal administrativo y el procedimiento de gestión del talento humano por competencias en la administración de la Universidad tecnológica de Pereira y la resolución N^a 3731 de 2006, integra el resultado de la gestión del desempeño por competencias al plan anual de capacitación.

En los componentes de direccionamiento estratégico se ha ejecutado el Plan de Desarrollo Institucional, en el cual se encuentran comprometidos todos los actores que intervienen en la UTP. Así mismo, se ha venido trabajando en la formulación del nuevo plan que permita la sostenibilidad y desarrollo, es así que mediante acuerdo del concejo superior se estableció el procedimiento para la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control del plan de desarrollo institucional de la universidad.

Dentro de la ejecución del plan de desarrollo institucional podemos encontrar los aspectos relevantes que contribuyen con la proyección y el cumplimiento de la misión y la visión de la institución.

¹Obtenido en el portal de la Universidad Tecnológica de Pereira.
http://www.utp.edu.co/php/controlInterno/docsFTP/Informe_Circular_2_-_Mayo.pdf

PROPÓSITO Y OBJETIVOS PID UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA



Fuente: www.utp.edu.co/pdi

Para el caso en particular el proyecto de gestión humana tiene en su interior cuatro grandes actividades dentro de los cuales encontramos:

- **Gestión del Talento Humano:** Actividades que acompañen y gestionen las competencias del talento humano, por medio de las actividades que acompañen el talento humano desde su ingreso a la institución pasando por su armonización y potencialización de sus competencias así como un retiro exitoso.
- **Apropiación de la Cultura Organizacional:** Con la implantación de estas actividades se alcanzará la motivación de los funcionarios de la Universidad su sentido de pertenencia por la institución y el dinamismo en su quehacer redundando en el resultado positivo para la institución.
- **Gestión de plan de cargos y planta de personal (Estructura Organizacional):** Es importante la búsqueda de la armonización y reestructuración de grados, estructura y niveles de complejidad de la Institución lo cual permita una interacción y comunicación ágil de los procesos.
- **Gestión de la Calidad para la UTP:** Es pertinente un sistema de Calidad integrado, que armonice la prestación de un servicio satisfactorio y de esta manera responda a las necesidades de la gestión docente y administrativa de la Institución.

Este trabajo centra sus esfuerzos en el segundo ítem, mediante el diagnóstico encontrado se realizaron las respectivas propuestas que ayudan a mejorar o mantener un buen clima laboral contribuyendo a formar una cultura institucional.

1.3 PROBLEMAS IDENTIFICADOS.

Carencia de un diagnóstico reciente sobre clima organizacional que permita identificar problemas y posibles soluciones que ayuden al desarrollo y ejecución del PID el cual busca garantizar la calidad y el mejoramiento continuo que la Universidad ha venido proyectando desde el momento de su creación.

1.4 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

La universidad Tecnológica de Pereira en busca del mejoramiento continuo tiene inmersos dentro de su PID aspectos relacionados con el clima y la cultura organizacional para el desarrollo de estas actividades se hace necesario un diagnóstico que permita intervenirlo.

1.4.1 La pregunta de investigación.

¿La medición del clima organizacional de la Facultad de Bellas Artes y Humanidades de la Universidad Tecnológica de Pereira ayuda a implementar el plan de desarrollo 2009-2019, garantizando con ello el mejoramiento continuo que permita sostener la calidad y el reconocimiento con que cuenta la Institución?

1.5 HIPOTESIS Y SUPUESTOS.

La medición del clima organizacional en la Facultad de Bellas Artes y Humanidades, contribuye a la ejecución del Plan de Desarrollo Institucional 2009-2019, en el cual se contempla el factor humano como uno de los aspectos mas importantes dentro de la institución.

1.6 OBJETO DE ESTUDIO.

1.6.1 OBJETIVO GENERAL

Medir el clima organizacional en la Universidad Tecnológica de Pereira con el fin generar propuestas a partir de los resultados obtenidos para el cumplimiento del Plan de Desarrollo Institucional 2009- 2019. Específicamente en la Facultad de Bellas Artes y Humanidades

1.6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Desarrollar un instrumento para la medición del Clima Organizacional.
- Medir el clima organizacional presente en la Facultad de Bellas Artes y Humanidades
- Elaborar un diagnostico con la información obtenida.
- Proponer estrategias de mejoramiento del clima organizacional con base en los resultados obtenidos.

1.7 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.

El clima organizacional es un tema de gran importancia para las instituciones, por que interviene directamente con el activo intangible mas importante dentro de la organización que es el Recurso Humano.

El que exista un buen clima laboral o no, produce diferentes efectos dentro de las personas ya que este afecta su estado de ánimo y por consiguiente el desempeño laboral, determinando en gran medida el nivel de productividad, calidad y satisfacción, es por esto que la institución debe conocer el desempeño de las variables que influyen en el clima con el fin de analizarlas, evaluarlas, tomar acciones correctivas y sostenibles, que conlleven a la lograr las metas organizacionales.

La importancia de medir el clima organizacional en el estamento administrativo y docente de la facultad de bellas artes y humanidades de la universidad tecnológica de Pereira se fundamenta en que este hace parte del Proyecto Educativo Institucional en el cual se menciona, “Crear un Clima Organizacional favorable para el desarrollo Institucional”². De igual manera se concibe al interior de las Políticas Institucionales: “La gestión universitaria en todas sus expresiones estará enmarcada en un proceso de planeación permanente. Todas las actividades realizadas en la universidad serán objeto de evaluación y sus resultados, serán aprovechados para mejorar permanentemente los procesos.”³ El Plan de Desarrollo Institucional refiere aspectos asociados al Clima: “Desarrollar un sistema de Bienestar Universitario, orientado a dignificar al hombre, preservar sus derechos fundamentales, elevar su calidad de vida y mejorar las condiciones de trabajo, recreación, estudio, investigación y docencia

² Documento obtenido en el portal de la Universidad Tecnológica de Pereira www.utp.edu.co/pdi

³Documento obtenido en el portal de la Universidad Tecnológica de Pereira www.utp.edu.co/institucional/politicas.html

en la universidad”⁴. Además es requisito para lograr una institución de calidad, por parte del Consejo Nacional De Acreditación que expresa: “Es importante que el proyecto educativo manifieste un claro interés de la Institución por crear condiciones para que el personal académico y los estudiantes desarrollen sus capacidades intelectuales y sus actividades académicas, en un ambiente que propicie el crecimiento personal de cada quién y el bienestar general de la institución, y pregunta sobre: “Apreciación de los profesores y de los estudiantes sobre la existencia de un ambiente Institucional propicio para el trabajo”⁵.

Este estudio pretende medir como se encuentra el clima organizacional de la facultad de Bella Artes y Humanidades de la universidad tecnológica de Pereira, y de esta manera evidenciar como percibe el personal administrativo y docente de la facultad las condiciones internas de trabajo, lo que conlleva a determinar como vivencia la facultad su ambiente laboral.

En la actualidad el enfoque empresarial en el triángulo del café, se caracteriza por una marcada importancia en la estructura de negocios; una cultura emprendedora y dinámica en la que influyen directamente los miembros de las organizaciones, guiados por una serie de reglas, procedimientos, trámites y algunas limitantes que se ven enfrentados en el desarrollo de las actividades productivas.

La Universidad Tecnológica de Pereira, es la Institución de Educación Superior mas reconocida en el eje cafetero; su labor académica ha trascendido fronteras y goza de gran reconocimiento, posicionándose como una de las mejores del país; actualmente motivados por el plan de desarrollo institucional (PDI), que

⁴Documento obtenido en el portal de la Universidad Tecnológica de Pereira www.utp.edu.co/pdi

⁵ www.cna.gov.co.

plantea como un marco lógico y definido desde el 2009 - 2019, se crean herramientas para la formulación de diferentes escenarios que describan desde una visión prospectiva el posible futuro de dicha institución.

De esta manera la medición del clima organizacional de la institución resulta de vital importancia con el fin de llevar a cabo dichos planes, basados en los principios planteados por el PDI⁶, la herramienta escogida para alcanzar objetivos planteados a largo plazo.

Medir el clima organizacional es importante para la institución porque permite analizar y tres factores importantes como:

- a) Evaluar fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la institución.
- b) Iniciar y promover un cambio que indique a los jefes inmediatos los elementos específicos sobre los cuales deben dirigir su atención.
- c) Realizar un continuo seguimiento de la institución y prever los problemas que se puedan presentar.

La evaluación de clima organizacional brinda la oportunidad de visualizar las posibles soluciones a problemas cotidianos, brindando las herramientas necesarias con el fin de resaltar o mantener las fortalezas, al igual que enfrentar, corregir e implementar soluciones para participar en planes de

⁶Definición entregada a la Oficina de Planeación por el Decano de la Facultad de Ingeniería Industrial, Ing. Wilson Arenas Valencia

mejoramiento continuo con miras a un posicionamiento nacional e internacional que brinden un mayor reconocimiento a la labor prestada por la Institución.

1.8 BENEFICIOS QUE CONLLEVA.

1.8.1 Científicos.

- a. Generación de metodologías de carácter específico para medir clima en una institución de carácter público.
- b. Incremento de la literatura científica existente en la Región, alrededor de estas temáticas.
- c. Transferencia de conocimiento que se articulan en niveles formativos e interdisciplinarios.

1.8.2 Sociales. Mejoramiento del bienestar de los colaboradores de la institución viéndose repercutido en los usuarios de la misma.

1.8.3 Humanos. Incremento en los niveles de calidad de vida de los colaboradores al laborar en mejores ambientes de trabajo.

1.8.4 Técnicos. Diseño de instrumentos válidos para medir clima en una organización.

1.8.5 Administrativos. Formulación de propuestas de desarrollo organizacional, que permitan cumplir con las metas propuestas en el PID.

1.8.6 Personales. Utilización de los conocimientos obtenidos durante la carrera con el fin de optar el título correspondiente a Ingeniería Industrial.

1.9 FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO DEL ESTUDIO.

Constituyen los requisitos indispensables para el desarrollo del estudio y logro de los resultados deseados entre ellos:

- a) Compromiso del Decano de la Facultad de Bellas Artes y cada una de las dependencias.
- b) Compromiso y receptibilidad de cada uno de los integrantes de la Facultad docentes y administrativos ya que son el objeto de estudio.
- c) Compromiso y dedicación del equipo de Académicos vinculados con el proyecto.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco Teórico.

2.1.2 El clima organizacional en Colombia.

En Colombia se han realizado estudios de clima organizacional a partir de los años 70, con los modelos inspirados por diferentes autores, dentro de los cuales se encuentra el modelo de Rensis Likert, La escala W.E.S. (work Environment Scale) escala de clima social en el trabajo elaborado por Moos, el TECLA del profesor John Sudarsky, el I.M.C.O.C del profesor Carlos E. Méndez Álvarez y la mas reciente la encuesta ECO IV diseñada por Fernando Toro. A medida que pasa el tiempo mas autores crean nuevos modelos para la interpretación, medición y intervención del clima, cada modelo tiene en cuenta la interpretación que cada autor hacer respecto al clima y sus variables también se tienen en cuenta factores como el tipo de organización para la cual se esté realizando el instrumento, entendiéndose que el clima organización depende en gran medida de la estructura de la organización.

El clima organizacional ha tenido una gran relevancia y aun mas cuando la ISO decidió incluirla como un requisito para la certificación de las organizaciones.

Méndez⁷ y Toro⁸ en la realización de estudios y análisis en diferentes empresas colombianas han llegado a conclusiones como:

⁷ Méndez, Carlos (2005). Clima Organizacional en Colombia el I.M.C.O.C un método de análisis para su intervención.

⁸ Toro, Fernando. Clima Organizacional una Aproximación a su dinámica en la empresa latino americana.

- Los niveles mas bajos en la calificación en los diferentes estudios realizados en empresas colombianas pertenecientes a diversos sectores de la economía se presentan en la imagen gerencial, la retribución, el sentido de pertenencia y la disposición al esfuerzo.
- Las falencias presentadas en los líderes se reflejan básicamente porque en su mayoría los programas de formación gerencial se enfocan en enseñar modelos gerenciales y teorías administrativas. Si bien este tipo de énfasis en la educación promueve el desarrollo de las estructuras cognitivas, impacta pobremente la formación de valores, actitudes, motivos y orientación a la acción.
- Es evidente que el clima organizacional depende en gran medida de la calidad del liderazgo del personal de mando, por lo que se hace preciso idear estrategias educativas que promuevan valores y estilos apropiados de relación, mando y control, las cuales promuevan en el líder el empoderamiento, el autocontrol y la creatividad⁹.

Según Méndez (2005)¹⁰ existen varios factores por los cuales no siempre se realiza un aprovechamiento a los estudios realizados sobre clima organizacional en Colombia, que permitan impactar positivamente la cultura organizacional entre ellos:

- Los estudios sobre clima se realizan únicamente cuando se identifican dificultades al interior de la empresa se manifiestan por baja motivación, relaciones satisfactorias inexistentes entre los departamentos influyendo directamente en la productividad de la empresa.
- La medición de clima organizacional se ha tomado como una forma de llamar la atención a un gerente o líder de proceso sobre el mal clima que genera su gestión en los empleados causando despidos.

⁹ Toro, Fernando. Clima Organizacional una Aproximación a su dinámica en la empresa latino americana. Cíncel.

¹⁰ Méndez, Carlos (2005). Clima Organizacional en Colombia el I.M.C.O.C un método de análisis para su intervención.

- No existe un presupuesto que soporte un proceso de intervención, lo que hace imposible la contratación de un experto que permita mejorar los aspectos que presenten falencias.
- Los empresarios Colombianos tienen a ser pragmáticos, pretendiendo que las intervenciones muestren resultados inmediatos, olvidan que este es un proceso de desarrollo organizacional con todo lo que este implica:
- Poca claridad entre la sinergia que existe entre el clima organizacional y la cultura organizacional.
- En muchos empresarios Colombianos la medición de clima organizacional no pasa de ser un requisito para cumplir con las exigencias de la norma ISO, sus resultados no trascienden en la organización.
- Los estudios se llevan a cabo una sola vez dejando de lado el seguimiento que debe realizarse, para sostener o mejorar el clima según sea el caso.
- No hay continuidad en lo que se quiere medir, las empresas cambian de instrumento con gran facilidad dependiendo del poder de convicción del consultor de turno o del precio que este cobre por el servicio, dejando de lado los resultados de estudios anteriores.

En Colombia se ha presentado un gran avance en la forma de administrar el recurso humano, los colaboradores de la empresa depende en gran medida el éxito o el fracaso de las organizaciones, son cada vez mas los interesados en estudiar este tema.

Se han venido creando diferentes métodos para medir el clima organizacional y se realizan intervenciones con el fin de contribuir a crear una cultura

organizacional, a pesar del avance también se deben tener en cuenta que no se trata solo de medir e identificar las falencias, si no de intervenirlas y entender que los cambios se generan gradualmente con el fin de mejorar cada día en búsqueda de la excelencia.

2.1.3 Clima organizacional en las Universidades publicas.¹¹

La educación en Colombia esta ligada a una política de desarrollo cuyo énfasis radica en la calidad y la eficiencia.

En mayor o menor medida, las instituciones de educación superior han procurado adaptarse a los cambios ocurridos en la sociedad en todos los órdenes: económico, social, político, cultural, científico y tecnológico.

Algunas universidades, las de mayor desarrollo académico, conscientes de la necesidad de adoptar procesos de innovación acordes con el entorno, han seguido políticas, programas y proyectos que han quedado plasmados en sus misiones y planes de desarrollo. Estas universidades, en el nuevo contexto, se han comprometido a la búsqueda y consolidación de mecanismos de diálogo con las instancias gubernamentales; a la intensificación de los vínculos con el sector productivo, público y privado, de bienes y servicios; a la aceptación de la necesidad de establecer mecanismos de evaluación orientados al perfeccionamiento continuo de su gestión, a la disponibilidad de instrumentos para la planificación y a la presentación sistemática de cuentas a la sociedad; a los intentos de diversificación de las fuentes de financiamiento a través de la suscripción de contratos de servicios con entes públicos y empresas privadas,

¹¹ Laurus Revista de educación, año 13, Vol. 24,2007, pág. 296, 297,301.

a la realización de proyectos de investigación y desarrollo bajo el sistema de riesgos compartidos, a la creación de empresas universitarias, y a la instalación de parques tecnológicos; al impulso de la investigación sobre educación superior; y a diversas iniciativas de reorientación de la cooperación internacional, aspectos todos que muestran la vitalidad de las instituciones.¹²

La gestión del clima organizacional en los diferentes niveles de la universidad hoy por hoy constituye un compromiso y una responsabilidad para los directivos o gerentes universitarios, los cuales deben actuar con determinación para establecer la calidad como valor fundamental que ha de incorporarse a las normas administrativas de la organización, como lo estipula el artículo 53 de la ley de educación superior.

Las universidades requieren gestionar el clima organizacional con el propósito de obtener resultados satisfactorios tanto para para los colaboradores como para la institución, es por ello que es importante incluir cambios en los patrones de medición del desempeño que se ajusten al estilo gerencial que cada institución posea.

Los nuevos esquemas gerenciales exigen procesos cada vez mas flexibles ante los cambios que se presentan dentro de las organizaciones, una estructura plana, reducida con un ambiente de trabajo que satisfaga a los colaboradores que participen en la ejecución de los objetivos organizacionales, un sistema basado en la productividad y efectividad en donde se comparta el éxito, y un equipo participativo en la toma de decisiones de la organización.

¹² Laurus Revista de educación, año 13, Vol. 24,2007, pág. 296, 297,301.

En este sentido los directivos de las universidades deben establecer un ambiente que permita la participación de todos los colaboradores de las institución (profesores; administrativos) para mejorar la calidad, introduciendo prácticas de integración, selección, desempeño, reconocimiento, capacitación y avance profesional, ya que estos promueven los procesos de cambios estratégicos que pueden ayudar a la generación de un clima satisfactorio, y contribuir a su vez con la productividad del trabajo docente y al sostenimiento de una sana cultura organizacional. Es por esto que las universidades deben medirse constantemente utilizando indicadores, que proporcionen a la gerencia información importante que permita establecer criterios de calidad y efectividad en los diferentes estamentos administrativos. Por su parte Rojas (2003) refiere que los indicadores son instrumentos que sirven de regulación, rendición de cuentas y medición de la gestión interna en la docencia.

A partir de los resultados obtenidos se pueden planificar intervenciones que modifiquen el comportamiento de los colaboradores, mejorar la productividad, la calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales. En otras palabras detecta los problemas los cuales se pueden intervenir de manera oportuna.

La Universidad es una institución cuya misión, está al servicio del hombre y de la sociedad, de la calidad de profesionales que forme se encuentra la visión y tendencia que el país o región seguirá, es por ello que es tan importante garantizar los procesos de calidad, los cuales son medidos a través del clima organizacional ya que este al ser intervenido positivamente ayuda a orientar a la institución al cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

La educación por definición es un factor primordial, estratégico, prioritario y condición esencial para el desarrollo social y económico de cualquier

conglomerado humano. Así mismo es un derecho universal, un deber del estado y de la sociedad, un instrumento esencial en la construcción de sociedades autónomas, justas y democráticas. Desde este punto de vista podemos decir entonces que la educación es el único medio por el cual una nación aumenta sus posibilidades de competitividad, de su cobertura y calidad dependen las posibilidades que tiene un país de competir en un mundo globalizado.

Según la CNA la educación Superior en Colombia esta regulada por:

Normatividad: La Ley 115 de 1994 establece que la educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos, y de sus deberes. Señala las normas generales para regular el Servicio Público de la Educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de la personas, de la familia y de la sociedad. Se fundamenta en los principios de la Constitución Política sobre el derecho a la educación que tiene toda persona, en las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra y en su carácter de servicio público.

La misma Ley organiza la educación formal en niveles de preescolar, básica (primaria y secundaria) y media, no formal e informal, dirigida a niños y jóvenes en edad escolar, a adultos, a campesinos, a grupos étnicos, a personas con limitaciones físicas, sensoriales y psíquicas, con capacidades excepcionales, y a personas que requieran rehabilitación social.

La educación Superior es regulada por la **Ley 30 de 1992**. Las características generales mas importantes de la educación superior en Colombia son:

Es entendida como un servicio público que puede ser ofrecido tanto por el Estado como por particulares, y se realiza con posterioridad a la educación media.

Principios

Artículo 1° La Educación Superior es un proceso permanente que posibilita el desarrollo de las potencialidades del ser humano de una manera integral, se realiza con posterioridad a la educación media o secundaria y tiene por objeto el pleno desarrollo de los alumnos y su formación académica o profesional.

Artículo 2° La Educación Superior es un servicio público cultural, inherente a la finalidad social del Estado.

Artículo 3° El Estado, de conformidad con la Constitución Política de Colombia y con la presente Ley, garantiza la autonomía universitaria y vela por la calidad del servicio educativo a través del ejercicio de la suprema inspección y vigilancia de la Educación Superior.

Artículo 4° La Educación Superior, sin perjuicio de los fines específicos de cada campo del saber, despertará en los educandos un espíritu reflexivo, orientado al logro de la autonomía personal, en un marco de libertad de pensamiento y de pluralismo ideológico que tenga en cuenta la universalidad de los saberes y la particularidad de las formas culturales existentes en el país. Por ello, la Educación Superior se desarrollará en un marco de libertades de enseñanza, de aprendizaje, de investigación y de cátedra.

Artículo 5° La Educación Superior será accesible a quienes demuestren poseer las capacidades requeridas y cumplan con las condiciones académicas exigidas en cada caso.

Objetivos.

Artículo 6° Son objetivos de la Educación Superior y de sus instituciones:

a) Profundizar en la formación integral de los colombianos dentro de las modalidades y calidades de la Educación Superior, capacitándolos para cumplir las funciones profesionales, investigativas y de servicio social que requiere el país.

b) Trabajar por la creación, el desarrollo y la transmisión del conocimiento en todas sus formas y expresiones y, promover su utilización en todos los campos para solucionar las necesidades del país.

c) Prestar a la comunidad un servicio con calidad, el cual hace referencia a los resultados académicos, a los medios y procesos empleados, a la infraestructura institucional, a las dimensiones cualitativas y cuantitativas del mismo y a las condiciones en que se desarrolla cada institución.

d) Ser factor de desarrollo científico, cultural, económico, político, ético a nivel nacional y regional.

e) Actuar armónicamente entre sí y con las demás estructuras educativas y formativas.

f) Contribuir al desarrollo de los niveles educativos que le preceden para facilitar el logro de sus correspondientes fines.

g) Promover la unidad nacional, la descentralización, la integración regional y la cooperación interinstitucional con miras a que las diversas zonas del país dispongan de los recursos humanos y de las tecnologías apropiadas que les permitan atender adecuadamente sus necesidades.

h) Promover la formación y consolidación de comunidades académicas y la articulación con sus homólogas a nivel internacional.

i) Promover la preservación de un medio ambiente sano y fomentar la educación y cultura ecológica.

j) Conservar y fomentar el patrimonio cultural del país.

Se han definido varios tipos de Instituciones según su naturaleza y objetivos (Instituciones Técnicas Profesionales, Instituciones Tecnológicas, Instituciones Universitarias y Universidades).

- a.** Existe un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad.
- b.** El Estado garantiza la calidad del servicio educativo a través de la práctica de la suprema inspección y vigilancia de la Educación Superior.
- c.** Conaces y sus salas organizadas por campos del conocimiento, es el organismo encargado de estudiar el cumplimiento de condiciones mínimas de calidad y dar su concepto ante el Ministerio de Educación para el otorgamiento del Registro Calificado de los programas.
- d.** Existe un Sistema Nacional de Acreditación del cual hace parte el Consejo Nacional de Acreditación ww.cna.gov.co creado por la Ley 30 de 1992 el cual tiene la responsabilidad de dar fe pública de los altos niveles de calidad de las instituciones de educación superior y sus programas académicos.
- e.** Las políticas y planes para el desarrollo de la Educación Superior son, primeramente, propuestos por el Consejo Nacional de Educación Superior (Cesu), organismo con funciones de coordinación, planificación, recomendación y asesoría, integrado por representantes de todas las instancias relacionadas con la educación superior.

2.1.3 Tipos de Administración y principales enfoques:

La administración por objetivos APO¹³: La administración por objetivos surgió como método de evaluación y control, Es una técnica de dirección de la planeación el control administrativo basado en el principio de que, para alcanzar los objetivos la empresa debe tener claridad de cuales su razón y las metas que pretende alcanzar a largo, mediano y corto plazo.

En realidad, la Administración por Objetivos es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente y de los colaboradores en contribuir a su propio desarrollo.

Principales característica de la APO:

- Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior.
- Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición.
- Definición objetivos comunes y áreas de responsabilidad de cada miembro de la organización en términos de resultados.
- Interrelación de los objetivos departamentales.
- Elaboración de planes tácticos y de planes operacionales con énfasis en la medición y el control.
- Continúa evaluación, revisión y reciclaje de los planes.
- Participación activa de la dirección

¹³http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/administracionporobjetivos/default2.asp

- Apoyo intensivo del staff durante las primeras etapas.

Administración por procesos: Se basa en la necesidad de la especialización del trabajo de la cooperación de las fuerza laborales en tareas y roles, con el objetivo de mejorar la eficacia en las organizaciones, tuvo sus inicios en 1912 con la teoría de la división del trabajo de Frederick W Taylor, luego en los años 60 y 80 se implementaron modelos como el Justo In Time (justo a tiempo) o Kanban siguiendo esta misma filosofía.

La administración por procesos gestiona toda la organización centrándose en los procesos como el conjunto de actividades y recursos interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida, en los cuales se incluyen todos los factores que intervienen en una organización, personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

Sus principales características son:

- La estructura de la organización se basa en los procesos orientados a clientes.
- No hay especialización en las tareas ya que estas cambian según los requerimientos del mercado.
- Existe un cambio de estructura organizacional de jerárquica a plana.
- Los departamentos funcionales desaparecen, creándose grupos multidisciplinares trabajando sobre los procesos.
- Se utiliza la tecnología en casos donde el proceso no añada valor a los productos u actividades.
- Existe una mayor concentración en las necesidades de los clientes, dejando de lado los estándares posiblemente establecidos.

La gestión por procesos es un instrumento con el cual se puede mejorar, rediseñar las actividades de trabajo enfocándolas hacia las necesidades de los clientes haciendo mas eficiente la organización. Para ese tipo de administración es de vital importancia las relaciones que la empresa tenga con sus proveedores y clientes.

Administración por competencias: Es un modelo gerencial que permite evaluar las competencias específicas que un puesto de trabajo requiere de la persona que lo realiza, esta herramienta permite flexibilidad a la organización ya que integra las situaciones de trabajo con los estándares de desempeño de la organización. Proviene del desarrollo de la Psicología organizacional y pretende que cada empleado genere valor agregado a la empresa.

Dentro de sus principales características encontramos:

- Este modelo permite medir, desarrollar y fortalecer los conocimientos y habilidades específicas para cada puesto de trabajo.
- Integra procesos y focaliza la inversión en centros claves para el logro de los resultados individuales y organizacionales.
- Vincula la capacidad personal y de los equipos que generen valor agregado a los procesos productivos.
- Mantiene un buen nivel de capacitación y motivación en sus colaboradores en marcadas en una clara diferenciación competitiva.
- Integra la gestión del recurso humano con el plan estratégico de la organización, lo que permite una rápida respuesta ante los mercados altamente cambiantes.

A través del tiempo, los investigadores han desarrollado varias teorías y métodos para abordar el análisis de clima organizacional.

Teoría del clima organizacional de Likert¹⁴. Esta teoría establece que el comportamiento asumido por los colaboradores de una organización depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones laborales que perciben, razón por la cual la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización que influyen en la percepción individual del clima. En este sentido cita:

1. **Variables Causales:** definidas como variables independientes, las cuales indican el sentido en que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se pueden mencionar la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencias y actitudes.
2. **Variables Intermedias:** Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejando aspectos como: Rendimiento, la comunicación, la motivación, la toma de decisiones, las relaciones, las cuales son de gran importancia ya que constituyen en sí los procesos organizacionales.
3. **Variables finales:** Estas variables surgen como resultado del efecto causado por las variables causales y las intermedias, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

¹⁴ Castillo Carola. Apunte tesis relaciones públicas.
<http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son: Tipo de Clima Autoritario, Tipo de Clima Participativo, estos a su vez se subdividen en:

Tipo de Clima Autoritario:

- Sistema I autoritario explotador.
- Sistema II. Autoritarismo Paternalista.

Tipo de Clima Participativo:

- Sistema III. Consultivo
- Sistema IV. Participación en Grupo.

El clima autoritario, sistema I autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se experimenta es de temor, no existe interacción entre superiores y subordinados y las decisiones se toman de manera unilateral.

El sistema II autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y los colaboradores, existe un sistema de recompensas y castigos como fuente de motivación, se manejan sistemas de supervisión y control. En este sistema la dirección juega con la necesidades sociales de los empleados, sin embargo, muestra la impresión de que el ambiente de trabajo es estable y estructurado.

El clima participativo sistema III, consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus colaboradores, se permite a los empleados independencia en la toma de decisiones específicas, se promueve la comunicación y existe delegación de responsabilidades entre los directivos y

subordinados. Esta atmosfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos.

El sistema IV, participación en grupo, existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, en la toma de decisiones se realiza en consenso con las partes afectadas, persiguiendo con esto la integración en todos los niveles de la organización, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal ascendente y descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor - supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica. Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible, creando un clima favorable dentro de la organización.

2.1.4 Teorías relacionadas con la motivación del ser humano¹⁵:

- **Teoría de Mayo:** se fundamentó inicialmente en el estudio del efecto que la iluminación tenía sobre la productividad, pero los experimentos revelaron algunas influencias sobre el comportamiento humano. Obteniéndose los siguientes resultados: (a) la vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas, (b) los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo; (c) los trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad

¹⁵ Castillo Carola. Apunte tesis relaciones públicas.
<http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

material; (d) los trabajadores responden a la influencia de sus colegas que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales; (e) los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización.

- **Teoría de los factores de Herzberg¹⁶**: La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow; Herzberg clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión.

La motivación y las satisfacciones solo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

- **Modelo de poder- Afiliación- Realización de Mc Clelland¹⁷**. Clasifica Tres categorías básicas de las necesidades motivadoras: el poder, la afiliación y la realización a logro. Las personas se pueden agrupar en alguna de estas categorías según cuál de las necesidades sea la principal motivadora en su vida. Quienes se interesan ante todo en el poder buscan puestos de control e influencia, aquellos para los que la afiliación es lo mas importante buscan las relaciones agradables y disfrutan al ayudar a otros. Los que buscan la realización quieren tener

¹⁶ Castillo Carola. Apunte tesis relaciones públicas.
<http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

¹⁷ Castillo Carola. Apunte tesis relaciones públicas.
<http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

éxito, temen al fracaso, tienen una orientación hacia el logro de tareas y son autosuficientes. Estas tres necesidades no son mutuamente excluyentes. Los patrones motivadores se pueden modificar mediante programas de entrenamientos especiales. Mc Clelland.

- **Teoría de campo de Lewin¹⁸**. En la creencia de que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente, Lewin llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación: (a) la motivación depende la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente, (b) el comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo la validez de una meta y la distancia psicológica de una meta, (c) los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas limitan mientras otras motivan.

¹⁸ Castillo Carola. Apunte tesis relaciones públicas.
<http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

2.2 MARCO CONCEPTUAL.

A continuación se presentan los conceptos fundamentales que soportan el tema en el cual se desarrolla el estudio.

El clima organizacional es un factor que sirve como mediador entre las metas, los objetivos, procesos, estructura de la organización y la actitud, el comportamiento y el desempeño en el trabajo de las personas, del resultado de este depende en gran medida el nivel de productividad, los procesos organizacionales, la innovación, los procesos de calidad y el desarrollo de las organizaciones; debido a la influencia que el clima tiene sobre la motivación, el compromiso, la creatividad, el trabajo en equipo y el desempeño de las personas en general, lo convierten en un instrumento estratégico para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional en las instituciones en un mundo cada vez mas globalizado.

El concepto de clima organizacional provienen de dos grandes escuelas de pensamiento, la primera la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista, las cuales concuerdan en afirmar que los individuos establecen intercambios con su medio ambiente y mantienen un equilibrio dinámico con este. Los individuos tienen necesidades de información de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización para alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable, con el mundo que lo rodea (Brunet, 1992)¹⁹.

Las primeras contribuciones al desarrollo de una teoría de organización fundamentada en las relaciones humanas se remontan a 1927, en el cual el psicólogo de la Universidad de Harvard Elton Mayo las incorporo al análisis

¹⁹ El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnostico y consecuencias. México : Trillas

organizativo, en el cual se tuvieron en cuenta factores como las actitudes, la motivación de los empleados, las relaciones entre los trabajadores y directivos constituyendo así los inicios de la importancia que tiene el factor humano en las organizaciones.

Otras aproximaciones de clima fueron aportadas por los autores Lewin, Lippitt y White (1939), Feishman, (1953) y Argyris (1958), desde entonces se han realizado diversos trabajos al respecto, con el objeto de señalar los aportes que han realizado los diferentes autores se presenta a continuación un recuento cronológico.

Lewin (1951) afirma que el comportamiento humano es función del campo psicológico o ambiente de la persona, el clima es útil para sincronizar los objetivos de la organización.

Francis Cornell (1955) define el clima organizacional como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles, el autor afirma que son las percepciones del grupo las que definen el clima laboral, y solo a partir de ellas se puede conocer las características del clima organizacional existente.

Argyris (1957) afirma que se debe hacer énfasis en el desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización para que cuando se presente un conflicto se pueda identificar y resolver empleando los recursos que sean necesarios.

Gellerman²⁰ (1960) lo define como el carácter de la compañía, el cual se determina a partir del análisis de las personas tratando de identificar, las actitudes, objetivos y tácticas.

En la institución se hace necesario hacer recuento de la historia organizacional para identificar el desarrollo y las falencias, prestando especial atención a la carrera de los líderes. Al final la integración de este análisis debe proporcionar denominadores comunes entre las personas y la organización que permitan direccionarla hacia unos mismos objetivos organizacionales.

Atkinson (1964) creó un modelo en el cual explica la motivación promovida, en efecto de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que la organización le provee y de las experiencias despertadas en la relación, como un elemento moldeador del clima organizacional.

Litwin y Stringer (1968) definen el clima organizacional como los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y el estilo de los administradores, así como los otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización.

Pace (1968) observa el clima organizacional como un patrón de características organizativas en relación con la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.

Halpin y Croft (1970) afirma que el clima organizacional se refiere a la opinión que el empleado se forma de la organización.

²⁰ Citado por Chávez, clima laboral en las organizaciones. En www.monografias.com/trabajo71/clima-laboral-organizaciones.shtml

Autores como Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1971) refieren el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que pueden ser deducidas de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con su medio ambiente, según estos autores, para el miembro individual en la organización el clima toma la forma de conjunto de actividades y expectativas que describen a la organización en términos y características estáticas, comportamiento resultante y contingencial. Consideran igualmente, a las percepciones individuales como elementos críticos del clima. El clima como tal, es considerado como una variable situacional o un efecto principal resultante de la interacción diaria en la organización.

Dubrán (1974) postula que cada organización tiene propiedades o características, estas son percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de todos sus miembros, para el autor el clima es “sensación”, “personalidad” y el “carácter”, del ambiente interno de la organización.

Dessler (1979) Define el clima como el factor que representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se halla formado de ella en términos de estructura, recompensa, consideración, apoyo y apertura.

Pritchard y Karasick (1972) y Hellerriegel y Slocum (1974) definen el clima como la cualidad del ambiente interno de una organización, que resulta del comportamiento de los miembros y sirve para interpretar situaciones y orientar las actividades de la organización, para los autores el clima implica una función de los individuos que perciben el ambiente organizacional inmediato el cual

esta conformado por once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo.

Sundarsky (1979) es uno de los autores Colombianos que describe el clima organizacional como el reflejo de una situación grupal de motivación, la cual obedece a diferentes patrones de comportamiento como consecuencia de las necesidades sociales.

Méndez (1982)²¹ sugiere que el clima organizacional es el elemento fundamental en la comprensión de los procesos internos que se presentan en las relaciones interpersonales de los individuos que conforman la organización. A su vez determinan acciones específicas de cambio en la medida que logren alternar tales procesos, el clima es producto del individuo y este depende de lo que percibe en la organización. Se deben tener en cuenta variables como la estructura, la interacción y la comunicación, entre otro para poder determinar el clima en una organización.

Gibson y colaboradores (1984) Refieren el clima organizacional a las propiedades que perciben los participantes como características del ambiente de trabajo, según estos autores el clima es un conjunto de percepciones comprendido por las percepciones combinadas de las variables conductuales, estructurales y de procesos que se dan en una organización.

El que se considere una organización como personal o impersonal, agresiva o pasiva, depende de sus relaciones ante el comportamiento de sus compañeros

²¹ Méndez, C. (1982). El hombre en la organización. Bogotá: Ediciones Rosaristas.

y líderes, de su puesto, de la toma de decisiones y de la comunicación organizacional.

Tagiuri y Litwin (en Likert y Likert, 1986:110) lo define como “una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que: a) experimenta a sus miembros, b) influye en su comportamiento, c) puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características de la organización”.

García (1987) Kolb, Rubin y McIntyre (1977) citados por Marín. (1999), coinciden en decir que el clima organizacional es básicamente lo que los miembros de la organización perciben de su empresa, como las cualidades, características objetivos, etc., y como esto influye en su comportamiento.

Brunet (1987)²² Muestra el clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitud u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales, agrupa aspectos como el liderazgo, los conflictos sistemas de recompensas y castigo, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

Reichers u Schneider (1990)²³ lo refieren como el grupo de percepciones resumidas o globales compartidas por los individuos acerca de su ambiente, en relación con las políticas, las prácticas y procedimientos organizaciones, tanto formales como informales.

²² Citado por Bernal y Gómez, 1995; Prieto, 1995; Vargas, 1999, Gonzales, Martínez, Peinado, Salazar, Torres y Zapata, 1999; Forero y Valero 2003.

²³ Citado por Toro, F (2001). En Clima Organizacional, perfil de las empresas Colombianas. Bogotá: Cincel.

Chiavenato (1990)²⁴ El clima organizacionales es el medio interno y la atmosfera de una organización, factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros.

El clima organizacional presenta diferentes características dependiendo de como sientan los miembros de una organización, generan ciertas dinámicas en los miembros como es la motivación, la satisfacción en el cargo, el ausentismo y la productividad.

Álvarez (1992)²⁵ concluye que el clima organizacional es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y como las metas de la organización son alcanzadas.

De este modo el ambiente laboral determinan el sentido de pertenencia, la lealtad y la satisfacción laboral.

Toro (1992)²⁶ El clima organizacional consiste en las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y estructuras organizacionales, en (1998) lo define como la representaciones

²⁴ Chiavenato, I. (1990). Administración de Recursos Humanos. Bogotá. McGraw Hill.

²⁵ Citado por Marchán, C et Pérez (1997). En Clima organizacional y satisfacción en el trabajo en un instituto universitario. Revista Iberoamericana de Psicología Ocupacional, 16, 1, 22-29

²⁶ Toro, F. (1992). Diseño y validación de un instrumento para la evaluación del clima organizacional. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, Vol.11, 1 -2.

cognoscitivas que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven.

Peiró (1995)²⁷ afirma que el clima organizacional se trata de percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, sin olvidar que se trata de una realidad subjetiva.

Silva (1996) El clima organizacional es una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona, los grupos y la organización.

Gonçalvez (1997)²⁸ define el clima organizacional como un fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales, viéndose reflejado en el comportamiento de los miembros de esta.

Vasquez (2001) afirma que el clima laboral no es otra cosa que el ambiente que se presenta en la organización como producto de una serie de variables objetivas y subjetivas en las cuales se forman una cantidad de actitudes, conductas y relaciones.

Seisdedos (2003) describe el clima organizacional como el conjunto de percepciones de tipo descriptivo y no evaluativo, referido a la totalidad o partes de la organización y que influyen en la conducta y actitudes de los miembros.

²⁷ Citado por Peña y Sánchez, 1998; Jiménez Martínez y Muños, 2001. En Revista Diversitas. Perspectivas en Psicología. Vol. 2, Nº2, 2006.

²⁸ Citado por Valdenebro y Lozano, 2000; Quintana 2005. En influencia del clima organizacional en el comportamiento cooperativo, después de establecer una estrategia de cambio, Universidad de la Sabana.

Sandoval (2004) define el clima organizacional como el ambiente de trabajo que es percibido por los miembros de la organización; en donde se incluyen factores como la estructura organizacional, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, las cuales influyen directamente en el comportamiento de los individuos.

Méndez (2006) Refiere el clima organizacional como una variable de la cultura en razón de que influye en el comportamiento de los individuos y es un factor determinante de la conciencia colectiva.

Vega y Cols (2006) definen el clima organizacional como un elemento dinámico que se construyen en los grupos organizacionales y que se mantienen en equilibrio entre los aspectos objetivos (externos al individuo) y los aspectos subjetivos (dimensión psicológica). Este proceso se describe y construye a partir de las percepciones que elaboran y transmiten los individuos que interactúan en el contexto laboral.

El clima organizacional posee según (Sutton y Fall, 1995) tres variables las cuales al interactuar pueden influenciar de manera directa el clima; a continuación se describen cada uno de los componentes.

- Comportamientos: conformado por los aspectos individuales (percepciones, actitudes, estrés, personalidad, valores y aprendizaje); Grupales (estructura procesos, cohesión, normas y requisitos, objetivos. etc.), Factores como la motivación y el Liderazgo en donde se tienen en cuenta aspectos como los motivos, necesidades, esfuerzo, el refuerzo, el poder, políticas, la influencia y el estilo).

- Estructura de la organización: se contemplan la misión, visión, políticas, objetivos.
- Procesos organizacionales: en el cual se evalúa el rendimiento, el sistema de remuneración, la comunicación y la toma de decisiones.

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

Las empresas pueden tener tantos climas como departamentos posea, entre mas descentralizada este la organización, mas climas presentara la misma. Por lo cual el clima total es entonces la medida de los climas reunidos en todos los departamentos y es el resultado de los microclimas que lo componen.²⁹

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

²⁹ Helleriegal, Slocum y Woodman, 1999.

El clima organizacional impulsa la productividad, el sentido de pertenencia, la lealtad y la satisfacción laboral.

En síntesis la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos; ya que al final son las percepciones que cada individuo se forme de la organización los que determinan el clima, a través de la evaluación y aceptación de las políticas organizacionales, el manejo de la motivación y los procesos de liderazgo, asegurando así el logro de los objetivos de la organización. Es por esto que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano y centran sus esfuerzos en satisfacer sus necesidades y explorar el potencial que cada individuo tenga y sea beneficioso para la organización.

Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como varios autores lo afirman éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

El clima se define entonces como la percepción del ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa, la interacción con el equipo de trabajo, las condiciones físicas del lugar e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, por lo cual la imagen que los trabajadores y directivos se formen de la organización incide directamente en el desempeño de las mismas, permitiendo que este vínculo se convierta en un

apoyo u obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentren al interior o exterior de ellas.

Es por este motivo que es tan importante integrar los objetivos organizacionales con los objetivos individuales ya que a partir de este punto se podrá desarrollar un clima laboral adecuado, que se reflejará en un desempeño adecuado, en el incremento de la productividad y el mejoramiento continuo de la calidad a la cual se enfocan las organizaciones contemporáneas inmersas en un mundo cada vez mas globalizado.

Objeto de estudio

Al analizar el clima de una organización se evaluar las falencias actuales en las estructuras organizativas, permitiendo rediseñarlas, efectuar cambios organizacionales internos y externos, generar programas de gestión de desempeño, motivacionales, mejoras en los sistemas de comunicación, entre otros.

A continuación se describen las variables a tener en cuenta para el presente estudio que permitirán generar el diagnóstico pertinente.

LIDERAZGO

Chiavenato (1993)³⁰ lo define como la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través de procesos de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos.

³⁰ CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, McGraw Hill, México, 1999.

“Liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.”³¹

"Cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".³²

Dentro de la ciencia del comportamiento se distinguen una serie de principios que son la base fundamental para ejercer un liderazgo eficaz dentro de ellos tenemos: la participación, sinceridad, confianza, respeto, implicación y compromiso, manejo de conflictos, consenso, sinergia, apoyo mutuo, cambio, innovación y desarrollo.

Estilos de liderazgo³³, al revisar la literatura algunos autores han identificado varios tipos de liderazgo entre ellos:

- Líder autocrático: este tipo de liderazgo consigue la eficacia manejando y manipulando adecuadamente las condiciones de trabajo con una intervención mínima del factor humano.

Se caracteriza principalmente porque el líder es quien tiene el poder de decisión no hay un consenso para la toma de las mismas con los miembros del equipo, no existe un ambiente de confianza ni de trabajo en equipo.

- Líder Democrático: considera que el éxito de la organización depende en gran medida del grado de compromiso, y el desarrollo de la responsabilidad de las personas, la interdependencia a través de un objetivo común conduce a relaciones de confianza y respeto.

³¹ Según el Diccionario de la Lengua Española (1986),

³² El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956),

³³ WERTHER, William –DAVIS, Heith, Administración de Personal y Recursos Humanos, McGraw Hill, México, 1995.

Está caracterizado porque la toma de decisiones se hace en consenso, involucra a los miembros del equipo en la planificación y desarrollo de las actividades y promueve el sentido de equipo.

- Líder compromisario: parte de la filosofía del equilibrio organizacional, en la cual se expresa que el comportamiento deseado se obtiene mediante negociaciones, ajustes llegando a un compromiso entre la necesidad de cumplir con el trabajo y mantener el equilibrio del grupo siempre y cuando vaya en detrimento las normas y principios de la organización.
- Líder paternalista: asigna las labores según las necesidades de las personas, busca una relación satisfactoria con los miembros del grupo, que permita mantener un clima organizacional agradable y un ritmo de trabajo sin sobresaltos.

Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. Lo que lo hace efectivo y estructurado.

En síntesis el Liderazgo es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en un colectivo de personas, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

Los líderes son inspiradores, facilitadores y propiciadores del cambio, mas que un componente de la organización es un proceso gerencial que orienta, dinamiza y conduce el componente humano de la empresa.

El líder contemporáneo ya no busca aplicar un estilo de liderazgo a las situaciones que se presentan, se enfocan en facilitar el desempeño en equipo, en el cual cada miembro no es inferior a otro y todos forman parte fundamental para lograr los objetivos propuestos.

Los líderes de hoy se evalúan así mismos y al ambiente con el fin de identificar cuales son los factores que pueden amenazar o estimular su competitividad para trabajar sobre ellos.

Un buen líder se preocupa por crear una imagen de colaborador mas dentro del equipo de trabajo, generador de confianza, buen comunicador, debe ser facilitadores al cambio, ademas incorporar los objetivos de la organización con los objetivos propios de cada colaborador.

FACILITACIÓN PARA EL CAMBIO

“Facilitar el cambio implica apoyar a las personas para que primero visualicen, luego internalicen, y posteriormente se involucren voluntariamente en el logro del objetivo resultante de la situación emergente”³⁴.

“Facilitar llegar a una nueva manera de pensar, a una nueva actitud económica, de dieta o nutrición, a nuevas habilidades sociales o cuidado del físico”³⁵.

³⁴Arquitectura del cambio organizacional Primera parte *Por* Jorge Fernández Belda.

³⁵Tao Integral, tu camino a una vida extraordinaria.

Facilitación para el cambio es hacer que el aprendizaje produzca una modificación del comportamiento en el lugar de trabajo, es promover la interacción con el medio externo, implica también asumir la empresa como sistemas dinámicos lo suficientemente estables como para cumplir una función orientadora, y a su vez flexibles como para garantizar su adaptación al medio y el desarrollo.

TRABAJO EN EQUIPO

“La fuerza que integra al grupo y su cohesión se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes. Cuanto más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes El trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona si no para todo el equipo involucrado, el trabajar en equipo nos traerá satisfacción y nos hará sociables, también nos enseñará a respetar las ideas de los demás y ayudar a los compañeros si es que necesitan nuestra ayuda”³⁶.

"Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida"³⁷.

"El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general"³⁸.

³⁶ Aguado, D., Arranz, V. y Valera, A. (2010). Desarrollo de la Competencia Transversal Trabajo en Equipo mediante contenidos elearning: una ayuda para la inserción laboral.

³⁷ Avendaño, C., Medina, A & Pinedo, J. (1996) Liderazgo y comunicación en la Organización Social.

³⁸ Luis Riquelme Fritz.

"Toda organización es un sólo equipo, donde no existen barreras, divisionismos u objetivos divergentes entre las diferentes áreas, departamentos, secciones o turnos. Por el contrario, la visión de la empresa, su misión y objetivos es el norte de todas las personas, es el elemento aglutinador de esfuerzos para el logro de resultados comunes"³⁹.

"Trabajo en Equipo no significa solamente "trabajar juntos". Trabajo en equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador SE COMPROMETA de veras con los objetivos de la empresa"⁴⁰.

“Cuando hablamos de trabajo en equipo, nos referimos a un grupo de gente bien organizado, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, teniendo a la cabeza un líder, idealmente aceptado por todos y quien será el guía para que el equipo a través de ciertas reglas, oriente sus esfuerzos en forma comprometida en un mismo sentido”⁴¹.

El trabajo en equipo tiene varias características dentro de las cuales podemos encontrar:

- Debe existir una integración armónica de las funciones que cada miembro del equipo realice.
- Las responsabilidades deben ser compartidas por el grupo ya que el error que uno cometa afectara al resto del equipo.

³⁹ Alfonso Cruz Novoa (Universidad Católica de Chile).

⁴⁰ Olman Martínez, Presidente, Universidad De Las Ventas.

⁴¹ Carlos Mora Vanegas. Liderazgo y el trabajo en equipo.

- Todas las actividades que se ejecuten en el grupo requieren de planificación para que estas se realicen de forma coordinada.
- Todas las actividades que se realicen deben apuntar a un objetivo común.

Para que exista un verdadero trabajo en equipo se requiere tener en cuenta factores como el liderazgo, sistemas efectivos de comunicación y la existencia de un buen clima laboral.

Trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa llevan a cabo para alcanzar metas comunes, es también necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros; un grupo de personas debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con las normas propias de la organización.

COMUNICACIÓN

“La comunicación tiene una intención o propósito “el propósito de enviar mensajes dentro de la organización hace referencia al porque son enviados y a que funciones específicas sirven. Estos mensajes generalmente son difundidos como respuesta a los objetivos y políticas de la organización”⁴².

⁴²Goldhaber, pagina 126, 1977

“La comunicación organizacional "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella" ⁴³.

“La comunicación organizacional es la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización" ⁴⁴.

La Comunicación es un factor esencial para la mejora de la productividad, que permite identificar necesidades, buscar soluciones y coordinar acciones entre los diferentes actores de una sociedad y dentro del mundo organizacional.

INFORMACIÓN

“La información es un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje que cambia el estado de conocimiento del sujeto o sistema que recibe dicho mensaje" ⁴⁵.

“Conocimiento enviado o recibido sobre un hecho o circunstancia." ⁴⁶.

“Conocimiento obtenido mediante el estudio, la comunicación, investigación, instrucción, etc." ⁴⁷.

⁴³ Gary Kreps. 1995.

⁴⁴ Carlos Ramón Padilla. Cfr. Froilan Fernández; "La Pelea es en Intranet", artículo publicado en su sección "en Bytes" el Domingo 22 de Septiembre de 1996; E-6.

⁴⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Informaci%C3%B3n>

⁴⁶ <http://es.wiktionary.org/wiki/informaci%C3%B3n>

⁴⁷ <http://es.wiktionary.org/wiki/informaci%C3%B3n>

“Información cualquier manifestación (ya sea visual, auditiva, táctil...) de un conjunto de conocimientos. Por ejemplo: Una noticia que se escucha por la radio, Una lección que se resume, Una señal de tránsito que advierte un peligro, Una fórmula que se usa en un problema.”⁴⁸.

La información es un conjunto de datos que están organizados y que tienen un significado, puede llegar a ser un elemento decisivo y determinante en la toma de decisiones, además nos llevan al éxito o el fracaso, con el fin de utilizarla de la mejor.

NEGOCIACION Y MANEJO DE CONFLICTOS

“Es el proceso de comunicación que tiene por finalidad influir en el comportamiento de los demás y donde ambas partes lleguen a un acuerdo GANAR-GANAR. La razón para que al final de una negociación ambas partes puedan creer que han ganado es que ni los intereses ni los valores tienen por qué ser opuestos, y es la responsabilidad de los negociadores descubrir los puntos complementarios para desarrollar una negociación con el esquema ganar-ganar”⁴⁹.

“Una de las definiciones de negociación es gestión o resolución de un asunto, especialmente por la vía diplomática. Las negociaciones son procesos a través de los cuales, dos o mas partes, tratan de reducir o terminar un conflicto entre ellos. Una negociación exitosa cuando las partes suscriben un compromiso.

⁴⁸<http://peremarques.pangea.org/glosario.htm>

⁴⁹Victoria Flórez Mazzini, en el artículo “Negociación y manejo de conflictos”.

Una negociación no implica el uso de la fuerza bruta, las partes deben hacer concesiones, comunicarse y persuadir para alcanzar este compromiso”⁵⁰.

“Es un proceso entre dos partes en donde existen dos posiciones diferentes sobre un mismo asunto, las dos partes quieren llegar a un acuerdo y para esto se comunican intercambiando propuestas y concesiones”⁵¹.

“Negociación es tratar de alcanzar un objetivo mediante el acuerdo con la otra parte. Si ambas partes de la negociación no tuviesen diferentes intereses no existiría la negociación. Si ambas partes tienen diferentes intereses pero una de ellas no quiere negociar entonces no existiría la negociación. Si no existiese la otra parte, lógicamente, no existiría negociación”⁵².

“La negociación es el proceso por el cual las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales y/o colectivas, procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos. Se contempla generalmente como una forma de resolución alternativa de conflictos o situaciones que impliquen acción multilateral”⁵³.

IMAGEN CORPORATIVA

“La imagen corporativa se refiere a cómo se percibe una compañía. Es una imagen generalmente aceptada de lo que una compañía "significa". La creación de una imagen corporativa es un ejercicio en la dirección de la percepción. Es

⁵⁰ *Libro Getting to YES de Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton.*
<http://www.oadl.dip-caceres.org/guialuces/es/contenidos/Capitulo06.htm>

⁵¹ Instituto Argentino de Administración de Proyectos.

⁵² <http://www.apuntesgestion.com/2007/09/16/definicion-negociacion/>

⁵³ <http://es.wikipedia.org/wiki/Negociaci%C3%B3n>

creada sobre todo por los expertos de relaciones públicas, utilizando principalmente campañas comunicacionales, redes sociales (entre otras plataformas web) y otras formas de promoción para sugerir un cuadro mental al público”⁵⁴.

“La imagen es "un soporte de la comunicación visual que materializa un fragmento del mundo perceptivo" o sea "lo que se ve" de una empresa o de una persona”⁵⁵.

“La identidad corporativa es un sistema de signos visuales que tiene por objeto distinguir-facilitar el reconocimiento y la recordación- a una empresa u organización de las demás. Su misión es, pues, diferenciar (base de la noción de identidad), asociar ciertos signos con determinada organización y significar, es decir, transmitir elementos de sentido, connotaciones positivas; en otras palabras, aumentar la notoriedad de la empresa”⁵⁶.

“Es el resultado de un esfuerzo que consiste en descubrir las potencialidades de la organización mediante operaciones de auto evaluación y definición de la singularidad empresarial”⁵⁷.

SENTIDO DE PERTENENCIA

“El sentido de pertenencia no es mas que la seguridad que la persona obtiene cuando se siente que ocupa un lugar dentro de un grupo; esto llevara a la misma a buscar conductas que permitan ocupar un sitio”⁵⁸.

⁵⁴http://es.wikipedia.org/wiki/Imagen_corporativa

⁵⁵Abraham Moles

⁵⁶<http://www.rrppnet.com.ar/imagencorporativa.htm>

⁵⁷<http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/imamerca.htm>

⁵⁸Carlos Gabriel Simoncini

“Aptitud a considerarse y de sentir como hacen parte integrante de un grupo, de una familia o de un conjunto”⁵⁹.

“Sentido de Pertenencia es el grado avanzado de filiación o ligazón de un individuo o grupo de individuos con una institución. Entiéndase por institución, empresa, familia, país, grupo común de individuos, etc. El sentido de pertenencia viene dado por la RESPONSABILIDAD, EL COMPROMISO Y LA CONFIANZA que los miembros de una institución sienten de forma recíproca”⁶⁰.

“Es el sentimiento de aceptación por parte de los demás. El principal y más importante núcleo de configuración de este sentido es la familia. Si se sienten aceptados y queridos en casa, los niños adquieren mucha facilidad para socializar e integrarse a otros grupos”⁶¹.

“El sentido de pertenencia consiste en el arraigo de cada uno con los ambientes sociales donde se desenvuelve. El arraigo es un sentimiento formado en la persona por el reconocimiento de los valores que encuentra en el entorno, de los beneficios recibidos y del deseo de seguirse beneficiando con esos estímulos. Aquí aparece una doble vertiente, una es la toma de conciencia de la necesidad de esa vinculación y la otra es la dimensión afectiva donde se asume la precariedad personal y el modo de compensar esas limitaciones con la ayuda de todos. Pero, en donde se manifiesta la nobleza de cada persona es en la inquietud por retribuir aportando lo que uno es capaz de dar”⁶².

⁵⁹ <http://www.med.univ-rennes1.fr/iidris/cache/es/49/4901>

⁶⁰ <http://jesusita.lacoctelera.net/post/2008/07/21/sentido-pertenencia>

⁶¹ <http://www.aulafacil.com/cursoautoestima/Lecc-26.htm>

⁶² <http://www.anunciacion.com.mx/periodico/contenido/202.html>

MOTIVACIÓN

"Motivación laboral, se podría definir como los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su familia o amigos"⁶³.

"La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía"⁶⁴.

"Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido"⁶⁵.

"Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera"⁶⁶.

"La motivación es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares"⁶⁷.

⁶³ Santos, J.A. (2005). *Retcambio Personal*. Extraído el 10 de marzo de 2006.

⁶⁴ Solana, Ricardo F..Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. Pág. 208

⁶⁵ Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R..Administración 6a. Edición. Editorial Pearson. México, 1996. Pág. 484

⁶⁶ Koontz, Harold; Weihrich, Heinz; Administración, Una Perspectiva Global; 11ª Edición, Editorial Mc Graw Hill. México 1998, Pág. 501

⁶⁷ Según Clara Murguialday , Karlos Pérez de Armiño y MarlenEizagirre

Cada teoría motivacional propone sus definiciones de acuerdo a la visión particular que desarrolla y las variables que maneje. Sin embargo Toro y Cabrera (1.990) alrededor de la literatura que gira entorno a este tema en su mayoría aseguran que la idea de la motivación se manifiesta a través de las preferencias, persistencia y vigor de la conducta motivada, según Ajzen y Fishebein (1980), estas tres características son evidencia de la existencia de un motivador; los procesos motivacionales internos, sin importar cual sea su naturaleza, se manifiestan de estas tres formas de conducta, por esto se afirma que la motivación en el trabajo pone en evidencia la eficacia, la efectividad y la productividad de la personas⁶⁸.

Existe una amplia gama de factores motivacionales los cuales incluyen factores como las necesidades biológicas (Maslow, 1954), los intereses y las preferencias (Estudios Colombianos elaborados por Toro, 1996), los motivos (McCleand, 1968; Romero, 1995; Toro (1996), los juicios de inequidad (Adams, 1965) y otras variables como valores, la desesperanza aprendida, los juicios de atribución, los juicios de oportunidad o creencias. Todos estos términos definen los procesos internos que ocurren en las personas y que son las directas responsables de provocar en la conducta las manifestaciones típicas de la motivación: preferencias,⁶⁹ persistencia y vigor de la acción⁶⁹.

Cabe anotar que no solo en la motivación se tienen en cuenta factores internos si no también externos como lo afirma Vroom (1964) el cual demostró que realidades del trabajo como la supervisión, el salario, el grupo de trabajo en el cual los individuos se relaciona, la promoción o la tarea, entre otras, tiene la capacidad de influenciar en la motivación. Ya que estas realidades externas tienen la facultad de provocar percepciones y cogniciones en la persona. Los motivadores externos son eficaces en la medida que entren en consonancia

⁶⁸ Locke y Lathan, 1990, Toro, 1992, 1995.

⁶⁹ Toro, 2008. Clima Organizacional una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana.

con los motivos internos que se ha creado la persona, porque a partir de allí se van incorporando en los patrones de pensamiento que intervienen en las construcciones de la realidad y en la de los distintos tipos de juicio.

EMPODERAMIENTO

“El concepto de empoderamiento se utiliza en el contexto de la ayuda al desarrollo económico y social para hacer referencia a la necesidad de que las personas objeto de la acción de desarrollo se fortalezcan en su capacidad de controlar su propia vida”⁷⁰.

“Proceso por el cual las personas fortalecen sus capacidades, confianza, visión y protagonismo como grupo social para impulsar cambios positivos de las situaciones que viven”⁷¹

Mauricio García (2005) afirma que “El empoderamiento es el proceso de construirse como sujeto individual y/o colectivo (...) con el propósito de conducir a la sociedad en función de sus propios intereses. El empoderamiento se relaciona con el concepto de poder, que representa una realidad propia del ámbito de las relaciones humanas que (...) siempre son sociales y políticas.

“Las personas y/o grupos organizados cobran autonomía en la toma de decisiones y logran ejercer control sobre sus vidas basados en el libre acceso a

⁷⁰ <http://www.eumed.net/cursecon/dic/oc/empoderamiento.htm>

⁷¹ Proceso por el cual las personas fortalecen sus capacidades, confianza, visión y protagonismo como grupo social para impulsar cambios positivos de las situaciones que viven

la información, la participación inclusiva, la responsabilidad y el desarrollo de capacidades⁷².

El empoderamiento es una herramienta de la calidad total utilizado en los modelos de mejora continua y reingeniería, Se define como delegar el poder y la autoridad a los colaboradores y conferirles autonomía para que realicen su trabajo, esta herramienta fortalece el liderazgo.

Para que el empoderamiento funcione en una organización se requiere que los objetivos sean coherentes tanto con la organización como con cada uno de los colaboradores, a su vez deben tener un enfoque adecuado, un pertinente entrenamiento, reconocimiento y retroalimentación.

RECONOCIMIENTO DE LA LABOR

“La gerencia debe proporcionar a los trabajadores, al factor humano de la organización, estímulos motivacionales que ayuden plenamente a identificar al trabajador con la empresa, a reafirmar ese espíritu de pertenencia, producto del trato humano, de la recompensa, reconocimiento a la labor desempeñada”⁷³

Según Robbins, el reconocimiento de la labor consiste en atención personal, mostrar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho.

⁷² <http://brizas.wordpress.com/2010/10/05/definicion-de-conceptos-empoderamiento-i/>

⁷³ Autor: Ing. Carlos Mora Vanegas, Otros conceptos y herramientas de RR.HH. (17-04-2008).

“El reconocimiento a la labor son estímulos a incentivos a través de evaluaciones de desempeño en toda la organización, que motiva a los trabajadores a cumplir con los objetivos trazados”.

“El reconocimiento a la labor es un reanimante y una fuerza que entusiasma a la persona y le impulsa a desarrollar nuevas y mejores ejecutorias. La motivación, cuyo significado viene de "moverse" abarca la gestión, las actitudes y los apoyos gerenciales que enmarcan el buen trato y el justo reconocimiento a los desempeños exitosos de un trabajador”.

“El reconocimiento como herramienta estratégica trae consigo fuertes cambios positivos dentro de una organización. Según el último estudio de la prestigiosa consultora Gallup sobre el reconocimiento al empleado, los lugares de trabajo más eficientes y eficaces, poseen una cosa en común, una cultura de reconocimiento. Reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados se traduce en tangibles y positivos efectos al ampliar los niveles de satisfacción y retención así como al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles y a un bajo coste”⁷⁴.

⁷⁴ http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rrhh/poder_reconocimiento.msp

SALUD OCUPACIONAL

“SALUD OCUPACIONAL es una ciencia que busca proteger y mejorar la salud física, mental, social y espiritual de los trabajadores en sus puestos de trabajo, repercutiendo positivamente en la empresa”⁷⁵.

“SALUD OCUPACIONAL: Se define como la disciplina que busca el bienestar físico, mental y social de los empleados en sus sitios de trabajo”⁷⁶.

“La Organización Mundial del Trabajo (OIT) define la salud ocupacional como una actividad multidisciplinaria que promueve y protege la salud de los trabajadores. Esta disciplina busca controlar los accidentes y las enfermedades mediante la reducción de las condiciones de riesgo.”

“Aplicando la definición acordada por la OMS al campo del trabajo, la salud ocupacional se preocupa de la búsqueda del máximo bienestar posible en el trabajo, tanto en la realización del trabajo como en las consecuencias de éste, en todos los planos, físico, mental y social.”⁷⁷

RELACIONES

“La comunicación interpersonal es no solamente una de las dimensiones de la vida humana, sino la dimensión a través de la cual nos realizamos como seres humanos (...) Si una persona no mantiene relaciones interpersonales amenazará su calidad de vida”. Según Marroquín y Villa (1995).”

⁷⁵ <http://www.slideshare.net/inventarios/saludocupacional-presentation>

⁷⁶ geovanny zúñiga castañeda.

⁷⁷ Manuel Parra. *Conceptos básicos en salud laboral*. Chile, Santiago, Oficina Internacional del Trabajo, 2003.

“Las relaciones juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno inmediato que favorecen su adaptación al mismo. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida”⁷⁸.

“Las relaciones son contactos profundos o superficiales que existen entre las personas durante la realización de cualquier actividad”⁷⁹.

Según Toro (2001)⁸⁰, las encuestas mas importantes reportadas en la literatura técnica que buscan identificar variables o conceptos claves del clima organizacional se encuentran:

- a) Inventario de clima psicológico de Galvin y Howe.
- b) Índice de clima organizacional de Stern.
- c) Cuestionario de clima organizacional de James y Sells.
- d) Encuesta de calidad de empleo de Kahn.
- e) Cuestionario Michigan de evaluación organizacional Camman.
- f) Escala de ambiente de trabajo de Moos.
- g) Cuestionario descriptivo de clima organizacional (OC DQ) de Halpin y Crofts.
- h) Escala del ambiente universitario de Pace.

⁷⁸ http://www.down21.org/act_social/relaciones/l_import_relacion/import_relacion.htm

⁷⁹ Mercedes Rodríguez Velásquez.

- i) Cuestionario de salud organizacional de Millers
- j) Cuestionario descriptivo del perfil del clima organizacional (CKL Ltda.)de Kettering.

Todos estos instrumentos cuentan con diferentes variables de estudio ya que se centran en unas u otras facetas, dimensiones que ocupan al clima organizacional, particularmente en variables como: relaciones sociales, relaciones de autoridad o liderazgo, tarea, claridad, retribución, retos, riesgos y participación, es por esto que es importante aclarar que las variables a estudiar en el clima organizacional dependen del interés particular de cada organización, de las necesidades o hipótesis que se hayan generado.

Dentro de los instrumentos también podemos encontrar⁸¹:

Test psicológicos: con los cuales se mide el liderazgo y el apoyo de los jefes.

Encuesta apoyo del jefe: cuenta con 30 reactivos, aun se encuentra en validación.

Gerdes: la cual evalúa el cumplimiento del rol de jefe, cuenta con una versión que autoevalúa a jefes y colaboradores.

Esta encuesta cuenta con 50 reactivos distribuidos en 15 factores y evalúa las siguientes variables: conocimiento, habilidad, motivación, diseño del puesto de trabajo, clima organizacional, calidad de vida laboral, misión y política, evaluación del desempeño, capacitación, retribución, promoción, planeación, organización, integración, control, planeación, organización, integración y control.

⁸¹ Toro, F. (2005). Clima Organizacional. Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana. Bogotá. Cincel.

Como vemos este es un instrumento muy completo sin embargo cabe anotar que aun se encuentra en proceso de validación.

Alg: Este instrumento evalúa 15 tipos de errores frecuentes entre el personal de mando. Esta compuesta por 45 reactivos, mide las siguientes variables: inadecuada supervisión, desconfianza del colaborador, crítica al colaborador, falta de reconocimiento, negociación de apoyo, retroalimentación insuficiente, toma unilateral de decisiones, asignación de trabajo tedioso, resistencia a nuevas ideas, robo o negociación de méritos, desinterés por el desempeño, falta de acción correctiva, pérdida de ascendencia y no cumplir lo prometido.

Este tipo de instrumento se concentra en analizar los factores que están afectando el ambiente laboral, la deficiencia que podemos identificar es que no permite preguntas que den indicios de nuevas situaciones que se presenten.

Cuestionarios de motivación para el trabajo CTM⁸²: Evalúa 15 factores motivacionales conformado por 75 reactivos. Mide el interés de la supervisión, interés por la promoción, interés del grupo de trabajo, preferencias por la dedicación a la tarea, interés por el contenido del trabajo, interés por el salario, preferencias por la aceptación de la autoridad.

Como cuestionario para determinar el nivel de motivación es valido ya que este es uno de los factores claves de clima, pero no lo definen ya que como se expuso antes es solo un factor del clima laboral.

⁸² Toro, F. (2005). Clima Organizacional. Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana. Bogotá. Cincel.

EQ-i: La versión original de este instrumento esta en inglés y su autor es Reuven Bar-On (1996). En Cincel se le realizo la traducción para ser utilizada en el medio latino americano. La encuesta evalua 15 factores de inteligencia emocional, las variables que la componen son las siguientes:

Escala Intra personal: Autoconciencia Emocional

Asertividad

Auto consideración

Autorrealización

Independencia

Escala Interpersonal: Empatía

Relaciones Interpersonales

Responsabilidad Social

Escala de Adaptabilidad: Solución de problemas

Sentido de Realidad

Flexibilidad

Escala de Ánimo General: Felicidad

Optimismo

También se han desarrollado instrumentos como:

Test de clima organizacional (TECLA)⁸³: Desarrollado en la universidad de Minessota, el cual evalúa 8 dimensiones que se describen a continuación:

⁸³ Toro, F. (2005). Clima Organizacional. Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana. Bogotá. Cincel.

- 1) Normas de excelencia. La organización se enfatiza en la calidad del rendimiento y en la producción efectiva, incluyendo la percepción que los individuos experimentan cuando la organización fija objetivos y metas retadoras para ellos y comunica el compromiso de éstas.
- 2) Claridad organizacional: es el grado con que los miembros del equipo de trabajo perciben la claridad de los objetivos, en lugar de ser confusos, desordenados o caóticos.
- 3) Calor y Apoyo: es el sentimiento el equipo de trabajo experimenta, mediante el cual la amistad y la colaboración son altamente apreciadas por el grupo, por lo que existe apoyo y confianza. Es el sentimiento de que existe un manejo adecuado de las relaciones interpersonales.
- 4) Conformidad: Se presenta cuando dentro de la organización hay exceso de leyes, reglas, políticas y practicas a las cuales hay que adaptarse, no se permite autonomía a la hora de realizar la labor.
- 5) Recompensa. Es el grado de reconocimiento que se da a los colaboradores por su buena labor, en lugar de ser castigados cuando algo no sale como se esperaba.
- 6) Salario. Es la percepción que tienen los colaboradores acerca de que si el salario que reciben por las labores realizadas suplen sus necesidades básicas, en relación con sus grupos de referencia, a demas de las oportunidades de mejorar ese salario dadas las condiciones del mercado de trabajo.
- 7) Seguridad. Es el sentimiento que los miembros experimentan en cuanto a la estabilidad en el trabajo, protección física, psicológica y social.
- 8) Responsabilidad. Es el grado con el cual los miembros de la organización reciben la responsabilidad personal sobre las actividades asignadas, y la autonomía que experimente para realizar la labor.

El instrumento para medir el clima en organizaciones Colombianas I.M.C.O.C. Diseñado por la universidad del Rosario en Bogotá; consta de 45 preguntas relacionadas con aspectos en los cuales se plantean el grado de percepción sobre actitudes, situaciones y creencias frente a hechos, participación y frecuencia en eventos o situaciones que las personas experimentan en la empresa, a partir de una escala de siete intervalos en donde no se señalan respuestas correctas o incorrectas. En general el instrumento evalúa las siguientes variables que constituyen el clima organizacional.

- 1) **Objetivo:** es la percepción que los empleados tienen sobre el conocimiento de los objetivos de la organización y el compromiso que se tiene con ellos.
- 2) **Cooperación:** es el nivel de compañerismo y colaboración entre los empleados y directivos, aceptando la participación de los colaboradores en la solución de conflictos.
- 3) **Liderazgo:** es la percepción que los empleados tienen de su jefe en el desarrollo de su función, la confianza que inspira, la imagen que proyecta, la forma como toma las decisiones y la asignación de tareas.
- 4) **Toma de decisiones:** es la autonomía que experimenta un colaborador sobre su trabajo y el ánimo que ejerce al querer participar en las decisiones que afecten directamente su trabajo.
- 5) **Relaciones interpersonales:** son las relaciones formales e informales que se presentan entre colaboradores y directivos, el grado de confianza y comunicación que existe entre ellos.
- 6) **Motivación:** se busca medir actitudes que el individuo proyecta al pertenecer a una organización, indicando el grado de satisfacción que le produce pertenecer a la misma.

- 7) Control: se relaciona con la percepción de los trabajadores sobre el grado de libertad o control que tienen en su puesto de trabajo.

La escala W.E.S. (workEnvironmentScale) escala de clima social en el trabajo elaborado por Moos (1974). Este instrumento consta de 90 ítems con respuestas de verdadero o falso, evalúa las siguientes dimensiones del clima organizacional.

- 1) Implicación: Mide el vínculo existente entre los colaboradores y los trabajos asignados.
- 2) Cohesión: Mide las relaciones de amistad y apoyo existentes dentro de la organización.
- 3) Apoyo: Mide el grado en que los superiores apoyan y estimulan a sus colaboradores.
- 4) Autoestima: es la forma en que la organización promueve la autonomía y la toma de decisiones en sus colaboradores.
- 5) Organización: es el grado de influencia del clima sobre la planificación y la eficacia en el trabajo.
- 6) Claridad: mide el nivel en que la organización enseña y explica a sus colaboradores los reglamentos, políticas y objetivos organizacionales.
- 7) Presión: es la presión que ejercen los directivos para que los colaboradores realicen sus labores.
- 8) Control: se refiere a los reglamentos y presiones que se llevan a cabo dentro de la organización para controlar a los colaboradores.
- 9) Innovación: es el apoyo y la importancia que los directivos pueden dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.

10)Comodidad: son los esfuerzos que realizan los directivos para crear un ambiente físico satisfactorio y agradable para sus colaboradores.

Toro (2006), propone la encuesta ECO IV⁸⁴ (Encuesta de Clima organizacional) diseñada y validada en Colombia por cinkel Ltda., ultima actualización de la ECO. Esta encuesta es un instrumento factorial que cuenta con 63 ítems en una escala tipo Likert de cinco puntos en donde de acuerdo es el punto mas alto y totalmente en desacuerdo el la calificación mas baja, cuenta con las siguientes dimensiones de clima organizacional:

1. Trato Interpersonal (TRAIN): percepción del grado en que el personal se ayuda entre si y sus relaciones de cooperación y respeto.
2. Apoyo del jefe (APJEF): percepción del grado en que el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores.
3. Sentido de pertenencia (SENPE): percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con los objetivos y programas de la organización.
4. Retribución: grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.
5. Disponibilidad de recursos (DISRE): percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, los implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.
6. Estabilidad (ESTA): Percepción del grado en que los empleados ven las claras posibilidades de permanecía en la empresa y estiman la gente que se conserva o despide con criterio justo.

⁸⁴ Toro, F. (2005). Clima Organizacional. Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana. Bogotá. Cinkel.

7. Claridad organizacional (CLAOR): Grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la empresa.
8. Coherencia (COHER) en la dirección: es la percepción de la medida en que las actuaciones del personal y de la empresa se ajustan a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos por la organización.
9. Trabajo en Equipo (TEQUI): Grado en que se percibe que existe en la empresa un modo organizado de trabajar en equipo y que tal modo de trabajo es conveniente para el empleado y la empresa.
10. Valores colectivos (VALCO): Grado en que se perciben en el medio interno: cooperación (ayuda mutua), responsabilidad (esfuerzo adicional, cumplimiento) y respeto (consideración, buen trato).
11. Disposición al esfuerzo (DESF): Interés de la persona por dedicar tiempo y esfuerzo al trabajo. Medida en que el trabajo constituye un interés central en la vida de una persona (Brown y Leigh, 1986).

2.3 MARCO SITUACIONAL.

La Universidad Tecnológica de Pereira, tendrá como sede principal la ciudad de Pereira. Su estructura física está conformada por 19 edificios, y se localiza en la vereda "La Julita" ubicada en el suroriente del municipio de Pereira, ciudad intermedia de Colombia, con una población de aproximadamente 800.000 habitantes.

Inicia sus labores el 4 de marzo de 1961 bajo la dirección de su fundador y primer Rector Doctor Jorge Roa Martínez y hasta 1965 comienza su actividad académica con la Facultad de Ingeniería Eléctrica, un año después de crean las facultades de Ingeniería Mecánica e Industrial.

En 1965 se funda el Instituto Pedagógico Musical de Bellas Artes como dependencia de extensión cultural. En 1981 se convierte en la Facultad de Bellas Artes y Humanidades, como una respuesta a las aspiraciones culturales y artísticas de la comunidad, ofreciendo las Licenciaturas en Artes Plásticas y Música. En 1988 se crea el pregrado en Filosofía adscrito a la Facultad de Bellas Artes y Humanidades con el objetivo de formar un cuadro de profesionales que fomenten el pensamiento en los distintos procesos culturales;teniendo una concepción antropocéntrica de lo que es la cultura.

En 1963 bajo la Ley 61 de 1963 se crea el Instituto Politécnico Universitario, cuyas labores empiezan en 1966 con las Escuelas Auxiliares de Ingeniería: Eléctrica, Mecánica e Industrial, en la actualidad Facultad de Tecnologías, con los programas de Tecnología Eléctrica, Mecánica e Industrial, que en 1968 inician las Escuelas de Dibujo Técnico y Laboratorio Químico. (Esta última convertida hoy en Escuela de Tecnología Química).

En 1967 se funda la Facultad de Ciencias de la Educación, con el objeto de profesionalizar y capacitar el personal docente de los otros niveles del sector educativo, con los programas de Licenciatura en Ciencias Sociales, Español y Comunicación Audiovisual y Matemáticas y Física.

En 1977 se crea la Facultad de Medicina, para atender las necesidades de la región en materia de salud.

En 1984 como resultado de la aplicación del Decreto Ley 80 de 1980, se aprueba una nueva estructura orgánica para la Universidad que da origen a la Facultad de Ciencias Básicas y a la Facultad de Tecnologías. Esta última denominada anteriormente Instituto Politécnico Universitario.

En 1983 adscrito a la Facultad de Ingeniería Mecánica se crea el Programa de Maestría en Sistemas Automáticos de Producción con el objetivo general de formar profesionales con capacidad para desempeñarse en el campo de los sistemas automáticos de producción, y para participar activamente y con criterio científico desde dicho campo en el desarrollo de la industria y de la comunidad en general.

En 1984 se creó la Escuela de Postgrado en la Facultad de Ingeniería Industrial con los programas de Maestría en Administración Económica y Financiera e Investigación de Operaciones y Estadísticas con el objetivo de ofrecer al profesional una formación sólida en áreas administrativas, económicas y financieras que le faciliten la toma de decisiones en la gestión empresarial y la explotación de nuevas oportunidades.

En 1989 se crea el programa de Ciencias del Deporte y la Recreación adscrito a la Facultad de Medicina, con el objetivo de formar profesionales en el Deporte y la Recreación capaces de adecuar actividades deportivas y recreativas a las distintas etapas del desarrollo humano, liderar programas y proyectos de atención personal y grupal en el campo del deporte y la recreación en el medio.

En 1991 en la Facultad de Ciencias Básicas se crea el Programa de Ingeniería en Sistemas y Computación con el objetivo general de formar profesionales con

sólidos conocimientos y habilidades investigativas en las diversas áreas de desarrollo en Sistemas y Ciencias de la Computación, con capacidad administrativa para la gestión tecnológica.

En 1991 se crea la Facultad de Ciencias Ambientales con el pregrado en Administración del Medio Ambiente que busca formar profesionales que estén en capacidad de administrar técnica y científicamente el medio ambiente, la oferta potencial de recursos a nivel biofísico en diferente escala, generando nuevos criterios que promuevan el ascenso en la calidad de vida dentro de un proceso de desarrollo racional y sostenible.

En 1993 en la Facultad de Ingeniería Industrial se crea el Programa de Especialización en Administración del Desarrollo Humano con el objetivo de formar profesionales líderes en los procesos de desarrollo humano a nivel empresarial e institucional, capacitados integralmente para la administración de personal en cualquier tipo de organización.

En 1994 adscritos a la Facultad de Ingeniería Eléctrica se crean los siguientes programas: Magister en Ingeniería Eléctrica, con el objetivo de formar profesionales con capacidad de gestión, conscientes de la importancia que la energía representa para el desarrollo de los distintos sectores económicos (industria, agrícola, comercial, oficial, etc) e impulsor de alternativas tecnológicas que propendan por la conservación y el uso de ésta y la Especialización en Electrónica de Potencia con los objetivos de formar profesionales con capacidad de diseño o modificación de convertidores de potencia que tienen dispositivos de estado sólido y de aplicar técnicas de control en la operación de los mismos.

En este mismo año en la Facultad de Ciencias de la Educación se crea el pregrado Licenciatura en Etnoeducación y Desarrollo Comunitario con el siguiente objetivo:

Formar un profesional de la educación que oriente, investigue y realice docencia en comunidades marginales urbanas y rurales.

La Facultad de Ciencias de la Educación en el año de 1.995 hace apertura de:

- Programa de Especialización en Historia Contemporánea de Colombia y Desarrollos Regionales, con el objetivo general de: Formar historiadores-investigadores en los campos de la historia nacional e investigadores docentes en el ámbito de la historia de Colombia con énfasis en los problemas pertinentes a la enseñanza de la Historia Contemporánea de Colombia.
- Reapertura de Licenciatura en Áreas Técnicas, cuyo objetivo es: Desarrollar en el estudiante experiencias educativas que lo capaciten como facilitador y orientador del aprendizaje de las áreas técnicas.

Igualmente en el año de 1995 la Facultad de Medicina crea el programa de Especialización Gerencia en Sistemas de Salud con los objetivos de formar profesionales en el diseño, desarrollo y gerencia de los sistemas de salud, incluyendo todos sus niveles, componentes e instituciones.

En sus últimos 10 años La Universidad ha venido impulsando programas de formación avanzada o de Postgrado, en unos casos con recursos humanos, técnicos y físicos propios y en otros, mediante convenios con otras Instituciones de Educación Superior.

La Universidad Tecnológica de Pereira está organizada administrativa y académicamente así: Rectoría, Vicerrectoría Administrativa, Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría de Investigaciones Innovación y extensión, Vicerrectoría de Responsabilidad Social y Bienestar Universitario, Secretaria General, Oficina Planeación, Oficina Control Interno, Oficina de Relaciones Internacionales, Oficina de Comunicaciones, Oficina de Egresados, Responsabilidad Social, Centro de Biblioteca, Centro de Recursos Informáticos y Educativos CRIE, Centro de Registro y Control Académico, Bienestar Universitario, División Financiera, División de Personal, División de Servicios, División de Sistemas. Además cuenta con de 100 grupos de investigación, aproximadamente 90 semilleros y de 900 Proyectos de Investigación; lo cual la convierte en una institución pionera en procesos de profundización e investigación a nivel nacional.

La Universidad tiene bajo su dominio varios medios informativos de comunicación: revistas: Mi Ratón, Médica del Risaralda, Scientia Et Technica, Café con Letras, Ciencias Humanas, Repes radio: Universitaria Estéreo.

A través de la historia la Universidad Tecnológica de Pereira ha logrado un notorio desarrollo y crecimiento, su zona de influencia es cada vez mayor respecto al ingreso de estudiantes, docentes y administrativos.

Actualmente la universidad se encuentra acreditada como una institución de Alta Calidad según la Resolución N. 2550 del 30 de junio de 2005 por medio de la cual se otorga esta distinción como la segunda universidad de la región después de la Universidad Nacional de Manizales en ser reconocida por su excelencia; lo cual la postula entre las 10 mejores universidades del país de carácter público (estatal), una de las 100 mejores de América Latina y una de las 2000 mejores del mundo, (de acuerdo con el boletín electrónico de

indicadores publicado en el año 2010) la universidad cuenta con 14.940 estudiantes en los programas de pregrado y 1.140 en los de posgrado, cursando sus estudios en jornada diurna, nocturna y jornada en horarios especiales.

Con el fin de sostener la calidad y la excelencia la universidad evalúa continuamente sus procesos, teniendo en cuenta que el recurso mas importante para la institución es la gestión humana, como lo contempla en plan de desarrollo institucional 2009- 2019. En el cual su primer objetivo reza “Desarrollo institucional fortalecido en la Gestión Humana, financiera, física, informática y de servicios”.

Para alcanzar el logro de este objetivo se está realizando el diagnostico de clima organizacional en la UTP por facultades, en el presente trabajo se desarrolla el Clima organizacional en la Facultad de Bellas Artes y Humanidades.

2.3.1 Orientación institucional:

La Universidad Tecnológica de Pereira es una institución de educación superior de carácter estatal, vinculada a la sociedad del conocimiento en los campos de la ciencia, la tecnología, las artes y las humanidades.

- **Misión Institucional:** La universidad se define así misma bajo 4 funciones misionales que le permiten ofrecer servicios derivados de su actividad académica a los sectores público o privado en todos sus órdenes, mediante convenios o contratos para servicios técnicos, científicos, artísticos, de consultoría o de cualquier tipo afín a sus objetivos misionales.

Es una Universidad estatal: Vinculada a la sociedad y economía del conocimiento en todos sus campos, creando y participando en redes y otras formas de interacción.

Es un polo de desarrollo: Que crea, transforma, transfiere, contextualiza, aplica, gestiona, innova e intercambia el conocimiento en todas sus formas y expresiones, teniendo como prioridad el desarrollo sustentable en la región eje cafetero

Es una Comunidad: De enseñanza, aprendizaje y práctica, que interactúa buscando el bien común, en un ambiente de participación, diálogo, con responsabilidad social y desarrollo humano, caracterizada por el pluralismo y el respeto a la diferencia, inmersa en procesos permanentes de planeación, evaluación y control.

Es una organización: Que aprende y desarrolla procesos en todos los campos del saber, contribuyendo al mejoramiento de la sociedad, para formar ciudadanos competentes, con ética y sentido crítico, líderes en la transformación social y económica.

Visión Institucional: Ser una Universidad de alta calidad, líder al 2019 en la región y en el país, por su competitividad integral en la docencia, investigación, innovación, extensión y gestión para el desarrollo humano con responsabilidad e impacto social, inmersa en la comunidad internacional.

DEPARTAMENTO DE HUMANIDADES

El departamento de Humanidades de la Universidad Tecnológica de Pereira, consciente de la necesidad de proyectar a la comunidad el trabajo académico e investigativo que ha venido desarrollando en los últimos años, propone el desarrollo de un ciclo de Cursos libres de Formación en Ciencias Humanas,

posibilitando, de esta forma, un espacio para reflexionar sobre el arte y la cultura, desde una perspectiva conceptual y crítica.

El programa de Formación en Ciencias Humanas se ocupará de promover la academia universitaria de alto nivel, mediante cursos cuya intencionalidad no es la profesionalización, sino la formación básica en los campos humanístico, social y artístico, buscando el mejoramiento y la cualificación de un sector de la comunidad en general, que ha tenido acceso restringido a la educación superior.

DEPARTAMENTO DE IDIOMAS (ILEX)

El Departamento de Idiomas de la Universidad Tecnológica de Pereira se encuentra en el momento en una fase importante de reestructuración curricular, en la cual se pasó de ofrecer a los estudiantes cursos de inglés para propósitos específicos (ESP), a acompañar académica y administrativamente al Instituto de Lenguas Extranjeras (ILEX) en la implementación de un nuevo programa de inglés integral, compuesto por ocho niveles o módulos básicos de inglés, cuyo objetivo primordial es el de preparar a todos los estudiantes de la UTP para la presentación de un examen de proficiencia en el idioma, requisito indispensable para la graduación de los estudiantes de la universidad. El programa pretende, capacitar a los alumnos para que se enfrenten de una manera adecuada a sus retos profesionales y personales. Este programa es subsidiado en su totalidad por la Universidad Tecnológica de Pereira.

MISIÓN

"Arte y Cultura para el tercer milenio".

VISION

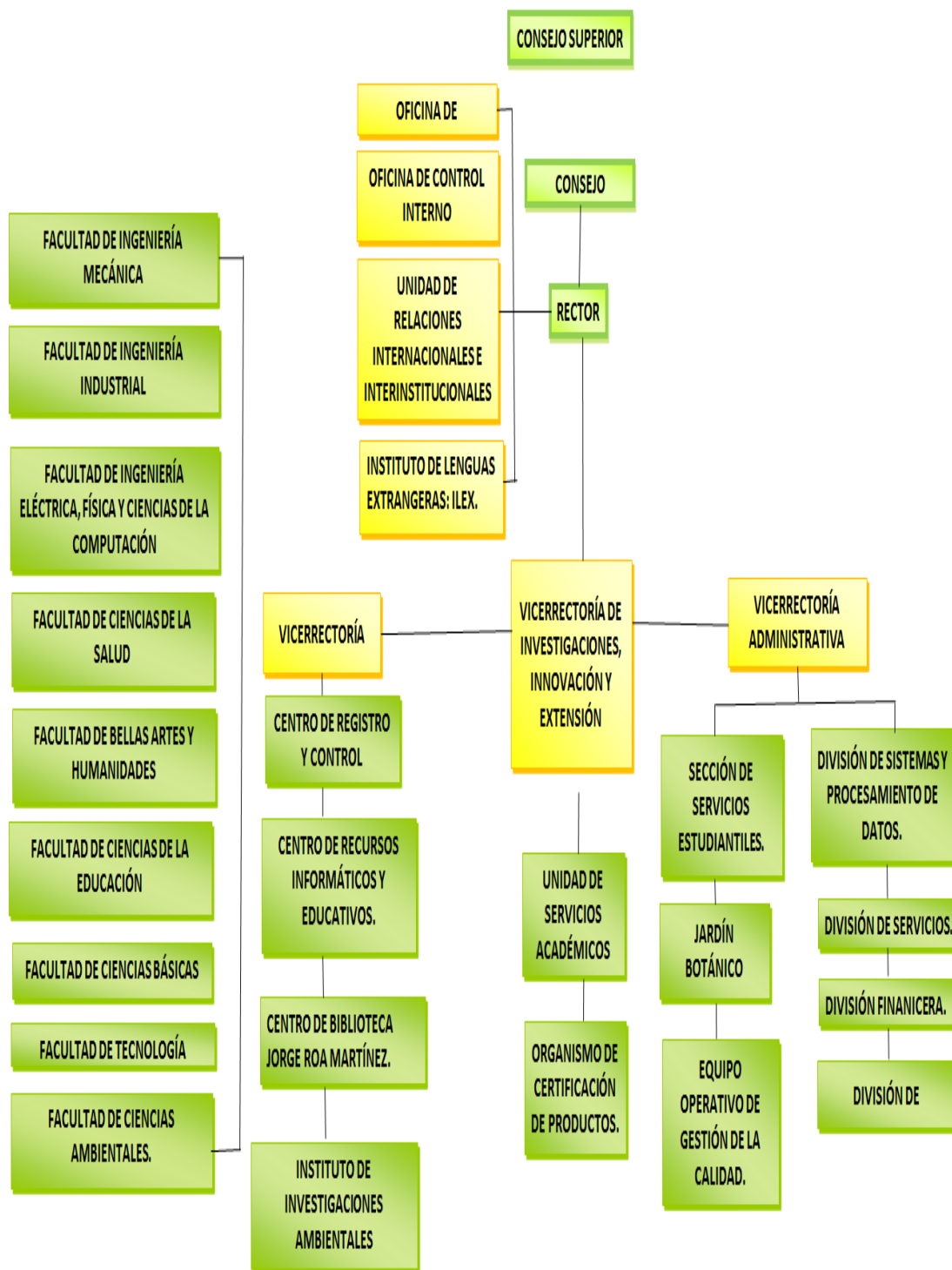
Somos una Facultad formadora y dinamizadora de la cultura estética en la región del eje cafetero, que presta los servicios de docencia, investigación y extensión a partir de los programas de pregrado, postgrado y educación no formal en: artes visuales, música, artes escénicas, idiomas, filosofía y humanidades.

Estamos sustentados en un talento artístico y pedagógico, con posicionamiento, credibilidad y pertinencia.

Las metas sociales y económicas para nuestros profesores son: reconocimiento a la producción artística, intelectual y pedagógica y desarrollo docente especializado. Para nuestra población objetivo son: la formación integral de calidad y excelencia.

Nuestro trabajo y conducta sociales se guían por los principios de: transparencia, sensibilidad, ética, creatividad y respeto a la diferencia en concordancia con los principios rectores de la UTP.

2.3.1 Organigrama institucional



Fuente: <http://media.utp.edu.co/infomacion-institucional/archivos/organigrama/organigramautp.pdf>

2.4 MARCO NORMATIVO.

La Universidad Tecnológica de Pereira, creada por la Ley 41 de 1958, es un ente universitario autónomo del Orden Nacional, con régimen especial, con Personería Jurídica, autonomía administrativa, académica, financiera y patrimonio independiente, vinculada al Ministerio de Educación Nacional.

El marco normativo de la universidad tecnológica este regido por las siguientes leyes:

Ley 962 de julio 2005, ley 909 de septiembre 2004, ley 812 de junio 2003, ley 751 de julio 2002, ley 734 de febrero del 2002, ley 550 de diciembre 1999, ley 489 de diciembre 1998, ley 443 de junio 1998, ley 30 de diciembre 1992, ley cuarta de mayo 1992, ley 41 de diciembre 1958.

Podrá crear y organizar sedes o dependencias en otros municipios y participar en la creación de otras entidades así como adelantar planes, programas y proyectos por sí sola o en cooperación con universidades e institutos de investigación del estado.

3. DISEÑO METODOLOGICO

3.1 UNIVERSO DEL ESTUDIO

El estudio se llevó a cabo con 65 colaboradores actualmente vinculados a la Facultad de Bellas Artes y humanidades de la Universidad Tecnológica de Pereira (personal Administrativo, docentes de planta y transitorios)

3.2 MUESTRA

Se trabajo bajo el criterio de censo poblacional, se presentaron varios inconvenientes a la hora de realizar el trabajo de campo ya que varios profesores se encontraban fuera del país y otros incapacitados, cabe anotar que 2 personas no accedieron a contestar la encuesta, razón por la cual solo se encuestaron 62 personas equivalentes al 91.5% de la población.

3.3 DELIMITACIONES DEL ESTUDIO

- i. **Tipo de investigación:** Experimental
- ii.
- iii. **Tipo de Estudio:** analítico – Descriptivo
- iv. **Delimitación:** Comprende los siguientes aspectos.
 - a) **Delimitación temática:** Medición del clima organizacional que existe actualmente en la dentro del grupo de colaboradores vinculados laboralmente con la Facultad.

- b) Delimitación espacial:** Facultad de Bellas Artes y Humanidades, Universidad Tecnológica de Pereira, Departamento de Risaralda. Republica de Colombia.
- c) Delimitación demográfica:** El estudio se centra en recoger información directamente de las personas que trabajan en la facultad, personal administrativo, docente de planta y transitorio.

3.4 VARIABLES E INDICADORES

Se muestran en el cuadro N° 1, los cuales pretenden medir y evaluar como se encuentra actualmente el clima organizacional en la facultad de Bellas Artes y Humanidades de la Universidad Tecnológica de Pereira.

3.4.1 Variable: información clave que se necesita reunir y procesar para cumplir con los objetivos del estudio.

3.4.2 Indicadores: forma en que se necesita precisar la información anterior.

1. Grafico VARIABLES E INDICADORES DEL ESTUDIO			
AREA DE INTERÉS	VARIABLES	DEFINICION DE LA VARIABLE	INDICADORES
PID (Plan de Desarrollo Institucional) Universidad Tecnológica de Pereira	Medición del clima organizacional en la Facultad de Bellas Artes y Humanidades	Representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en término de estructura, recompensa consideración, apoyo y apertura. Todos estos factores son clave importante para el éxito o fracaso de una organización.	Liderazgo
			Facilitación para el cambio
			Trabajo en equipo
			Comunicación
			Información
			Negociación y Manejo de Conflictos
			Imagen corporativa
			Sentido de Pertenencia
			Motivación
			Empoderamiento
			Reconocimiento por la labor
			Salud Ocupacional
			Relaciones

3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN

La información necesaria para la realización del estudio y dar cumplimiento a los objetivos del Proyecto, se recolectó a través de los siguientes medios:

a. Información primaria. La información primaria se obtuvo directamente del personal docente y administrativo de la Facultad de Bellas Artes y Humanidades de la Universidad, mediante:

- Aplicación de instrumentos complementarios. (Ver Anexo 8.1).
- Observación (vivencia personal de los autores del estudio).

b. Información secundaria.

- Documentos de estudios realizados en diferentes universidades e instituciones.
- Documentos específicos sobre la temática en cuestión.
- Trabajos de grado realizados en la universidad referente al tema y de otras universidades.

3.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

La información recolectada se clasifico, proceso y analizo a través de las siguientes acciones:

- a. Se clasificó la información obtenida según los indicadores y cada programa de la facultad.
- b. Se analizó la información recolectada y procesada empleando las herramientas estadísticas y matemáticas pertinentes; software utilizado SPSS versión 15, Excel con el cual se realizaron las tablas de frecuencia y los histogramas para el análisis de los indicadores.
- c. Se organizó la información recolectada, presentándose en cuadros, tablas, diagramas y figuras, que permiten su mejor visualización y comprensión.
- d. Se elaboro el informe final que contemplo los resultados obtenidos, propuesta presentada y conclusiones del estudio.

4. DIAGNOSTICO

En el presente estudio se tuvo en cuenta todo el personal vinculado a la Facultad de Bellas Artes y Humanidades de la Universidad Tecnológica de Pereira, en la cual se encuentran adscritas 65 personas entre personal docente y administrativo, se tomo todo el universo por una mayor exactitud en los datos obtenidos.

A partir del estudio realizado se obtuvieron los siguientes resultados:

4.1 ANALISIS DE INDICADORES

4.1.1 Departamento de música

En general se puede apreciar que en el Departamento de Licenciatura en Música existe un buen clima laboral, ya que el resultado de los indicadores arrojaron un 88.4% favorable.

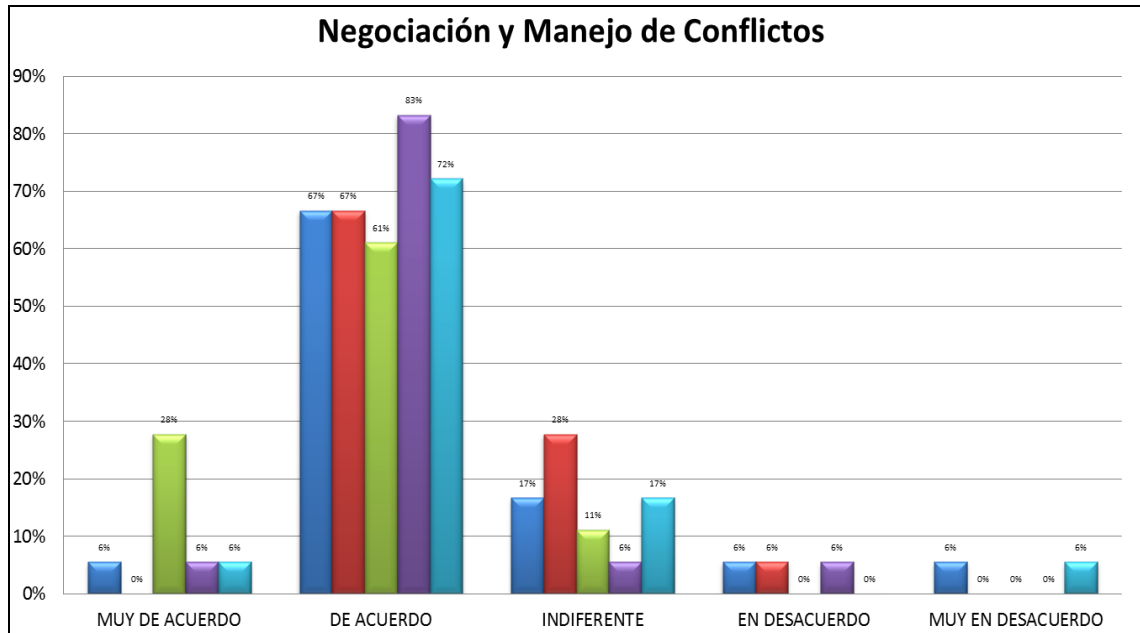
Es importante tener en cuenta factores como: la negociación y el manejo de conflictos y la salud ocupacional ya que estos indicadores fueron los más críticos a la hora de realizar el análisis. A continuación se muestran los resultados de estos indicadores.

a. Tabla 1: Negociación y Manejo de Conflictos.

	Negociación y Manejo de Conflictos	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	Total respuestas	% clima
9	Se acepta la existencia de los conflictos, se les asume y maneja trabajando en ellos	5,56%	66,67%	16,67%	5,56%	5,56%	100%	72,22%
23	Existe integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas al resolver conflictos	0,00%	66,67%	27,78%	5,56%	0%	100%	66,67%
37	Busco colaborar en la solución de un conflicto cuando el objetivo es aprender y verificar mis suposiciones o comprender el punto de vista de los demás	27,78%	61,11%	11,11%	0%	0%	100%	88,89%
50	Se establecen conversaciones claras y respetuosas ante un conflicto de manera que permita una ganancia entre las partes	5,56%	83,33%	5,56%	5,56%	0%	100%	88,89%
63	Los miembros del equipo escuchan sus necesidades y se hacen acuerdos	5,56%	72,22%	16,67%	0%	5,56%	100%	77,78%
								78,9%

Fuente: Los Autores.

a. Grafica 1. Negociación y Manejo de Conflictos.



Fuente: Los Autores.

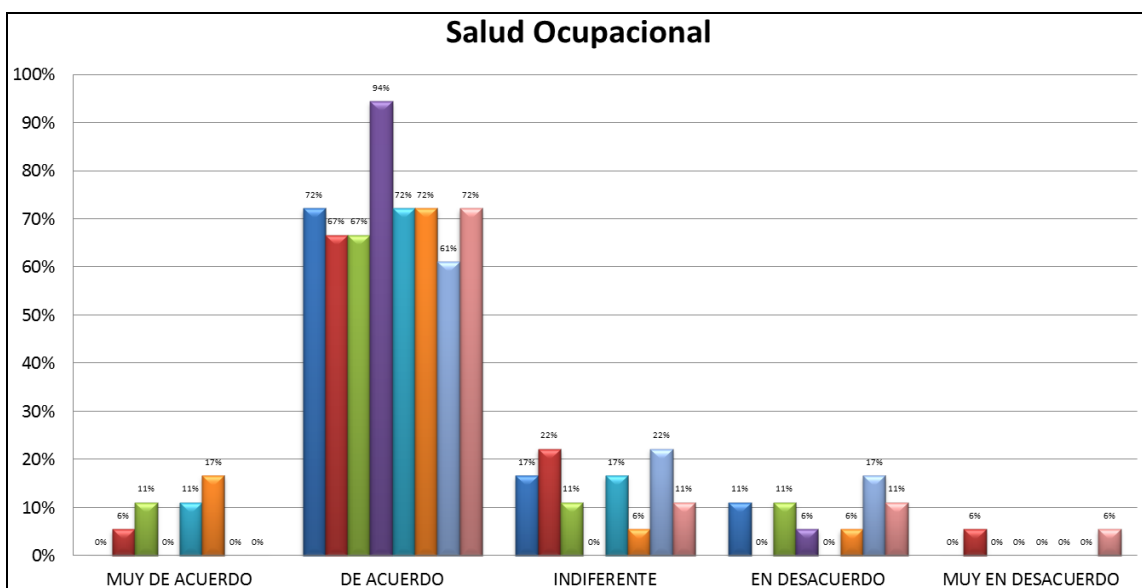
En la facultad de música se encuentra un manejo inadecuado de la negociación y el manejo de conflictos ya que el estudio revela que cerca del 21.1% de los encuestados acertaron en que son indiferentes ante los conflictos que se presentan dentro de la facultad lo que hace que se generen roces entre compañeros de trabajo y que cada quien se dedique a realizar única y exclusivamente su trabajo.

b. Tabla 2: Salud Ocupacional.

	Salud Ocupacional	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	Total respuestas	% clima
12	Cuento con unas adecuadas condiciones en el puesto de trabajo, en cuanto a ergonomía, iluminación y ambiente	0%	72,22%	16,67%	11,11%	0%	100%	72,22%
26	Las actividades realizadas por salud ocupacional han dado respuesta a las necesidades que poseo de acuerdo a mis riesgos laborales	5,56%	66,67%	22,22%	0%	5,56%	100%	72,22%
39	Sé cómo actuar en caso de un accidente de trabajo	11,11%	66,67%	11,11%	11,11%	0%	100%	77,78%
52	La Universidad me ha suministrado los elementos de protección necesarios para desempeñar mis labores	0%	94,44%	0%	5,56%	0%	100%	94,44%
65	Me siento seguro en mi lugar de trabajo	11,11%	72,22%	16,67%	0%	0%	100%	83,33%
74	Conozco los riesgos que tengo en mi puesto de trabajo y asumo un comportamiento de autocuidado	16,67%	72,22%	5,56%	5,56%	0%	100%	88,89%
79	Me entero de los programas de salud ocupacional en cuanto a la salud preventiva	0%	61,11%	22,22%	16,67%	0%	100%	61,11%
81	Participo de los programas de salud ocupacional en cuanto a la salud preventiva	0%	72,22%	11,11%	11,11%	5,56%	100%	72,22%
								77,8%

Fuente: Los Autores.

b. Grafico 2. Salud Ocupacional.



Fuente: Los Autores.

La salud ocupacional en el departamento de música es un de los indicadores de más cuidado ya que la encuesta revelo que solo el 61.1% de la población encuestada se enteran de las actividades que programa la facultad sobre el tema, y que participan en dichas actividades cuando estas son de carácter obligatorio. Un 22,2% se encuentra indiferente ante los temas que son tratados en dichas actividades.

4.1.2 Departamento de Filosofía.

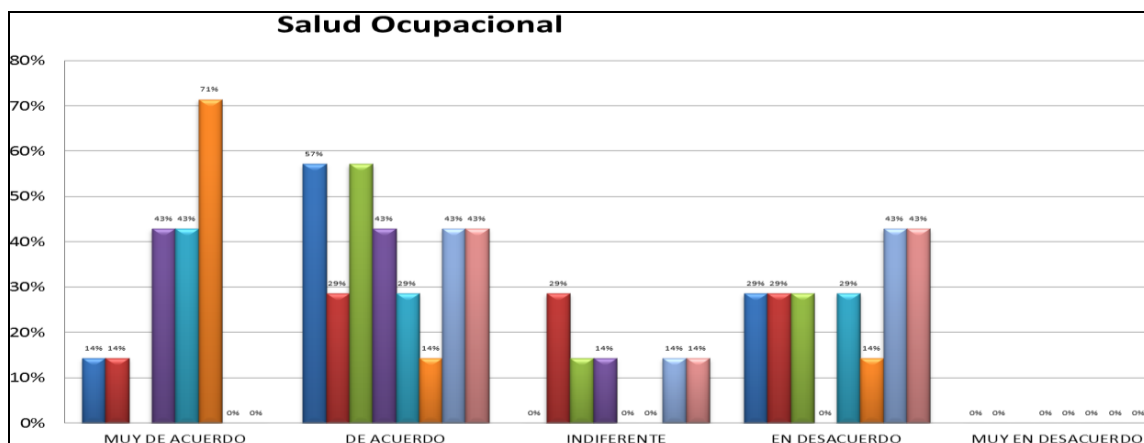
Se aprecia que en el departamento de filosofía existe un buen clima organizacional ya que los indicadores revelaron un 81.1% favorable. Se observaron varios factores de cuidado los cuales se muestran a continuación.

c. Tabla 3: Salud Ocupacional.

		Salud Ocupacional	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	Total respuestas	% clima
12	Cuento con unas adecuadas condiciones en el puesto de trabajo, en cuanto a ergonomía, iluminación y ambiente		14%	57%	0%	29%	0%	100%	71%
26	Las actividades realizadas por salud ocupacional han dado respuesta a las necesidades que poseo de acuerdo a mis riesgos laborales		14%	29%	29%	29%	0%	100%	43%
39	Sé cómo actuar en caso de un accidente de trabajo		0%	57%	14%	29%	0%	100%	57%
52	La Universidad me ha suministrado los elementos de protección necesarios para desempeñar mis		43%	43%	14%	0%	0%	100%	86%
65	Me siento seguro en mi lugar de trabajo		43%	29%	0%	29%	0%	100%	71%
74	Conozco los riesgos que tengo en mi puesto de trabajo y asumo un comportamiento de auto-cuidado		71%	14%	0%	14%	0%	100%	86%
79	Me entero de los programas de salud ocupacional en cuanto a la salud preventiva		0%	43%	14%	43%	0%	100%	43%
81	Participo de los programas de salud ocupacional en cuanto a la salud preventiva		0%	43%	14%	43%	0%	100%	43%
									62,5%

Fuente: Los Autores.

c. Grafico: 3 Salud Ocupacional



Fuente: Los Autores.

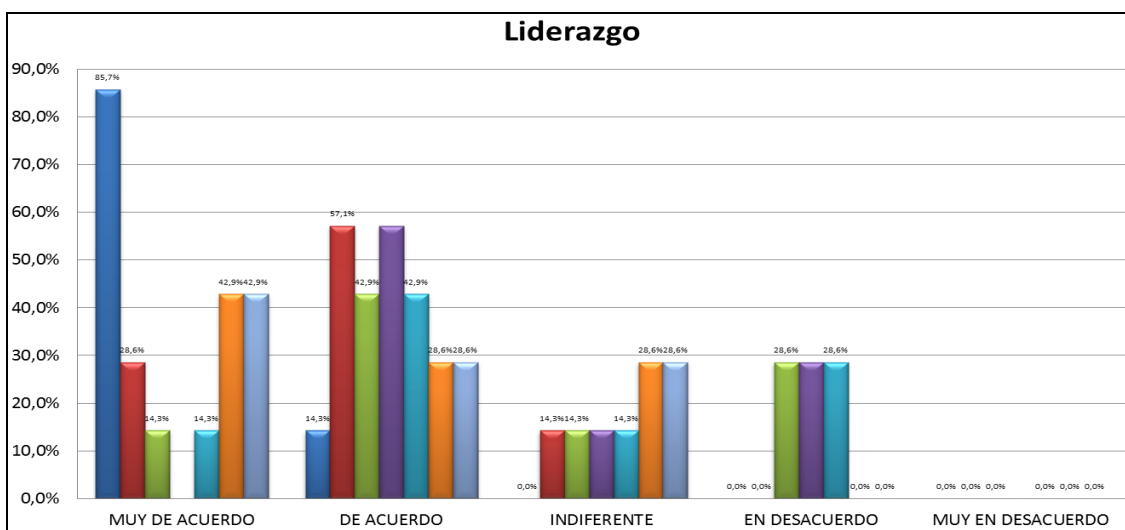
Analizando este indicador se encuentra que el 29% de la población estudiada considera que las actividades de salud ocupacional que se realizan no cumplen con las expectativas ya que no dan respuestas a las necesidades que se generan de acuerdo a los riesgos laborales y otro 29% se encuentra indiferente ante este tema. Del total de la población solo el 43% se entera de las actividades que se realizan en la facultad sobre salud ocupacional.

d. Tabla 4. Liderazgo

	Liderazgo	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	Total respuestas	% clima
2	El líder del proceso al que usted pertenece, maneja con justicia la autoridad y poder que tienen.	85,71%	14,29%	0,00%	0,00%	0%	100%	100%
16	Los líderes de proceso, organizan y coordinan las labores de los colaboradores de manera eficiente.	28,57%	57,14%	14,29%	0,00%	0%	85,71%	85,71%
30	Existe una adecuada delegación de tareas y responsabilidades en la Universidad.	14,29%	42,86%	14,29%	28,57%	0%	57,14%	57,14%
43	Los líderes de la Universidad son más autocráticos que ejecutores.	0,00%	57,14%	14,29%	28,57%	0%	57,14%	57,14%
56	Los líderes de la Universidad generalmente se dedican a asesorar a sus subalternos.	14,29%	42,86%	14,29%	28,57%	0%	57,14%	57,14%
69	Los líderes de procesos facilitan el desarrollo personal y profesional.	42,86%	28,57%	28,57%	0,00%	0%	71,43%	71,43%
77	Los líderes construyen confianza con su equipo, lo escuchan adecuadamente.	42,86%	28,57%	28,57%	0,00%	0%	71,43%	71,43%
								71,4%

Fuente: Los Autores.

d. Grafico 4. Liderazgo.



Fuente: Los Autores.

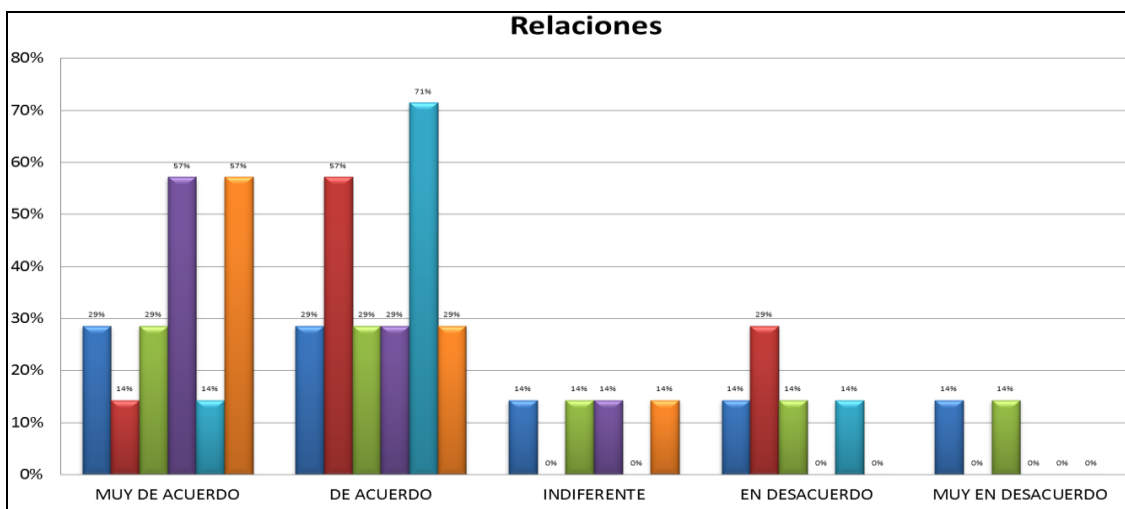
Del total de la población estudiada se encuentra que el 28,57% considera que no existe una adecuada delegación de tareas y responsabilidades, mientras que un 14,29% se encuentra indiferente ante este tema. El 28,58% considera que sus líderes no dedican el tiempo suficiente para asesorar a sus subalternos, y el 28,57% se muestran indiferentes ante la pregunta si sus líderes construyen confianza con su equipo, lo escuchan adecuadamente.

e. Tabla 5. Relaciones

	Relaciones	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	Total respuestas	% clima
10	Existe un buen ambiente laboral entre mis compañeros	28,57%	28,57%	14,29%	14,29%	14,29%	100%	57,14%
24	Existe una buena relación entre los líderes de proceso y su equipo	14,29%	57,14%	0,00%	28,57%	0,00%	100%	71,43%
38	Se percibe ambiente de confianza entre los líderes	28,57%	28,57%	14,29%	14,29%	14,29%	100%	57,14%
51	Me siento respetado por mis compañeros de trabajo	57,14%	28,57%	14,29%	0,00%	0,00%	100%	85,71%
64	Se generan espacios de conversación con las personas que lo rodean, estableciendo relaciones armónicas	14,29%	71,43%	0,00%	14,29%	0,00%	100%	85,71%
73	Entrego y recibo retroalimentaciones dentro de un ambiente de respeto	57,14%	28,57%	14,29%	0,00%	0,00%	100%	85,71%
								73,8%

Fuente: Los Autores.

e. Grafico 5. Relaciones.



Fuente: Los Autores.

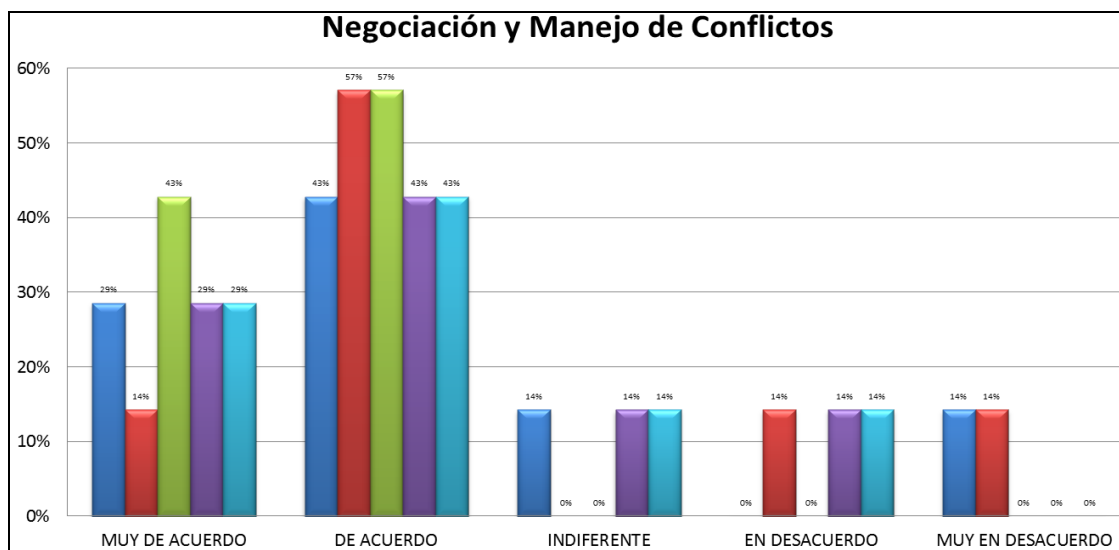
Ante la pregunta Existe un buen ambiente laboral entre mis compañeros el 14,29% respondió muy en desacuerdo, el 14,29% en desacuerdo y el 14,29% se muestra indiferente lo que indica que no existe un buen ambiente laboral en este departamento, Otro aspecto critico se presenta al analizar la relación con los lideres de los procesos y el equipo ya que un 28,57% afirmo estar en desacuerdo con este punto.

f. Tabla 6. Negociación y Manejo de Conflictos.

	Negociación y Manejo de Conflictos	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	Total respuestas	% clima
9	Se acepta la existencia de los conflictos, se les asume y maneja trabajando en ellos.	28,57%	42,86%	14,29%	0,00%	14,29%	100%	71,43%
23	Existe integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas al resolver conflictos.	14,29%	57,14%	0,00%	14,29%	14,29%	100%	71,43%
37	Busco colaborar en la solución de un conflicto cuando el objetivo es aprender y verificar mis suposiciones o comprender el punto de vista de los demás.	42,86%	57,14%	0,00%	0,00%	0,00%	100%	100%
50	Se establecen conversaciones claras y respetuosas ante un conflicto de manera que permita una gana-gana entre las partes.	28,57%	42,86%	14,29%	14,29%	0,00%	100%	71,43%
63	Los miembros del equipo escuchan sus necesidades y se hacen acuerdos.	28,57%	42,86%	14,29%	14,29%	0,00%	100%	71,43%
								77,14%

Fuente: Los Autores.

f. Grafica 6. Negociación y Manejo de Conflictos.



Fuente: Los Autores.

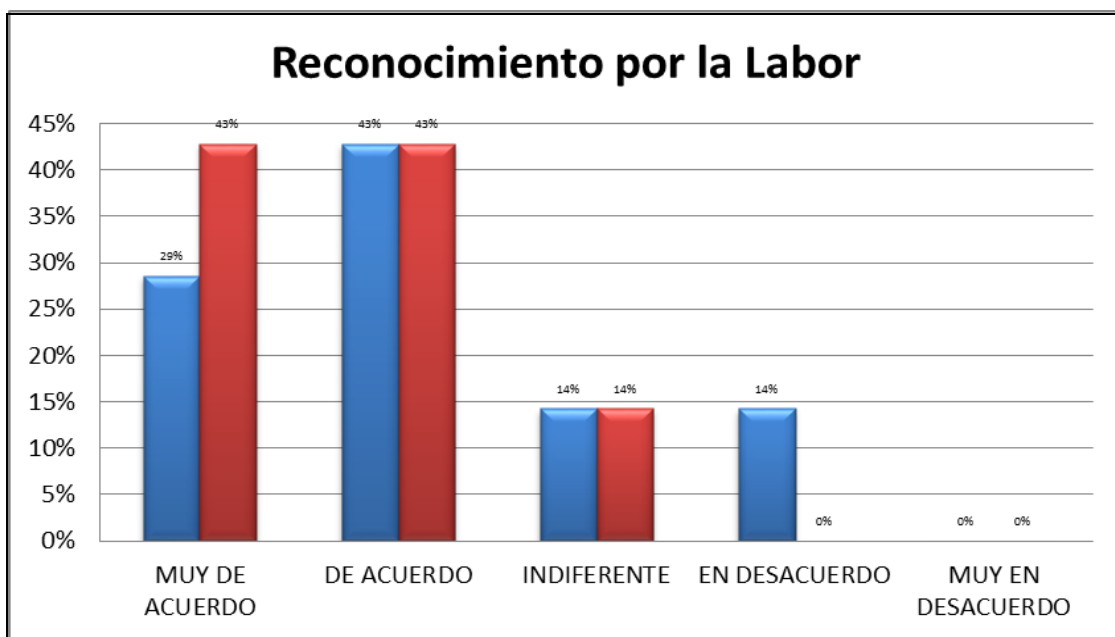
Al analizar los ítems de las preguntas 23, 50 y 63 se encontró que el 14,29% están en desacuerdo, mientras que el 14,29% se presentan indiferentes ante estos hechos con excepción del ítem 23, por lo cual se puede afirmar que se debe reforzar el manejo de conflictos existentes dentro del Departamento.

g. Tabla 7. Reconocimiento por la labor.

		MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	Total respuestas	% clima
11	Los líderes de proceso y/o mis compañeros de trabajo me hacen reconocimiento en el momento oportuno por el buen desempeño de mi labor	28,6%	42,9%	14,3%	14,3%	0,0%	100,0%	71,4%
25	Los líderes de proceso valoran las destrezas, habilidades y conocimientos de sus colaboradores	42,9%	42,9%	14,3%	0,0%	0,0%	100,0%	85,7%
								78,6%

Fuente: Los Autores.

g. Grafico 7. Reconocimiento por la labor.



Fuente: Los Autores.

Al analizar el indicador de reconocimiento por la labor la encuesta revelo que el 14,53% se encuentra insatisfecho con el reconocimiento que sus jefes realizan por la labor, un 14,53% revelan estar indiferentes ante el tema, lo cual lleva a pensar, que los líderes de los procesos deben reforzar este aspecto.

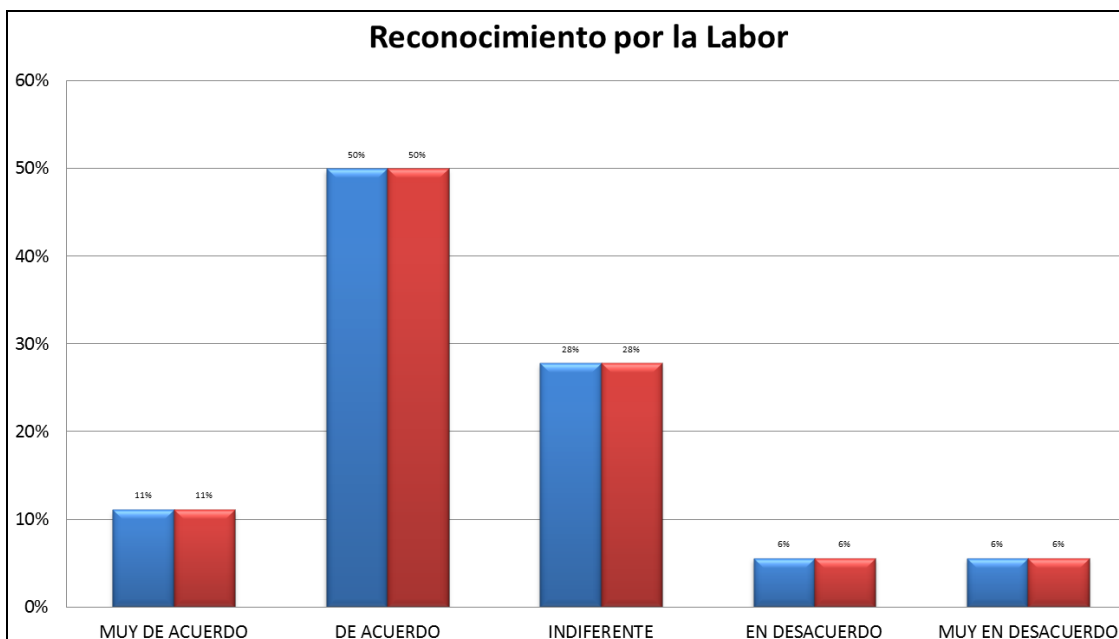
4.1.3 Artes Visuales.

h. Tabla 8: Reconocimiento por la Labor.

	Reconocimiento por la Labor	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	Total respuestas	% clima
11	Los líderes de proceso y/o mis compañeros de trabajo me hacen reconocimiento en el momento oportuno por el buen desempeño de mi labor	11,1%	50%	27,8%	5,6%	5,6%	100%	61,1%
25	Los líderes de proceso valoran las destrezas, habilidades y conocimientos de sus colaboradores	11,1%	50%	27,8%	5,6%	5,6%	100%	61,1%
								61,1%

Fuente: Los Autores.

h. Grafico 8. Reconocimiento por la Labor.



Fuente: Los Autores.

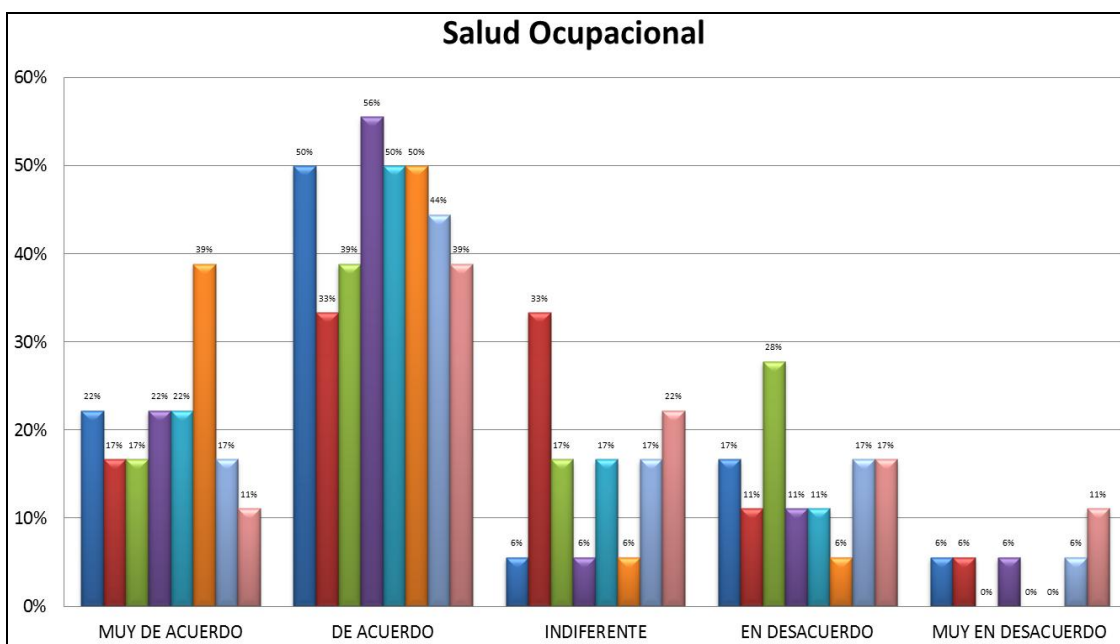
Se evidencia con los datos obtenidos en el departamento de Artes Visuales, los líderes del proceso y/o compañeros no hacen el debido reconocimiento oportuno del desempeño a la labor de los colaboradores, dado que cerca del 27,8%, y el 5,6 %, se muestran en desacuerdo o muy en desacuerdo respectivamente.

i. Tabla 9: Salud Ocupacional.

	Salud Ocupacional	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	Total respuestas	% clima
12	Cuento con unas adecuadas condiciones en el puesto de trabajo, en cuanto a ergonomía, iluminación y ambiente	22,2%	50,0%	5,6%	16,7%	5,6%	100%	72,2%
26	Las actividades realizadas por salud ocupacional han dado respuesta a las necesidades que poseo de acuerdo a mis riesgos laborales	16,7%	33,3%	33,3%	11,1%	5,6%	100%	50%
39	Sé cómo actuar en caso de un accidente de trabajo	16,7%	38,9%	16,7%	27,8%	0%	100%	55,6%
52	La Universidad me ha suministrado los elementos de protección necesarios para desempeñar mis labores	22,2%	55,6%	5,6%	11,1%	5,6%	100%	77,8%
65	Me siento seguro en mi lugar de trabajo	22,2%	50%	16,7%	11,1%	0%	100%	72,2%
74	Conozco los riesgos que tengo en mi puesto de trabajo y asumo un comportamiento de autocuidado	38,9%	50%	5,6%	5,6%	0%	100%	88,9%
79	Me entero de los programas de salud ocupacional en cuanto a la salud preventiva	16,7%	44,4%	16,7%	16,7%	5,6%	100%	61,1%
81	Participo de los programas de salud ocupacional en cuanto a la salud preventiva	11,1%	38,9%	22,2%	16,7%	11,1%	100%	50%
								66%

Fuente: Los Autores.

i. Grafico 9. Salud Ocupacional.



Fuente: Los Autores.

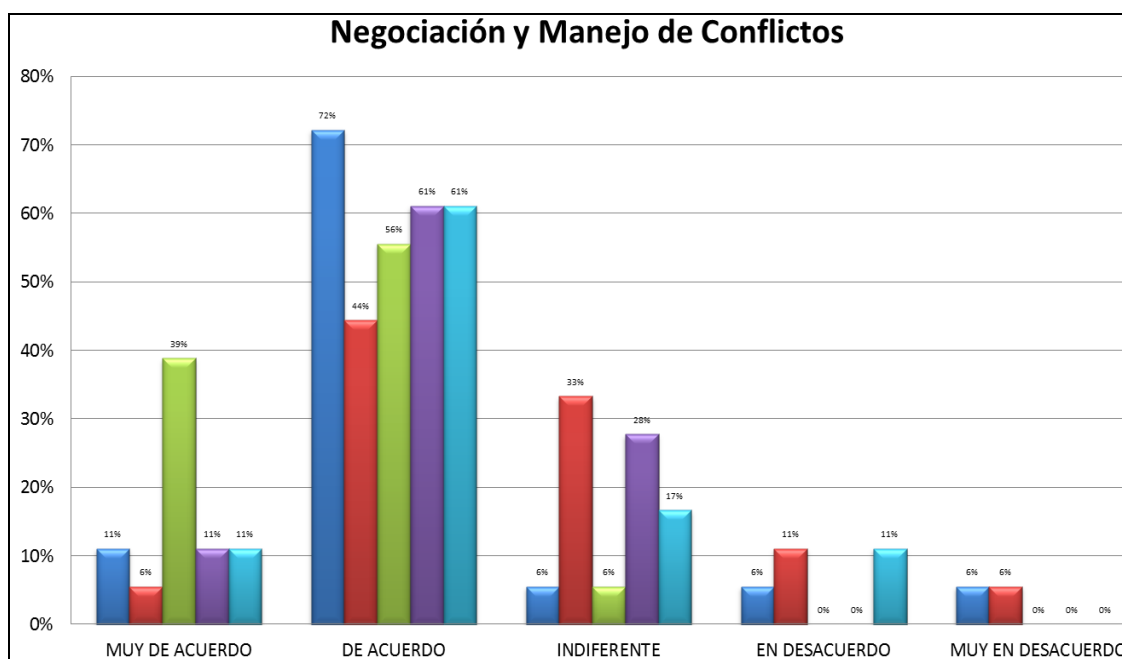
Se observa que los líderes y/o compañeros de trabajo conocen los riesgos en su lugar de trabajo pero sienten que no participan de los diferentes programas que ofrece la universidad en cuanto a la salud preventiva, el análisis revela que el 16,7%, no se enteran de los programas de salud ocupacional y el 16,7%, se muestra indiferente.

j. Tabla 10. Negociación y Manejo de Conflictos.

		Negociación y Manejo de Conflictos.	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	Total respuestas	% clima
9	Se acepta la existencia de los conflictos, se les asume y maneja trabajando en ellos		11,1%	72,2%	5,6%	5,6%	5,6%	100%	83,3%
23	Existe integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas al resolver conflictos		5,6%	44,4%	33,3%	11,1%	5,6%	100%	50%
37	Busco colaborar en la solución de un conflicto cuando el objetivo es aprender y verificar mis suposiciones o comprender el punto de vista de los demás		38,9%	55,6%	5,6%	0%	0%	100%	94,4%
50	Se establecen conversaciones claras y respetuosas ante un conflicto de manera que permita una ganancia entre las partes		11,1%	61,1%	27,8%	0%	0%	100%	72,2%
63	Los miembros del equipo escuchan sus necesidades y se hacen acuerdos		11,1%	61,1%	16,7%	11,1%	0%	100%	72,2%
									74,4%

Fuente: Los Autores.

j. Grafico 10. Negociación y Manejo de Conflictos.



Fuente: Los Autores.

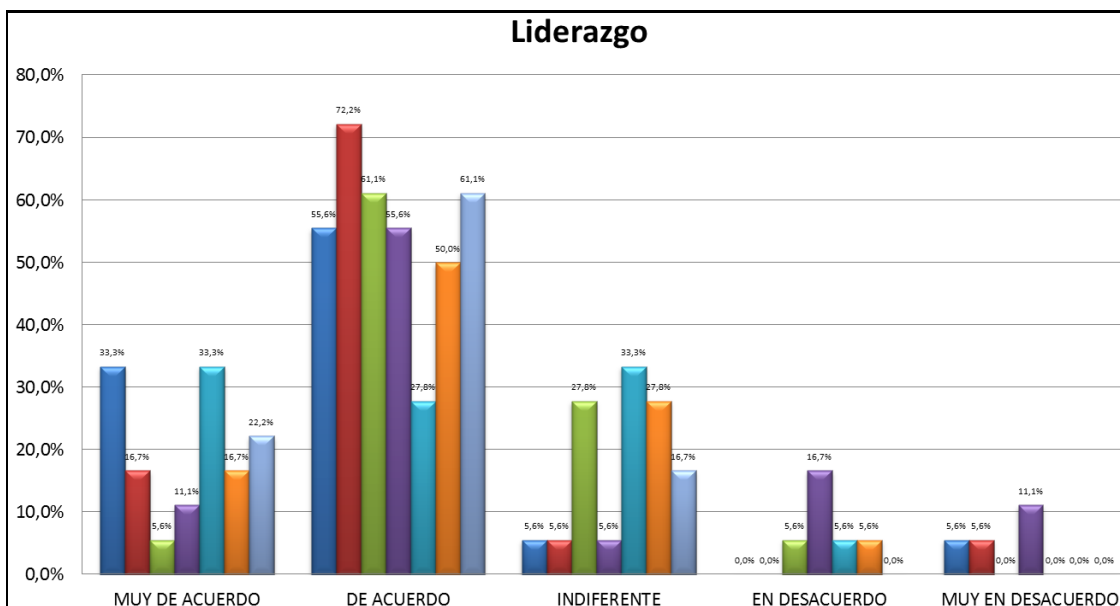
Se observa en los datos obtenidos en los colaboradores de artes Visuales, existe muy poca disposición en la integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas de trabajo, ya que el análisis mostro que un 33%, de la población encuestada se muestra indiferente ante el tema y un 11%, está en desacuerdo y un 16,7%, evidencia poco dialogo claro y respetuoso entre las partes y la falta de escucha.

k. Tabla 11: Liderazgo.

	Liderazgo.	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	Total respuestas	% clima
2	El líder del proceso al que usted pertenece, maneja con justicia la autoridad y poder que tienen	33,3%	55,6%	5,6%	0%	5,6%	88,9%	88,9%
16	Los líderes de proceso, organizan y coordinan las labores de los colaboradores de manera eficiente	16,7%	72,2%	5,6%	0%	5,6%	88,9%	88,9%
30	Existe una adecuada delegación de tareas y responsabilidades en la Universidad	5,6%	61,1%	27,8%	5,6%	0%	66,7%	66,7%
43	Los líderes de la Universidad son más autocráticos que ejecutores	11,1%	55,6%	5,6%	16,7%	11,1%	66,7%	66,7%
56	Los líderes de la Universidad generalmente se dedican a asesorar a sus subalternos	33,3%	27,8%	33,3%	5,6%	0%	61,1%	61,1%
69	Los líderes de procesos facilitan el desarrollo personal y profesional	16,7%	50,0%	27,8%	5,6%	0%	66,7%	66,7%
77	Los líderes construyen confianza con su equipo, lo escuchan adecuadamente	22,2%	61,1%	16,7%	0%	0%	83,3%	83,3%
							74,6%	

Fuente: Los Autores.

k. Grafico 11. Liderazgo.



Fuente: Los Autores.

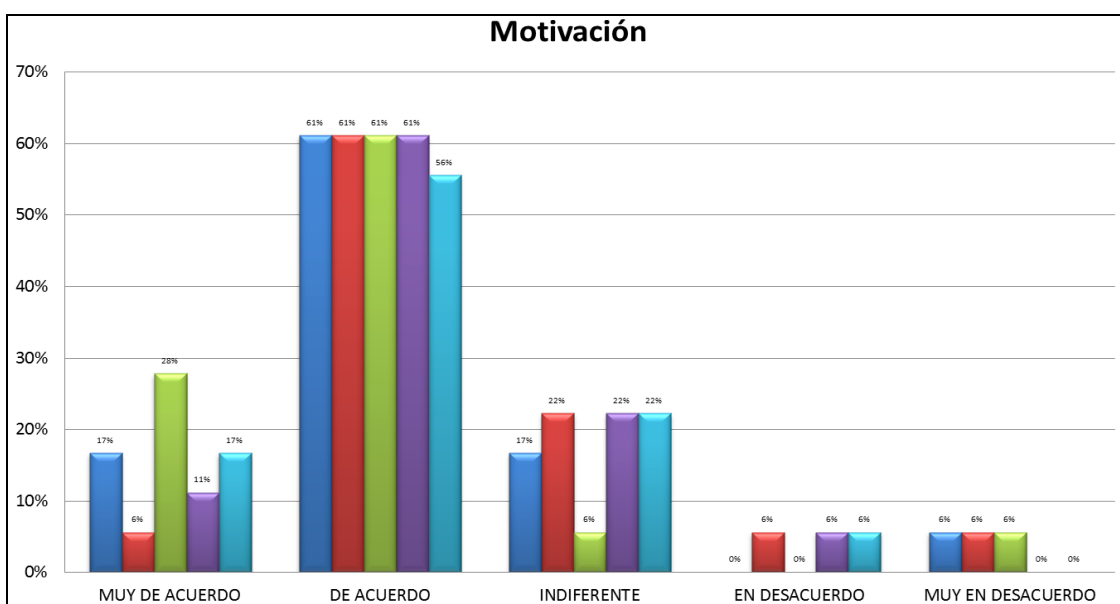
Se observa al líder del proceso como una persona que no se muestra dispuesta al cambio, al dialogo con sus colaboradores en su ambiente laboral, se evidencio que el 27,8%, los líderes del departamento son mas ejecutores que autocráticos pero se observa que la organización no reconoce a los jefes como líderes, sí, como un miembro de equipo de trabajo.

I. Tabla 12: Motivación.

		MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	Total respuestas	% clima
8	El líder de proceso deja claro cuáles son las metas a lograr y nos motiva para ello	16,7%	61,1%	16,7%	0%	5,6%	100%	77,8%
22	El líder de proceso me retroalimenta de manera clara y adecuada sobre los resultados que presento y su incidencia dentro de los objetivos de la Universidad	5,6%	61,1%	22,2%	5,6%	5,6%	100%	66,7%
36	Los elementos que utilizo para desempeñar mi labor facilitan y motivan mi trabajo	27,8%	61,1%	5,6%	0%	5,6%	100%	88,9%
49	Existe un ambiente de motivación dentro del equipo de trabajo a que pertenezco	11,1%	61,1%	22,2%	5,6%	0%	100%	72,2%
62	El líder permite espacios motivacionales de integración y participación humana	16,7%	55,6%	22,2%	5,6%	0%	100%	72,2%
								75,6%

Fuente: Los Autores.

I. Grafica 12. Motivación.



Fuente: Los Autores.

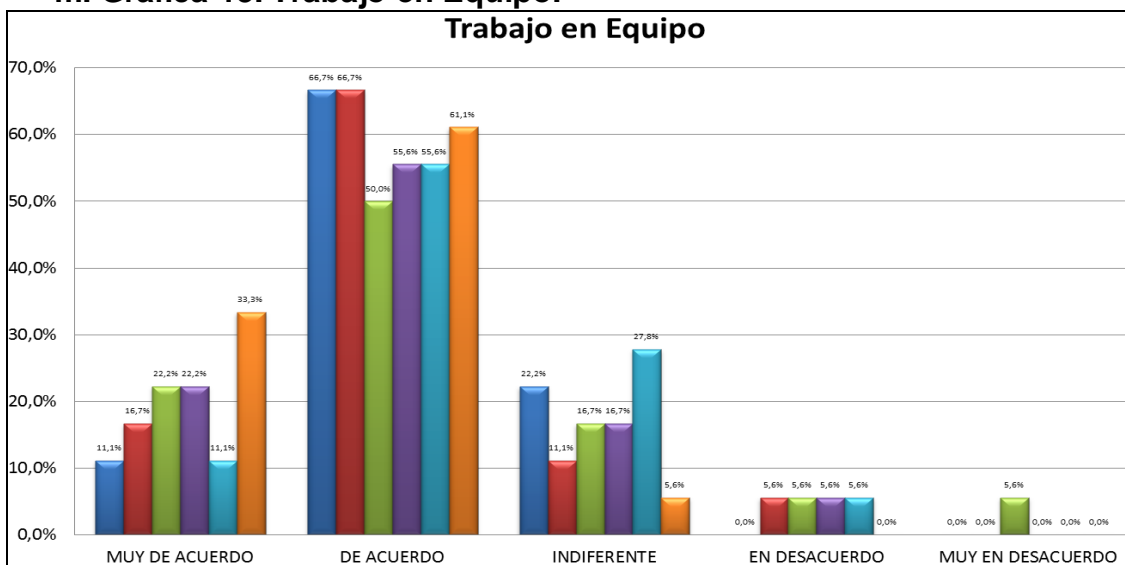
En general el departamento de Artes Visuales presenta un índice motivacional intermedio de 75,6%, se deben tener en cuenta aspectos como los espacios motivacionales, el ambiente y los procesos de retroalimentación, estos indicadores presentan un 22,2% de indiferencia respectivamente.

m. Tabla 13: Trabajo en Equipo.

		Trabajo en Equipo.	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	Total respuestas	% clima
1		Mi equipo de trabajo tiene autonomía para liderar sus procedimientos	11,1%	66,7%	22,2%	0%	0%	100%	77,8%
15		Mi equipo de trabajo tiene un espacio para conversar, planear y ejecutar sus propias labores	16,7%	66,7%	11,1%	5,6%	0%	100%	83,3%
29		Se utilizan procesos de auto-evaluación individual y grupal en mi equipo de trabajo, de manera que se reconozcan las fortalezas y debilidades	22,2%	50%	16,7%	5,6%	5,6%	100%	72,2%
42		En mi equipo de trabajo se promueve la confianza y colaboración	22,2%	55,6%	16,7%	5,6%	0%	100%	77,8%
55		Mantenemos una motivación constante entre los miembros del equipo de trabajo para conseguir las metas que nos han sido asignadas	11,1%	55,6%	27,8%	5,6%	0%	100%	66,7%
68		Me adapto sin dificultad a la presión, exigencias y/o entornos cambiantes que enfrento como miembro de equipo	33,3%	61,1%	5,6%	0%	0%	100%	94,4%
									78,7%

Fuente: Los Autores.

m. Grafica 13. Trabajo en Equipo.



Fuente: Los Autores.

Se evidencia una buena disposición de los líderes al generar los espacios para que los equipos de trabajo planeen y ejecuten sus labores, sin embargo se debe tener en cuenta la motivación ya que cerca del 27,8% de los encuestados afirmaron estar indiferentes ante este tema, se debe generar un ambiente autónomo en donde los equipos de trabajo manejen independencia a la hora de ejecutar sus procesos.

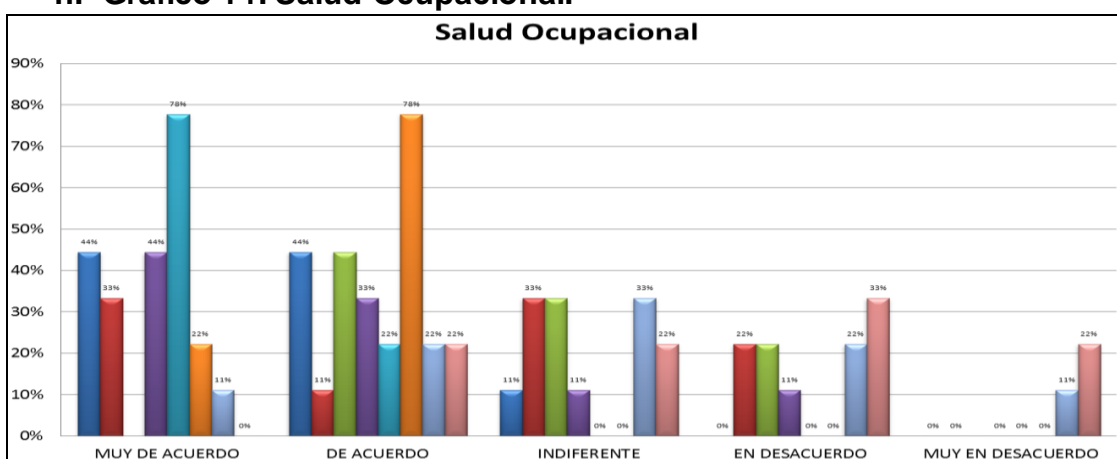
4.1.4 Enseñanza de la Lengua Inglesa.

n. Tabla 14: Salud Ocupacional.

	Salud Ocupacional	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	Total respuestas	% clima
12	Cuento con unas adecuadas condiciones en el puesto de trabajo, en cuanto a ergonomía, iluminación y ambiente	44,4%	44,4%	11,1%	0,0%	0%	100%	88,9%
26	Las actividades realizadas por salud ocupacional han dado respuesta a las necesidades que poseo de acuerdo a mis riesgos laborales	33,3%	11,1%	33,3%	22,2%	0%	100%	44,4%
39	Sé cómo actuar en caso de un accidente de trabajo	0%	44,4%	33,3%	22,2%	0%	100%	44,4%
52	La Universidad me ha suministrado los elementos de protección necesarios para desempeñar mis labores	44,4%	33,3%	11,1%	11,1%	0%	100%	77,8%
65	Me siento seguro en mi lugar de trabajo	77,8%	22,2%	0%	0%	0%	100%	100%
74	Conozco los riesgos que tengo en mi puesto de trabajo y asumo un comportamiento de autocuidado	22,2%	77,8%	0%	0%	0%	100%	100%
79	Me entero de los programas de salud ocupacional en cuanto a la salud preventiva	11,1%	22,2%	33,3%	22,2%	11,1%	100%	33,3%
81	Participo de los programas de salud ocupacional en cuanto a la salud preventiva	0%	22,2%	22,2%	33,3%	22,2%	100%	22,2%
								63,9%

Fuente: Los Autores.

n. Grafico 14. Salud Ocupacional.



Fuente: Los Autores.

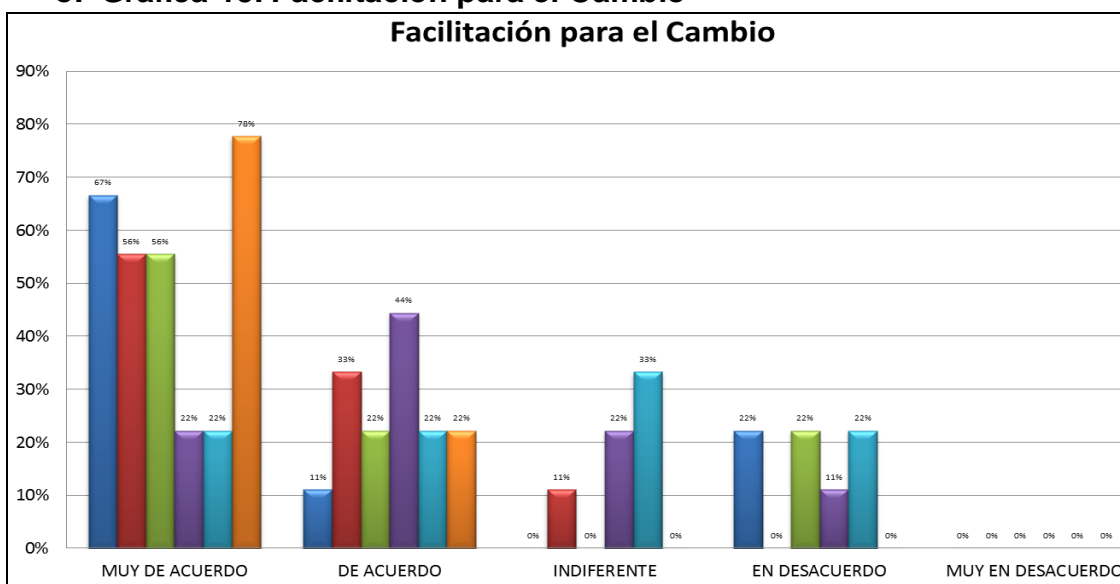
Se evidencia una tendencia positiva con respecto a la seguridad que ofrece la universidad, también se puede observar que los colaboradores del departamento de filosofía Reconocen y asumen los riesgos bajo un comportamiento de autocuidado ante ellos, con respecto a la forma en que se informan de las actividades de salud preventiva se deben tomar medidas ya que el 33,3% de los encuestados se entera de las actividades, y solo el 22,2% participa en ellas, el 44,4% respondió que no sabía como actuar en caso de un accidente de un accidente de trabajo y reconocen que las actividades no cumplen con las expectativas para las cuales se han diseñado.

o. Tabla 15: Facilitación para el Cambio.

	Facilitación para el Cambio	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	Total respuestas	% clima
3	La Universidad me mantiene informado de los cambios en la Institución	66,7%	11,1%	0,0%	22,2%	0%	100%	77,8%
17	Me he adaptado fácilmente a los cambios propuestos por la Universidad	55,6%	33,3%	11,1%	0,0%	0%	100%	88,9%
31	Existe compromiso de los directivos y líderes, para implementar y lograr los cambios planteados y requeridos por la Universidad	55,6%	22,2%	0%	22,2%	0%	100%	77,8%
44	Existe capacitación e implementación de procesos para realizar cambios estructurales en la Institución	22,2%	44,4%	22,2%	11,1%	0%	100%	66,7%
57	Existen limitaciones que impidan la implementación de cambios en la Institución	22,2%	22,2%	33,3%	22,2%	0%	100%	44,4%
70	Se encuentra usted comprometido con los cambios que puedan resultar en la Institución o en su área de trabajo	77,8%	22,2%	0%	0,0%	0%	100%	100%
								75,9%

Fuente: Los Autores.

o. Grafica 15. Facilitación para el Cambio



Fuente: Los Autores.

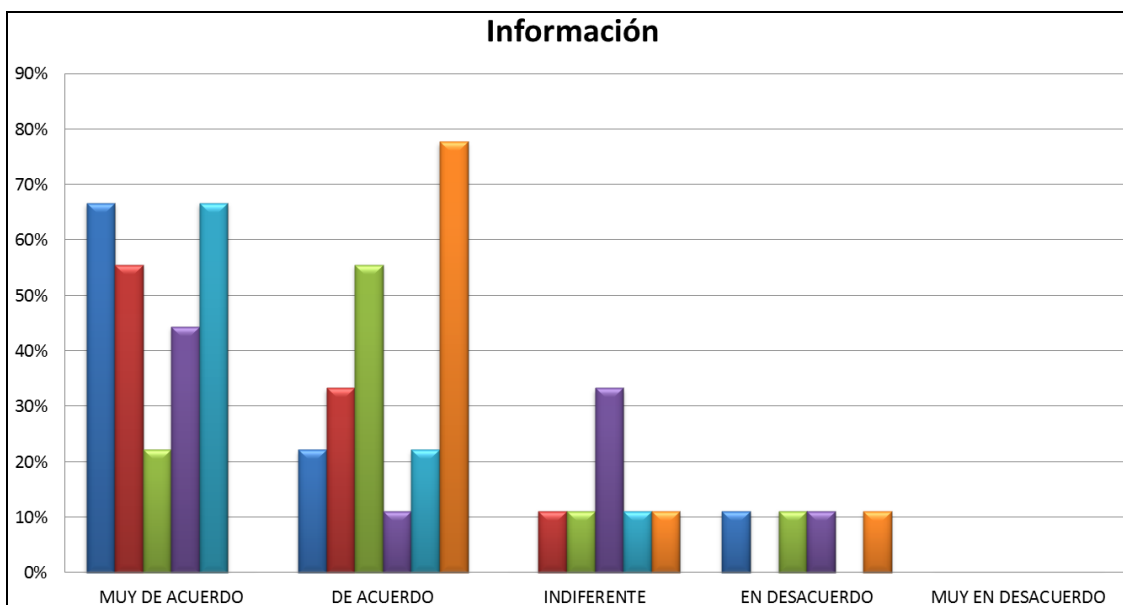
El resultado del estudio Refleja que los colaboradores están dispuestos al cambio aunque reconocen que existen limitaciones, en parte por la poca capacitación que se recibe al respecto, se debe tener en cuenta aspectos como: Mantener informados a todos los colaboradores de los cambios ya que cerca del 22,2% afirma que no se entera de lo que sucede, y el compromiso de los directores y líderes para plantear y lograr los cambios requeridos por la Universidad.

p. Tabla 16: Información.

	Información	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	Total respuestas	% clima
13	La información que requiero para realizar las actividades propias de mi trabajo me llega oportunamente	66,7%	22,2%	0,0%	11,1%	0%	100%	88,9%
27	Existen los medios que me permiten enterarme de lo que acontece cotidianamente en la Institución	55,6%	33,3%	11,1%	0,0%	0%	100%	88,9%
40	La información que requieren los aplicativos es suficiente de acuerdo a mis necesidades	22,2%	55,6%	11,1%	11,1%	0%	100%	77,8%
53	La información que suministran los aplicativos es confiable	44,4%	11,1%	33,3%	11,1%	0%	100%	55,6%
66	Confío en los aplicativos informáticos desarrollados por la Universidad para los diferentes procesos	66,7%	22,2%	11,1%	0,0%	0%	100%	88,9%
75	Considero que la información se encuentra disponible para dar respuestas adecuadas a las situaciones que se presenten en mi área de trabajo	0,0%	77,8%	11,1%	11,1%	0%	100%	77,8%
								79,6%

Fuente: Los Autores.

p. Grafica 16. Información.



Fuente: Los Autores.

Se identifica que los colaboradores se sienten bien informados, a pesar de que expresaron que no confían totalmente en los aplicativos, porque estos no se actualizan de manera oportuna.

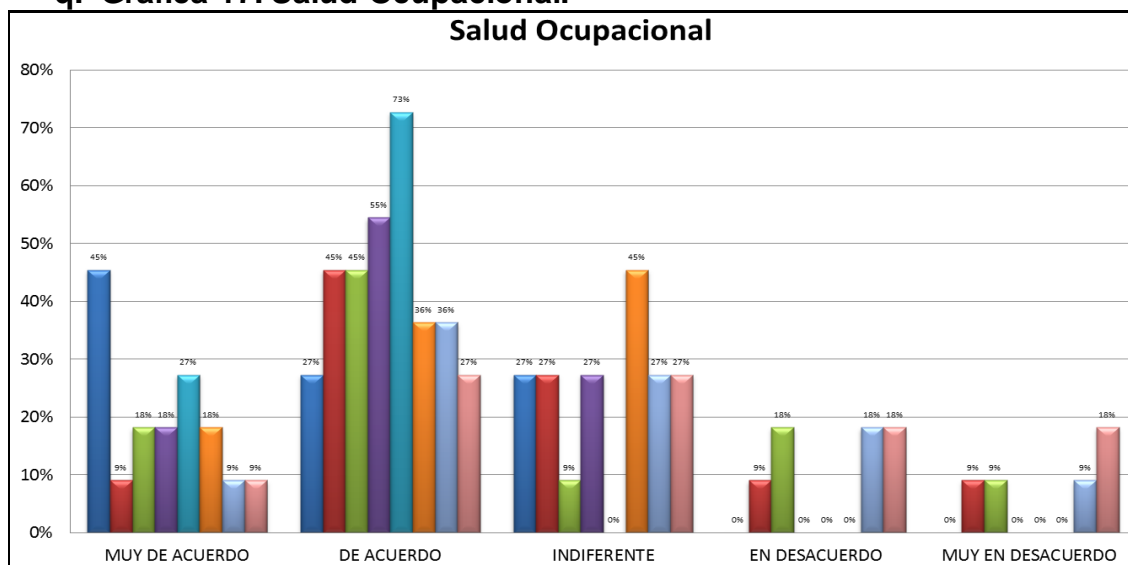
4.1.5 Departamento de Humanidades.

q. Tabla 17: Salud Ocupacional.

	Salud Ocupacional	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	Total respuestas	% clima
12	Cuento con unas adecuadas condiciones en el puesto de trabajo, en cuanto a ergonomía, iluminación y ambiente	45,5%	27,3%	27,3%	0%	0,0%	100%	72,7%
26	Las actividades realizadas por salud ocupacional han dado respuesta a las necesidades que poseo de acuerdo a mis riesgos laborales	9,1%	45,5%	27,3%	9,1%	9,1%	100%	54,5%
39	Sé cómo actuar en caso de un accidente de trabajo	18,2%	45,5%	9,1%	18,2%	9,1%	100%	63,6%
52	La Universidad me ha suministrado los elementos de protección necesarios para desempeñar mis labores	18,2%	54,5%	27,3%	0%	0%	100%	72,7%
65	Me siento seguro en mi lugar de trabajo	27,3%	72,7%	0%	0%	0%	100%	100%
74	Conozco los riesgos que tengo en mi puesto de trabajo y asumo un comportamiento de auto-cuidado	18,2%	36,4%	45,5%	0%	0%	100%	54,5%
79	Me entero de los programas de salud ocupacional en cuanto a la salud preventiva	9,1%	36,4%	27,3%	18,2%	9,1%	100%	45,5%
81	Participo de los programas de salud ocupacional en cuanto a la salud preventiva	9,1%	27,3%	27,3%	18,2%	18,2%	100%	36,4%
								62,5%

Fuente: Los Autores.

q. Grafica 17. Salud Ocupacional.



Fuente: Los Autores.

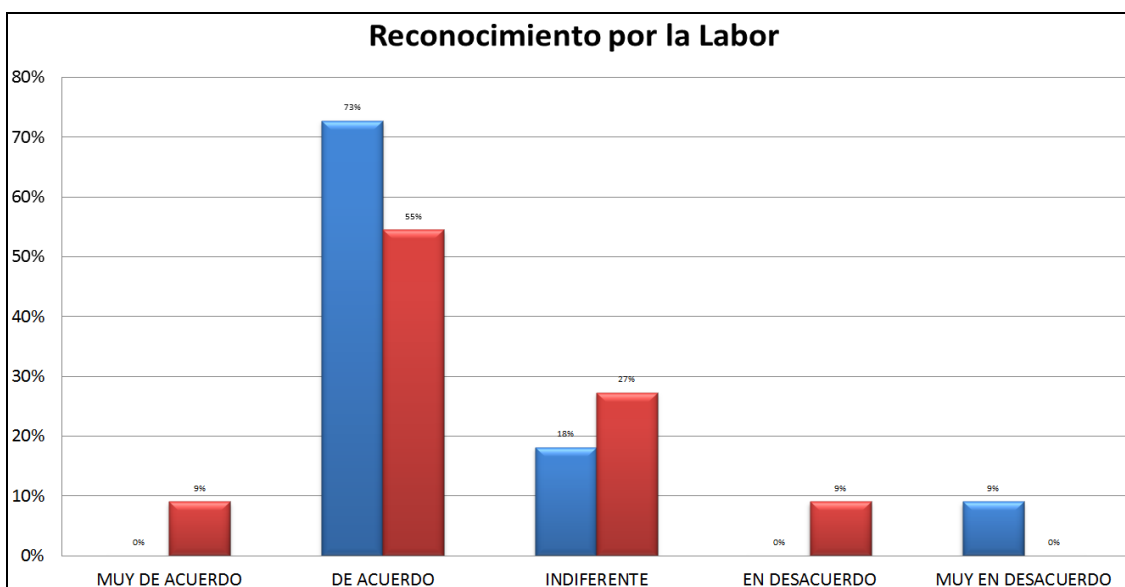
Observando los datos arrojados por el instrumento En cuanto a salud ocupacional se evidencia que los colaboradores se sienten seguros en el lugar del trabajo, aunque se debe trabajar más en las jornadas de capacitación ya que de la población encuestada solo el 45,5% se entera de las actividades que se programan con respecto al tema, y solo el 36,4% participa en las jornadas de salud ocupacional que se programan, el estudio revelo que solo el 63.6% sabe como actuar en caso de un accidente de trabajo.

r. **Tabla 18: Reconocimiento por la labor.**

	Reconocimiento por la Labor	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	Total respuestas	% Clima
11	Los líderes de proceso y/o mis compañeros de trabajo me hacen reconocimiento en el momento oportuno por el buen desempeño de mi labor	0%	72,73%	18,18%	0%	9,09%	100%	72,73%
25	Los líderes de proceso valoran las destrezas, habilidades y conocimientos de sus colaboradores	9,09%	54,55%	27,27%	9,09%	0,00%	100%	63,64%
								68,18%

Fuente: Los Autores.

r. **Grafica18. Reconocimiento por la Labor.**



Fuente: Los Autores.

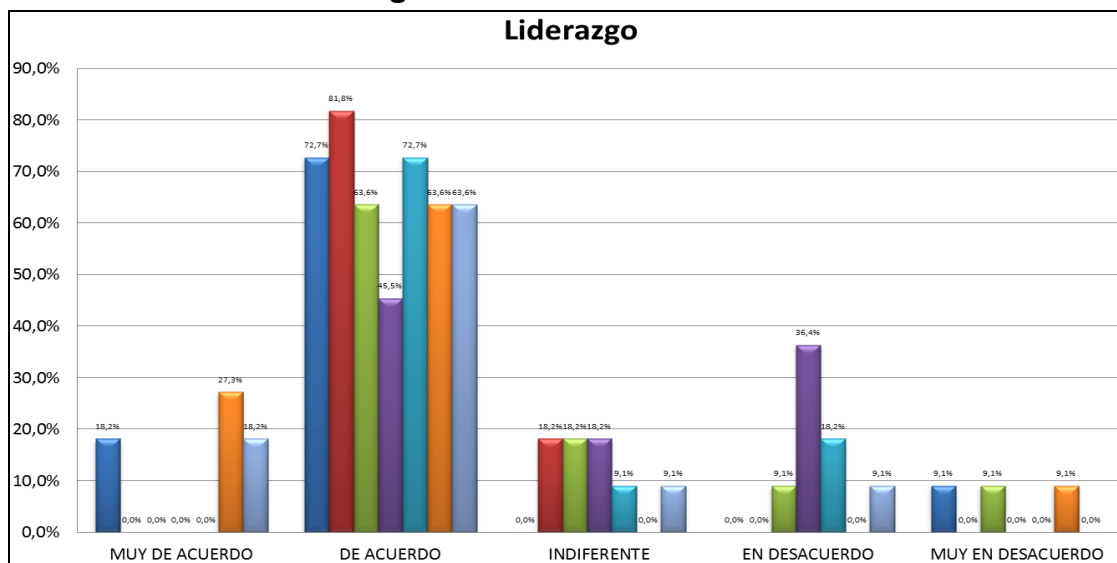
El resultado del estudio refleja que aunque se hace reconocimiento por la labor los empleados se sienten subvalorados ya que cerca del 18,8% se presenta indiferente ante este hecho y el 9,09% afirma estar en desacuerdo, lo que lleva a pensar que no se están explotando a cabalidad las destrezas, habilidades y conocimiento de los colaboradores.

s. Tabla 19: Liderazgo.

	Liderazgo	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	Total respuestas	% Clima
2	El líder del proceso al que usted pertenece, maneja con justicia la autoridad y poder que tienen	18,2%	72,7%	0%	0%	9,1%	100%	90,9%
16	Los líderes de proceso, organizan y coordinan las labores de los colaboradores de manera eficiente	0%	81,8%	18,2%	0%	0%	100%	81,8%
30	Existe una adecuada delegación de tareas y responsabilidades en la Universidad	0%	63,6%	18,2%	9,1%	9,1%	100%	63,6%
43	Los líderes de la Universidad son más autocráticos que ejecutores	0%	45,5%	18,2%	36,4%	0%	100%	45,5%
56	Los líderes de la Universidad generalmente se dedican a asesorar a sus subalternos	0%	72,7%	9,1%	18,2%	0%	100%	72,7%
69	Los líderes de procesos facilitan el desarrollo personal y profesional	27,3%	63,6%	0%	0%	9,1%	100%	90,9%
77	Los líderes construyen confianza con su equipo, lo escuchan adecuadamente	18,2%	63,6%	9,1%	9,1%	0%	100%	81,8%
								75,3%

Fuente: Los Autores.

s. Grafica 19. Liderazgo.



Fuente: Los Autores.

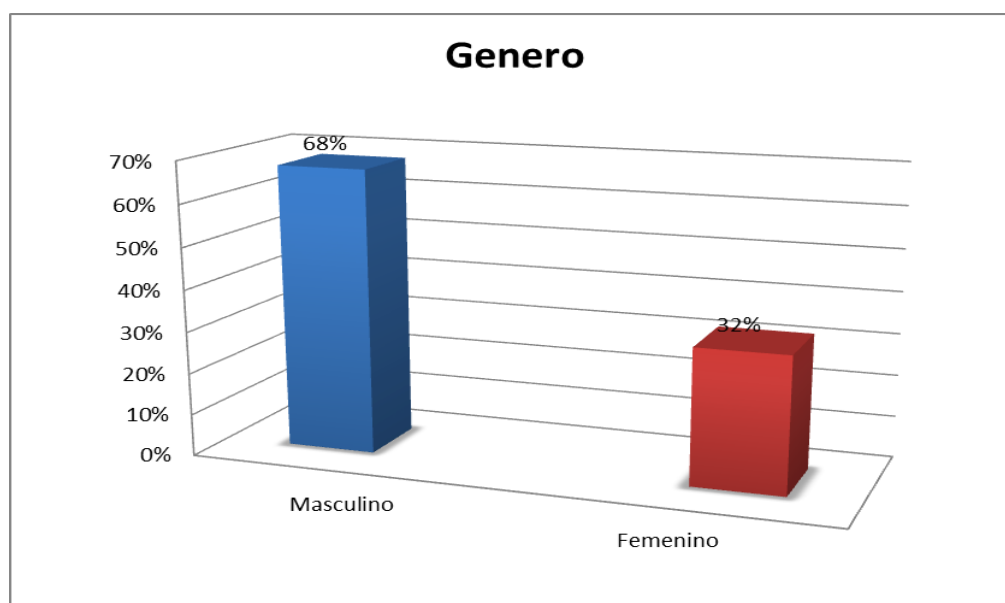
En general se percibe que en la facultad de humanidades un buen trato al tema del liderazgo, sin embargo se deben tener en cuenta aspectos como la delegación de tareas, ya que el 37,4% de los encuestados afirmaron estar en desacuerdo con las tareas que le son asignadas, se debe tener cuidado con el manejo de la autoridad a la hora de vigilar los procesos.

4.2 ANALISIS INDICADORES CRITICOS

4.2.1 Bellas Artes y Humanidades

En general se puede ver que el clima en la Facultad de Bellas Artes y Humanidades es bueno, pero se deben reforzar aspectos como la Salud ocupacional, Reconocimiento por la Labor, el Liderazgo ya que la encuesta revelo que estos son los puntos críticos, los cuales se presentan a continuación.

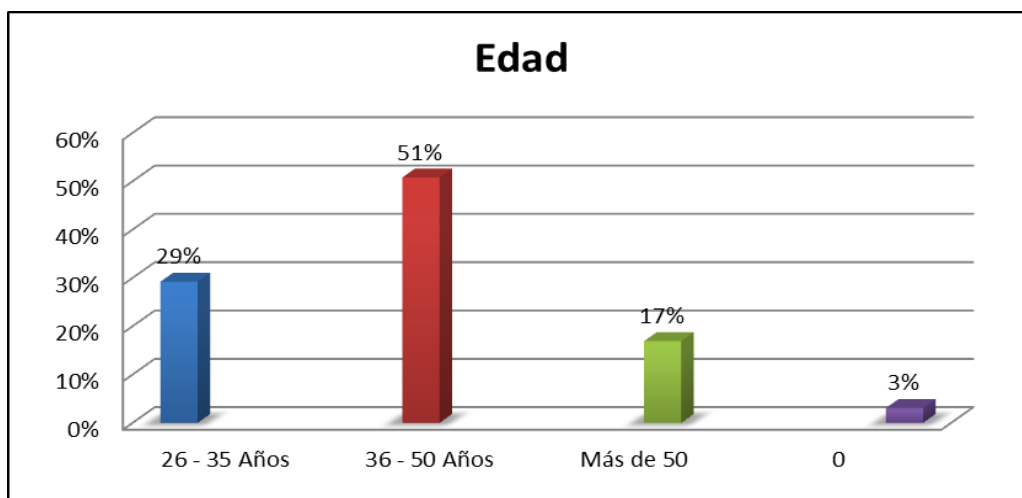
t. Grafico 20: Genero.



Fuente: Los Autores.

En la facultad de Bellas Artes y Humanidades encontramos que el 68% del personal es Masculino y el 32% corresponde al género femenino.

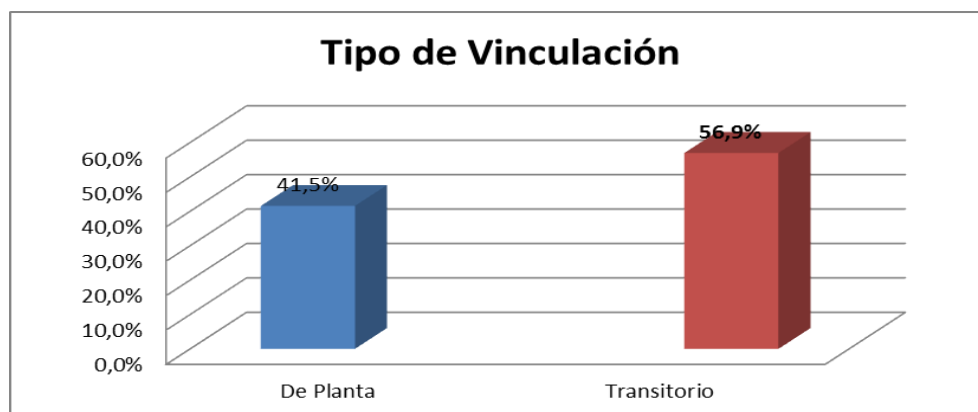
u. Grafico 21: Edad.



Fuente: Los Autores.

Se encontró que en la Facultad de Bellas Artes y Humanidades la edad promedio de los colaboradores oscila entre los 36-50 años con una representación del 51%, seguido de 26-35 años con 29%, lo que nos lleva a pensar que los colaboradores de la facultad son relativamente jóvenes.

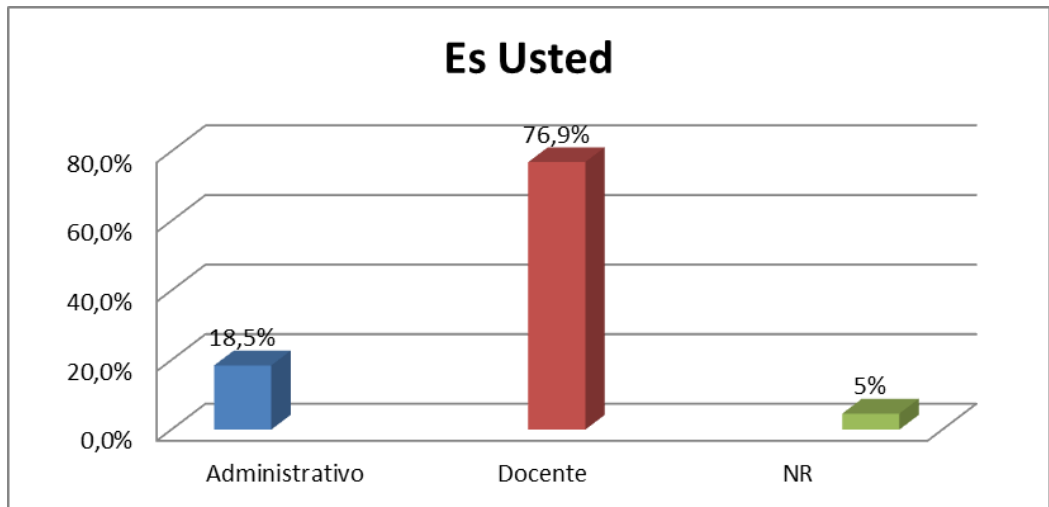
v. Grafico 22: Tipo de vinculación.



Fuente: Los Autores.

La encuesta revelo que en la facultad de Bellas Artes y Humanidades existe mas personal Transitorio que de planta ya que los porcentajes obtenidos muestran un 56,9% y un 41,5% respectivamente.

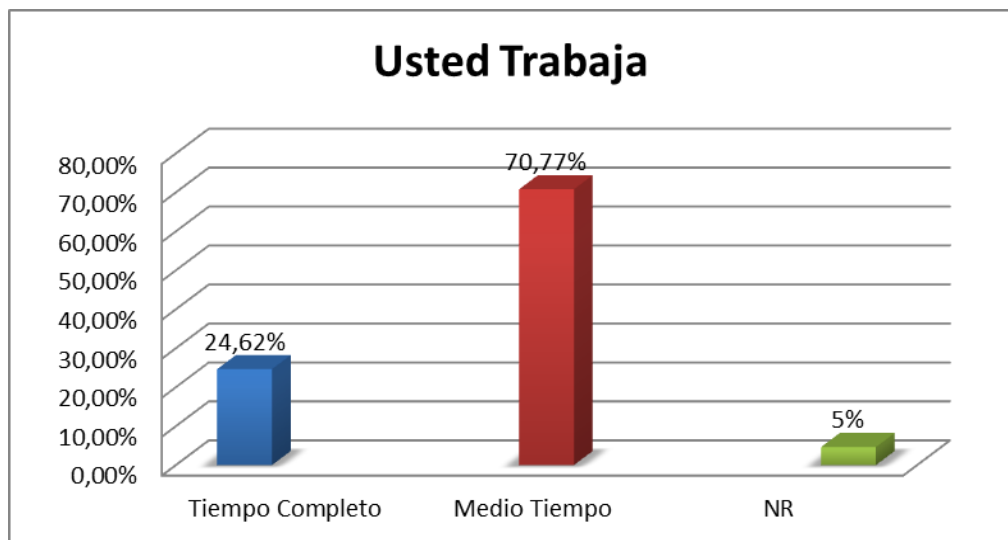
w. Grafico 23: Es Usted.



Fuente: Los Autores.

En la facultad de Bellas Artes y Humanidades encontramos que el 68% del personal es Masculino y el 32% corresponde al género femenino.

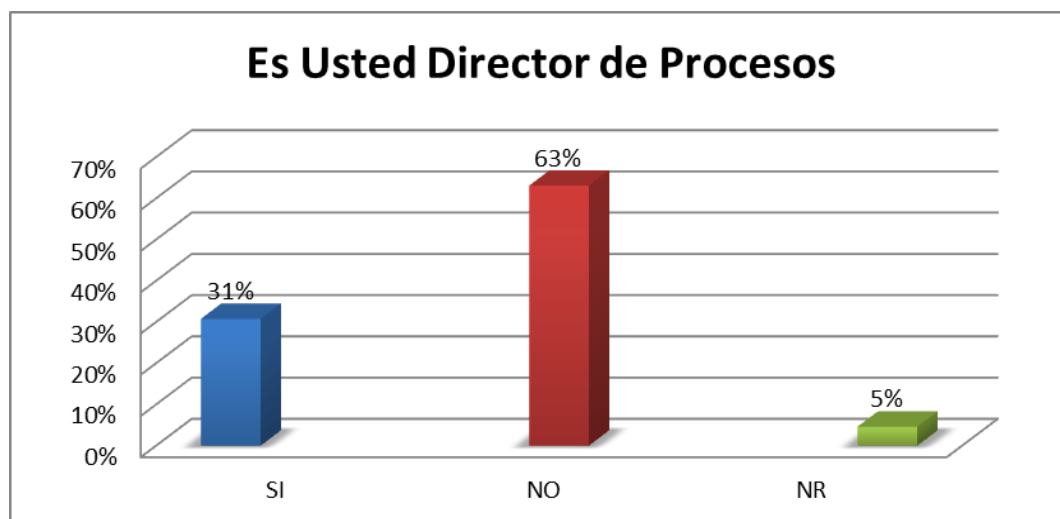
x. Grafico 24: Usted Trabaja.



Fuente: Los Autores.

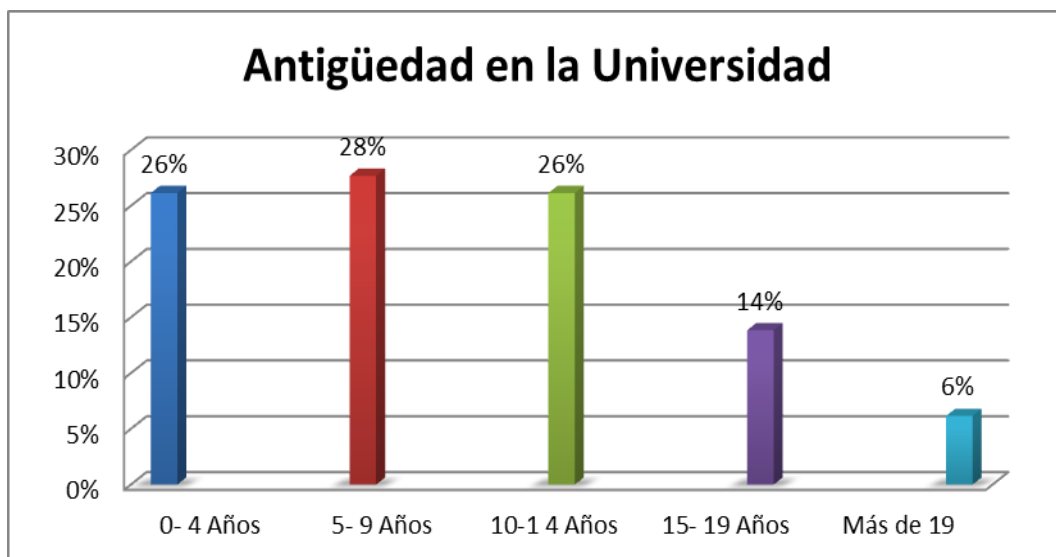
A la pregunta Usted trabaja el 24,6% respondió afirmativamente a tiempo completo, el 70,7% Medio Tiempo y un 5% No respondió la pregunta.

y. **Grafico 25: Es Usted Director de Procesos.**



Fuente: Los Autores.

z. **Grafico 26: Antigüedad en la Universidad.**



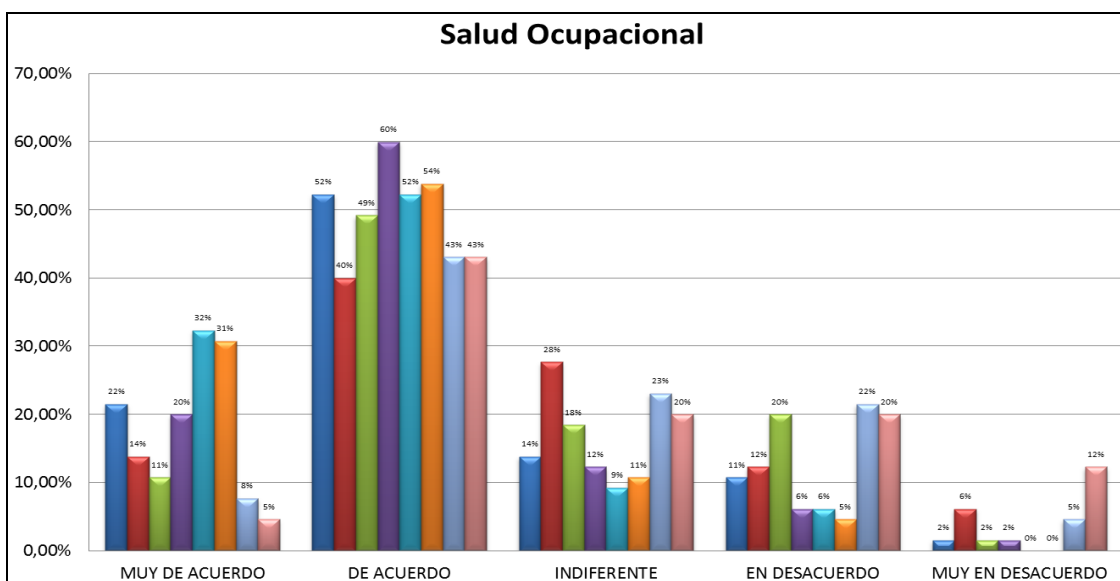
Fuente: Los Autores.

t. Tabla 20: Salud Ocupacional.

	Salud Ocupacional	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	Total respuestas	% clima
12	Cuento con unas adecuadas condiciones en el puesto de trabajo, en cuanto a ergonomía, iluminación y ambiente	21,5%	52,3%	13,8%	10,8%	1,5%	100%	73,8%
26	Las actividades realizadas por salud ocupacional han dado respuesta a las necesidades que poseo de acuerdo a mis riesgos laborales	13,8%	40,0%	27,7%	12,3%	6,2%	100%	53,8%
39	Sé cómo actuar en caso de un accidente de trabajo	10,8%	49,2%	18,5%	20,0%	1,5%	100%	60,0%
52	La Universidad me ha suministrado los elementos de protección necesarios para desempeñar mis labores	20,0%	60,0%	12,3%	6,2%	1,5%	100%	80,0%
65	Me siento seguro en mi lugar de trabajo	32,3%	52,3%	9,2%	6,2%	0%	100%	84,6%
74	Conozco los riesgos que tengo en mi puesto de trabajo y asumo un comportamiento de autocuidado	30,8%	53,8%	10,8%	4,6%	0%	100%	84,6%
79	Me entero de los programas de salud ocupacional en cuanto a la salud preventiva	7,7%	43,1%	23,1%	21,5%	4,6%	100%	50,8%
81	Participo de los programas de salud ocupacional en cuanto a la salud preventiva	4,6%	43,1%	20,0%	20,0%	12,3%	100%	47,7%
								66,9%

Fuente: Los Autores.

aa. Grafica 27. Salud Ocupacional.



Fuente: Los Autores.

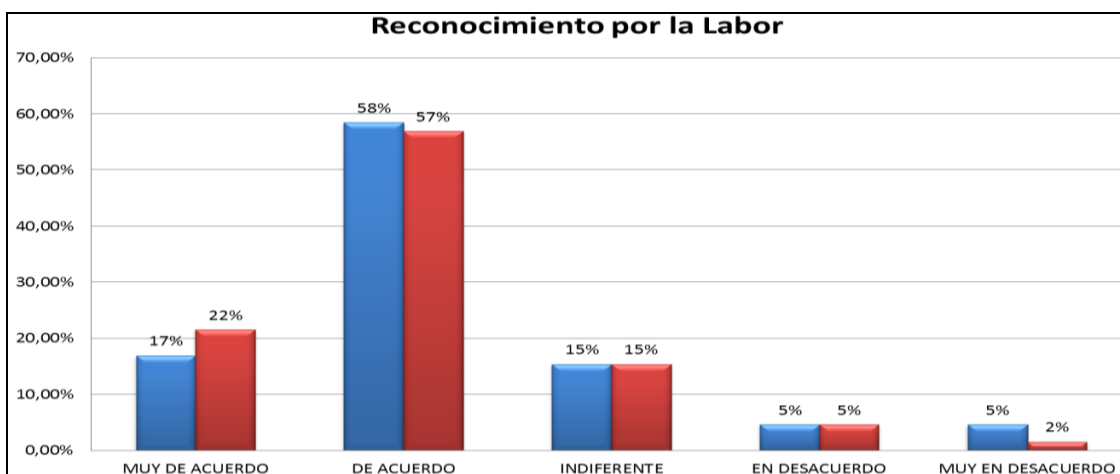
En cuanto a la Salud Ocupacional se evidencio que existe un problema con la información a la hora de enterar a sus colaboradores sobre las actividades que la universidad programa referentes al tema, ya que solo el 50,8% de los empleados se entera de ellos y el 47,7% asisten a dichos eventos, se deben revisar los temas tratados porque cerca del 47,2% afirmo que estos no cumplen con las necesidades que se generan en cuanto a riesgo laboral, y mas del 40% no saben como actuar en caso de un accidente laboral.

u. Tabla 21: Reconocimiento por la Labor.

	Reconocimiento por la Labor	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	Total respuestas	% clima
11	Los líderes de proceso y/o mis compañeros de trabajo me hacen reconocimiento en el momento oportuno por el buen desempeño de mi labor	16,9%	58,5%	15,4%	4,6%	4,6%	100%	75,4%
25	Los líderes de proceso valoran las destrezas, habilidades y conocimientos de sus colaboradores	21,5%	56,9%	15,4%	4,6%	1,5%	100%	78,5%
								76,9%

Fuente: Los Autores.

bb.Grafica 28. Reconocimiento por la Labor.



Fuente: Los Autores.

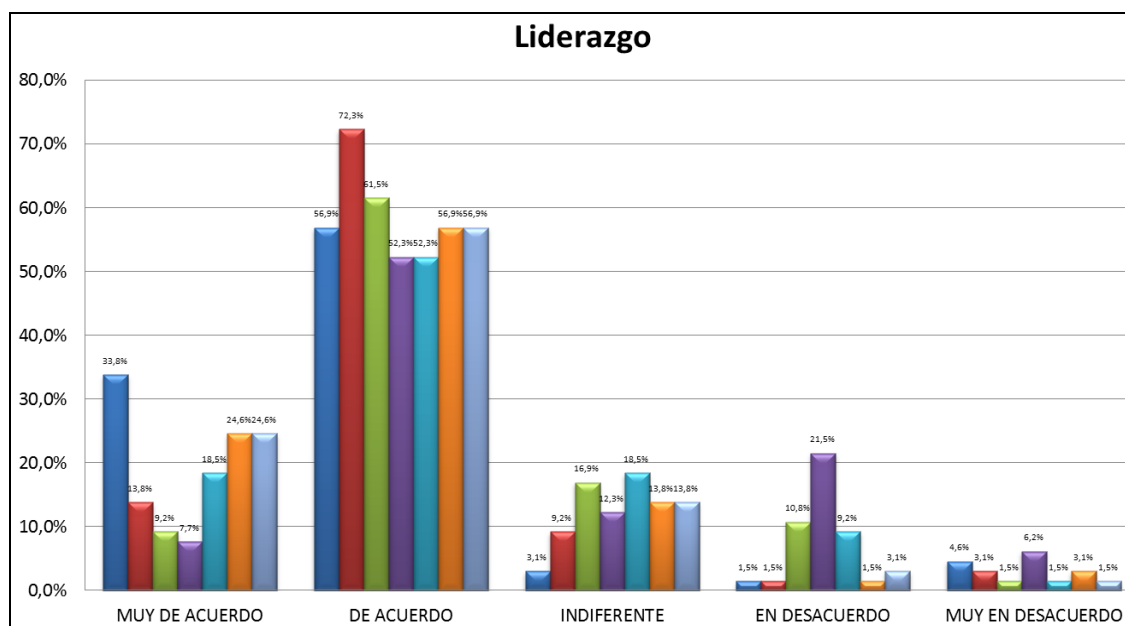
Al realizar el análisis del estudio se encontró que la facultad de bellas artes se hace el debido reconocimiento al buen desempeño y a la labor pero, los colaboradores sienten que sus habilidades y destrezas no son apreciadas al 100%.

v. Tabla 22: Liderazgo.

	Liderazgo.	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	Total respuestas	% clima
2	El líder del proceso al que usted pertenece, maneja con justicia la autoridad y poder que tienen	33,8%	56,9%	3,1%	1,5%	4,6%	100%	90,8%
16	Los líderes de proceso, organizan y coordinan las labores de los colaboradores de manera eficiente	13,8%	72,3%	9,2%	1,5%	3,1%	100%	86,2%
30	Existe una adecuada delegación de tareas y responsabilidades en la Universidad	9,2%	61,5%	16,9%	10,8%	1,5%	100%	70,8%
43	Los líderes de la Universidad son más autocráticos que ejecutores	7,7%	52,3%	12,3%	21,5%	6,2%	100%	60,0%
56	Los líderes de la Universidad generalmente se dedican a asesorar a sus subalternos	18,5%	52,3%	18,5%	9,2%	1,5%	100%	70,8%
69	Los líderes de procesos facilitan el desarrollo personal y profesional	24,6%	56,9%	13,8%	1,5%	3,1%	100%	81,5%
77	Los líderes construyen confianza con su equipo, lo escuchan adecuadamente	24,6%	56,9%	13,8%	3,1%	1,5%	100%	81,5%
								77,4%

Fuente: Los Autores.

cc. Grafica 29. Liderazgo.



Fuente: Los autores.

Los colaboradores de la facultad de bellas artes y humanidades consideran a los líderes dentro de cada departamento como personas dispuestas a escuchar, y facilitar la solución de conflictos, sin embargo, se deben tener en cuenta factores como el asesoramiento continuo y realizar el seguimiento pertinente a cada uno de los procesos ya que los empleados reflejaron que no se sienten a gusto con las tareas que le son asignadas y que no reciben el asesoramiento pertinente para realizar las labores.

5. PROPUESTAS

Teniendo en cuenta el análisis que se desarrollo en los indicadores estudiados, se plantean las siguientes propuestas las cuales de ser aceptadas por las directivas de la institución, se podrán intervenir los aspectos relevantes, contribuyendo así a la productividad, la sostenibilidad e innovación en pro de los objetivos organizacionales y en especial la satisfacción del talento humano de la institución en concreto mejorar el clima organizacional en la facultad de bellas artes y humanidades de la Universidad Tecnológica de Pereira.

5.1 PROPUESTA DE INTERVENCION COMO PROPUESTA DE MEJORA AL INDICADOR SALUD OCUPACIONAL.

5.1.1 Diagnostico.

Observando los datos arrojados por el instrumento en cuanto a salud ocupacional se evidencia que los colaboradores de la facultad de Bellas Artes y humanidades no se tienen en cuenta en las actividades que se desarrollan dentro de la Universidad Tecnológica de Pereira.

5.1.2 Objetivo General.

Diseñar una propuesta que busque proteger y mejorar la salud física, mental y espiritual de las trabajadores en sus puestos de trabajo en la institución, contribuyendo así al mejoramiento del clima organizacional dentro de la Universidad Tecnológica de Pereira.

5.1.3 Objetivo Especifico.

- Promover y mantener el bienestar físico y mental de los colaboradores en sus áreas de trabajo.
- Mantener y prevenir causas que produzca lesión, perturbación a los colaboradores.
- Mejorar las condiciones de los colaboradores por medio de la promoción y prevención de los riesgos ocupacionales.

5.1.4 Estrategia para la Salud ocupacional.

- a. Implementar actividades de promoción y prevención que motive a los colaboradores a participar dentro de la comunidad universitaria.
- b. Gestionar el mejoramiento continuo de las condiciones de trabajo y salud de los colaboradores.
- c. Realizar actividades que permitan una búsqueda continua de una cultura de autocuidado acerca de la salud y seguridad laboral en la comunidad universitaria.
- d. Realizar análisis ocupacionales para que permitan la intervención de la salud ocupacional en donde se desarrollen reportes de las condiciones de trabajo, evaluaciones ergonómicas y antropométricas y la elaboración de perfiles de los puestos de trabajo.

5.1.5 Responsables.

Vice rectoría Administrativa, división de personal, líderes de procesos y todo el personal de la facultad.

5.2 PROPUESTA DE MEJORA PARA LA NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS- TRABAJO EN EQUIPO.

5.2.1 Diagnostico

El estudio reveló que los colaboradores muestran altos niveles de indiferencia e individualismo la hora de resolver los conflictos, lo que refleja la falta de comunicación y compañerismo, especialmente en las facultades de Música, Filosofía, Artes Visuales y Humanidades.

5.2.2 Objetivo General: Implementar y responsabilizar en todos los niveles de la institución un sistema de comunicación directa y trabajo en equipo, orientada a la solución óptima de conflictos y la importancia que tiene el trabajo en equipo para el progreso de la facultad y que contribuya a la mejora del ambiente laboral.

5.2.3 Objetivos Específicos:

- a. Promover la solución de conflictos en lugar de ignorarlos con el objetivo de aprender a escuchar el punto de vista de los demás.
- b. Facilitar la comunicación cuando prevalezca un conflicto con el fin de establecer conversaciones respetuosas que permitan la solución al problema.
- c. Contribuir en los procesos de cooperación que permita generar lazos de compañerismo y amistad entre los colaboradores.
- d. Incentivar el trabajo en equipo como forma de hacer de la facultad una dependencia dinámica en la universidad.

5.2.4 Estrategia para la negociación y manejo de conflictos y trabajo en equipo.

- a. Implementar talleres de sensibilización sobre el manejo de conflictos dentro de la facultad especialmente en los líderes que ayuden a identificar y manipular la existencia de los conflictos de una manera satisfactoria.
- b. Promover la comunicación que faciliten la integración y cooperación entre los miembros de distintas áreas, a demás de impulsar la escucha y la comunicación amigable dentro de los colaboradores de la facultad.
- c. Fomentar acciones orientadas al fortalecimiento del trabajo en equipo, tales como talleres y lúdicas, las cuales se puede llevar a cabo durante reuniones programadas.

5.2.5 Responsables.

Líderes de la facultad de Bellas Artes y Humanidades

5.3 PROPUESTA DE INTERVENCION COMO PROPUESTA DE MEJORA AL INDICADOR LIDERAZGO.

5.3.1 Diagnóstico

En cuanto al liderazgo en la facultad de bellas artes los colaboradores mostraron en su mayoría indiferentes en la forma en que los lideres asignan las tareas, el asesoramiento para realizar las mismas lo encuentran deficiente y se muestran indiferentes ante si son escuchados por sus lideres, lo que indica que existe descontento en la forma como los lideres asumen estos temas.

5.3.2 Objetivo General

Reforzar el estilo de liderazgo, desarrollando en los líderes la capacidad de manejo de información, toma de decisiones, la facilidad negociadora para resolver los conflictos, un promotor del trabajo en equipo y generador de confianza. Con el propósito de mejorar la satisfacción laboral y por ende la productividad y la eficacia de la facultad.

5.3.3 Objetivos Específicos

- Enseñar a sus colaboradores como su trabajo aporta a las metas de la institución.
- Promover dentro de los líderes la escucha.
- Generar herramientas que permitan una mejor delegación de tareas.

5.3.4 Estrategia para el Liderazgo

- a. Desarrollar programas que permitan el ejercicio de liderazgo, mediante el aprendizaje de habilidades que refuercen los conocimientos como, relaciones interpersonales, comunicación y supervisión, la motivación entre otros que generen un ambiente de confianza.
- b. Capacitar los niveles jerárquicos en coaching y empowerment, que permitan mejorar los niveles comunicacionales, reforzando las relaciones interpersonales, por otra parte, potencializar la delegación de tareas y el apoyo de todo el personal a la hora de tomar decisiones y resolver conflictos.
- c. Desarrollar dinámicas grupales que permitan evaluar permanentemente la labor de sus jefes.

5.3.5 Responsables

Líderes de la facultad de Bellas Artes y Humanidades

5.4 PROPUESTA DE INTERVENCION COMO PROPUESTA DE MEJORA AL INDICADOR MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO A LA LABOR.

5.4.1 Diagnóstico

Al realizar el análisis del estudio se encontró que la facultad de bellas artes tiene falencias al momento de dar el debido reconocimiento al buen desempeño y a la labor, los colaboradores sienten que sus habilidades y destrezas no son apreciadas al 100%, generando un bajo nivel motivacional especialmente en las dependencias de filosofía, artes visuales y humanidades.

5.4.2 Objetivo General

Mejorar el nivel de motivación de los colaboradores, que permita el incremento la autoestima, posibilite la productividad, mejore las relaciones laborales y permita mantener el compromiso individual con la institución, incluye el reconocimiento a la labor como un factor motivacional importante para el incrementar el optimo desempeño de los colaboradores y el fortalecimiento de la facultad.

Líderes de la facultad de Bellas Artes y Humanidades

5.4.3 Objetivos Específicos

- Fomentar la motivación como fuente de satisfacción laboral y fortalecimiento del clima en general.
- Generar espacios en los cuales se promueva la motivación, el trabajo en equipo y el reconocimiento a la labor.
- Identificar las habilidades y progresos de los colaboradores los cuales pueden ser aprovechados para el buen desarrollo de las labores en la institución.
- Reconocer en el momento oportuno los logros de los colaboradores, influenciándolos positivamente al logro de una nueva meta.

5.4.4 Estrategia para el Motivación y Reconocimiento a la Labor.

- Promover procesos de motivación, con charlas, estimulación del personal y el reconocimiento de la labor satisfactoria en el cumplimiento de las tareas asignadas a los colaboradores.
- Realizar talleres de motivación, inteligencia emocional con el fin de mejorar las condiciones de los colaboradores de la institución.

- Apoyar a los colaboradores que realicen estudios, brindando los espacios que estos requieren para cumplir con las obligaciones que se generan siempre y cuando sea posible.
- Reforzar la identificación del empleado con la institución, a través del reconocimiento de los logros individuales y de equipo, de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado constantemente.

5.4.5 Responsables

Bienestar Universitario, líderes de la facultad de Bellas Artes y Humanidades

5.5 PROPUESTA DE INTERVENCION COMO PROPUESTA DE MEJORA AL INDICADOR FACILITACIÓN AL CAMBIO E INFORMACIÓN.

5.5.1 Diagnostico

El resultado del estudio Refleja que los colaboradores están dispuestos al cambio aunque reconocen que existen limitaciones, en parte por la poca capacitación que se recibe al respecto, a demas se debe tener en cuenta aspectos como: Mantener informados a todos los colaboradores de los cambios ya que cerca del afirma que no se entera de lo que sucede, y el compromiso de los directores y lideres para plantear y lograr los cambios requeridos por la Universidad.

Se identifica que los colaboradores se sienten bien informados, a pesar de que expresaron que no confían totalmente en los aplicativos, porque estos no se actualizan de manera oportuna.

5.5.2 Objetivo General

Orientar y apoyar a las personas para que visualicen, internalicen y se involucren voluntariamente en el logro de los nuevos objetivos resultantes de la evolución constante a la que están expuestas todas las organizaciones.

5.5.3 Objetivos Específicos

- Mejorar los sistemas de comunicación e información.
- Fomentar la participación y el Apoyo.

5.5.4 Estrategia para la facilitación al cambio e información.

- Generar un sistema de comunicación abierta con los integrantes de la facultad, que permita incrementar la confianza y la credibilidad, creando una visión clara de los objetivos del cambio.
- Crear talleres de capacitación sobre como afrontar los cambios que se pueden presentar en la facultad.
- Permitir la participación de los colaboradores de la facultad en la toma de decisiones acerca de como manejar el cambio, ya que esto genera una mejor aceptación de los procedimientos que se deben seguir.

5.5.5 Responsables.

Bienestar Universitario, líderes de procesos y todo el personal de la facultad.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Luego de aplicar el instrumento, tabularlo, analizarlo y procesada la información necesaria para el desarrollo de la investigación de Clima Organizacional en la Facultad de Bellas Artes y Humanidades de la Universidad tecnológica de Pereira se llego a las siguientes conclusiones:

- En general en la Facultad de Bellas Artes y Humanidades se percibe un ambiente laboral favorable con algunas falencias principalmente en los indicadores de reconocimiento a la labor, salud ocupacional y liderazgo. Los microclimas encontrados fueron satisfactorios el mejor se presento en el departamento de música, seguido de arte Visuales, filosofía, lengua inglesa y humanidades.
- Los colaboradores de la facultad presentan comportamientos individualistas, la relación y comunicación se da a través de sus funciones, por lo que no existe suficiente confianza entre compañeros para solicitar ayuda oportuna cuando se requiere.
- Las relaciones laborales presentan una tendencia baja de satisfacción en el reconocimiento a la labor y los factores motivacionales, los cuales contribuyen a la productividad y a generar un ambiente laboral adecuado.
- Las relaciones entre compañeros tienen una tendencia baja especialmente en el departamento de filosofía, a demas de presentar poca colaboración entre ellos, que permitan desarrollar los propósitos de la institución. Esta situación se refleja en el roll que asumen los colaboradores en los equipos de trabajo.

- El indicador información si bien es bueno no es totalmente satisfactorio, lo que refleja la percepción que tienen los colaboradores de la información que reciben por parte de sus líderes.

6.2 Recomendaciones

- La cooperación, la comunicación y la orientación forman parte de los equipos de trabajo, de la solución a los conflictos y la comunicación, por lo que es importante fortalecer estos tres factores, que posibilite el incremento de la confianza entre los trabajadores para que de esta forma se logre una mayor integración entre ellos, se genere una búsqueda espontánea para la solución de los conflictos laborales y se fortalezcan los sistemas de comunicación e información. Indicadores que
- presentaron los niveles mas bajos en la calificación y que se presentan especialmente en los departamentos de Artes Visuales y Lengua Inglesa.
- Es necesario fortalecer el indicador relaciones especialmente en el departamento de filosofía, con el fin de que la personas adquieran una visión sistémica de la institución, generen un sentido de pertenencia y aporten a crear un mejor ambiente laboral dentro del departamento.
- Actualizar constantemente la pagina de la universidad y velar porque la información importante llegue al correo de los colaboradores de manera oportuna.
- Es importante fortalecer el ejercicio de liderazgo mediante el aprendizaje de habilidades que permitan mejorar los conocimientos de los líderes y posibiliten el desarrollo de la confianza, incremente la productividad y a su vez la satisfacción laboral.

- Se deben reorientar la capacitación en salud ocupacional y riesgos profesionales ya que los colaboradores sienten que los temas tratados no solucionan los aspectos relevantes a estos temas.

7. BIBLIOGRAFIA


- Alvares G. (1992). La percepción de la organización: clave para la gestión organizacional. Revista Interamericana de psicología ocupacional, Vol.11, (1 y 2), 101-119.
- Brunet, L. (1992). EL clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnostico y consecuencia. México: Trillas.
- Chiavenato, Idalberto. (1995). Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc Graw Hill.
- Dessler, Gary (1979). Organización, administración enfoque situacional. Editorial Prentice Hall, Cali, Colombia.
- Gómez. Beatriz. Fundadora Down21. Importancia de las relaciones interpersonales. http://www.down21.org/act_social/relaciones/l_import_relacion/import_relacion.htm
- Gómez. Isaac. Administracion por objetivos. http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/administracionporobjetivos/default2.asp
- GOMEZ, Luís. (2001). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid. Pearson Educación S.A
- Halpin y Croft. (1970). The Organizations Climate Universidad de Chicago.
- Hellriegel, Slocum, Woodman. (1999). Comportamiento Organizacional. International Thomson Editores, México.
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. (1998). Administración, Una Perspectiva Global; 11ª Edición, Editorial Mc Graw Hill. México


- Kreitner, R. y Kinicki, A. (1997). Comportamiento de las organizaciones. Madrid: Mc Graw Gill.
- Linkert, Linkert (1965). Un nuevo método de gestión y dirección. Ediciones Deusto. Bilbao.
- Martínez, R.(1995). Psicometría: Teoría de los test psicológicos y educativos. Madrid: Ed. Síntesis S.A.
- Méndez, Carlos (2005). Clima Organizacional en Colombia el I.M.C.O.C un método de análisis para su intervención. Universidad de I Rosario. Bogotá.
- MOOS, R. H. (1987) Escalas de Clima Social. Madrid, España. Tea Ediciones, S.A.
- Rada. Carlos. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Acta Colombiana de Psicología. Vol. 11, 04, 97-113.
- SCHEIN, E. (1996) Psicología de la Organización. México: Prentice Hall.
- Silva, Vásquez, Manuel (1996). El clima en las organizaciones, método e intervención. Madrid: EUB.
- Solana, Ricardo F. (1993). Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires,.
- Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R..Administración 6a. Edición. Editorial Pearson. México, 1996.
- Toro, F. (2005). Clima Organizacional. Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana. Bogotá. Cincel


- Vega, Et al, (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia.Vol.2, 2, 329-349.
- WERTHER, William –DAVIS, Heith, Administración de Personal y Recursos Humanos, McGraw Hill, México, 1995.


8. ANEXOS


8.1 Instrumento para medir el clima organizacional en la facultad de Bellas Artes y humanidades en la Universidad Tecnológica de Pereira.

 Universidad Tecnológica de Pereira	Estudio de percepción del clima organizacional en la facultad de Bellas Artes	MUY DEACUERDO	DEACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO
1.	Mi equipo de trabajo tiene autonomía para la liderar sus procedimientos.	A	B	C	D	E
2.	El líder del proceso al que usted pertenece, maneja con justicia la autoridad y poder que tienen.	A	B	C	D	E
3.	La Universidad me mantiene informado de los cambios en la Institución.	A	B	C	D	E
4.	Tengo autonomía para tomar decisiones en mi actividad laboral.	A	B	C	D	E
5.	Existe, entre los colaboradores, un alto sentido de pertenencia para con la Universidad.	A	B	C	D	E
6.	Los programas que ofrece la Universidad son de calidad.	A	B	C	D	E
7.	La Universidad mantiene comunicado a sus colaboradores sobre los cambios y novedades que afectan a la organización.	A	B	C	D	E
8.	El líder de proceso deja claro cuáles son las metas a lograr y nos motiva para ello.	A	B	C	D	E
9.	Se acepta la existencia de los conflictos, se les asume y maneja trabajando en ellos.	A	B	C	D	E
10.	Existe un buen ambiente laboral entre mis compañeros.	A	B	C	D	E
11.	Los líderes de proceso y/o mis compañeros de trabajo me hacen reconocimiento en el momento oportuno por el buen desempeño de mi labor.	A	B	C	D	E
12.	Cuento con unas adecuadas condiciones en el puesto de trabajo, en cuanto a ergonomía, iluminación y ambiente.	A	B	C	D	E
13.	La información que requiero para realizar las actividades propias de mi trabajo me llega oportunamente.	A	B	C	D	E
14.	Se cumple con las promesas que se hacen en el término establecido.	A	B	C	D	E
15.	Mi equipo de trabajo tiene un espacio para conversar, planear y ejecutar sus propias labores.	A	B	C	D	E

 Universidad Tecnológica de Pereira	Estudio de percepción del clima organizacional en la facultad de Bellas Artes	MUY DEACUERDO	DEACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO
16.	Los líderes de proceso, organizan y coordinan las labores de los colaboradores de manera eficiente.	A	B	C	D	E
17.	Me he adaptado fácilmente a los cambios propuestos por la Universidad.	A	B	C	D	E
18.	Es frecuente la consulta al líder de proceso sobre decisiones que deban ser tomadas de urgencias.	A	B	C	D	E
19.	Dentro de la Universidad, me siento importante y valioso como persona.	A	B	C	D	E
20.	La Universidad goza de reconocimiento público.	A	B	C	D	E
21.	Los líderes de proceso comunican abiertamente los resultados de los procesos a los miembros de su equipo.	A	B	C	D	E
22.	El líder de proceso me retroalimenta de manera clara y adecuada sobre los resultados que presento y su incidencia dentro de los objetivos de la Universidad.	A	B	C	D	E
23.	Existe integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas al resolver conflictos.	A	B	C	D	E
24.	Existe una buena relación entre los líderes de proceso y su equipo.	A	B	C	D	E
25.	Los líderes de proceso valoran las destrezas, habilidades y conocimientos de sus colaboradores.	A	B	C	D	E
26.	Las actividades realizadas por salud ocupacional han dado respuesta a las necesidades que poseo de acuerdo a mis riesgos laborales.	A	B	C	D	E
27.	Existen los medios que me permiten enterarme de lo que acontece cotidianamente en la Institución.	A	B	C	D	E
28.	Tengo el hábito de informarme adecuadamente con la información que tiene la Universidad y consulto en los aplicativos constantemente.	A	B	C	D	E
29.	Se utilizan procesos de auto-evaluación individual y grupal en mi equipo de trabajo, de manera que se reconozcan las fortalezas y debilidades.	A	B	C	D	E
30.	Existe una adecuada delegación de tareas y responsabilidades en la Universidad.	A	B	C	D	E
31.	Existe compromiso de los directivos y líderes, para implementar y lograr los cambios planteados y requeridos por la Universidad.	A	B	C	D	E

 Universidad Tecnológica de Pereira	Estudio de percepción del clima organizacional en la facultad de Bellas Artes	MUY DEACUERDO	DEACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO
32.	En el momento de realizar mis labores es posible elegir el método o procedimiento que considero más adecuado	A	B	C	D	E
33.	Tengo un inmenso cariño y respeto por la Universidad.	A	B	C	D	E
34.	La Universidad es reconocida por la calidad en el servicio al usuario interno y externo.	A	B	C	D	E
35.	La Universidad cuenta con canales de comunicación idóneos para mantenernos informados de cualquier novedad que afecte nuestro trabajo.	A	B	C	D	E
36.	Los elementos que utilizo para desempeñar mi labor facilitan y motivan mi trabajo.	A	B	C	D	E
37.	Busco colaborar en la solución de un conflicto cuando el objetivo es aprender y verificar mis suposiciones o comprender el punto de vista de los demás.	A	B	C	D	E
38.	Se percibe ambiente de confianza entre los líderes.	A	B	C	D	E
39.	Sé cómo actuar en caso de un accidente de trabajo.	A	B	C	D	E
40.	La información que requieren los aplicativos es suficiente de acuerdo a mis necesidades.	A	B	C	D	E
41.	Utilizo efectivamente la información y/o conocimiento disponible para generar soluciones acordes a los procesos y procedimientos de la Organización.	A	B	C	D	E
42.	En mi equipo de trabajo se promueve la confianza y colaboración.	A	B	C	D	E
43.	Los líderes de la Universidad son más autocráticos que facilitadores.	A	B	C	D	E
44.	Existe capacitación e implementación de procesos para realizar cambios estructurales en la Institución.	A	B	C	D	E
45.	Frecuentemente mido las consecuencias de las decisiones que tomo en mi puesto de trabajo.	A	B	C	D	E
46.	Me siento respaldado por la Universidad.	A	B	C	D	E
47.	La imagen que proyecta la Universidad es acorde con el propósito de la Institución.	A	B	C	D	E
48.	La Universidad se preocupa por mantenernos informados.	A	B	C	D	E
49.	Existe un ambiente de motivación dentro del equipo de trabajo a que pertenezco.	A	B	C	D	E
50.	Se establecen conversaciones claras y respetuosas ante un conflicto de manera que permita una gana-gana entre las partes.	A	B	C	D	E

 Universidad Tecnológica de Pereira	Estudio de percepción del clima organizacional en la facultad de Bellas Artes	MUY DEACUERDO	DEACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO
51.	Me siento respetado por mis compañeros de trabajo.	A	B	C	D	E
52.	La Universidad me ha suministrado los elementos de protección necesarios para desempeñar mis labores.	A	B	C	D	E
53.	La información que suministran los aplicativos es confiable.	A	B	C	D	E
54.	Las actividades de capacitación administrativa contribuyen a mejorar el ambiente laboral.	A	B	C	D	E
55.	Mantenemos una motivación constante entre los miembros del equipo de trabajo para conseguir las metas que nos han sido asignadas.	A	B	C	D	E
56.	Los líderes de la Universidad generalmente se dedican a asesorar a sus subalternos.	A	B	C	D	E
57.	Existen limitaciones que impidan la implementación de cambios en la Institución.	A	B	C	D	E
58.	Asumo la responsabilidad de mis actos ante los errores suscitados y los comento al líder para darle solución.	A	B	C	D	E
59.	Deseo que mis hijos y/o familiares estudien en esta Universidad.	A	B	C	D	E
60.	El ser tecnológico (pertenecer a la Universidad Tecnológica) es garantía de buena imagen.	A	B	C	D	E
61.	La forma en que comunica la Universidad es la adecuada para mí.	A	B	C	D	E
62.	El líder permite espacios motivacionales de integración y participación humana.	A	B	C	D	E
63.	Los miembros del equipo escuchan sus necesidades y se hacen acuerdos.	A	B	C	D	E
64.	Se generan espacios de conversación con las personas que lo rodean, estableciendo relaciones armónicas.	A	B	C	D	E
65.	Me siento seguro en mi lugar de trabajo.	A	B	C	D	E
66.	Confío en los aplicativos informáticos desarrollados por la Universidad para los diferentes procesos.	A	B	C	D	E
67.	A través de los espacios de capacitación he logrado un aprendizaje en mi desarrollo personal que impacte en mi ambiente laboral y personal.	A	B	C	D	E
68.	Me adapto sin dificultad a la presión, exigencias y/o entornos cambiantes que enfrente como miembro de equipo.	A	B	C	D	E

 Universidad Tecnológica de Pereira	Estudio de percepción del clima organizacional en la facultad de Bellas Artes	MUY DEACUERDO	DEACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO
69.	Los líderes de procesos facilitan el desarrollo personal y profesional.	A	B	C	D	E
70.	Se encuentra usted comprometido con los cambios que puedan resultar en la Institución o en su área de trabajo.	A	B	C	D	E
71.	Siento que cumplo con la funciones que me han asignadas y lo hago con satisfacción.	A	B	C	D	E
72.	Reconozco la validez de los puntos de otras personas.	A	B	C	D	E
73.	Entrego y recibo retroalimentaciones dentro de un ambiente de respeto.	A	B	C	D	E
74.	Conozco los riesgos que tengo en mi puesto de trabajo y asumo un comportamiento de auto-cuidado.	A	B	C	D	E
75.	Considero que la información se encuentra disponible para dar respuestas adecuadas a las situaciones que se presenten en mi área de trabajo.	A	B	C	D	E
76.	El programa de inducción ha contribuido a tener sentido de pertenencia con la Institución.	A	B	C	D	E
77.	Los líderes construyen confianza con su equipo, lo escuchan adecuadamente.	A	B	C	D	E
78.	Expreso gratitud a la Universidad y hablo de ella en términos positivos.	A	B	C	D	E
79.	Me entero de los programas de salud ocupacional en cuanto a la salud preventiva.	A	B	C	D	E
80.	El programa de inducción – re inducción administrativa y/o docente cumple con mis expectativas.	A	B	C	D	E
81.	Participo de los programas de salud ocupacional en cuanto a la salud preventiva.	A	B	C	D	E
82.	Los programas de salud ocupacional han contribuido a mejorar las condiciones de trabajo.	A	B	C	D	E

Muchas gracias por su colaboración

8.2 Análisis de fiabilidad, Matriz de Covarianzas

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)
A)

Covariance Matriz

	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005
VAR00001	,5385				
VAR00002	,4471	,8399			
VAR00003	,2536	,3486	,6034		
VAR00004	,2079	,3668	,2993	,5490	
VAR00005	,3089	,2796	,1935	,1820	,5159
VAR00006	,0937	,1000	,1562	,0875	,1531
VAR00007	,2272	,2435	,5120	,1952	,2599
VAR00008	,4724	,6923	,3534	,2993	,3654
VAR00009	,4014	,4769	,2788	,2635	,4430
VAR00010	,1935	,5195	,2139	,2269	,2829
VAR00011	,2680	,5459	,1731	,2401	,2769
VAR00012	,0757	,0572	,1550	,0317	,1168
VAR00013	,3606	,4245	,3678	,2185	,3010
VAR00014	,2873	,3632	,1671	,1957	,2361
VAR00015	,1550	,2349	,2416	,1534	,2053
VAR00016	,3401	,4483	,2560	,2007	,2596
VAR00017	,2248	,2601	,2296	,1738	,1704
VAR00018	,2764	,3550	,3101	,2291	,1368
VAR00019	,1418	,2370	,3522	,2341	,2072
VAR00020	,0841	,0476	,0264	,0269	,0267
VAR00021	,3642	,5981	,2055	,2397	,2382
VAR00022	,2632	,4478	,1238	,1411	,2106
VAR00023	,3474	,4517	,1190	,1493	,3216
VAR00024	,2656	,4344	,1875	,2531	,2438
VAR00025	,3245	,5108	,1623	,2163	,2752
VAR00026	-,0048	,2050	,2163	,2385	,1493
VAR00027	,0745	,1389	,1935	,1351	,0940
VAR00028	-,0072	,0748	,0433	,0046	,0161
VAR00029	,2091	,4257	,1202	,1332	,1892
VAR00030	,2248	,3601	,2608	,2613	,2454
VAR00031	,2464	,4483	,1935	,1851	,2284
VAR00032	,1142	,1200	,1118	,1397	,1101
VAR00033	,0865	,0654	,0276	,0452	,0911
VAR00034	,0721	,0805	,1142	,0793	,1671
VAR00035	,1683	,3264	,3341	,3226	,2034
VAR00036	,2440	,3087	,2236	,1481	,1077
VAR00037	-,0012	,0505	,1010	,0721	,0084
VAR00038	,2476	,4166	,1863	,3130	,3200
VAR00039	,0036	,1204	,1190	,1368	,1279
VAR00040	,2248	,3163	,2764	,1175	,1579
VAR00041	,1575	,1901	,2115	,1091	,1603
VAR00042	,2248	,3038	,1983	,2082	,1954
VAR00043	-,0841	-,2663	,0361	-,0582	-,0267
VAR00044	,1094	,2313	,2500	,0813	,1500
VAR00045	,1214	,1889	,1623	,1007	,0534
VAR00046	,0433	,1702	,2091	,2132	,1877

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Covariance Matrix

	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	
VAR00005					
VAR00047	,1082	,1755	,2103	,1346	,1334
VAR00048	,1358	,2457	,3257	,2447	,1524
VAR00049	,2175	,4817	,2416	,3127	,2772
VAR00050	,1082	,2630	,1635	,1877	,1678
VAR00051	,2043	,3808	,1178	,1998	,1822
VAR00052	,0613	,2474	,0853	,0784	,0740
VAR00053	,0853	,2096	,2224	,1017	,0683
VAR00054	,1130	,1579	,2284	,2243	,2810
VAR00055	,1755	,2204	,1659	,1774	,2341
VAR00056	,0986	,3762	,1899	,2584	,2163
VAR00057	-,0469	,0875	,0625	,1000	-,0438
VAR00058	,2031	,2875	,2344	,1812	,0750
VAR00059	,1430	,1678	,1106	,1339	,1300
VAR00060	,1827	,2988	,2163	,1603	,1649
VAR00061	,2151	,3577	,3341	,2288	,2190
VAR00062	,2716	,4601	,1671	,2550	,2892
VAR00063	,2800	,3880	,1322	,2346	,3553
VAR00064	,1190	,1993	,0204	,1325	,1389
VAR00065	,1238	,2192	,0072	,0596	,1897
VAR00066	,1442	,3017	,2284	,1899	,1466
VAR00067	,0950	,1745	,1490	,1248	,1603
VAR00068	,0409	,1837	,0829	,1325	,0296
VAR00069	,2993	,5022	,2200	,2839	,2832
VAR00070	,0925	,1286	,0853	,1034	,0865
VAR00071	,0817	,1361	,1034	,0587	,0185
VAR00072	,0685	,1226	,0577	,0613	,0361
VAR00073	,1394	,3005	,1635	,2127	,1334
VAR00074	,0769	,2192	,1010	,0440	,0647
VAR00075	,1322	,2565	,1442	,0392	,0995
VAR00076	,1611	,2825	,2837	,1178	,2476
VAR00077	,2969	,5313	,2656	,3125	,2188
VAR00078	,0433	,0983	,0685	,0038	,0284
VAR00079	-,0589	,1329	,2596	,1243	,1216
VAR00080	-,0096	,1695	,2921	,0300	,0986
VAR00081	-,0901	,1923	,0721	,0649	,0060
VAR00082	-,0156	,2563	,1719	,1500	,1375

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Covariance Matrix

	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	
VAR00010					
VAR00006	,4000				
VAR00007	,1531	,5760			
VAR00008	,1563	,3245	,9159		
VAR00009	,2719	,2892	,6070	1,0178	
VAR00010	,2125	,2565	,5421	,6637	1,1212
VAR00011	,2438	,1820	,5793	,5724	,7041
VAR00012	,0281	,1805	,1863	,1245	,2084
VAR00013	,1344	,3394	,4459	,2971	,3567
VAR00014	,1344	,1627	,4014	,3356	,3555
VAR00015	,2063	,2450	,2728	,4091	,4683
VAR00016	,1094	,2536	,5216	,4555	,3486
VAR00017	,1281	,2221	,2921	,2168	,1774
VAR00018	,1438	,2642	,4195	,3490	,1918
VAR00019	,1188	,3863	,3365	,3284	,2317
VAR00020	,0281	,0315	,0108	,0200	,0149
VAR00021	,1375	,1421	,5649	,4947	,4332
VAR00022	,0750	,1180	,4832	,3589	,3803
VAR00023	,2406	,1558	,5565	,6320	,6421
VAR00024	,1281	,1813	,5156	,5125	,6281
VAR00025	,0469	,1599	,5685	,4555	,4111
VAR00026	,1219	,1986	,2945	,1834	,2481
VAR00027	,0438	,1974	,0998	-,0101	,0798
VAR00028	,0406	,0353	,0276	-,0202	,1284
VAR00029	-,0063	,1159	,4327	,3200	,3868
VAR00030	,0750	,2815	,5108	,3168	,2805
VAR00031	,1094	,1442	,5216	,3930	,3173
VAR00032	,0531	,1077	,1743	,0947	,1300
VAR00033	,0656	,0166	,0901	,0329	,0596
VAR00034	,1719	,1310	,1454	,1394	,1382
VAR00035	,1375	,2911	,2873	,2243	,2517
VAR00036	,0844	,2279	,3329	,0863	,2695
VAR00037	,0781	,1106	-,0084	,0685	,1839
VAR00038	,2156	,1649	,5144	,5620	,6459
VAR00039	-,0063	,1339	,2596	,0038	,0046
VAR00040	,0875	,2409	,3233	,1481	,1055
VAR00041	,1031	,2144	,2428	,1721	,1692
VAR00042	,1313	,2002	,3546	,3700	,4462
VAR00043	,0187	,0779	-,1671	-,0825	-,2024
VAR00044	,1594	,2594	,3281	,2469	,2531
VAR00045	,1031	,1255	,1623	,0399	,1079
VAR00046	,0750	,2286	,2248	,2399	,2517
VAR00047	,0781	,1887	,1947	,1310	,1683
VAR00048	,0656	,2798	,2007	,1303	,1606
VAR00049	,1781	,2231	,5385	,5779	,7526
VAR00050	,1625	,1606	,3197	,4060	,5808
VAR00051	,1625	,0644	,3053	,3471	,3692

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)
A)

Covariance Matrix

	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	
VAR00010					
VAR00052	,0375	,0512	,1791	,0779	,2995
VAR00053	,0812	,1897	,1442	,0389	,1029
VAR00054	,1906	,2558	,1346	,2913	,3108
VAR00055	,1750	,2089	,3065	,4007	,4202
VAR00056	,0469	,1983	,3930	,2885	,4363
VAR00057	-,0406	,0187	,0937	,0250	,0219
VAR00058	,0562	,2000	,2031	,1469	,1812
VAR00059	,1375	,0820	,1418	,1630	,1916
VAR00060	,0750	,1986	,2476	,1990	,2637
VAR00061	,1219	,3224	,3185	,3024	,2829
VAR00062	,1469	,1690	,4796	,4481	,4618
VAR00063	,2250	,1762	,4603	,5779	,6276
VAR00064	,1469	,0091	,1923	,3050	,3788
VAR00065	,1594	,0418	,2728	,3466	,4839
VAR00066	,1406	,2151	,2440	,1695	,3077
VAR00067	,0875	,1363	,1490	,1252	,1067
VAR00068	,0687	,0560	,0986	,0238	,2226
VAR00069	,1625	,2195	,5481	,4349	,4822
VAR00070	,0469	,0637	,1010	,0529	,1370
VAR00071	,0406	,0714	,1190	,0038	,0827
VAR00072	,0781	,0252	,0577	-,0144	,1587
VAR00073	,0938	,1575	,2260	,1466	,3245
VAR00074	,0344	,0887	,1322	-,0127	,1401
VAR00075	,0969	,1584	,2067	,0546	,2123
VAR00076	,1406	,2764	,3462	,4291	,3425
VAR00077	,1406	,2188	,5313	,4375	,5000
VAR00078	,0219	,0536	,0216	-,0820	,0892
VAR00079	,1063	,2683	,2752	,1726	,0858
VAR00080	,1094	,2752	,2764	,2512	,1899
VAR00081	,0000	,0433	,3221	,1695	,1514
VAR00082	,0875	,1531	,2344	,2563	,2906

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Covariance Matrix

	VAR00011	VAR00012	VAR00013	VAR00014	
VAR00015					
VAR00011	,8904				
VAR00012	-,0716	,9029			
VAR00013	,2702	,2673	,5851		
VAR00014	,3760	,1615	,3724	,5587	
VAR00015	,3361	,2233	,2555	,2495	,5663
VAR00016	,3738	,0012	,2572	,2704	,1647
VAR00017	,2447	,0647	,2099	,1618	,2214
VAR00018	,2880	,0995	,2471	,2231	,2779
VAR00019	,2233	,2517	,2257	,2630	,2868
VAR00020	-,0115	,0147	,0474	-,0163	,0370
VAR00021	,5245	,0567	,2841	,3394	,2534
VAR00022	,4440	,0123	,2361	,3647	,1764
VAR00023	,5543	,1113	,3584	,3764	,3322
VAR00024	,5500	,1344	,3313	,3156	,3813
VAR00025	,4832	,1418	,2885	,3798	,2272
VAR00026	,3755	,1589	,2252	,3418	,2498
VAR00027	,0269	,1793	,1603	,0954	,1115
VAR00028	,0382	,1868	,0707	,0190	,1606
VAR00029	,4697	,1147	,2317	,3555	,1714
VAR00030	,4103	,2022	,3130	,3430	,1776
VAR00031	,4832	,0637	,2572	,3486	,2584
VAR00032	,1589	,0692	,1841	,1613	,1315
VAR00033	,0320	,1212	,1269	,0909	,0543
VAR00034	,1490	,0541	,1683	,1382	,1442
VAR00035	,2144	,1012	,2853	,2204	,2522
VAR00036	,1709	,2603	,3933	,3007	,1880
VAR00037	,1298	,1046	,1274	,0589	,1382
VAR00038	,5221	,2310	,4236	,3490	,3327
VAR00039	,1981	,0738	,1428	,1296	,1353
VAR00040	,2041	,2084	,3567	,3087	,2495
VAR00041	,2233	,0798	,1945	,1224	,2087
VAR00042	,4510	,1209	,2442	,2899	,3995
VAR00043	,0115	-,2022	-,0630	-,0930	-,0839
VAR00044	,3000	,1031	,1906	,1438	,2094
VAR00045	,1019	,1543	,1885	,0454	,1209
VAR00046	,2144	,1637	,1760	,2204	,2678
VAR00047	,1611	,0889	,1743	,1058	,1695
VAR00048	,1474	,0995	,2784	,1450	,1685
VAR00049	,5892	,1858	,3212	,3308	,4476
VAR00050	,4642	,1077	,2274	,2214	,3538
VAR00051	,3139	,0079	,2070	,2130	,1868
VAR00052	,3079	,2171	,2899	,3620	,2445
VAR00053	,1930	-,0399	,2231	,1654	,1613
VAR00054	,1918	,0863	,2928	,2483	,2635
VAR00055	,3168	,1488	,1990	,1702	,3416
VAR00056	,4339	,1130	,2248	,2957	,2596

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Covariance Matrix

	VAR00011	VAR00012	VAR00013	VAR00014	
VAR00015					
VAR00057	,1625	-,0125	,0375	,0219	-,0813
VAR00058	,1969	,0750	,2281	,1187	,1594
VAR00059	,1748	,0315	,1171	,0822	,1861
VAR00060	,2349	-,0130	,2409	,1075	,2029
VAR00061	,2613	,0231	,2697	,1736	,2053
VAR00062	,5291	,0428	,2755	,3524	,3526
VAR00063	,5423	,1077	,2743	,3933	,3538
VAR00064	,3272	,1197	,1433	,2538	,2661
VAR00065	,2736	,2546	,2399	,3120	,2695
VAR00066	,2981	-,0168	,2584	,2139	,1791
VAR00067	,0827	,0173	,2101	,1224	,1462
VAR00068	,1240	,1353	,1901	,1132	,1880
VAR00069	,5435	,1690	,3452	,3572	,3298
VAR00070	,0517	,1046	,1743	,1058	,1382
VAR00071	,0418	,1363	,1272	,1139	,1353
VAR00072	,0541	,1959	,1599	,1118	,1526
VAR00073	,2392	,1046	,2055	,2151	,2788
VAR00074	,0861	,1139	,2243	,0776	,1757
VAR00075	,2399	,0695	,2543	,2279	,1769
VAR00076	,2464	,1599	,3341	,2957	,3221
VAR00077	,4375	,1563	,3594	,2500	,2969
VAR00078	,0363	,0512	,1385	,0892	,1303
VAR00079	,2637	,0207	,1459	,1639	,2041
VAR00080	,2885	,0553	,2849	,1743	,1683
VAR00081	,3606	-,0950	,0397	,0577	,0385
VAR00082	,3375	,0594	,1813	,1969	,1906

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Covariance Matrix

	VAR00016	VAR00017	VAR00018	VAR00019	
VAR00020					
VAR00016	,5721				
VAR00017	,2236	,3837			
VAR00018	,2524	,3043	,5928		
VAR00019	,2416	,2411	,2940	,6163	
VAR00020	-,0421	,0587	,0418	,0317	,2274
VAR00021	,4507	,2269	,2353	,2373	,0207
VAR00022	,3918	,1428	,2245	,2361	-,0322
VAR00023	,4123	,2264	,2601	,1865	-,0329
VAR00024	,3750	,2094	,3031	,2844	-,0062
VAR00025	,3846	,1767	,2368	,2416	,0517
VAR00026	,0337	,1825	,3615	,3034	-,1332
VAR00027	,0565	,0923	,0430	,1760	,0579
VAR00028	-,0120	,0909	,1017	,0394	,0377
VAR00029	,3329	,0680	,2543	,1536	-,0320
VAR00030	,2861	,1524	,2606	,3286	-,0695
VAR00031	,3377	,1611	,2837	,2260	-,0577
VAR00032	,1226	,1519	,1135	,1216	,0644
VAR00033	-,0120	,0940	,0423	,0488	,1284
VAR00034	,0421	,1695	,1082	,1995	,0913
VAR00035	,1971	,2486	,2618	,3322	,0579
VAR00036	,1827	,2288	,2613	,2214	,0007
VAR00037	-,0541	,0745	,0529	,0493	,1058
VAR00038	,3450	,2365	,2089	,2048	-,0166
VAR00039	,0685	,1858	,2507	,1897	-,1173
VAR00040	,1611	,2087	,3012	,2317	-,0632
VAR00041	,0697	,1942	,2159	,1163	,0474
VAR00042	,1767	,2805	,2950	,2755	,0212
VAR00043	-,1454	-,0274	,0988	-,1567	-,1337
VAR00044	,2344	,1781	,2250	,2219	-,0844
VAR00045	,0409	,1642	,1774	,0635	,0954
VAR00046	,1346	,2173	,1993	,3947	,0111
VAR00047	,1178	,2151	,1779	,2055	,0433
VAR00048	,1587	,1950	,1553	,2627	,0418
VAR00049	,3522	,2120	,2685	,3055	-,0161
VAR00050	,1959	,1651	,1591	,2118	-,0161
VAR00051	,2260	,1255	,1159	,0976	,0536
VAR00052	,0084	,1183	,1748	,2118	-,0317
VAR00053	,0901	,2154	,2202	,1606	-,0315
VAR00054	,1310	,0952	,1132	,2615	-,0267
VAR00055	,2091	,1733	,2070	,1834	-,0267
VAR00056	,2163	,1082	,1947	,3185	-,0481
VAR00057	,0000	-,0500	,0281	,0219	-,0594
VAR00058	,0937	,1437	,2062	,1344	,1219
VAR00059	,1082	,1885	,1536	,1483	,1072
VAR00060	,2368	,2450	,1272	,1627	,0856
VAR00061	,2752	,2173	,2305	,3478	,0111

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Covariance Matrix

	VAR00016	VAR00017	VAR00018	VAR00019	
VAR00020					
VAR00062	,3017	,2180	,3418	,2130	,0212
VAR00063	,3365	,1495	,2529	,2274	-,0161
VAR00064	,0577	,1351	,1675	,1276	,0320
VAR00065	,1178	,1745	,1529	,1930	,0370
VAR00066	,2248	,1827	,1226	,1959	-,0048
VAR00067	,0853	,0849	,1065	,1007	,0317
VAR00068	,0733	,1507	,1207	,1276	,0163
VAR00069	,2957	,2541	,4224	,2983	,0416
VAR00070	,0084	,0745	,0841	,0493	,0589
VAR00071	-,0096	,0608	,1257	,0803	,0858
VAR00072	-,0577	,0337	,0168	,0192	,0805
VAR00073	,1022	,1995	,1935	,2212	,0745
VAR00074	,0397	,1589	,1373	,1149	,0995
VAR00075	,0901	,1529	,2046	,2075	-,0471
VAR00076	,2320	,1707	,3353	,3185	-,0325
VAR00077	,3125	,2500	,3906	,2656	,0313
VAR00078	-,0373	,0642	,0149	,0291	,1017
VAR00079	,0529	,1296	,2726	,3490	-,1236
VAR00080	,0986	,1274	,2981	,3005	-,0913
VAR00081	,0685	,0889	,2788	,1490	-,1611
VAR00082	,0469	,1438	,1906	,2750	-,0812

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA
A)

Covariance Matrix

	VAR00021	VAR00022	VAR00023	VAR00024	
VAR00025					
VAR00021	,8115				
VAR00022	,4474	,5591			
VAR00023	,4743	,4550	,8784		
VAR00024	,5094	,3688	,6063	,8813	
VAR00025	,5757	,4387	,4748	,4844	,6971
VAR00026	,0603	,2214	,2195	,2750	,1899
VAR00027	,0663	,0856	,0404	,0875	,0877
VAR00028	,0546	,0618	,1276	,1125	,0505
VAR00029	,3082	,3178	,2671	,3469	,4267
VAR00030	,3019	,3584	,3733	,4625	,3954
VAR00031	,4507	,3606	,4123	,4688	,4627
VAR00032	,1678	,1005	,1055	,1688	,1851
VAR00033	,0671	,0274	,0401	,0375	,0974
VAR00034	,0637	,0853	,0986	,0781	,0733
VAR00035	,2070	,2106	,1810	,2594	,2284
VAR00036	,2075	,2447	,3111	,2469	,1827
VAR00037	,0409	-,0048	,0541	,0938	,0865
VAR00038	,3849	,2779	,5800	,6344	,3762
VAR00039	,0774	,1363	,1877	,2844	,2248
VAR00040	,2144	,2397	,2514	,2062	,2079
VAR00041	,1279	,0798	,1397	,1281	,1635
VAR00042	,2832	,2303	,3014	,4031	,2704
VAR00043	-,3800	-,0928	-,1233	-,2281	-,2704
VAR00044	,2438	,2281	,2781	,1625	,1719
VAR00045	,1038	-,0175	,1216	,1594	,1034
VAR00046	,1757	,2106	,1654	,2281	,2127
VAR00047	,0877	,1358	,2103	,2188	,1803
VAR00048	,1572	,1151	,1351	,2563	,1743
VAR00049	,3877	,3889	,5322	,5750	,3834
VAR00050	,2471	,2327	,3916	,4188	,2428
VAR00051	,3529	,2423	,3459	,2938	,3197
VAR00052	,1690	,2327	,1885	,2469	,1490
VAR00053	,0923	,1163	,1567	,1625	,0589
VAR00054	,0274	,2113	,3034	,2250	,0841
VAR00055	,1837	,1800	,3971	,3969	,1623
VAR00056	,2428	,3942	,3149	,4219	,3570
VAR00057	,0969	,1281	,1187	,1375	,1250
VAR00058	,1844	,0750	,0844	,1906	,1719
VAR00059	,1745	,0940	,1762	,2125	,1082
VAR00060	,2166	,1276	,2663	,2594	,2368
VAR00061	,3163	,2575	,3216	,3219	,2596
VAR00062	,4550	,3709	,4264	,4656	,4267
VAR00063	,3565	,3889	,5635	,5281	,4147
VAR00064	,2075	,1978	,3892	,3094	,2296
VAR00065	,2221	,2389	,4260	,2719	,2584
VAR00066	,2524	,2488	,2752	,2500	,2091

—

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Covariance Matrix

	VAR00021	VAR00022	VAR00023	VAR00024	
VAR00025					
VAR00067	,1435	,1579	,1865	,1438	,1635
VAR00068	,1450	,1041	,2017	,2469	,1046
VAR00069	,4214	,4346	,4637	,4656	,4363
VAR00070	,1034	,0733	,1166	,1719	,1022
VAR00071	,0774	,0894	,0315	,0500	,0998
VAR00072	,0769	,0240	,0577	,0781	,0361
VAR00073	,2127	,1827	,1635	,2500	,1803
VAR00074	,1596	,0671	,0666	,2406	,1022
VAR00075	,2017	,2257	,2192	,2406	,0901
VAR00076	,1178	,2536	,3618	,3125	,2163
VAR00077	,4219	,3438	,4531	,5156	,3438
VAR00078	,0320	,0668	,0310	,0281	,0721
VAR00079	,0399	,1457	,1690	,2281	,1466
VAR00080	-,0168	,1803	,2452	,1875	,0673
VAR00081	,0024	,1863	,2440	,2656	,1310
VAR00082	,0594	,1844	,2406	,1906	,1250

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA
A)

Covariance Matrix

	VAR00026	VAR00027	VAR00028	VAR00029		
VAR00030						
VAR00026	1,1553					
VAR00027	,1493	,2971				
VAR00028	,1111	,0942	,2822			
VAR00029	,3731	,0017	,0190	,8399		
VAR00030	,5231	,1673	,0377	,3743	,7274	
VAR00031	,3462	,0565	,0349	,4579	,4736	
VAR00032	,0885	,0945	,0171	,0832	,1269	
VAR00033	-,0171	,0599	,0103	-,0029	,0034	
VAR00034	,1707	,0889	,0060	-,0337	,0913	
VAR00035	,3055	,2346	,0786	,0329	,2923	
VAR00036	,3300	,2014	,1373	,1132	,2351	
VAR00037	,0841	,0865	,0793	-,0036	-,0192	
VAR00038	,2683	,0856	,0149	,2553	,4209	
VAR00039	,6195	,1279	,1151	,1296	,4296	
VAR00040	,4825	,1579	,1596	,1837	,3118	
VAR00041	,3346	,1135	,1175	,1067	,1724	
VAR00042	,3950	,1329	,1096	,2274	,2555	
VAR00043	,3207	-,1204	-,0690	-,0462	,0382	
VAR00044	,3063	,0719	,0969	,0813	,2125	
VAR00045	,0462	,0846	,1067	,0611	,0954	
VAR00046	,3680	,1877	,0630	,0642	,2611	
VAR00047	,2248	,1022	,0793	,0433	,1683	
VAR00048	,2522	,2305	,0392	,0356	,1825	
VAR00049	,3841	,1522	,1325	,3308	,3745	
VAR00050	,3216	,0740	,0856	,2214	,2026	
VAR00051	,0596	,0416	,0363	,1661	,1161	
VAR00052	,5716	,1209	,1168	,3151	,2495	
VAR00053	,4577	,0683	,0740	,1185	,2185	
VAR00054	,3663	,1560	,0151	,0921	,3327	
VAR00055	,2882	,0935	,0620	,0764	,2546	
VAR00056	,5385	,1538	,0421	,3894	,5144	
VAR00057	,2531	,0500	-,0094	,1781	,3312	
VAR00058	,0594	,0750	,0406	,1812	,1062	
VAR00059	,0099	,0519	,0413	,0197	,0760	
VAR00060	,0615	,0712	,0017	,0762	,0856	
VAR00061	,2587	,1409	,0317	,0954	,2611	
VAR00062	,4106	,1017	,0784	,3680	,3180	
VAR00063	,3373	,0740	,0387	,4245	,3589	
VAR00064	,2519	,0452	,1216	,1601	,1726	
VAR00065	,2029	,0490	,0825	,0933	,1308	
VAR00066	,3101	,1154	,0589	,1358	,2296	
VAR00067	,2721	,1135	,0707	-,0026	,2192	
VAR00068	,1894	,1077	,1060	,0351	,1101	
VAR00069	,4442	,1425	,0976	,3728	,4010	
VAR00070	,0685	,0865	,0793	-,0036	,1058	
VAR00071	,0257	,0654	,1151	,0514	,0389	

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA
A)

Covariance Matrix

	VAR00026	VAR00027	VAR00028	VAR00029	
VAR00030					
VAR00072	,0012	,0829	,1034	,0337	,0180
VAR00073	,2248	,1490	,1106	,1058	,1526
VAR00074	,1716	,0959	,1137	,1089	,0370
VAR00075	,3796	,0839	,0897	,1341	,2185
VAR00076	,4135	,0288	,0264	,3582	,3269
VAR00077	,3281	,0938	,0781	,2656	,3594
VAR00078	-,0101	,1065	,1036	-,0046	-,0077
VAR00079	,7695	,1216	,0714	,2733	,5171
VAR00080	,5168	-,0264	,0252	,2837	,3149
VAR00081	,7632	-,0252	,0120	,2764	,4327
VAR00082	,8094	,0906	,0563	,2594	,3563

-

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Covariance Matrix

	VAR00031	VAR00032	VAR00033	VAR00034	
VAR00035					
VAR00031	,6971				
VAR00032	,1382	,2990			
VAR00033	,0192	,1327	,2322		
VAR00034	,0577	,1106	,1623	,3149	
VAR00035	,1971	,1726	,0911	,2296	,5159
VAR00036	,1514	,1356	,0810	,1430	,2796
VAR00037	-,0385	,1034	,0950	,0974	,0865
VAR00038	,3762	,2099	,1055	,1947	,2887
VAR00039	,2560	,0868	-,0161	,1142	,2216
VAR00040	,2236	,0988	,0440	,0913	,2361
VAR00041	,1010	,1060	,0644	,1058	,1447
VAR00042	,2548	,1488	,0690	,1695	,2423
VAR00043	-,1923	-,0800	-,1596	-,0445	-,0892
VAR00044	,2031	,0125	-,0562	,0781	,1500
VAR00045	,1034	,0820	,1161	,0889	,1315
VAR00046	,1659	,1101	,0911	,2296	,3127
VAR00047	,1178	,0565	,1106	,1755	,1959
VAR00048	,0962	,1447	,0736	,1394	,2774
VAR00049	,4147	,1440	,0293	,1442	,3397
VAR00050	,1959	,0971	,0450	,1442	,1678
VAR00051	,1947	,0935	,1050	,1058	,1510
VAR00052	,2584	,1440	,0918	,1130	,1678
VAR00053	,1995	,0329	-,0010	,1346	,2089
VAR00054	,0998	,0774	,0339	,2236	,3123
VAR00055	,2248	,0930	,0339	,1298	,2185
VAR00056	,3570	,1334	,0421	,0950	,2945
VAR00057	,2344	,0719	-,0344	-,0625	,0500
VAR00058	,1250	,1469	,1125	,0469	,1219
VAR00059	,1082	,1245	,1476	,1334	,1613
VAR00060	,1274	,1353	,1236	,1550	,2118
VAR00061	,1815	,0788	,0286	,1514	,3127
VAR00062	,4267	,1488	,0846	,1070	,2267
VAR00063	,3678	,1127	,0606	,0974	,1834
VAR00064	,1671	,0575	,0966	,0962	,1077
VAR00065	,1959	,1002	,1481	,2224	,1740
VAR00066	,1310	,0493	,0276	,1454	,2248
VAR00067	,0853	,0591	,0332	,1370	,2228
VAR00068	,1046	,1356	,0810	,0962	,2171
VAR00069	,3738	,1620	,1351	,1803	,2832
VAR00070	,0397	,1034	,0950	,0817	,1490
VAR00071	,0373	,0555	,1245	,0829	,0966
VAR00072	,0048	,0613	,1190	,0601	,0517
VAR00073	,1178	,1502	,1106	,1286	,2584
VAR00074	,0397	,1315	,1325	,1286	,1584
VAR00075	,1370	,0173	,0303	,1190	,1464
VAR00076	,3726	,0709	,0264	,1731	,2632

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA
A)

Covariance Matrix

	VAR00031	VAR00032	VAR00033	VAR00034	
VAR00035					
VAR00077	,3281	,1406	,0625	,1406	,2969
VAR00078	,0409	,0695	,1099	,0889	,0752
VAR00079	,3498	,0368	-,0724	,1454	,2466
VAR00080	,2861	-,0012	-,0685	,1382	,1142
VAR00081	,3029	-,0288	-,1130	,0673	,0998
VAR00082	,2031	-,0094	-,0594	,2188	,2469

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Covariance Matrix

	VAR00036	VAR00037	VAR00038	VAR00039	
VAR00040					
VAR00036	,5899				
VAR00037	,1286	,3413			
VAR00038	,2603	,1671	,8716		
VAR00039	,2611	,0697	,2613	,9721	
VAR00040	,3788	,0901	,1772	,4108	,6524
VAR00041	,1745	,1274	,1111	,2522	,2786
VAR00042	,2882	,1526	,3397	,2514	,2274
VAR00043	-,0632	,0036	-,1240	,2111	,0632
VAR00044	,2000	,0156	,1656	,2219	,2844
VAR00045	,1108	,1334	,1700	,0935	,1392
VAR00046	,2014	,1022	,2575	,2841	,2204
VAR00047	,1599	,1382	,2139	,2728	,1839
VAR00048	,2144	,1623	,2558	,1882	,2387
VAR00049	,2942	,1070	,5921	,2010	,2058
VAR00050	,2161	,1851	,4358	,1853	,1745
VAR00051	,1308	,1274	,3517	,0459	,0880
VAR00052	,3099	,1226	,2171	,1853	,3620
VAR00053	,2252	,0925	,1788	,2880	,2904
VAR00054	,1892	,0697	,3675	,2002	,2014
VAR00055	,1892	,0541	,4144	,2159	,1702
VAR00056	,1575	,0252	,3474	,2993	,2800
VAR00057	-,0219	,0156	,0969	,0375	,0219
VAR00058	,1469	,1719	,1375	,0250	,1500
VAR00059	,0897	,0673	,2190	,0450	,0666
VAR00060	,1425	,1154	,2995	,1351	,1700
VAR00061	,2483	,0865	,2575	,2060	,2204
VAR00062	,2570	,1058	,3865	,2514	,2743
VAR00063	,2317	,0757	,4983	,1853	,1589
VAR00064	,1680	,1442	,3228	,1673	,1757
VAR00065	,2349	,1226	,3952	,0728	,1089
VAR00066	,2236	,1166	,2644	,1971	,1983
VAR00067	,1433	,0805	,1892	,2209	,2161
VAR00068	,2462	,0974	,2447	,1517	,1913
VAR00069	,3459	,1142	,4346	,2887	,3103
VAR00070	,1442	,1226	,1983	,1010	,1214
VAR00071	,1517	,1322	,0269	,0502	,1452
VAR00072	,1382	,1526	,1334	-,0517	,0805
VAR00073	,2380	,1538	,2139	,1322	,1995
VAR00074	,2036	,1538	,1452	,1510	,2026
VAR00075	,3346	,0457	,1163	,3349	,3216
VAR00076	,1887	,0409	,3474	,1587	,2800
VAR00077	,3125	,0938	,5000	,2344	,2344
VAR00078	,0983	,1178	,0043	-,0190	,1048
VAR00079	,1329	,0072	,1769	,6940	,3671
VAR00080	,1226	,0901	,2740	,3389	,2837
VAR00081	,0829	,0228	,2957	,7752	,3077

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Covariance Matrix

	VAR00036	VAR00037	VAR00038	VAR00039	
VAR00040					
VAR00082	,1938	,0938	,2781	,4469	,3219
	VAR00041	VAR00042	VAR00043	VAR00044	
VAR00045					
VAR00041	,3351				
VAR00042	,2911	,6212			
VAR00043	,0776	-,0680	1,1962		
VAR00044	,2063	,1688	,1313	,5063	
VAR00045	,1103	,1048	-,0798	,0031	,3471
VAR00046	,1447	,2892	-,1361	,1813	,0377
VAR00047	,1587	,2620	-,0745	,0938	,1803
VAR00048	,1690	,2168	-,1043	,1156	,1462
VAR00049	,1649	,4589	-,1714	,2156	,0459
VAR00050	,1962	,4276	-,0620	,2000	,0615
VAR00051	,0976	,2161	-,2411	,0438	,1072
VAR00052	,1493	,3183	-,0464	,1063	,0928
VAR00053	,1606	,2373	,0784	,1469	,1401
VAR00054	,0897	,1639	,1829	,1156	,0248
VAR00055	,1365	,2577	,0579	,1625	,0560
VAR00056	,1779	,3269	-,0457	,1719	,0445
VAR00057	,0062	-,0219	,1687	,0594	,1000
VAR00058	,1500	,2094	-,1219	-,0125	,1812
VAR00059	,0702	,1510	-,1853	,0250	,1207
VAR00060	,1315	,1918	-,1481	,1031	,1868
VAR00061	,1447	,2579	-,1673	,2125	,1159
VAR00062	,2130	,3712	-,1462	,2000	,0579
VAR00063	,1493	,3964	-,1089	,1375	,0147
VAR00064	,1433	,3038	-,1257	,0750	,0796
VAR00065	,0837	,3058	-,2558	,1156	,1053
VAR00066	,1647	,2764	-,0264	,2031	,0841
VAR00067	,1476	,0880	,0620	,1438	,0791
VAR00068	,0651	,1632	-,1882	,0437	,1577
VAR00069	,2358	,4072	-,0728	,2312	,0988
VAR00070	,0962	,1370	-,1370	-,0156	,1022
VAR00071	,1115	,1421	-,1639	-,0125	,0935
VAR00072	,0817	,1430	-,1430	-,0313	,1298
VAR00073	,1743	,2933	-,1995	,0625	,1178
VAR00074	,1462	,1651	-,1308	,0219	,1678
VAR00075	,1450	,2685	,0627	,1625	,0776
VAR00076	,0841	,1707	,0325	,1875	,0913
VAR00077	,1719	,3438	-,1250	,2031	,1875
VAR00078	,0916	,0923	-,1329	-,0031	,1096
VAR00079	,2397	,2327	,2954	,2750	,0654
VAR00080	,0974	,1274	,4195	,2969	,0986
VAR00081	,1647	,1046	,4736	,2812	,0373

-

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Covariance Matrix

	VAR00041	VAR00042	VAR00043	VAR00044	
VAR00045					
VAR00082	,2281	,3031	,2375	,2844	,0719
	VAR00046	VAR00047	VAR00048	VAR00049	
VAR00050					
VAR00046	,5159				
VAR00047	,2740	,4351			
VAR00048	,3087	,2873	,4678		
VAR00049	,3397	,2007	,2529	,8663	
VAR00050	,2772	,2320	,2216	,5070	,5226
VAR00051	,1197	,1743	,1471	,3087	,2618
VAR00052	,2459	,1070	,1748	,2882	,2726
VAR00053	,2089	,2800	,2358	,1988	,1988
VAR00054	,2810	,1947	,2226	,2853	,2541
VAR00055	,2029	,1635	,1601	,4728	,3010
VAR00056	,3413	,2596	,2416	,4471	,3221
VAR00057	,0031	-,0313	,0594	-,0219	,0250
VAR00058	,0750	,1406	,1750	,1312	,1625
VAR00059	,1144	,1454	,1067	,1642	,1173
VAR00060	,1805	,3341	,2990	,2279	,2279
VAR00061	,2971	,3053	,3243	,2772	,2615
VAR00062	,3048	,1683	,2168	,5370	,3339
VAR00063	,2615	,1851	,1435	,5695	,4288
VAR00064	,2014	,1911	,0894	,3411	,2942
VAR00065	,2678	,2163	,1216	,3851	,3070
VAR00066	,2248	,2885	,2632	,3041	,3041
VAR00067	,1603	,1587	,1690	,1180	,0868
VAR00068	,1546	,1599	,1832	,2005	,1692
VAR00069	,3457	,2392	,2505	,5611	,3579
VAR00070	,0865	,1070	,1154	,1382	,1070
VAR00071	,0810	,1166	,0476	,1228	,0916
VAR00072	,0204	,0745	,0481	,1058	,1058
VAR00073	,2272	,1538	,1935	,2945	,2320
VAR00074	,0959	,1382	,1998	,1195	,1351
VAR00075	,1933	,1863	,1577	,2457	,1988
VAR00076	,2632	,2127	,1947	,3690	,2440
VAR00077	,2188	,2188	,2344	,4844	,3125
VAR00078	,0909	,1334	,1243	,0803	,0647
VAR00079	,3248	,1947	,1945	,2760	,2291
VAR00080	,2236	,1995	,1731	,2464	,2776
VAR00081	,1779	,1478	,0913	,2885	,2416
VAR00082	,3094	,2500	,2375	,3031	,3344

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Covariance Matrix

	VAR00051	VAR00052	VAR00053	VAR00054	
VAR00055					
VAR00051	,3976				
VAR00052	,1212	,7101			
VAR00053	,1075	,3082	,5447		
VAR00054	,1772	,1916	,2130	,7034	
VAR00055	,1772	,1135	,1661	,3284	,5784
VAR00056	,2091	,3690	,2236	,3930	,2680
VAR00057	-,0063	,2125	,0594	,0750	-,1125
VAR00058	,1781	,1781	,1281	,0500	,0656
VAR00059	,1702	,1017	,0587	,1356	,1512
VAR00060	,2471	,0716	,2233	,1788	,2101
VAR00061	,2291	,1678	,2870	,2966	,2029
VAR00062	,2786	,3026	,2216	,1639	,3514
VAR00063	,3399	,2413	,1207	,3322	,3947
VAR00064	,2401	,2317	,1315	,1892	,2204
VAR00065	,2493	,3070	,1769	,2010	,2010
VAR00066	,2428	,2103	,3786	,2909	,1971
VAR00067	,1445	,0868	,2075	,2928	,1209
VAR00068	,1620	,2630	,1784	,1579	,1579
VAR00069	,2858	,3111	,2024	,2637	,3575
VAR00070	,1430	,1226	,1082	,1322	,1166
VAR00071	,1240	,1072	,0849	,0127	,0596
VAR00072	,1442	,1683	,0529	,0577	,0577
VAR00073	,2212	,2788	,1550	,1791	,1947
VAR00074	,1399	,2913	,1769	,0603	,1072
VAR00075	,1075	,3863	,2947	,1974	,1661
VAR00076	,1310	,2909	,3329	,3774	,2368
VAR00077	,3125	,2500	,2031	,2656	,3594
VAR00078	,0947	,1272	,0714	,0498	,0185
VAR00079	-,0197	,2916	,3880	,3159	,1596
VAR00080	,0349	,3401	,4123	,3077	,1514
VAR00081	,0240	,2416	,3630	,2284	,2752
VAR00082	,1000	,4125	,4250	,3938	,1750

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Covariance Matrix

	VAR00056	VAR00057	VAR00058	VAR00059	
VAR00060					
VAR00056	,8365				
VAR00057	,3125	,8375			
VAR00058	,1875	,1156	,3687		
VAR00059	,1214	-,0437	,1375	,3091	
VAR00060	,2260	-,0906	,1844	,2130	,5303
VAR00061	,3257	,0813	,1844	,1613	,3212
VAR00062	,3738	-,0062	,1938	,1666	,1918
VAR00063	,4627	-,0062	,1781	,1642	,1654
VAR00064	,2825	,0094	,1156	,1678	,1113
VAR00065	,1971	-,0500	,0344	,1704	,1716
VAR00066	,2993	-,0156	,1094	,0950	,2788
VAR00067	,1779	,0219	,0094	,0546	,1627
VAR00068	,2043	,0406	,1312	,1678	,2363
VAR00069	,4808	,0875	,2406	,1966	,1942
VAR00070	,1346	,0156	,1250	,1142	,0841
VAR00071	,0805	-,1031	,1500	,0762	,0413
VAR00072	,0769	-,0313	,1406	,1010	,0481
VAR00073	,2909	-,0312	,2188	,1923	,1779
VAR00074	,1502	-,0344	,1906	,1548	,2029
VAR00075	,2704	-,0188	,1437	,1055	,1296
VAR00076	,3522	,1094	,0938	,0901	,1947
VAR00077	,4219	,1094	,2344	,2188	,2813
VAR00078	,0757	-,0687	,1000	,0800	,1462
VAR00079	,4555	,3469	,0594	-,0550	,0038
VAR00080	,2957	,2656	,0937	-,0553	,1262
VAR00081	,3774	,2500	-,0313	-,0613	,0445
VAR00082	,4375	,2563	,0406	-,0344	,1688

-

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Covariance Matrix

	VAR00061	VAR00062	VAR00063	VAR00064	
VAR00065					
VAR00061	,5159				
VAR00062	,2579	,6524			
VAR00063	,2772	,5370	,7413		
VAR00064	,1546	,3195	,4036	,4337	
VAR00065	,1740	,2433	,3226	,3130	,6601
VAR00066	,3498	,2452	,2572	,1767	,2416
VAR00067	,2072	,1505	,1024	,0808	,1305
VAR00068	,2014	,1476	,1380	,1368	,2192
VAR00069	,2988	,5947	,5454	,3615	,2986
VAR00070	,1178	,1214	,1226	,1599	,1538
VAR00071	,0498	,1264	,0916	,1517	,1197
VAR00072	,0361	,0805	,1058	,1695	,1370
VAR00073	,2272	,2933	,2788	,2224	,2163
VAR00074	,1584	,1495	,0726	,0630	,1757
VAR00075	,2870	,2685	,2457	,1784	,1925
VAR00076	,2632	,2644	,3221	,1575	,3690
VAR00077	,3594	,4063	,4063	,2500	,2969
VAR00078	,0440	,0767	,0334	,0827	,1459
VAR00079	,2466	,2171	,1978	,1329	,0635
VAR00080	,2236	,1118	,1526	,0757	,2151
VAR00081	,1466	,2296	,1947	,1454	,0697
VAR00082	,3250	,1781	,1938	,1625	,2531
	VAR00066	VAR00067	VAR00068	VAR00069	
VAR00070					
VAR00066	,5096				
VAR00067	,2428	,3976			
VAR00068	,1611	,1433	,3399		
VAR00069	,2668	,1577	,1740	,7341	
VAR00070	,1166	,1274	,1442	,1611	,2163
VAR00071	,0877	,0490	,0736	,1793	,1635
VAR00072	,0889	,0661	,1226	,1166	,1683
VAR00073	,1947	,1274	,2380	,3017	,1851
VAR00074	,1791	,1462	,2661	,1736	,1538
VAR00075	,2849	,1293	,1940	,3274	,0925
VAR00076	,2212	,2091	,1731	,2933	,0877
VAR00077	,2656	,2031	,2813	,5156	,1875
VAR00078	,0841	,1072	,1296	,0863	,1022
VAR00079	,2440	,1928	,0392	,2856	,0228
VAR00080	,2452	,1286	,0757	,2103	-,0036
VAR00081	,2127	,1803	,0517	,2981	-,0084
VAR00082	,3438	,2906	,1625	,2563	,0313

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Covariance Matrix

	VAR00071	VAR00072	VAR00073	VAR00074		
VAR00075						
VAR00071	,2846					
VAR00072	,1983	,2837				
VAR00073	,1791	,1995	,4038			
VAR00074	,1353	,1839	,2945	,5976		
VAR00075	,1005	,1154	,2488	,3019	,6072	
VAR00076	,0649	,0144	,1659	,2284	,1923	
VAR00077	,1094	,1250	,3125	,2656	,2969	
VAR00078	,1529	,1611	,1803	,1772	,1026	
VAR00079	,0065	-,0829	,0853	,1260	,3411	
VAR00080	,0108	-,0445	,0276	,1526	,2560	
VAR00081	-,0529	-,1454	,0385	,1166	,2849	
VAR00082	-,0375	-,0156	,1406	,2063	,3313	
	VAR00076	VAR00077	VAR00078	VAR00079		
VAR00080						
VAR00076	,8053					
VAR00077	,3281	,6563				
VAR00078	,0913	,0781	,2846			
VAR00079	,4555	,1719	-,0690	1,0784		
VAR00080	,6550	,2656	,0361	,6827	1,0962	
VAR00081	,3930	,2969	-,1190	,8846	,7921	
VAR00082	,4688	,3125	-,0094	,7313	,6406	
	VAR00081	VAR00082				
VAR00081	1,3221					
VAR00082	,7500	,9938				

—

8.3 Análisis de fiabilidad, Matriz de Correlaciones

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Correlation Matrix

	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	
VAR00005					
VAR00001	1,0000				
VAR00002	,6649	1,0000			
VAR00003	,4449	,4896	1,0000		
VAR00004	,3824	,5402	,5200	1,0000	
VAR00005	,5861	,4247	,3469	,3419	1,0000
VAR00006	,2020	,1725	,3181	,1867	,3371
VAR00007	,4079	,3501	,8686	,3471	,4767
VAR00008	,6726	,7893	,4754	,4220	,5316
VAR00009	,5423	,5158	,3558	,3524	,6114
VAR00010	,2491	,5353	,2601	,2892	,3720
VAR00011	,3871	,6313	,2361	,3435	,4086
VAR00012	,1086	,0657	,2101	,0451	,1712
VAR00013	,6424	,6056	,6190	,3855	,5478
VAR00014	,5238	,5303	,2878	,3533	,4397
VAR00015	,2808	,3405	,4133	,2750	,3798
VAR00016	,6128	,6467	,4357	,3581	,4779
VAR00017	,4945	,4582	,4771	,3787	,3831
VAR00018	,4893	,5032	,5185	,4016	,2473
VAR00019	,2462	,3294	,5775	,4025	,3675
VAR00020	,2404	,1089	,0714	,0762	,0779
VAR00021	,5509	,7244	,2937	,3590	,3682
VAR00022	,4797	,6535	,2131	,2547	,3921
VAR00023	,5051	,5259	,1634	,2150	,4778
VAR00024	,3856	,5049	,2571	,3639	,3615
VAR00025	,5297	,6676	,2502	,3497	,4590
VAR00026	-,0061	,2082	,2591	,2994	,1934
VAR00027	,1863	,2781	,4570	,3345	,2401
VAR00028	-,0185	,1536	,1049	,0116	,0422
VAR00029	,3110	,5069	,1688	,1961	,2874
VAR00030	,3591	,4607	,3937	,4135	,4007
VAR00031	,4022	,5859	,2984	,2992	,3808
VAR00032	,2846	,2393	,2632	,3447	,2803
VAR00033	,2447	,1481	,0739	,1266	,2632
VAR00034	,1751	,1566	,2620	,1908	,4145
VAR00035	,3193	,4959	,5989	,6062	,3942
VAR00036	,4329	,4385	,3747	,2602	,1952
VAR00037	-,0028	,0943	,2225	,1666	,0200
VAR00038	,3614	,4869	,2569	,4524	,4771
VAR00039	,0050	,1333	,1554	,1872	,1806
VAR00040	,3792	,4274	,4406	,1964	,2722
VAR00041	,3707	,3584	,4705	,2544	,3856
VAR00042	,3886	,4207	,3239	,3565	,3452
VAR00043	-,1048	-,2657	,0424	-,0718	-,0340
VAR00044	,2095	,3546	,4523	,1541	,2935
VAR00045	,2808	,3499	,3546	,2307	,1261
VAR00046	,0821	,2586	,3749	,4006	,3639

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Correlation Matrix

	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	
VAR00005					
VAR00047	,2235	,2903	,4105	,2754	,2816
VAR00048	,2706	,3919	,6131	,4829	,3102
VAR00049	,3185	,5647	,3341	,4535	,4146
VAR00050	,2039	,3969	,2911	,3505	,3232
VAR00051	,4416	,6589	,2405	,4275	,4023
VAR00052	,0991	,3203	,1304	,1255	,1223
VAR00053	,1576	,3099	,3879	,1859	,1288
VAR00054	,1836	,2055	,3505	,3609	,4665
VAR00055	,3144	,3163	,2808	,3148	,4286
VAR00056	,1468	,4488	,2673	,3813	,3293
VAR00057	-,0698	,1043	,0879	,1475	-,0666
VAR00058	,4558	,5166	,4969	,4028	,1720
VAR00059	,3506	,3293	,2560	,3250	,3257
VAR00060	,3419	,4477	,3825	,2971	,3153
VAR00061	,4082	,5434	,5989	,4300	,4245
VAR00062	,4583	,6215	,2663	,4261	,4985
VAR00063	,4432	,4917	,1977	,3677	,5745
VAR00064	,2462	,3302	,0399	,2714	,2938
VAR00065	,2077	,2944	,0114	,0990	,3250
VAR00066	,2753	,4611	,4118	,3590	,2860
VAR00067	,2052	,3020	,3043	,2670	,3540
VAR00068	,0955	,3437	,1831	,3066	,0706
VAR00069	,4760	,6395	,3305	,4472	,4601
VAR00070	,2712	,3017	,2362	,2999	,2590
VAR00071	,2088	,2783	,2494	,1484	,0483
VAR00072	,1753	,2512	,1395	,1553	,0943
VAR00073	,2990	,5159	,3311	,4518	,2923
VAR00074	,1356	,3094	,1681	,0768	,1165
VAR00075	,2312	,3592	,2383	,0679	,1778
VAR00076	,2446	,3434	,4069	,1771	,3841
VAR00077	,4994	,7156	,4221	,5206	,3760
VAR00078	,1105	,2011	,1653	,0097	,0740
VAR00079	-,0773	,1397	,3219	,1615	,1631
VAR00080	-,0125	,1766	,3591	,0387	,1311
VAR00081	-,1068	,1825	,0807	,0762	,0073
VAR00082	-,0214	,2805	,2220	,2031	,1920

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Correlation Matrix

	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	
VAR00010					
VAR00006	1,0000				
VAR00007	,3190	1,0000			
VAR00008	,2582	,4468	1,0000		
VAR00009	,4261	,3777	,6287	1,0000	
VAR00010	,3173	,3192	,5349	,6213	1,0000
VAR00011	,4084	,2541	,6415	,6012	,7047
VAR00012	,0468	,2503	,2049	,1299	,2071
VAR00013	,2778	,5847	,6091	,3850	,4404
VAR00014	,2843	,2869	,5612	,4450	,4492
VAR00015	,4333	,4289	,3788	,5389	,5877
VAR00016	,2286	,4418	,7206	,5970	,4352
VAR00017	,3271	,4725	,4927	,3470	,2705
VAR00018	,2952	,4521	,5693	,4494	,2353
VAR00019	,2392	,6484	,4479	,4146	,2788
VAR00020	,0933	,0870	,0237	,0415	,0295
VAR00021	,2413	,2078	,6552	,5443	,4541
VAR00022	,1586	,2080	,6752	,4758	,4803
VAR00023	,4060	,2190	,6204	,6684	,6470
VAR00024	,2158	,2544	,5739	,5411	,6319
VAR00025	,0888	,2523	,7115	,5408	,4650
VAR00026	,1793	,2434	,2863	,1691	,2180
VAR00027	,1269	,4771	,1912	-,0184	,1383
VAR00028	,1209	,0876	,0544	-,0377	,2282
VAR00029	-,0108	,1666	,4933	,3461	,3986
VAR00030	,1390	,4349	,6258	,3682	,3106
VAR00031	,2071	,2276	,6528	,4666	,3589
VAR00032	,1536	,2595	,3330	,1717	,2246
VAR00033	,2153	,0454	,1955	,0677	,1168
VAR00034	,4843	,3076	,2708	,2463	,2326
VAR00035	,3027	,5341	,4179	,3095	,3309
VAR00036	,1737	,3910	,4529	,1114	,3314
VAR00037	,2114	,2494	-,0150	,1162	,2973
VAR00038	,3652	,2327	,5758	,5967	,6534
VAR00039	-,0100	,1789	,2751	,0039	,0044
VAR00040	,1713	,3929	,4183	,1817	,1234
VAR00041	,2817	,4881	,4383	,2947	,2761
VAR00042	,2633	,3348	,4701	,4653	,5346
VAR00043	,0271	,0938	-,1596	-,0747	-,1748
VAR00044	,3542	,4803	,4819	,3439	,3360
VAR00045	,2768	,2806	,2878	,0671	,1730
VAR00046	,1651	,4194	,3270	,3311	,3309
VAR00047	,1873	,3770	,3084	,1969	,2409
VAR00048	,1517	,5391	,3067	,1888	,2217
VAR00049	,3026	,3158	,6045	,6154	,7637
VAR00050	,3554	,2927	,4621	,5567	,7587
VAR00051	,4075	,1346	,5059	,5457	,5530

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Correlation Matrix

	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	
VAR00010					
VAR00052	,0704	,0801	,2221	,0916	,3357
VAR00053	,1741	,3386	,2042	,0523	,1317
VAR00054	,3594	,4018	,1677	,3443	,3500
VAR00055	,3638	,3619	,4211	,5223	,5218
VAR00056	,0810	,2857	,4490	,3126	,4505
VAR00057	-,0702	,0270	,1070	,0271	,0226
VAR00058	,1465	,4340	,3495	,2397	,2819
VAR00059	,3910	,1943	,2665	,2906	,3254
VAR00060	,1628	,3593	,3553	,2709	,3420
VAR00061	,2683	,5914	,4634	,4173	,3720
VAR00062	,2875	,2757	,6204	,5499	,5399
VAR00063	,4132	,2697	,5587	,6653	,6884
VAR00064	,3527	,0183	,3051	,4592	,5433
VAR00065	,3102	,0678	,3509	,4229	,5625
VAR00066	,3115	,3971	,3571	,2353	,4071
VAR00067	,2194	,2848	,2470	,1969	,1599
VAR00068	,1865	,1266	,1766	,0405	,3606
VAR00069	,2999	,3375	,6684	,5031	,5315
VAR00070	,1593	,1805	,2268	,1127	,2782
VAR00071	,1204	,1763	,2331	,0071	,1464
VAR00072	,2319	,0624	,1132	-,0268	,2813
VAR00073	,2333	,3265	,3715	,2287	,4823
VAR00074	,0703	,1512	,1787	-,0163	,1712
VAR00075	,1966	,2679	,2772	,0694	,2573
VAR00076	,2478	,4059	,4031	,4740	,3605
VAR00077	,2745	,3558	,6852	,5353	,5829
VAR00078	,0648	,1324	,0424	-,1523	,1579
VAR00079	,1618	,3404	,2770	,1647	,0780
VAR00080	,1652	,3464	,2759	,2378	,1713
VAR00081	,0000	,0496	,2927	,1461	,1244
VAR00082	,1388	,2024	,2457	,2548	,2753

-

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Correlation Matrix

	VAR00011	VAR00012	VAR00013	VAR00014	
VAR00015					
VAR00011	1,0000				
VAR00012	-,0799	1,0000			
VAR00013	,3743	,3678	1,0000		
VAR00014	,5331	,2275	,6513	1,0000	
VAR00015	,4732	,3123	,4439	,4436	1,0000
VAR00016	,5237	,0017	,4446	,4784	,2893
VAR00017	,4187	,1099	,4429	,3494	,4750
VAR00018	,3964	,1360	,4196	,3876	,4796
VAR00019	,3015	,3374	,3759	,4482	,4854
VAR00020	-,0256	,0324	,1298	-,0459	,1032
VAR00021	,6170	,0663	,4123	,5041	,3737
VAR00022	,6293	,0173	,4127	,6525	,3135
VAR00023	,6268	,1250	,5000	,5374	,4710
VAR00024	,6209	,1506	,4613	,4498	,5397
VAR00025	,6133	,1788	,4517	,6086	,3615
VAR00026	,3702	,1556	,2740	,4255	,3088
VAR00027	,0523	,3462	,3846	,2342	,2719
VAR00028	,0762	,3700	,1739	,0478	,4017
VAR00029	,5432	,1317	,3306	,5190	,2485
VAR00030	,5099	,2495	,4798	,5381	,2768
VAR00031	,6133	,0803	,4027	,5585	,4113
VAR00032	,3079	,1332	,4402	,3946	,3195
VAR00033	,0703	,2646	,3443	,2523	,1498
VAR00034	,2815	,1014	,3920	,3295	,3415
VAR00035	,3164	,1483	,5194	,4106	,4665
VAR00036	,2358	,3567	,6694	,5238	,3252
VAR00037	,2355	,1884	,2851	,1349	,3144
VAR00038	,5927	,2604	,5931	,5002	,4735
VAR00039	,2129	,0788	,1893	,1758	,1824
VAR00040	,2678	,2716	,5774	,5113	,4105
VAR00041	,4088	,1451	,4392	,2828	,4790
VAR00042	,6064	,1615	,4051	,4921	,6736
VAR00043	,0112	-,1945	-,0753	-,1138	-,1019
VAR00044	,4468	,1525	,3503	,2703	,3910
VAR00045	,1833	,2757	,4182	,1032	,2727
VAR00046	,3164	,2399	,3203	,4106	,4954
VAR00047	,2588	,1419	,3454	,2145	,3414
VAR00048	,2283	,1531	,5321	,2835	,3274
VAR00049	,6708	,2101	,4511	,4755	,6390
VAR00050	,6805	,1568	,4112	,4097	,6504
VAR00051	,5276	,0132	,4291	,4519	,3936
VAR00052	,3873	,2711	,4498	,5748	,3855
VAR00053	,2772	-,0569	,3951	,2998	,2904
VAR00054	,2424	,1083	,4564	,3961	,4174
VAR00055	,4415	,2059	,3422	,2994	,5968
VAR00056	,5028	,1300	,3213	,4325	,3772

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)
A)

Correlation Matrix

	VAR00011	VAR00012	VAR00013	VAR00014	
VAR00015					
VAR00057	,1882	-,0144	,0536	,0320	-,1180
VAR00058	,3436	,1300	,4911	,2616	,3487
VAR00059	,3331	,0596	,2753	,1978	,4447
VAR00060	,3418	-,0188	,4324	,1974	,3702
VAR00061	,3855	,0338	,4909	,3233	,3798
VAR00062	,6942	,0558	,4459	,5837	,5801
VAR00063	,6675	,1316	,4165	,6111	,5461
VAR00064	,5265	,1913	,2844	,5157	,5370
VAR00065	,3568	,3297	,3860	,5138	,4407
VAR00066	,4425	-,0248	,4732	,4010	,3334
VAR00067	,1390	,0289	,4356	,2596	,3080
VAR00068	,2255	,2443	,4264	,2598	,4284
VAR00069	,6722	,2076	,5267	,5578	,5115
VAR00070	,1178	,2366	,4898	,3042	,3949
VAR00071	,0831	,2689	,3116	,2857	,3371
VAR00072	,1076	,3871	,3924	,2808	,3808
VAR00073	,3989	,1732	,4228	,4530	,5831
VAR00074	,1180	,1551	,3793	,1344	,3021
VAR00075	,3263	,0938	,4267	,3913	,3017
VAR00076	,2910	,1875	,4868	,4408	,4770
VAR00077	,5723	,2030	,5800	,4129	,4870
VAR00078	,0721	,1010	,3393	,2237	,3245
VAR00079	,2691	,0210	,1837	,2112	,2612
VAR00080	,2920	,0556	,3557	,2227	,2136
VAR00081	,3323	-,0869	,0451	,0671	,0444
VAR00082	,3588	,0627	,2377	,2642	,2541

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Correlation Matrix

	VAR00016	VAR00017	VAR00018	VAR00019	
VAR00020					
VAR00016	1,0000				
VAR00017	,4772	1,0000			
VAR00018	,4334	,6381	1,0000		
VAR00019	,4068	,4958	,4864	1,0000	
VAR00020	-,1166	,1986	,1139	,0848	1,0000
VAR00021	,6615	,4067	,3393	,3355	,0481
VAR00022	,6928	,3083	,3900	,4021	-,0903
VAR00023	,5816	,3901	,3605	,2535	-,0737
VAR00024	,5281	,3601	,4194	,3859	-,0140
VAR00025	,6090	,3416	,3683	,3686	,1298
VAR00026	,0414	,2741	,4369	,3595	-,2598
VAR00027	,1370	,2734	,1025	,4112	,2229
VAR00028	-,0299	,2761	,2486	,0945	,1490
VAR00029	,4803	,1198	,3604	,2135	-,0732
VAR00030	,4434	,2885	,3968	,4908	-,1708
VAR00031	,5348	,3114	,4413	,3447	-,1449
VAR00032	,2964	,4485	,2695	,2833	,2470
VAR00033	-,0330	,3149	,1140	,1290	,5586
VAR00034	,0991	,4876	,2504	,4529	,3414
VAR00035	,3628	,5587	,4734	,5892	,1691
VAR00036	,3145	,4810	,4419	,3672	,0020
VAR00037	-,1224	,2059	,1176	,1074	,3796
VAR00038	,4885	,4090	,2906	,2794	-,0373
VAR00039	,0919	,3043	,3303	,2450	-,2495
VAR00040	,2636	,4171	,4843	,3654	-,1641
VAR00041	,1592	,5417	,4843	,2560	,1715
VAR00042	,2964	,5747	,4861	,4452	,0563
VAR00043	-,1758	-,0405	,1173	-,1825	-,2563
VAR00044	,4355	,4042	,4107	,3972	-,2487
VAR00045	,0917	,4499	,3911	,1372	,3397
VAR00046	,2478	,4885	,3604	,7000	,0323
VAR00047	,2361	,5266	,3503	,3969	,1376
VAR00048	,3067	,4602	,2949	,4893	,1282
VAR00049	,5002	,3678	,3747	,4181	-,0363
VAR00050	,3583	,3688	,2859	,3732	-,0467
VAR00051	,4738	,3213	,2387	,1972	,1783
VAR00052	,0132	,2266	,2694	,3201	-,0790
VAR00053	,1615	,4712	,3875	,2771	-,0895
VAR00054	,2065	,1832	,1753	,3972	-,0667
VAR00055	,3636	,3679	,3535	,3072	-,0736
VAR00056	,3127	,1909	,2765	,4436	-,1102
VAR00057	,0000	-,0882	,0399	,0304	-,1361
VAR00058	,2041	,3822	,4411	,2819	,4209
VAR00059	,2572	,5472	,3588	,3398	,4044
VAR00060	,4299	,5431	,2268	,2847	,2464
VAR00061	,5066	,4885	,4169	,6169	,0323

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Correlation Matrix

	VAR00016	VAR00017	VAR00018	VAR00019	
VAR00020					
VAR00062	,4938	,4358	,5497	,3359	,0549
VAR00063	,5168	,2804	,3815	,3364	-,0392
VAR00064	,1158	,3312	,3305	,2469	,1018
VAR00065	,1917	,3468	,2444	,3026	,0955
VAR00066	,4163	,4132	,2231	,3496	-,0141
VAR00067	,1789	,2173	,2194	,2035	,1055
VAR00068	,1663	,4174	,2688	,2789	,0588
VAR00069	,4562	,4788	,6402	,4435	,1018
VAR00070	,0239	,2587	,2349	,1350	,2655
VAR00071	-,0238	,1840	,3061	,1917	,3373
VAR00072	-,1432	,1020	,0410	,0460	,3171
VAR00073	,2125	,5069	,3955	,4433	,2459
VAR00074	,0678	,3318	,2306	,1893	,2700
VAR00075	,1529	,3168	,3410	,3391	-,1268
VAR00076	,3418	,3071	,4854	,4521	-,0758
VAR00077	,5100	,4982	,6263	,4177	,0809
VAR00078	-,0923	,1942	,0363	,0694	,3997
VAR00079	,0673	,2014	,3409	,4281	-,2495
VAR00080	,1245	,1965	,3698	,3656	-,1830
VAR00081	,0788	,1249	,3150	,1651	-,2937
VAR00082	,0622	,2328	,2484	,3514	-,1709

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Correlation Matrix

	VAR00021	VAR00022	VAR00023	VAR00024	
VAR00025					
VAR00021	1,0000				
VAR00022	,6641	1,0000			
VAR00023	,5617	,6493	1,0000		
VAR00024	,6023	,5253	,6891	1,0000	
VAR00025	,7654	,7027	,6067	,6180	1,0000
VAR00026	,0623	,2755	,2179	,2725	,2116
VAR00027	,1351	,2100	,0791	,1710	,1928
VAR00028	,1140	,1555	,2564	,2256	,1138
VAR00029	,3733	,4637	,3109	,4032	,5576
VAR00030	,3930	,5620	,4670	,5777	,5553
VAR00031	,5992	,5775	,5268	,5981	,6638
VAR00032	,3406	,2457	,2059	,3287	,4054
VAR00033	,1545	,0761	,0889	,0829	,2420
VAR00034	,1260	,2034	,1874	,1483	,1565
VAR00035	,3199	,3921	,2689	,3847	,3808
VAR00036	,2998	,4261	,4321	,3424	,2849
VAR00037	,0776	-,0110	,0988	,1709	,1774
VAR00038	,4576	,3981	,6629	,7238	,4826
VAR00039	,0871	,1849	,2032	,3072	,2730
VAR00040	,2947	,3968	,3322	,2720	,3083
VAR00041	,2452	,1844	,2574	,2358	,3382
VAR00042	,3988	,3908	,4081	,5449	,4110
VAR00043	-,3857	-,1135	-,1203	-,2222	-,2962
VAR00044	,3803	,4288	,4171	,2433	,2893
VAR00045	,1957	-,0398	,2203	,2882	,2101
VAR00046	,2716	,3921	,2457	,3383	,3548
VAR00047	,1477	,2754	,3402	,3533	,3274
VAR00048	,2552	,2251	,2108	,3991	,3052
VAR00049	,4624	,5588	,6101	,6581	,4934
VAR00050	,3795	,4305	,5780	,6171	,4022
VAR00051	,6212	,5139	,5853	,4963	,6073
VAR00052	,2226	,3693	,2386	,3121	,2118
VAR00053	,1388	,2108	,2266	,2345	,0956
VAR00054	,0363	,3369	,3860	,2858	,1202
VAR00055	,2681	,3166	,5572	,5559	,2555
VAR00056	,2947	,5764	,3674	,4914	,4675
VAR00057	,1175	,1872	,1385	,1601	,1636
VAR00058	,3370	,1652	,1483	,3344	,3390
VAR00059	,3484	,2261	,3381	,4071	,2330
VAR00060	,3302	,2344	,3903	,3794	,3894
VAR00061	,4889	,4794	,4778	,4774	,4329
VAR00062	,6254	,6141	,5633	,6141	,6327
VAR00063	,4596	,6041	,6983	,6534	,5768
VAR00064	,3497	,4018	,6306	,5005	,4175
VAR00065	,3035	,3933	,5594	,3565	,3809
VAR00066	,3925	,4661	,4114	,3731	,3509

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Correlation Matrix

	VAR00021	VAR00022	VAR00023	VAR00024	
VAR00025					
VAR00067	,2526	,3350	,3157	,2428	,3105
VAR00068	,2760	,2388	,3691	,4511	,2148
VAR00069	,5459	,6784	,5774	,5789	,6099
VAR00070	,2467	,2108	,2674	,3936	,2631
VAR00071	,1611	,2242	,0630	,0998	,2240
VAR00072	,1603	,0604	,1156	,1563	,0811
VAR00073	,3716	,3845	,2745	,4191	,3398
VAR00074	,2292	,1160	,0919	,3316	,1583
VAR00075	,2873	,3874	,3002	,3289	,1386
VAR00076	,1457	,3779	,4302	,3710	,2887
VAR00077	,5781	,5675	,5968	,6780	,5082
VAR00078	,0665	,1675	,0620	,0562	,1619
VAR00079	,0427	,1876	,1736	,2340	,1691
VAR00080	-,0178	,2303	,2499	,1908	,0770
VAR00081	,0023	,2167	,2264	,2461	,1365
VAR00082	,0661	,2473	,2576	,2037	,1502

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Correlation Matrix

	VAR00026	VAR00027	VAR00028	VAR00029	
VAR00030					
VAR00026	1,0000				
VAR00027	,2548	1,0000			
VAR00028	,1945	,3254	1,0000		
VAR00029	,3787	,0034	,0390	1,0000	
VAR00030	,5706	,3599	,0833	,4788	1,0000
VAR00031	,3857	,1241	,0786	,5985	,6650
VAR00032	,1505	,3169	,0588	,1660	,2721
VAR00033	-,0330	,2279	,0404	-,0065	,0082
VAR00034	,2830	,2908	,0202	-,0654	,1909
VAR00035	,3958	,5993	,2060	,0500	,4772
VAR00036	,3998	,4812	,3364	,1609	,3589
VAR00037	,1340	,2717	,2556	-,0067	-,0386
VAR00038	,2673	,1682	,0300	,2984	,5286
VAR00039	,5845	,2380	,2198	,1434	,5108
VAR00040	,5557	,3587	,3720	,2481	,4526
VAR00041	,5378	,3596	,3822	,2012	,3491
VAR00042	,4662	,3094	,2618	,3148	,3801
VAR00043	,2728	-,2020	-,1187	-,0460	,0410
VAR00044	,4005	,1853	,2563	,1246	,3502
VAR00045	,0729	,2635	,3410	,1131	,1899
VAR00046	,4767	,4795	,1651	,0975	,4262
VAR00047	,3170	,2841	,2264	,0716	,2991
VAR00048	,3430	,6184	,1078	,0568	,3128
VAR00049	,3840	,2999	,2679	,3878	,4718
VAR00050	,4139	,1879	,2228	,3342	,3287
VAR00051	,0880	,1210	,1084	,2874	,2159
VAR00052	,6311	,2632	,2610	,4081	,3472
VAR00053	,5770	,1697	,1888	,1752	,3471
VAR00054	,4064	,3413	,0340	,1198	,4651
VAR00055	,3526	,2256	,1535	,1097	,3925
VAR00056	,5477	,3086	,0866	,4646	,6595
VAR00057	,2573	,1002	-,0193	,2124	,4244
VAR00058	,0910	,2266	,1259	,3257	,2052
VAR00059	,0165	,1713	,1400	,0387	,1602
VAR00060	,0786	,1793	,0043	,1142	,1378
VAR00061	,3350	,3598	,0832	,1450	,4262
VAR00062	,4729	,2310	,1826	,4972	,4617
VAR00063	,3644	,1578	,0846	,5380	,4887
VAR00064	,3559	,1259	,3477	,2653	,3073
VAR00065	,2323	,1107	,1910	,1253	,1887
VAR00066	,4041	,2965	,1553	,2076	,3771
VAR00067	,4015	,3301	,2110	-,0046	,4077
VAR00068	,3023	,3389	,3423	,0657	,2214
VAR00069	,4824	,3052	,2144	,4748	,5487
VAR00070	,1370	,3413	,3210	-,0085	,2666
VAR00071	,0449	,2248	,4063	,1052	,0856

—

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Correlation Matrix

	VAR00026	VAR00027	VAR00028	VAR00029	
VAR00030					
VAR00072	,0021	,2857	,3653	,0689	,0397
VAR00073	,3291	,4303	,3275	,1816	,2816
VAR00074	,2066	,2276	,2769	,1537	,0561
VAR00075	,4532	,1975	,2166	,1878	,3288
VAR00076	,4287	,0590	,0555	,4355	,4272
VAR00077	,3768	,2123	,1815	,3578	,5201
VAR00078	-,0176	,3662	,3656	-,0093	-,0169
VAR00079	,6894	,2149	,1294	,2872	,5838
VAR00080	,4593	-,0463	,0454	,2956	,3527
VAR00081	,6175	-,0403	,0197	,2623	,4412
VAR00082	,7554	,1668	,1062	,2839	,4190

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Correlation Matrix

	VAR00031	VAR00032	VAR00033	VAR00034	
VAR00035					
VAR00031	1,0000				
VAR00032	,3027	1,0000			
VAR00033	,0478	,5035	1,0000		
VAR00034	,1231	,3603	,6000	1,0000	
VAR00035	,3287	,4394	,2632	,5696	1,0000
VAR00036	,2362	,3228	,2189	,3319	,5068
VAR00037	-,0788	,3235	,3373	,2969	,2062
VAR00038	,4826	,4110	,2346	,3717	,4305
VAR00039	,3110	,1610	-,0339	,2064	,3130
VAR00040	,3315	,2237	,1130	,2015	,4069
VAR00041	,2089	,3349	,2309	,3256	,3481
VAR00042	,3872	,3453	,1817	,3832	,4281
VAR00043	-,2106	-,1338	-,3029	-,0725	-,1135
VAR00044	,3419	,0321	-,1641	,1957	,2935
VAR00045	,2101	,2544	,4090	,2690	,3107
VAR00046	,2766	,2803	,2632	,5696	,6062
VAR00047	,2139	,1566	,3479	,4741	,4135
VAR00048	,1684	,3869	,2232	,3633	,5647
VAR00049	,5336	,2829	,0654	,2761	,5081
VAR00050	,3246	,2457	,1290	,3555	,3232
VAR00051	,3698	,2712	,3457	,2989	,3333
VAR00052	,3673	,3125	,2261	,2389	,2772
VAR00053	,3238	,0816	-,0027	,3250	,3941
VAR00054	,1425	,1688	,0839	,4750	,5184
VAR00055	,3540	,2237	,0925	,3042	,4000
VAR00056	,4675	,2667	,0954	,1850	,4483
VAR00057	,3067	,1436	-,0779	-,1217	,0761
VAR00058	,2465	,4423	,3845	,1376	,2794
VAR00059	,2330	,4095	,5509	,4276	,4039
VAR00060	,2095	,3399	,3521	,3794	,4049
VAR00061	,3026	,2007	,0827	,3757	,6062
VAR00062	,6327	,3369	,2174	,2360	,3907
VAR00063	,5116	,2394	,1460	,2015	,2966
VAR00064	,3039	,1595	,3045	,2602	,2277
VAR00065	,2888	,2256	,3782	,4877	,2982
VAR00066	,2198	,1262	,0804	,3630	,4384
VAR00067	,1621	,1715	,1092	,3872	,4920
VAR00068	,2148	,4252	,2883	,2939	,5184
VAR00069	,5225	,3458	,3272	,3750	,4601
VAR00070	,1021	,4064	,4236	,3131	,4461
VAR00071	,0836	,1903	,4844	,2770	,2522
VAR00072	,0108	,2105	,4636	,2011	,1351
VAR00073	,2220	,4323	,3611	,3606	,5662
VAR00074	,0615	,3110	,3556	,2965	,2853
VAR00075	,2106	,0406	,0807	,2721	,2616
VAR00076	,4973	,1445	,0611	,3437	,4084

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Correlation Matrix

	VAR00031	VAR00032	VAR00033	VAR00034	
VAR00035					
VAR00077	,4851	,3174	,1601	,3093	,5102
VAR00078	,0917	,2381	,4273	,2971	,1964
VAR00079	,4034	,0648	-,1446	,2496	,3307
VAR00080	,3272	-,0021	-,1358	,2353	,1518
VAR00081	,3155	-,0459	-,2039	,1043	,1208
VAR00082	,2440	-,0172	-,1236	,3910	,3448

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Correlation Matrix

	VAR00036	VAR00037	VAR00038	VAR00039	
VAR00040					
VAR00036	1,0000				
VAR00037	,2866	1,0000			
VAR00038	,3631	,3063	1,0000		
VAR00039	,3447	,1210	,2839	1,0000	
VAR00040	,6107	,1910	,2349	,5159	1,0000
VAR00041	,3925	,3767	,2055	,4418	,5959
VAR00042	,4761	,3315	,4616	,3236	,3572
VAR00043	-,0753	,0056	-,1215	,1957	,0716
VAR00044	,3660	,0376	,2493	,3163	,4948
VAR00045	,2449	,3876	,3090	,1610	,2925
VAR00046	,3652	,2435	,3839	,4012	,3800
VAR00047	,3155	,3587	,3474	,4195	,3452
VAR00048	,4082	,4061	,4005	,2791	,4321
VAR00049	,4116	,1967	,6813	,2190	,2737
VAR00050	,3892	,4382	,6457	,2600	,2989
VAR00051	,2700	,3458	,5974	,0739	,1727
VAR00052	,4788	,2490	,2759	,2231	,5319
VAR00053	,3973	,2146	,2596	,3958	,4871
VAR00054	,2937	,1423	,4694	,2422	,2974
VAR00055	,3239	,1217	,5837	,2879	,2771
VAR00056	,2241	,0472	,4068	,3319	,3791
VAR00057	-,0311	,0292	,1134	,0416	,0296
VAR00058	,3149	,4845	,2425	,0418	,3058
VAR00059	,2100	,2072	,4219	,0820	,1483
VAR00060	,2549	,2712	,4406	,1882	,2889
VAR00061	,4501	,2062	,3839	,2909	,3800
VAR00062	,4142	,2241	,5126	,3157	,4204
VAR00063	,3504	,1505	,6199	,2183	,2285
VAR00064	,3322	,3749	,5251	,2577	,3304
VAR00065	,3764	,2583	,5210	,0909	,1659
VAR00066	,4077	,2795	,3967	,2801	,3439
VAR00067	,2958	,2186	,3214	,3553	,4243
VAR00068	,5497	,2858	,4496	,2639	,4063
VAR00069	,5256	,2281	,5433	,3417	,4484
VAR00070	,4037	,4511	,4567	,2202	,3231
VAR00071	,3702	,4242	,0541	,0955	,3369
VAR00072	,3379	,4906	,2683	-,0984	,1872
VAR00073	,4876	,4144	,3606	,2110	,3887
VAR00074	,3429	,3406	,2012	,1981	,3245
VAR00075	,5591	,1003	,1599	,4358	,5110
VAR00076	,2738	,0779	,4146	,1793	,3864
VAR00077	,5023	,1981	,6611	,2934	,3582
VAR00078	,2399	,3779	,0087	-,0361	,2432
VAR00079	,1667	,0119	,1825	,6778	,4376
VAR00080	,1525	,1474	,2804	,3283	,3354
VAR00081	,0939	,0340	,2754	,6838	,3313

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Correlation Matrix

	VAR00036	VAR00037	VAR00038	VAR00039	
VAR00040					
VAR00082	,2531	,1610	,2988	,4547	,3998
	VAR00041	VAR00042	VAR00043	VAR00044	
VAR00045					
VAR00041	1,0000				
VAR00042	,6381	1,0000			
VAR00043	,1226	-,0789	1,0000		
VAR00044	,5008	,3009	,1687	1,0000	
VAR00045	,3235	,2257	-,1239	,0075	1,0000
VAR00046	,3481	,5109	-,1732	,3547	,0892
VAR00047	,4155	,5040	-,1033	,1998	,4639
VAR00048	,4268	,4022	-,1395	,2376	,3627
VAR00049	,3061	,6256	-,1684	,3256	,0837
VAR00050	,4687	,7506	-,0784	,3888	,1445
VAR00051	,2674	,4349	-,3496	,0975	,2886
VAR00052	,3060	,4792	-,0503	,1772	,1869
VAR00053	,3759	,4079	,0971	,2797	,3223
VAR00054	,1847	,2480	,1994	,1938	,0501
VAR00055	,3101	,4299	,0697	,3003	,1250
VAR00056	,3360	,4535	-,0457	,2641	,0825
VAR00057	,0118	-,0303	,1686	,0912	,1855
VAR00058	,4267	,4375	-,1835	-,0289	,5066
VAR00059	,2181	,3445	-,3048	,0632	,3684
VAR00060	,3119	,3342	-,1859	,1990	,4353
VAR00061	,3481	,4557	-,2130	,4158	,2738
VAR00062	,4555	,5830	-,1654	,3480	,1217
VAR00063	,2995	,5841	-,1156	,2244	,0289
VAR00064	,3758	,5854	-,1746	,1601	,2051
VAR00065	,1779	,4775	-,2878	,2000	,2200
VAR00066	,3985	,4913	-,0339	,3999	,2000
VAR00067	,4044	,1770	,0899	,3204	,2129
VAR00068	,1930	,3552	-,2952	,1055	,4591
VAR00069	,4754	,6030	-,0777	,3793	,1957
VAR00070	,3571	,3738	-,2693	-,0472	,3728
VAR00071	,3612	,3379	-,2810	-,0329	,2975
VAR00072	,2651	,3407	-,2455	-,0825	,4137
VAR00073	,4738	,5855	-,2871	,1382	,3146
VAR00074	,3266	,2711	-,1547	,0398	,3684
VAR00075	,3213	,4372	,0736	,2931	,1691
VAR00076	,1620	,2413	,0331	,2937	,1728
VAR00077	,3665	,5384	-,1411	,3524	,3929
VAR00078	,2966	,2195	-,2278	-,0082	,3487
VAR00079	,3987	,2843	,2601	,3722	,1069
VAR00080	,1606	,1544	,3663	,3985	,1598
VAR00081	,2474	,1154	,3766	,3438	,0550

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Correlation Matrix

	VAR00041	VAR00042	VAR00043	VAR00044	
VAR00045					
VAR00082	,3953	,3858	,2178	,4009	,1224
	VAR00046	VAR00047	VAR00048	VAR00049	
VAR00050					
VAR00046	1,0000				
VAR00047	,5784	1,0000			
VAR00048	,6283	,6367	1,0000		
VAR00049	,5081	,3269	,3972	1,0000	
VAR00050	,5338	,4865	,4483	,7534	1,0000
VAR00051	,2643	,4190	,3411	,5259	,5743
VAR00052	,4063	,1924	,3032	,3675	,4475
VAR00053	,3941	,5753	,4672	,2894	,3726
VAR00054	,4665	,3520	,3881	,3655	,4191
VAR00055	,3714	,3259	,3078	,6680	,5474
VAR00056	,5196	,4303	,3862	,5252	,4872
VAR00057	,0048	-,0518	,0949	-,0257	,0378
VAR00058	,1720	,3511	,4214	,2322	,3702
VAR00059	,2865	,3965	,2807	,3173	,2919
VAR00060	,3452	,6956	,6004	,3362	,4329
VAR00061	,5760	,6444	,6601	,4146	,5037
VAR00062	,5254	,3158	,3925	,7143	,5718
VAR00063	,4229	,3259	,2437	,7106	,6890
VAR00064	,4259	,4400	,1985	,5565	,6181
VAR00065	,4589	,4037	,2189	,5092	,5226
VAR00066	,4384	,6126	,5391	,4576	,5892
VAR00067	,3540	,3814	,3918	,2011	,1904
VAR00068	,3691	,4157	,4594	,3694	,4015
VAR00069	,5617	,4232	,4274	,7035	,5779
VAR00070	,2590	,3487	,3627	,3193	,3181
VAR00071	,2114	,3313	,1304	,2474	,2375
VAR00072	,0534	,2121	,1320	,2134	,2747
VAR00073	,4977	,3670	,4452	,4978	,5049
VAR00074	,1727	,2711	,3778	,1660	,2417
VAR00075	,3453	,3624	,2959	,3387	,3529
VAR00076	,4084	,3594	,3172	,4418	,3761
VAR00077	,3760	,4094	,4230	,6424	,5336
VAR00078	,2371	,3791	,3406	,1617	,1677
VAR00079	,4354	,2843	,2738	,2855	,3052
VAR00080	,2973	,2889	,2417	,2528	,3668
VAR00081	,2154	,1949	,1162	,2695	,2906
VAR00082	,4321	,3802	,3483	,3267	,4640

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Correlation Matrix

	VAR00051	VAR00052	VAR00053	VAR00054	
VAR00055					
VAR00051	1,0000				
VAR00052	,2280	1,0000			
VAR00053	,2309	,4955	1,0000		
VAR00054	,3350	,2711	,3441	1,0000	
VAR00055	,3694	,1770	,2959	,5148	1,0000
VAR00056	,3626	,4788	,3312	,5124	,3853
VAR00057	-,0108	,2756	,0879	,0977	-,1616
VAR00058	,4652	,3481	,2859	,0982	,1421
VAR00059	,4855	,2170	,1429	,2908	,3576
VAR00060	,5382	,1167	,4155	,2928	,3794
VAR00061	,5058	,2772	,5415	,4925	,3714
VAR00062	,5470	,4446	,3718	,2420	,5721
VAR00063	,6261	,3326	,1899	,4601	,6028
VAR00064	,5783	,4176	,2705	,3425	,4402
VAR00065	,4866	,4484	,2951	,2949	,3252
VAR00066	,5394	,3497	,7186	,4858	,3631
VAR00067	,3634	,1633	,4458	,5537	,2521
VAR00068	,4407	,5353	,4145	,3230	,3562
VAR00069	,5290	,4308	,3201	,3670	,5486
VAR00070	,4877	,3128	,3151	,3389	,3296
VAR00071	,3687	,2385	,2155	,0285	,1469
VAR00072	,4295	,3749	,1345	,1292	,1424
VAR00073	,5519	,5207	,3306	,3360	,4029
VAR00074	,2870	,4472	,3101	,0931	,1824
VAR00075	,2187	,5883	,5124	,3020	,2803
VAR00076	,2315	,3846	,5027	,5015	,3469
VAR00077	,6118	,3662	,3397	,3910	,5833
VAR00078	,2815	,2829	,1813	,1112	,0456
VAR00079	-,0301	,3332	,5062	,3627	,2021
VAR00080	,0528	,3855	,5335	,3504	,1902
VAR00081	,0332	,2493	,4277	,2368	,3148
VAR00082	,1591	,4911	,5777	,4710	,2308

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Correlation Matrix

	VAR00056	VAR00057	VAR00058	VAR00059	
VAR00060					
VAR00056	1,0000				
VAR00057	,3733	1,0000			
VAR00058	,3376	,2081	1,0000		
VAR00059	,2387	-,0860	,4073	1,0000	
VAR00060	,3393	-,1360	,4169	,5260	1,0000
VAR00061	,4958	,1236	,4227	,4039	,6140
VAR00062	,5060	-,0085	,3950	,3709	,3261
VAR00063	,5876	-,0079	,3407	,3430	,2638
VAR00064	,4690	,0156	,2891	,4583	,2321
VAR00065	,2653	-,0672	,0697	,3773	,2901
VAR00066	,4584	-,0239	,2523	,2392	,5364
VAR00067	,3084	,0379	,0245	,1556	,3544
VAR00068	,3832	,0761	,3707	,5176	,5566
VAR00069	,6135	,1116	,4625	,4128	,3113
VAR00070	,3164	,0367	,4426	,4415	,2484
VAR00071	,1650	-,2112	,4630	,2569	,1064
VAR00072	,1579	-,0641	,4348	,3409	,1240
VAR00073	,5004	-,0537	,5669	,5443	,3844
VAR00074	,2125	-,0486	,4061	,3602	,3604
VAR00075	,3794	-,0263	,3038	,2436	,2283
VAR00076	,4291	,1332	,1720	,1807	,2980
VAR00077	,5694	,1475	,4764	,4857	,4768
VAR00078	,1552	-,1408	,3087	,2699	,3762
VAR00079	,4796	,3650	,0942	-,0953	,0051
VAR00080	,3088	,2772	,1475	-,0950	,1655
VAR00081	,3589	,2376	-,0448	-,0959	,0531
VAR00082	,4798	,2809	,0671	-,0620	,2325

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Correlation Matrix

	VAR00061	VAR00062	VAR00063	VAR00064	
VAR00065					
VAR00061	1,0000				
VAR00062	,4446	1,0000			
VAR00063	,4482	,7722	1,0000		
VAR00064	,3268	,6006	,7118	1,0000	
VAR00065	,2982	,3707	,4612	,5850	1,0000
VAR00066	,6822	,4252	,4185	,3758	,4165
VAR00067	,4575	,2955	,1886	,1945	,2548
VAR00068	,4811	,3134	,2749	,3563	,4628
VAR00069	,4855	,8593	,7393	,6408	,4289
VAR00070	,3526	,3231	,3061	,5219	,4071
VAR00071	,1299	,2934	,1994	,4318	,2762
VAR00072	,0943	,1872	,2307	,4832	,3167
VAR00073	,4977	,5713	,5096	,5313	,4190
VAR00074	,2853	,2395	,1091	,1237	,2798
VAR00075	,5128	,4266	,3662	,3476	,3041
VAR00076	,4084	,3648	,4169	,2664	,5061
VAR00077	,6177	,6209	,5824	,4686	,4511
VAR00078	,1148	,1780	,0727	,2354	,3366
VAR00079	,3307	,2588	,2213	,1944	,0752
VAR00080	,2973	,1322	,1693	,1098	,2529
VAR00081	,1776	,2472	,1967	,1921	,0746
VAR00082	,4539	,2212	,2257	,2475	,3125

	VAR00066	VAR00067	VAR00068	VAR00069	
VAR00070					
VAR00066	1,0000				
VAR00067	,5394	1,0000			
VAR00068	,3870	,3897	1,0000		
VAR00069	,4362	,2919	,3484	1,0000	
VAR00070	,3511	,4344	,5319	,4041	1,0000
VAR00071	,2304	,1458	,2365	,3923	,6587
VAR00072	,2339	,1968	,3948	,2555	,6793
VAR00073	,4292	,3179	,6423	,5541	,6262
VAR00074	,3245	,2998	,5904	,2620	,4279
VAR00075	,5121	,2632	,4270	,4904	,2553
VAR00076	,3452	,3696	,3308	,3814	,2102
VAR00077	,4593	,3977	,5955	,7429	,4976
VAR00078	,2209	,3187	,4166	,1888	,4117
VAR00079	,3291	,2944	,0647	,3210	,0473
VAR00080	,3281	,1948	,1241	,2345	-,0074
VAR00081	,2592	,2487	,0771	,3026	-,0157
VAR00082	,4830	,4624	,2796	,3000	,0674

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Correlation Matrix

	VAR00071	VAR00072	VAR00073	VAR00074		
VAR00075						
VAR00071	1,0000					
VAR00072	,6980	1,0000				
VAR00073	,5282	,5895	1,0000			
VAR00074	,3282	,4467	,5994	1,0000		
VAR00075	,2417	,2780	,5024	,5012	1,0000	
VAR00076	,1356	,0302	,2909	,3292	,2750	
VAR00077	,2531	,2897	,6070	,4242	,4703	
VAR00078	,5372	,5668	,5318	,4296	,2469	
VAR00079	,0117	-,1500	,1293	,1569	,4215	
VAR00080	,0194	-,0798	,0415	,1886	,3138	
VAR00081	-,0862	-,2375	,0526	,1312	,3179	
VAR00082	-,0705	-,0294	,2220	,2676	,4264	
	VAR00076	VAR00077	VAR00078	VAR00079		
VAR00080						
VAR00076	1,0000					
VAR00077	,4514	1,0000				
VAR00078	,1908	,1808	1,0000			
VAR00079	,4888	,2043	-,1245	1,0000		
VAR00080	,6972	,3132	,0646	,6279	1,0000	
VAR00081	,3809	,3187	-,1940	,7409	,6579	
VAR00082	,5240	,3870	-,0176	,7064	,6138	
	VAR00081	VAR00082				
VAR00081	1,0000					
VAR00082	,6543	1,0000				

8.4 Análisis de confiabilidad del instrumento

Escala: Confiabilidad Alfa Cronbach

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Validos	774	100
	Excluidos	0	0
	Total	774	100

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de Fiabilidad

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)		
Alpha	Standardized item alpha	Reliability Coefficients
0,9714	0,9725	82 items

Estadísticos de la Escala

Statistics for Scale			
Mean	Variance	Std Dev	Variables
329,5538	1258,0322	35,4687	82