

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

Escuela Profesional de Ciencias Administrativas

**“LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN LOS TRABAJADORES DEL BANCO DE LA NACIÓN,
REGIÓN TACNA, AÑO 2015”**

TESIS

Presentado por:

Bach. JUAN CARLOS LLANQUI LLANQUE

Para optar el Título Profesional de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

TACNA – PERÚ

2021

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN-TACNA

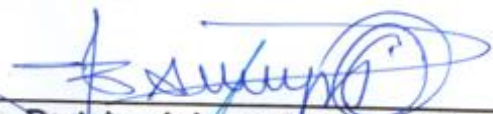
Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

Escuela Profesional de Ciencias Administrativas

**“LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DEL BANCO
DE LA NACIÓN, REGIÓN TACNA, AÑO 2015”**

Tesis sustentada y aprobada el 29 de enero del 2021, siendo el jurado calificador integrado por:

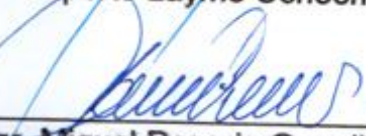
PRESIDENTE

: 
Dr. Bartolomé Jorge Anyosa Gutierrez


SECRETARIO

: 
Dr. Ruperto Layme Uchochoque

VOCAL

: 
Mgr. Miguel Rosario Guanilo Gómez

ASESOR

: 
Mgr. Miguel Francisco Torres Rebaza

DEDICATORIA

A mi madre Elvira porque, para mí, es un ejemplo de esfuerzo y perseverancia.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por siempre guía por el camino correcto y permitirme llegar a esta gran etapa de mi vida.

A mi alma mater, la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann por abrirme sus puertas y brindarme una excelente formación profesional.

A mis docentes Dr. Oscar A. Begazo Portugal, Mgr. Ruperto Layme Uchochoque, Lic. Miguel R. Guanilo Gómez y a mi asesor Mgr. Miguel F. Torres Rebaza por su paciencia y todas sus enseñanzas a lo largo de este proceso.

CONTENIDO

Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Contenido	v
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	xii
Índice de anexos	xv
Resumen	xvi
Abstract	xvii
Introducción	1
Capítulo I: Planteamiento del problema de investigación	3
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Formulación del problema	6
1.2.1 Problema general	6
1.2.2 Problemas específicos	6
1.3 Justificación e importancia del problema	7
1.4 Alcances y limitaciones	8
1.5 Objetivos de la investigación	8
1.5.1 Objetivo general	8
1.5.2 Objetivos Específicos	9

1.6 Hipótesis	9
1.6.1 Hipótesis general	9
1.6.2 Hipótesis específicas	10
Capítulo II: Marco teórico	11
2.1 Antecedentes del estudio	11
2.1.1 A nivel internacional	11
2.1.2 A nivel nacional	13
2.2 Bases teóricas	16
2.2.1 Habilidades directivas	16
2.2.2 Clima organizacional	25
2.3 Definición de términos	33
Capítulo III: Marco metodológico	35
3.1 Tipo y diseño de la investigación	35
3.1.1 Tipo de investigación	35
3.1.2 Diseño de investigación	36
3.2 Población y muestra	37
3.2.1 Población	37
3.2.2 Muestra	38
3.3 Operacionalización de variables	38

3.3.1 Identificación de las variables	38
3.3.3 Operacionalización de variables	40
3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	41
3.5 Procesamiento y análisis de datos	43
Capítulo IV: Resultados de la investigación	44
4.1 Resultados del cuestionario del análisis de habilidades directivas	44
4.2 Resultados del cuestionario del análisis de clima organizacional	76
4.3 Contrastación de hipótesis	110
4.3.1 Hipótesis específicas	110
4.3.2 Hipótesis general	114
Capítulo V: Discusión de resultados	116
Conclusiones	120
Recomendaciones	121
Referencias bibliográficas	123
Anexos	127

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tamaño de población	37
Tabla 2. Operacionalización de variables	40
Tabla 3. Validación de instrumentos: Juicio de expertos	41
Tabla 4. Alpha de cronbach: Habilidades directivas	42
Tabla 5. Alpha de cronbach: Clima organizacional	42
Tabla 6. Prueba de normalidad	43
Tabla 7. Los jefes son flexibles a los cambios	45
Tabla 8. Los jefes están prestos a solucionar inconvenientes del trabajador	46
Tabla 9. Los jefes adoptan medidas preventivas para evitar problemas	48
Tabla 10. Los jefes reconocen sus limitaciones	49
Tabla 11. Los jefes son asertivos	51
Tabla 12. Los jefes tienen un buen manejo de emociones	52
Tabla 13. Los jefes promueven que se participe en definir los objetivos y metas del banco	54
Tabla 14. Los jefes impulsan la participación para dar propuestas que mejoren la forma de hacer nuestro trabajo	55
Tabla 15. Los jefes promueven la participación para realizar actividades internas del banco	57
Tabla 16. El trato que se recibe de los jefes es excelente	58

Tabla 17. Los jefes promueven una comunicación horizontal	60
Tabla 18. Los jefes se comunican de manera empática	61
Tabla 19. Los jefes son quienes lideran el cambio en el banco	63
Tabla 20. Los jefes logran que todas las áreas trabajemos unidos	64
Tabla 21. Los jefes hacen que todos trabajemos hacia un objetivo común	66
Tabla 22. Los jefes hacen un seguimiento de mi desempeño	67
Tabla 23. Los jefes brindan sugerencias para mejorar mi trabajo	69
Tabla 24. Los jefes supervisan eficazmente la evolución de mi desempeño	70
Tabla 25. Los jefes me motivan a superarme cada día más	72
Tabla 26. Los jefes me dan a entender que las funciones que realizo son de gran aporte	73
Tabla 27. Los jefes motivan eficazmente para cumplir las metas	75
Tabla 28. Disfruto de mi trabajo	77
Tabla 29. Estoy satisfecho con el salario que percibo	78
Tabla 30. Estoy satisfecho con las herramientas necesarias que se me brinda para desempeñarme en mi puesto de trabajo	80
Tabla 31. Estoy conforme con el trato que me brindan los jefes	81
Tabla 32. Cumplir con mis tareas diarias es muy estimulante	83
Tabla 33. Mis jefes me reconocen cuando tengo logros	84
Tabla 34. Me siento realizado con el cargo que estoy ocupando	86

Tabla 35. Realizo voluntariamente tareas que no forman parte de mi puesto de trabajo	87
Tabla 36. Planteo sugerencias innovadoras para la mejora de la institución	89
Tabla 37. Apoyo en las actividades sociales que realiza el banco	90
Tabla 38. Los jefes no tienen cierto favoritismo por algunos trabajadores	92
Tabla 39. Los jefes promueven políticas de igualdad de oportunidades en el lugar de trabajo	93
Tabla 40. Los jefes no sobrecargan las tareas de los trabajadores asignándoles las suyas	95
Tabla 41. Las metas que fijan para mi trabajo son razonables en comparación con otros trabajadores	96
Tabla 42. Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas	98
Tabla 43. El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado	99
Tabla 44. Los jefes promueven constantemente actividades de integración	116
Tabla 45. Los jefes no presionan con mayores exigencias en nuestro trabajo	101
Tabla 46. Los jefes no exigen de manera autoritaria que mejoremos nuestras metas en el trabajo	104

Tabla 47. Los trabajadores no se sienten presionados por el excesivo control de los jefes	105
Tabla 48. No me genera estrés que constantemente incrementen las metas	107
Tabla 49. Resumen de encuesta de habilidades directivas	108
Tabla 50. Resumen de encuesta del clima organizacional	109
Tabla 51. Frecuencia de habilidades directivas	111
Tabla 52. Frecuencia de clima organizacional	113
Tabla 53. Prueba de correlación Tau b de Kendall	115

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Los jefes son flexibles a los cambios	45
Figura 2. Los jefes están prestos a solucionar inconvenientes del trabajador	47
Figura 3. Los jefes adoptan medidas preventivas para evitar problemas	48
Figura 4. Los jefes reconocen sus limitaciones	50
Figura 5. Los jefes son asertivos	51
Figura 6. Los jefes tienen un buen manejo de emociones	53
Figura 7. Los jefes promueven que se participe en definir los objetivos y metas del banco	54
Figura 8. Los jefes impulsan la participación para dar propuestas que mejoren la forma de hacer nuestro trabajo	56
Figura 9. Los jefes promueven la participación para realizar actividades internas del banco	57
Figura 10. El trato que se recibe de los jefes es excelente	59
Figura 11. Los jefes promueven una comunicación horizontal	60
Figura 12. Los jefes se comunican de manera empática	62
Figura 13. Los jefes son quienes lideran el cambio en el banco	63
Figura 14. Los jefes logran que todas las áreas trabajemos unidos	65
Figura 15. Los jefes hacen que todos trabajemos hacia un objetivo común	66

Figura 16. Los jefes hacen un seguimiento de mi desempeño	68
Figura 17. Los jefes brindan sugerencias para mejorar mi trabajo	69
Figura 18. Los jefes supervisan eficazmente la evolución de mi desempeño	71
Figura 19. Los jefes me motivan a superarme cada día más	72
Figura 20. Los jefes me dan a entender que las funciones que realizo son de gran aporte	74
Figura 21. Los jefes motivan eficazmente para cumplir las metas	75
Figura 22. Disfruto de mi trabajo	77
Figura 23. Estoy satisfecho con el salario que percibo	79
Figura 24. Estoy satisfecho con las herramientas necesarias que se me brinda para desempeñarme en mi puesto de trabajo	80
Figura 25. Estoy conforme con el trato que me brindan los jefes	82
Figura 26. Cumplir con mis tareas diarias es muy estimulante	83
Figura 27. Mis jefes me reconocen cuando tengo logros	85
Figura 28. Me siento realizado con el cargo que estoy ocupando	86
Figura 29. Realizo voluntariamente tareas que no forman parte de mi puesto de trabajo	88
Figura 30. Planteo sugerencias innovadoras para la mejora de la institución	89
Figura 31. Apoyo en las actividades sociales que realiza el banco	91

Figura 32. Los jefes no tienen cierto favoritismo por algunos trabajadores	92
Figura 33. Los jefes promueven políticas de igualdad de oportunidades en el lugar de trabajo	94
Figura 34. Los jefes no sobrecargan las tareas de los trabajadores asignándoles las suyas	95
Figura 35. Las metas que fijan para mi trabajo son razonables en comparación con otros trabajadores	97
Figura 36. Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas	98
Figura 37. El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado	100
Figura 38. Los jefes promueven constantemente actividades de integración	101
Figura 39. Los jefes no presionan con mayores exigencias en nuestro trabajo	103
Figura 40. Los jefes no exigen de manera autoritaria que mejoremos nuestras metas en el trabajo	104
Figura 41. Los trabajadores no se sienten presionados por el excesivo control de los jefes	106
Figura 42. No me genera estrés que constantemente incrementen las metas	107

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia	128
Anexo 2. Instrumentos de medición	129
Anexo 3. Validación de instrumentos	133
Anexo 4. Evaluación considerando opinión de expertos: Habilidades directivas	139
Anexo 5. Evaluación considerando opinión de expertos: Clima organizacional	141
Anexo 6. Cuadro de tabulación final	143

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es determinar la relación entre la variable habilidades directivas con la variable clima organizacional de los trabajadores del Banco de la Nación, región Tacna, año 2015. El tipo de investigación es transversal de nivel relacional. Se tomó como población a todo el personal que labora en esta institución; se realizó censo, utilizando una muestra de 95 trabajadores.

Para medir la variable habilidades directivas se utilizó siete indicadores, medidos a través de un cuestionario de 21 ítems; para la variable clima organizacional su medición fue a través de seis indicadores, medidos a través de un cuestionario de 21 ítems en base a la escala de Likert.

Los resultados finales demostraron que existe relación entre las variables las habilidades directivas y el clima organizacional. Y concluyeron que, las habilidades directivas de los trabajadores del Banco de la Nación, región Tacna, año 2015, es baja y se identificó que el clima organizacional es malo.

Palabras clave: *Habilidades directivas, clima organizacional.*

ABSTRACT

The objective of this research is to determine the relationship between the variable management skills with the variable organizational climate of the workers from Nation Bank, region Tacna, year 2015. The research is transverse relational level. The population was all the staff that works in this institution; census was made, using a sample of 95 workers.

To measure the variable management skills by processes of seven indicators, measured through a questionnaire of 21 items; for the variable organizational climate, its measurement was through six indicators, measured through a questionnaire of 21 items based on the likert scale.

Final results demonstrated that there is relation between management skills and the organizational climate. And concluded that, the management skills of the workers from Nation Bank of the Tacna region, year 2015, is low and there was identified that the organizational climate is bad.

Keywords: *Management skills, organizational climate.*

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se realizó con la finalidad de determinar la relación entre las variables habilidades directivas y clima organizacional de los trabajadores del Banco de la Nación, región Tacna, año 2015. para lo cual la investigación se estructuró de la siguiente manera:

El Capítulo I, denominado planteamiento del problema de investigación, contiene el problema, la justificación del tema de investigación, definición de los objetivos y también las hipótesis de la investigación.

El Capítulo II, denominado marco teórico, comprende los antecedentes del estudio, las bases teóricas concernientes a las variables habilidades directivas y clima organizacional. Además, se define los términos básicos utilizados en esta investigación.

El Capítulo III, denominado marco metodológico, contiene todos los elementos metodológicos implicados en toda la investigación: población, muestra, operacionalización de variables, técnicas e instrumentos de recolección de datos pertinentes y finalmente se menciona el procesamiento y análisis de los datos recogidos.

En el Capítulo IV, denominado resultados de la investigación, mediante figuras y tablas estadísticas se muestra los resultados del estudio, tanto de la variable habilidades directivas como de clima organizacional. Asimismo, se realiza la comprobación de la Hipótesis, donde se contrasta y comprueba las hipótesis formuladas. El Capítulo V, abarca la discusión que comprende un análisis crítico y explicativo fundamentando los resultados obtenidos en la presente investigación.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio, de los planteamientos teóricos y la experticia obtenida en el ámbito laboral.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad los negocios son cada vez más complejos en un entorno en constante cambio, donde existen problemas que afectan al buen desenvolvimiento de las organizaciones, como un clima organizacional negativo el cual es el común denominador que afectan a muchas empresas; aunada a la carencia de habilidades directivas, se produce un declive en la motivación, la satisfacción laboral y por ende en el desempeño de los colaboradores.

Al hacer la revisión de estudios de investigación, se encontraron trabajos que de alguna manera enfocaron el mismo problema de investigación:

Según Peña (2013, p. 81) en su investigación: “Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública” indica que:

El personal refleja un grado regular de insatisfacción hacia el clima laboral que se vive dentro de la organización, donde la

motivación se ve seriamente afectada, reflejando un personal desinteresado, con poca identificación con su institución laboral, una comunicación deficiente entre los distintos niveles jerárquicos, tanto ascendente como descendentemente; en cuanto al liderazgo, se ve cada vez más afectado y con menor credibilidad por parte de los empleados lo cual es reforzado por la falta de acercamiento y confianza por ambas partes, por la falta de claridad al explicar los objetivos.

Para Asdrubal (2009, p. 89) en su trabajo de investigación “Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Tacna año 2008” indica que, “Los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Tacna, indican que autoridades de dicha institución, muestran insuficiente preocupación por las necesidades de sus trabajadores, resaltándose la falta de apoyo para el desarrollo de sus funciones, descuidándose la satisfacción laboral”.

Según Broada (2004, p. 125) en su investigación: “El burnout y las manifestaciones psicossomáticas como consecuencias del clima

organizacional y de la motivación laboral”, indica que: “Es importante que las organizaciones fomenten un clima positivo, que genere confianza, buenas relaciones, tolerancia y autonomía, ya que, de esa forma, se fortalecerá un mayor compromiso y sentido de pertenencia de parte de los trabajadores hacia la empresa”.

En este contexto el Banco de la Nación, región Tacna no está exento de los efectos que generan los factores ya mencionados, al contar con directivos, funcionarios y jefes de área con pocas capacidades de liderazgo, comunicación, que no promueven un trabajo cooperativo y armonioso; siendo estos muy resistentes al cambio. Ello habría generado que los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna estén desmotivados; con poca disposición a colaborar y trabajar en equipo, insatisfechos con las escalas salariales, existiendo divisionismos entre las distintas áreas de operaciones, créditos, caja y contabilidad el cual repercute negativamente en el clima organizacional de esta entidad.

La aplicación y perfeccionamiento de las habilidades directivas son esenciales hoy en día para el éxito empresarial, por ello los directivos, en estos tiempos modernos, requieren

obligatoriamente estar desarrollando permanentemente habilidades y destrezas que le permitan disponer de herramientas que coadyuven a construir un ambiente laboral agradable para las organizaciones que dirigen.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cuál es la relación de las habilidades directivas con el clima organizacional en los trabajadores del Banco de la Nación, región Tacna, año 2015?

1.2.2 Problemas específicos

- a. ¿Cuáles son las habilidades directivas de los trabajadores del Banco de la Nación, región Tacna, año 2015?

- b. ¿Cuál es la percepción del clima organizacional de los trabajadores del Banco de la Nación, región Tacna, año 2015?

1.3 Justificación e importancia del problema

El presente trabajo de investigación tiene la finalidad de determinar la relación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de los trabajadores del Banco de la Nación, región Tacna; así poder identificar las posibles deficiencias existentes y proponer estrategias que permitan solucionarlos; además de mejorar algunos factores que favorecerán un clima organizacional armonioso. Asimismo, se realiza con el fin de demostrar que las habilidades directivas afectan el clima organizacional.

Es preciso indicar que el presente trabajo de investigación permitirá brindar material de investigación base para aquellos que quieran realizar investigaciones similares sobre las habilidades directivas y el clima organizacional en otras instituciones públicas o privadas.

1.4 Alcances y limitaciones

- a) Limita a los efectos de la gestión pública y toma de decisiones sobre el clima organizacional de los colaboradores.
- b) Las respuestas condicionadas a estados emocionales de los colaboradores.
- c) Está constituida por los colaboradores del Banco de la Nación que se encuentran trabajando en la región Tacna.
- d) Datos referentes al año 2015.

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo general

Determinar la relación de las habilidades directivas con el clima organizacional en los trabajadores del Banco de la Nación, región Tacna, año 2015.

1.5.2. Objetivos Específicos

- a. Conocer las habilidades directivas de los trabajadores del Banco de la Nación, región Tacna, año 2015.
- b. Conocer la percepción del clima organizacional de los trabajadores del Banco de la Nación, región Tacna, año 2015.

1.6 Hipótesis

1.6.1. Hipótesis general

Ho: No existe relación de las habilidades directivas con el clima organizacional en el Banco de la Nación, región Tacna, año 2015.

H₁: Existe relación de las habilidades directivas con el clima organizacional en el Banco de la Nación, región Tacna, año 2015.

1.6.2. Hipótesis específicas

Ho: Las habilidades directivas de los trabajadores del Banco de la Nación, región Tacna, año 2015, no es baja.

H1: Las habilidades directivas de los trabajadores del Banco de la Nación, región Tacna, año 2015, es baja.

Ho: La percepción del clima organizacional de los trabajadores del Banco de la Nación, región Tacna, año 2015, no es malo

H2: La percepción del clima organizacional de los trabajadores del Banco de la Nación, región Tacna, año 2015, es malo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del estudio

Al hacer la correspondiente revisión de estudios de investigación, se encontraron algunos trabajos de investigación que enfocaron el análisis de las variables involucradas en la presente investigación.

2.1.1 A nivel Internacional

Según Llerena (2014, p. 95) en su tesis: “Las Habilidades Directivas y su incidencia en el Desarrollo Empresarial de la empresa de calzado Gamos”, concluyó que “el liderazgo que aplica el gerente en la empresa no permite al talento humano a desarrollar sus capacidades, al existir una inadecuada comunicación con el personal, ocasionando conflictos laborales y un deficiente desempeño en el área de trabajo”.

Según Chamorro (2014, p. 150) en su tesis: “El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES (Dirección Provincial Pichincha)”, concluyó que:

Existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al actual clima organizacional en el Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES, debido a la desmotivación en los trabajadores por la falta de reconocimiento a sus labores por parte de los jefes.

Según Vargas (2016, p. 63) en su tesis: “El Liderazgo Transformacional y su influencia en el Clima Organizacional de los colaboradores del área Administrativa en el Gobierno Municipal de Canton Pillaro, Provincia de Tungurahua”, establece que:

Dentro de la institución existe un escaso liderazgo transformacional, el cual afecta en las interrelaciones entre el líder y los colaboradores, impidiendo el cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo, conllevando a un clima organizacional incorrecto, generando actitudes inadecuadas para el desarrollo de actividades de trabajo.

2.1.2 A nivel Nacional

Según Vera (2015, p. 59) en su tesis: “Influencia de las Habilidades Gerenciales en el Clima Organizacional de las Microempresas pertenecientes a la familia Asenjo de la ciudad de Chiclayo”, concluyó:

Los trabajadores consideraron estar de acuerdo con el Clima Organizacional que perciben en la empresa, porque existe consideración por el personal y las buenas relaciones prevalecen en el entorno de trabajo, además entre el gerente y trabajadores se percibe un ambiente de confianza, apoyo mutuo, y compañerismo.

Según Ajrota (2013, p. 90) en su tesis: “Influencia de la gestión directiva en el clima organizacional de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna, 2012” concluye que: “La gestión directiva influyó significativamente en el clima organizacional de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna durante el año 2012”.

Según Aguilar & Guerrero (2014, p. 109) en su Tesis: “Las Habilidades Directivas y su relación en la Satisfacción Laboral del

personal en los Centros de Educación Básica alternativa Estatales de la Jurisdicción de la UGEL N°04,2013”, Concluyó que:

El 83% manifiesta que los directores deberían contar con capacidades y conocimientos para determinar cuáles son las principales necesidades y la solución de conflictos, saber explicar cómo se articula la funcionalidad de las necesidades de la institución, utilizar técnicas o estrategias adecuadas para superar la poca motivación, tomar en cuenta las sugerencias y experiencia profesional.

Contexto de la Investigación: Banco de la Nación región Tacna

El Banco de la Nación es una empresa de derecho público adscrita al Fondo Nacional de financiamiento de la actividad empresarial del Estado (FONAFE) e integrante del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) que opera con autonomía, financiera y administrativa. De acuerdo a sus estatutos, el banco realiza por cuenta y representación del Estado Peruano operaciones del crédito principalmente a empleados y pensionistas del sector público y funciona como recaudador de pagos y tributos.

El Banco de la Nación, región Tacna; con dirección principal en:

La Av. San Martín N° 360, es una de muchas de las agencias que se encuentran en cada una de las regiones del país.

- **Visión**

Ser reconocido como socio estratégico del Estado Peruano para la prestación de servicios financieros innovadores y de calidad, dentro de un marco basado en prácticas de buen gobierno corporativo y gestión del talento humano.

- **Misión**

El Banco de la Nación brinda servicios a las entidades estatales, promueven la bancarización y la inclusión financiera en beneficio de la ciudadanía complementando al sector privado y fomenta el crecimiento descentralizado del país, a través de una gestión eficiente y auto-sostenible.

- **Valores**

- Compromiso e identificación
- Promoción de la cultura financiera
- Responsabilidad social e inclusión financiera
- Conducta ética y profesional
- Vocación de servicio al ciudadano

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Habilidades directivas

Según Madrigal (2009, p. 01) considera que:

La habilidad por si misma remite a la capacidad, gracia y destreza para ejecutar algo; además menciona que es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza con el mínimo de distendio del tiempo y economía y con el máximo de seguridad.

Para Whetten & Cameron (2004, p. 06) concluyen:

Las habilidades directivas forman el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces en las organizaciones, (...). Las habilidades directivas son los medios con los cuales los directivos traducen su propio estilo, estrategia y herramientas o técnicas favoritas a la practica.

En esa misma línea, se considera que las habilidades son idóneas para el manejo de la vida personal del individuo como también en las interrelaciones con los demás. Ello implica la formación de todo directivo en habilidades relacionadas con las relaciones humanas, el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación, la crítica y el manejo de conflictos.

Sánchez (2012, p. 11) afirma:

El mejor directivo es el que, para empezar, sabe dirigirse a sí mismo, algunas de las habilidades fundamentales son interpersonales, y están orientados a construir los atributos del carácter y a gobernar el comportamiento propio. Son, además, la base de las habilidades interpersonales, aquellas que facilitan la relación con los demás y la influencia sobre el comportamiento ajeno.

La disyuntiva de que las habilidades directivas pueden ser una aptitud innata o aquello que se puede desarrollar mediante un constante entrenamiento aunado con la experiencia necesaria, a mi criterio considero que es una combinación de ambos lo que permite desarrollarlas completamente.

2.2.1.1 Desarrollo de habilidades directivas:

Para ejercer una buena dirección en las organizaciones necesitamos desarrollar habilidades, es por lo cual que se detallaran las más trascendentes:

- **Motivación**

Según Huertas (2006, p. 35) “Es la disposición, condicionada por el deseo de satisfacer algunas necesidades individuales, para desarrollar o ejercer altos niveles de esfuerzo a fin de lograr metas organizacionales. Es resultado de la interacción entre el individuo y a situación”.

La motivación descansa principalmente en un aspecto humano que son las necesidades, ya que estas provocan tensión que estimula los impulsos de un individuo los cuales generan un comportamiento de búsqueda para encontrar objetivos particulares que, si se logran, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión.

La motivación es el impulso que hace que nos esforcemos en lograr las metas planteadas por la organización siempre y cuando se satisfaga la necesidad de los colaboradores.

Dependiendo del grado de motivación de cada uno de los colaboradores influirá enormemente en el desempeño individual y por consiguiente de la organización.

- **Liderazgo**

Según Pereda (2014, p. 540) es: “El proceso de influir en las personas y apoyarlas para que trabajen con entusiasmo en el logro de los objetivos comunes”.

Sin menoscabo de otras habilidades, el liderazgo es una de las competencias más importantes que el buen directivo debe desarrollar.

El directivo o líder, cuando realiza su función, tiene y desarrolla ciertos estilos o formas de mandar. Se describen tres estilos que refleja el líder al dirigir, según Madrigal (2009, p. 155):

- **Dirigente autocrático**

El dirigente autocrático ordena y espera obediencia. Es dogmático, firme, y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas, o asignar castigos. Para dirigir al grupo se apoya en la autoridad formal que le da la organización; utiliza la

autoridad que le da el puesto. El dirigente autocrático centraliza la autoridad de manera directa y simplemente expide órdenes.

Hay que considerar que este tipo de liderazgo es efectivo en circunstancias críticas que esté pasando la institución.

- **Dirigente democrático**

El dirigente democrático o participativo delega autoridad, involucra intensivamente a sus seguidores en el proceso de toma de decisiones e invita a la participación de los empleados.

Es un estilo más abierto a la comunicación y de mayor participación el cual permite tener colaboradores comprometidos.

- **Dirigente laissez-faire**

El término francés laissez-faire puede traducirse como “dejar hacer”, o más rudamente, como “no metas la mano”. Los dirigentes laissez-faire son básicamente blandos e indulgentes, y permiten que sus seguidores hagan prácticamente lo que quieren. Este estilo de liderazgo o dirección se da en empresas que pagan nómina, tienen pocas utilidades y mínimo o nulo crecimiento y desarrollo.

Donde el líder no ejerce la capacidad de cohesionar al grupo, ni orientar los esfuerzos hacia un mismo objetivo.

Con lo mencionado, en la actualidad donde las organizaciones se desenvuelven en un entorno muy cambiante y vertiginoso un buen líder hace uso de varios estilos, teniendo en cuenta la situación y contexto en la que se encuentre, lo cual le permita tener una gran flexibilidad para adaptarse a los cambios.

- **La Comunicación**

“La comunicación es un círculo que se da entre dos personas o más, es donde se emitiendo un mensaje, escuchando su respuesta y reacción con sus propios pensamientos y sentimiento de la otra parte” (Lamothe, 2009, p. 20).

Hay que tener presente que la comunicación no se limita a una transferencia de información, sino que, conlleva una comprensión y entendimiento de por medio, culminando con una retroalimentación.

Todo directivo debe tener la habilidad para sintetizar y difundir claramente información a todos los colaboradores de la organización, en sus diferentes niveles jerárquicos, de forma descendente, ascendente y horizontal, asegurándose que todos entiendan los mensajes.

- **La Participación**

Al respecto García (2006, p. 71) afirma que: “Es una técnica efectiva para estimular el desarrollo personal y profesional de las personas. Está muy vinculada a la del enriquecimiento del trabajo, así como a la práctica de la delegación de funciones por parte del mando y al trabajo en equipo”.

Donde el director realiza lo siguiente:

- Participa junto con sus empleados en la fijación de objetivos y solución de problemas.
- Da acceso a la información que desean las personas a su cargo.
- Permite la puesta en marcha de iniciativas e ideas de los empleados.
- Fomenta el trabajo en equipo.

- **Resolución de problemas**

Es la capacidad de poder definir e identificar los problemas y a partir de eso generar posibles soluciones para el mismo. Campodónico afirma que, en el mundo empresarial, existen ejecutivos que no son capaces de decidir qué acción tomar ante un hecho que se presente en la empresa. (Campodónico, 2006, p. 174)

Existen distintas formas para resolver los problemas que se presentan, “la primera etapa es definir el problema, la segunda etapa es la generación de soluciones alternativas, seguido de la evaluación y selección de una alternativa, por último, es poner en práctica y dar seguimiento a la solución” (Whetten & Cameron, 2011, p. 174)

Para Vázquez (2010, p. 29), la resolución de los problemas en cualquier organización pública o privada es un aspecto clave la toma de decisiones, los problemas si no son prevenidos o solucionados correctamente pueden alterar los resultados que se espera alcanzar. Con problemas sin resolver o mal resueltos también perderemos buena parte de nuestra competitividad en el mercado.

- **Asertividad**

Es una técnica conductual que reafirma la personalidad, nos permite conocernos más y nos hace acercarnos a los demás a través del mejoramiento de la comunicación intrapersonal e interpersonal. Implica afirmación de la propia personalidad, confianza en sí mismo, autoestima y comunicación segura y eficiente (Madrigal, 2009, p. 63).

La persona asertiva se siente libre para manifestarse mediante palabras y actos; revela quién es, qué siente, piensa y quiere.

Tiene una orientación activa en la vida, va tras lo que quiere. En contraste con la persona pasiva, que aguarda a que las cosas sucedan, intenta hacer que las cosas sucedan.

Actúa de un modo que juzga respetable y responsablemente. Al comprender que no siempre puede ganar, acepta sus limitaciones. Sin embargo, siempre intenta conseguir lo que quiere, de modo que ya sea que gane, pierda o empate, conserva su respeto propio.

- **Supervisión**

Para Garcia (2006, p. 27) “la supervisión consiste no solo en evaluar los resultados sino también evaluar los desempeños, ello conlleva saber cómo es que los colaboradores consiguen sus resultados”. Además, se afirma que la supervisión viene a ser la capacidad para poder saber regular y supervisar correctamente procesos, actividades y a los colaboradores.

El proceso de control, consta de tres partes: Establecimiento de estándares, medida del desempeño de estándares y finalmente la corrección de estándares y planes.

La aplicación correcta de la supervisión permitirá a los directivos conocer y contrastar si los resultados reales corresponden a los esperados, por consiguiente, poder hacer la corrección de las desviaciones que se pudieran presentar.

2.2.2 Clima Organizacional

Para Garcia (2007, p. 155), “es el resultado del conjunto de percepciones globales de las personas sobre un medio interno de trabajo, es un efecto de la interacción de los motivos internos de los individuos, de los incentivos que la organización y de las expectativas”.

Chiavenato (2009, p. 58), refiere:

El clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin

embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o a barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción.

Además, menciona que el estudio del clima organizacional, permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y productividad del potencial humano.

Un clima organizacional adecuado genera una visión positiva y una mayor predisposición a la cooperación y trabajo en equipo. Es el aspecto psicológico que genera la estimación del otro, el respeto y el apoyo entre colaboradores de manera desinteresada y poder lograr mejorar la comunicación e interrelación de manera más cordial (Figuroa, 2004, p. 119).

2.2.2.1 Tipos de Clima Organizacional

Likert citado por Aburto (2011, p. 75) define cuatro tipos de clima organizacional vinculados al tipo de dirección, liderazgo y estilo de trabajo en grupo.

- **Clima de tipo Autoritario:**
 - **Sistema I: Autoritario Explotador.-** La Dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y los subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

 - **Sistema II: Autoritarismo Paternalista.-** Existe confianza entre la Dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los superiores manejan mecanismos de control.

- **Clima de tipo Participativo**
 - **Sistema III: Consultivo.-** Se basa en la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se permite a los empleados

tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y existe la delegación.

- **Sistema IV: Participación en Grupo.-** La dirección tiene plena confianza en los empleados, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal y ascendente-descendente.

El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

La clave de la motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento. Las relaciones de trabajo (supervisor-supervisado) se basan en las responsabilidades compartidas.

Los tipos I y II corresponden a un clima cerrado, en el que existe una estructura rígida, por lo que el clima es negativo. Por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto, con una estructura flexible que crea un clima positivo dentro de la organización.

2.2.2.2 Dimensiones del Clima Organizacional

Según Litwin y Stringer (1968) citado por Jeria (2006, p. 21), las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional, se originan en una gran variedad de dimensiones o factores.

Proponen la existencia de dimensiones o enfoques que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- **Estructura.-** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo del trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, control y estructura, o bien, en énfasis en un ambiente de trabajo.
- **Responsabilidad.-** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es la medida en que la supervisión que

reciben es de tipo general y no estrecha o vigilante, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

- **Recompensa.-** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo o viceversa.
- **Desafío.-** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de los riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, o bien, propone un sistema de rutinas sin ninguna clase de estímulos.
- **Relaciones.-** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas o malas relaciones sociales, tanto entre iguales como entre jefes y subordinados.

- **Cooperación.-** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.
- **Conflictos.-** Es el sentimiento de que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan o niegan las opiniones discrepantes.
- **Identidad.-** Es el sentimiento de pertenencia a la organización como elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, o de ser ajeno a los mismos.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

- **Satisfacción.-** “El concepto de satisfacción hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales”. (Zuluaga, 2001, p. 15)

La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio entre lo que una persona desea y lo que puede obtener. La consecuencia de esta evaluación genera un sentimiento positivo o de satisfacción, o un sentimiento negativo o de insatisfacción según el empleado encuentre en su trabajo condiciones que desea (o ausencia de realidades indeseadas) o discrepancias entre lo obtenido y lo deseado.

2.3 Definición de Términos

- **Clima organizacional:** Calidad del ambiente psicológico de una organización. Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) o negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable). Se refiere al ambiente que existe en la organización como consecuencia del estado motivacional de las personas (Chiavenato, 2009, p. 58).
- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa de dar apoyo, colaboración para lograr un desempeño mayor, creando un ambiente de confianza entre colaboradores (Méndez, 2006, p. 39)
- **Equidad:** Valoración de sentido de justicia e igualdad ante variables relacionadas con la discriminación sexual, roles profesionales, compensaciones económicas, promociones y ascensos (Mokate, 2002, p. 14).
- **Identidad:** Es sentirse parte de una empresa u organización y considerarse un elemento valioso dentro del equipo y compartir los objetivos personales con los de la empresa (Concalves, 2017, p. 07).
- **Liderazgo:** Influencia interpersonal que motivan, crean una misión, construyen una cultura, permitiendo lograr resultados trazados (Goleman, 2015, p. 26).

- **Motivación:** Es el impulso que conduce a la persona a elegir y realizar una acción que se presentan en una determinada situación con relación al objetivo que el individuo desea alcanzar (Velaz, 1996, p.26).
- **Percepción:** Proceso activo por medio del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de dar significado a su entorno (Chiavenato, 2009, p. 52).
- **Reconocimiento:** Compensación o premio que se obtiene por un servicio, un mérito o una buena acción (García, 2012, p. 10).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo y diseño de la investigación

3.1.1 Tipo de investigación

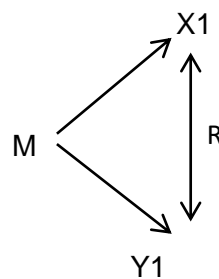
Según Supo (2012, p. 01) este estudio es de tipo observacional, transversal y analítico.

Es observacional porque los datos reflejan la evolución natural de los eventos; transversal ya que las variables son medidas una sola vez y analítica por el uso de instrumentos en el relevamiento y análisis estadístico bivariado. Es aplicado, porque busca la utilización de los conocimientos que se adquieren y busca confrontar la teoría con la realidad.

Además, se considera que el nivel de estudio es relacional según (Bernal, 2006, p. 114). Relacional porque tiene como propósito conocer la relación que existe entre dos o más variables, examina los efectos de las variables, asumiendo que la variable

independiente ha ocurrido señalando efectos sobre la variable dependiente.

A continuación, el modelo:



M : Muestra

X1 : Variable Independiente “Habilidades directivas”

Y1 : Variable dependiente “Clima organizacional”

R : Relación entre variables

3.1.2 Diseño de investigación

El tipo de diseño de investigación es no experimental, porque la investigación se realiza sin la manipular deliberadamente las variables (Hernández, 2003, p. 269).

Esta investigación se desarrolló bajo un “enfoque cuantitativo considerando que se utilizó la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernandez, Fernández & Baptista, 2014, p. 4) de cada una de las variables definidas.

3.2 Población y muestra.

3.2.1. Población

La población, objeto de estudio, está constituida por 95 trabajadores, incluye a todos los que prestan servicio y laboran en sus distintas modalidades de contratación laboral en el Banco de la Nación, región Tacna, año 2015. Tal tamaño de la población es válido para la investigación (Pineda, 1994, p. 112)

Tabla 1

Tamaño de población

BANCO DE LA NACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
AG. CERCADO	35	37
AG. GREGORIO ALBARRACIN L.	12	13
AG. ALTO DE LA ALIANZA	10	11
AG. POCOLLAY	8	8
AG. TARATA	5	5
AG. LOCUMBA	5	5
AG. CANDARAVE	5	5
AG. SANTA ROSA	5	5
AG. HOSPITAL H. UNANUE	5	5
AG. PODER JUDICIAL	5	5
TOTAL	95	100

Fuente: Área de Administración del 10/12/2015.

Elaboración: propia.

3.2.2. Muestra

La muestra de estudio estuvo constituida por 95 trabajadores; es decir, por todos los elementos de la población, se aplicó censo dado que representa un número controlable para la aplicación de la encuesta.

3.3. Operacionalización de variables

3.3.1. Identificación de las Variables

Variable 1: Habilidades Directivas

Indicadores:

- a) Resolución de problemas
- b) Asertividad
- c) Participación
- d) Comunicación
- e) Liderazgo
- f) Supervisión
- g) Motivación

Variable 2: Clima Organizacional

Indicadores:

- a) Satisfacción
- b) Reconocimiento
- c) Identidad
- d) Equidad
- e) Cooperación
- f) Presión laboral

3.3.3 Operacionalización de variables

Tabla 2

Operacionalización de variables

VARIABLE		DEFINICION	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION
VARIABLE INDEPENDIENTE	HABILIDADES DIRECTIVAS	Es la capacidad, gracia y destreza para ejecutar algo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza (Madrigal, 2009)	Resolución de problemas	Ordinal
			Asertividad	
			Participación	
			Comunicación	
			Liderazgo	
			Supervisión	
VARIABLE DEPENDIENTE	CLIMA ORGANIZACIONAL	Es el resultado del conjunto de percepciones globales de las personas sobre un medio interno de trabajo, es un efecto de la interacción de los motivos internos de los individuos, de los incentivos que la organización y de las expectativas que se despiertan en dicha relación. (García, 2007)	Motivación	Ordinal
			Satisfacción	
			Reconocimiento	
			Identidad	
			Equidad	
			Cooperación	
			Presión laboral	

Fuente: Marco teórico del 10/12/2015.

Elaboración: Propia.

3.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

- **Instrumentos**

Se aplicó la técnica de la encuesta, utilizando como instrumento el “Cuestionario” (ver en anexo 2), recurriendo como informantes a los trabajadores y directivos que conforman el Banco de la nación, región Tacna; para la recolección de los datos referentes a las variables de investigación.

- **Validación**

Los instrumentos diseñados han sido sometidos a Juicio de Expertos, los cuales nos han hecho llegar sus observaciones técnicas del caso y su opinión favorable para su aplicabilidad, tales elementos han permitido validar el instrumento.

Tabla 3

Validación de instrumentos: Juicio de expertos

Nombre de expertos	Cuestionario: Habilidades directivas	Cuestionario: Clima organizacional
Mgr. Felipe Y. Gómez Cáceres	87%	82%
Mgr. Geronimo V. Damian López	71%	71%
Mgr. David F. Cajahuanca Giraldez	78%	80%
TOTAL	79%	78%

Fuente: Informe de Opinión de Expertos del 20/11/2015.

Elaboración: Propia.

- **Confiabilidad**

Para probar la confiabilidad de los instrumentos se recurrió a la aplicación del coeficiente de Cronbach, las que arrojaron los siguientes valores: para el caso del cuestionario de Habilidades Directivas, un alfa de 0,983 y para el cuestionario de Clima Organizacional, un alfa de 0,977. Estos coeficientes nos aseguran un alto y fuerte índice de confiabilidad de los instrumentos aplicados.

Tabla 4

ALPHA DE CRONBACH: Habilidades Directivas

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,983	21

Fuente: Base de datos del cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración: Propia/SPSS V 25.

Tabla 5

ALPHA DE CRONBACH: Clima Organizacional

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,977	21

Fuente: Base de datos del cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración: Propia/SPSS V 25

- **Prueba de normalidad**

Tabla 6

Prueba de normalidad

<i>Kolmogorov – Smirnov</i>			
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades directivas	,344	95	,000
Clima organizacional	,362	95	,000

Fuente: Base de datos del cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.

Elaboración: Propia/SPSS V 25

Las variables no tienen una distribución normal, conforme a los resultados obtenidos en la tabla 6; por tal motivo, el método de análisis es no paramétrico.

3.5 Procesamiento y análisis de datos

La información fue obtenida de los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna, durante el año 2015. A los 95 colaboradores se les explicó el objetivo de la investigación, indicándoles que es de carácter anónimo y confidencial, seguidamente se procedió a entregarles los cuestionarios.

Los resultados han sido presentados a través de figuras y tablas, utilizando para ello el programa Microsoft Excel versión 2016; para la tabulación de los datos recopilados se utilizó el programa estadístico SPSS (versión 25). Haciendo uso de las normas APA 2019, sexta edición.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Resultados del cuestionario del análisis de Habilidades Directivas

Luego de la recopilación de la información extraída del Cuestionario del Análisis del Habilidades Directivas, se procedió al análisis e interpretación de los datos, en función a los indicadores de las variables de estudio.

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LA TABLA 7 Y FIGURA 1.

En el ítem N° 01, se aplicó la siguiente dimensión “**Los jefes son flexibles a los cambios**” En los resultados obtenidos en la tabla y figura respectiva se puede observar que aproximadamente 40.0% del personal encuestado manifestó que está en desacuerdo; el 9.5% manifestó estar en total desacuerdo con dicha dimensión, por lo que se colige que aproximadamente el 49.5% tiene una percepción desfavorable , mientras que un 20.0% indicó estar de ni acuerdo ni en desacuerdo, y un 30.5% corresponde a los que afirmaron estar de acuerdo.

Tabla 7

Los jefes son flexibles a los cambios

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	9	9.5
En desacuerdo	38	40.0
Ni acuerdo ni desacuerdo	19	20.0
De acuerdo	29	30.5
Totalmente de acuerdo	0	0.0
Total	95	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.

Elaboración: Propia.

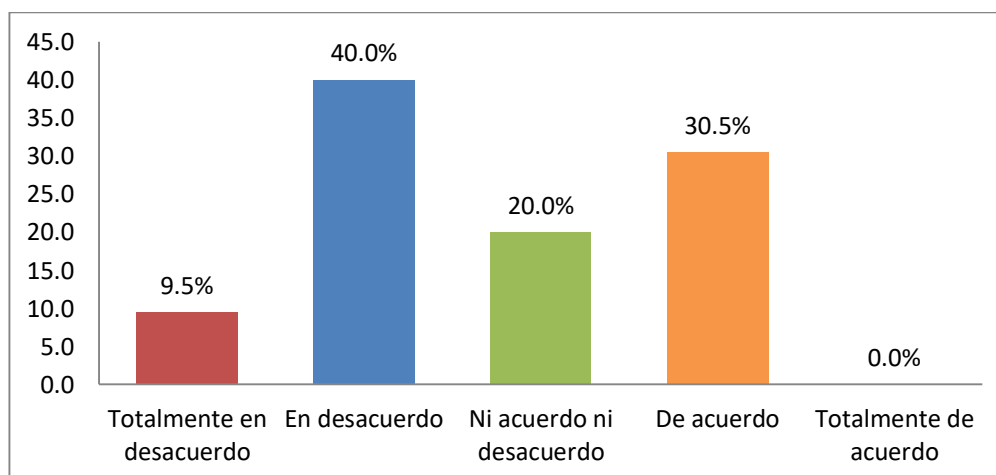


Figura 1. Los jefes son flexibles a los cambios.

Fuente: Tabla 7 del cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.

Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 8 Y FIGURA 2

En el ítem N° 02, se aplicó la siguiente dimensión “**Los jefes están prestos a solucionar inconvenientes del trabajador**” En los resultados obtenidos en la tabla y figura respectiva se puede observar que aproximadamente 10.5% del personal encuestado manifestó que está en total desacuerdo; mientras que el 46.3% manifestó estar en desacuerdo con dicha dimensión, considerando que el 56,8% contestó de manera desfavorable, un 28.4% indicó estar de acuerdo y un mínimo número del 2.1% corresponde a los que afirmaron estar totalmente de acuerdo.

Tabla 8

Los jefes están prestos a solucionar inconvenientes del trabajador

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	10	10.5
En desacuerdo	44	46.3
Ni acuerdo ni desacuerdo	12	12.6
De acuerdo	27	28.4
Totalmente de acuerdo	2	2.1
Total	95	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.

Elaboración: Propia.

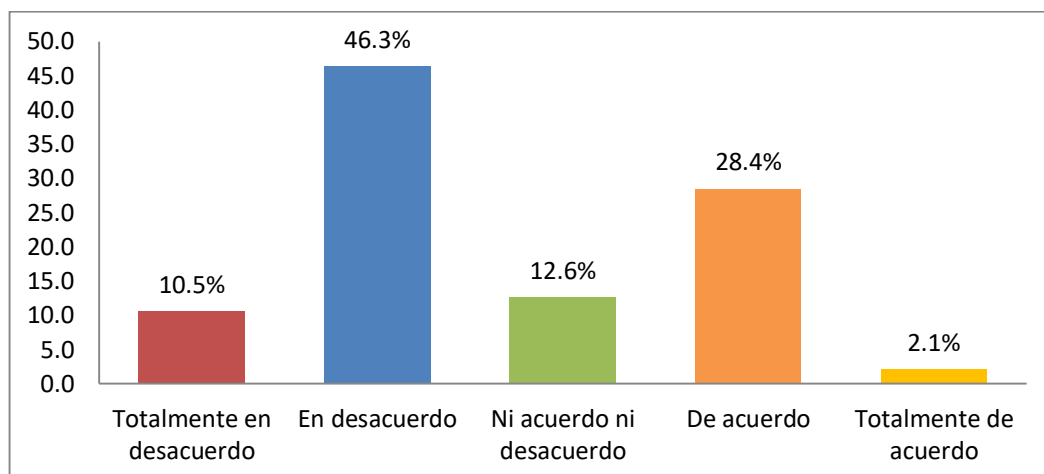


Figura 2. Los jefes están prestos a solucionar inconvenientes del Trabajador.

Fuente: Tabla 8 del cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 9 Y FIGURA 3

En el ítem N° 03, se aplicó la siguiente dimensión **“Los jefes adoptan medidas preventivas para evitar problemas”**; en los resultados obtenidos en la tabla y figura respectiva se puede observar que, aproximadamente el 14.7% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 43.2% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 14.7% contestó ni de acuerdo ni desacuerdo; por otro lado, un 27.4% señaló estar de acuerdo.

Tabla 9

Los jefes adoptan medidas preventivas para evitar problemas

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	14	14.7
En desacuerdo	41	43.2
Ni acuerdo ni desacuerdo	14	14.7
De acuerdo	26	27.4
Totalmente de acuerdo	0	0.0
Total	95	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración: Propia.

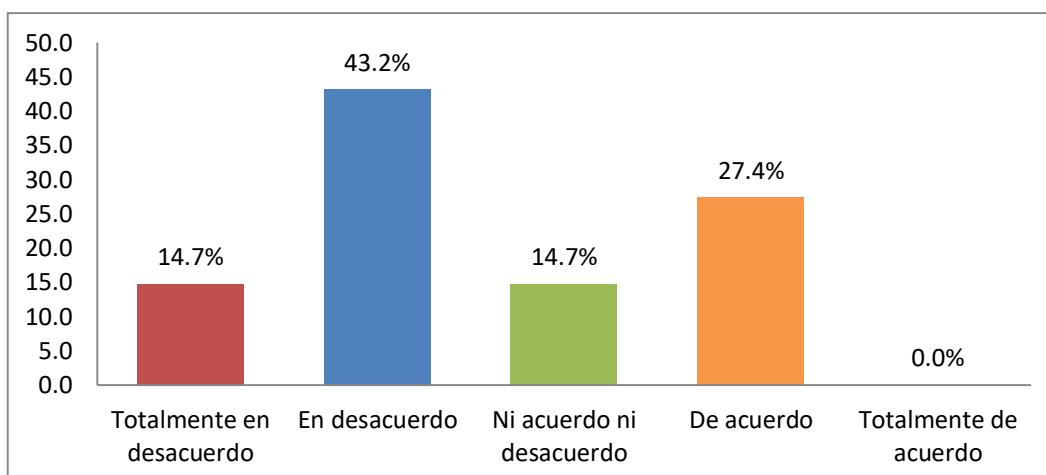


Figura 3. Los jefes adoptan medidas preventivas para evitar problemas.

Fuente: Tabla 9 del cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 10 Y FIGURA 4

En el ítem N° 04, se aplicó la siguiente dimensión “**Los jefes reconocen sus limitaciones**”; en los resultados obtenidos en la tabla y figura respectiva, se puede observar que, aproximadamente el 12.6% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, de igual manera otro 35.8% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 25.3% indicó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado, un grupo del 26.3% señaló estar de acuerdo.

Tabla 10

Los jefes reconocen sus limitaciones

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	12	12.6
En desacuerdo	34	35.8
Ni acuerdo ni desacuerdo	24	25.3
De acuerdo	25	26.3
Totalmente de acuerdo	0	0.0
Total	95	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración: Propia.

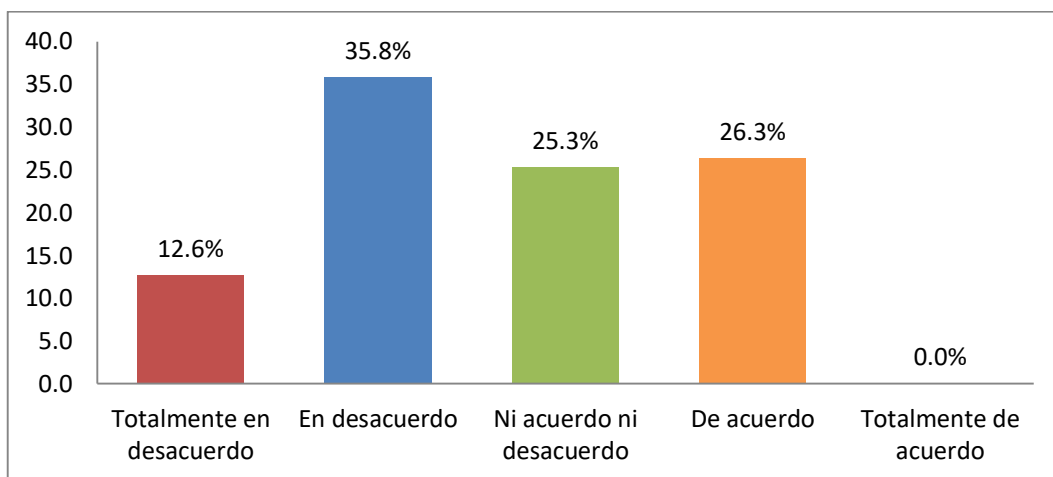


Figura 4. Los jefes reconocen sus limitaciones.

Fuente: Tabla 10 del cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.

Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 11 Y FIGURA 5

En el ítem N° 05, se aplicó la siguiente dimensión “**Los jefes son asertivos**”; en los resultados obtenidos en la tabla y figura respectiva, se puede observar que, aproximadamente el 9.5% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 48.4% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 10.5% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; un 29.5% señaló estar de acuerdo y un mínimo número del 2.1% afirmaron estar totalmente de acuerdo.

Tabla 11

Los jefes son asertivos

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	9	9.5
En desacuerdo	46	48.4
Ni acuerdo ni desacuerdo	10	10.5
De acuerdo	28	29.5
Totalmente de acuerdo	2	2.1
Total	95	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración: Propia.

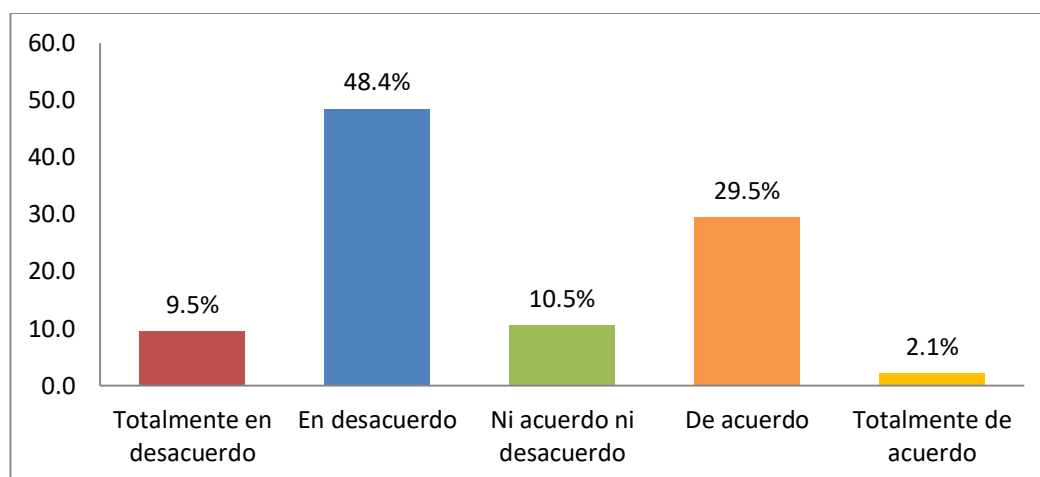


Figura 5. Los jefes son asertivos.

Fuente: Tabla 11 del cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 12 Y FIGURA 6

En el ítem N° 06, se aplicó la siguiente dimensión “**Los jefes tienen un buen manejo de emociones**”; en los resultados obtenidos en la tabla y figura respectiva, se puede observar que, aproximadamente el 13.7% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 46.3% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; un 8.4% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado, el 31.6% señaló estar de acuerdo.

Tabla 12

Los jefes tienen un buen manejo de emociones

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	13	13.7
En desacuerdo	44	46.3
Ni acuerdo ni desacuerdo	8	8.4
De acuerdo	30	31.6
Totalmente de acuerdo	0	0.0
Total	95	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración: Propia.

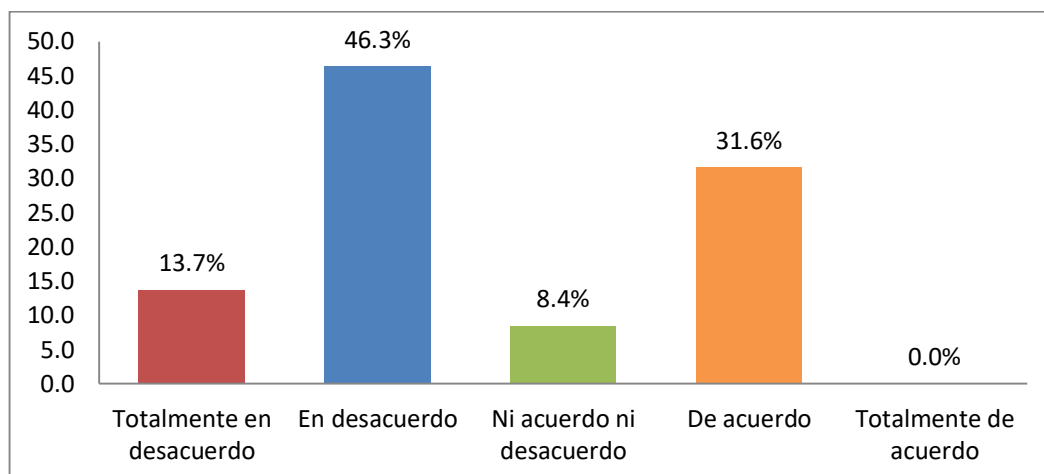


Figura 6. Los jefes tienen un buen manejo de emociones.

Fuente: Tabla 12 del cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.

Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 13 Y FIGURA 7

En el ítem N° 07, se aplicó la siguiente dimensión **“Los jefes promueven que se participe en definir los objetivos y metas del Banco”**; en los resultados obtenidos en la tabla y figura respectiva, se puede observar que, aproximadamente el 10.5% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 53.7% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 4.2% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado, un 26.3% indicó estar de acuerdo y un mínimo grupo del 5.3% indicó estar totalmente de acuerdo.

Tabla 13

Los jefes promueven que se participe en definir los objetivos y metas del Banco

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	10	10.5
En desacuerdo	51	53.7
Ni acuerdo ni desacuerdo	4	4.2
De acuerdo	25	26.3
Totalmente de acuerdo	5	5.3
Total	95	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.

Elaboración: Propia.

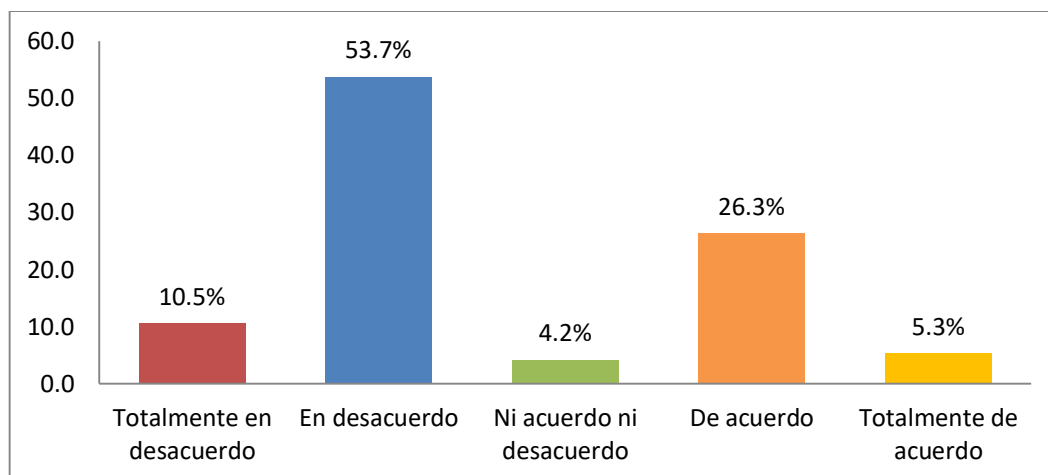


Figura 7. Los jefes promueven que se participe en definir los objetivos y metas del Banco.

Fuente: Tabla 13 del cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.

Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 14 Y FIGURA 8

En el ítem N° 08, se aplicó la siguiente dimensión “**Los jefes impulsan la participación para dar propuestas que mejoren la forma de hacer nuestro trabajo**”; en los resultados obtenidos en la tabla y figura respectiva, se puede observar que, aproximadamente el 7.4% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 51.6% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 9.5% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado un grupo del 31.6% indicó estar de acuerdo.

Tabla 14

Los jefes impulsan la participación para dar propuestas que mejoren la forma de hacer nuestro trabajo

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	7.4
En desacuerdo	49	51.6
Ni acuerdo ni desacuerdo	9	9.5
De acuerdo	30	31.6
Totalmente de acuerdo	0	0.0
Total	95	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración: Propia.

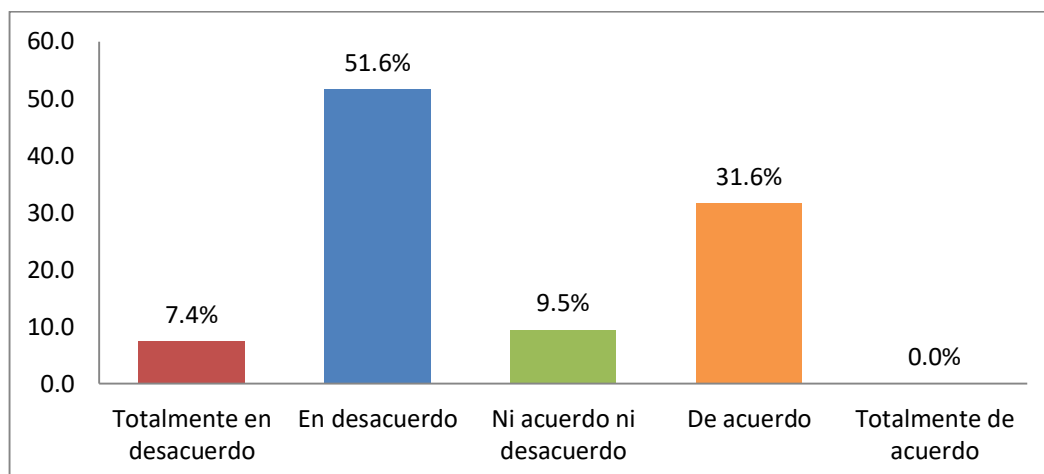


Figura 8. Los jefes impulsan la participación para dar propuestas que mejoren la forma de hacer nuestro trabajo.

Fuente: Tabla 14 del cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 15 Y FIGURA 9

En el ítem N°09, se aplicó la siguiente dimensión **“Los jefes promueven la participación para realizar actividades internas del Banco”**; en los resultados obtenidos en la tabla y figura respectiva, se puede observar que, aproximadamente el 10.5% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 49.5% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; un grupo de aproximadamente el 14.7% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado un significativo grupo del 23.2% indicó estar de acuerdo y un 2.1% señaló estar totalmente de acuerdo.

Tabla 15

Los jefes promueven la participación para realizar actividades internas del Banco

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	10	10.5
En desacuerdo	47	49.5
Ni acuerdo ni desacuerdo	14	14.7
De acuerdo	22	23.2
Totalmente de acuerdo	2	2.1
Total	95	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración: Propia.

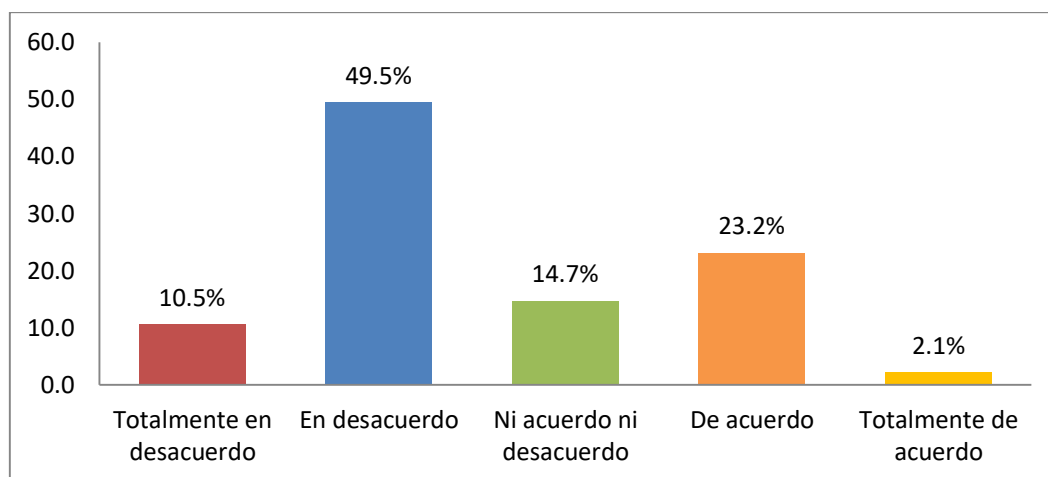


Figura 9. Los jefes promueven la participación para realizar actividades internas del Banco.

Fuente: Tabla 15 del cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 16 Y FIGURA 10

En el ítem N° 10, se aplicó la siguiente dimensión “**El trato que se recibe de los jefes es excelente**”; en los resultados obtenidos en la tabla y figura respectiva, se puede observar que, aproximadamente el 9.5% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, un significativo grupo del 54.7% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 6.3% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; de igual manera 29.5% indicó estar de acuerdo.

Tabla 16

El trato que se recibe de los jefes es excelente

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	9	9.5
En desacuerdo	52	54.7
Ni acuerdo ni desacuerdo	6	6.3
De acuerdo	28	29.5
Totalmente de acuerdo	0	0.0
Total	95	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración: Propia.

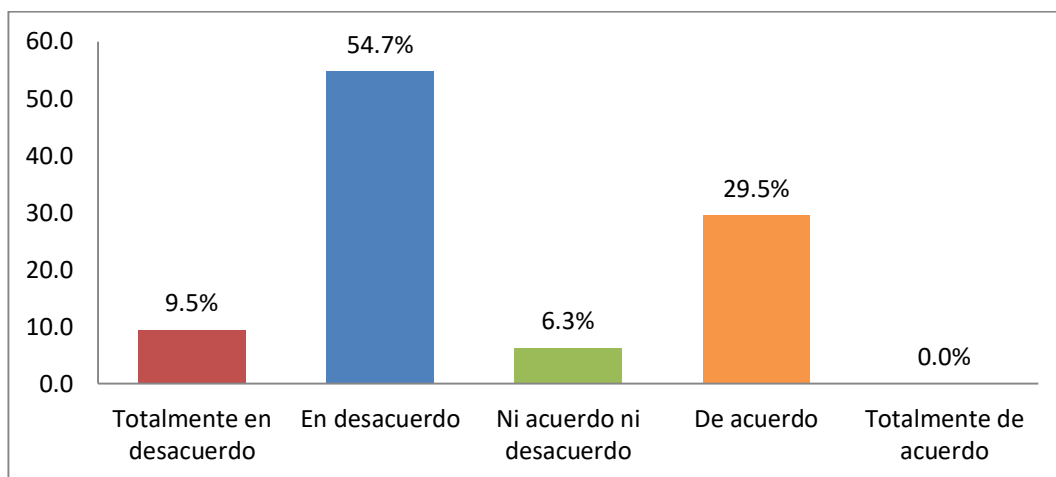


Figura 10. El trato que se recibe de los jefes es excelente.

Fuente: Tabla 16 del cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.

Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 17 Y FIGURA 11

En el ítem N° 11, se aplicó la siguiente dimensión **“Los jefes promueven una comunicación horizontal”**; en los resultados obtenidos en la tabla y figura respectiva, se puede observar que, aproximadamente el 17.9% del personal encuestado manifestó estar en total desacuerdo con dicha dimensión; mientras que aproximadamente el 52.6% considera estar en desacuerdo; un 10.5% contestó no estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado, un 18.9% indicó estar de acuerdo.

Tabla 17

Los jefes promueven una comunicación horizontal

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	17	17.9
En desacuerdo	50	52.6
Ni acuerdo ni desacuerdo	10	10.5
De acuerdo	18	18.9
Totalmente de acuerdo	0	0.0
Total	95	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.

Elaboración: Propia.

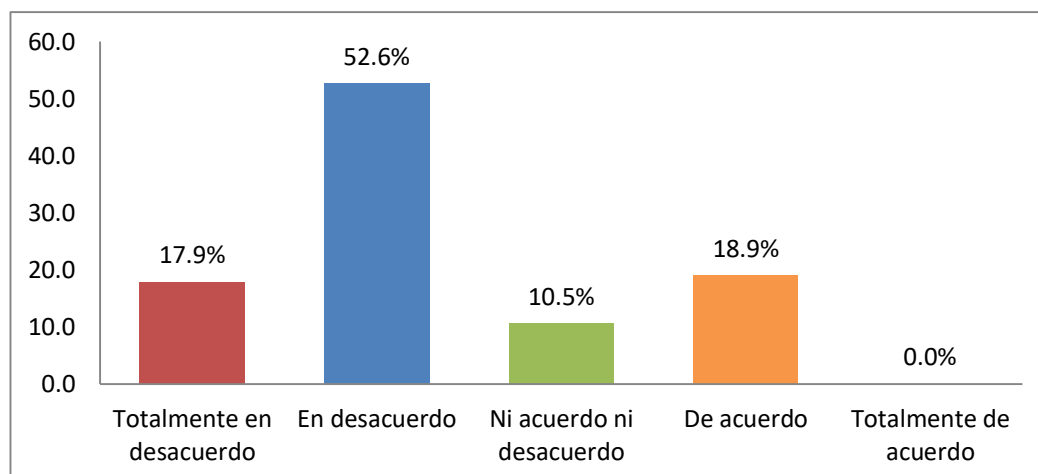


Figura 11. Los jefes promueven una comunicación horizontal.

Fuente: Tabla 17 del cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.

Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 18 Y FIGURA 12

En el ítem N° 12, se aplicó la siguiente dimensión “**Los jefes se comunican de manera empática**”; en los resultados obtenidos en la tabla 18 y figura 12, se puede observar que un 24.2% del personal encuestado manifestó estar en total desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 42.1% indicó estar en desacuerdo; mientras que 9.5% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado, un grupo del 24.2% señaló estar de acuerdo.

Tabla 18

Los jefes se comunican de manera empática

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	23	24.2
En desacuerdo	40	42.1
Ni acuerdo ni desacuerdo	9	9.5
De acuerdo	23	24.2
Totalmente de acuerdo	0	0.0
Total	95	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración: Propia.

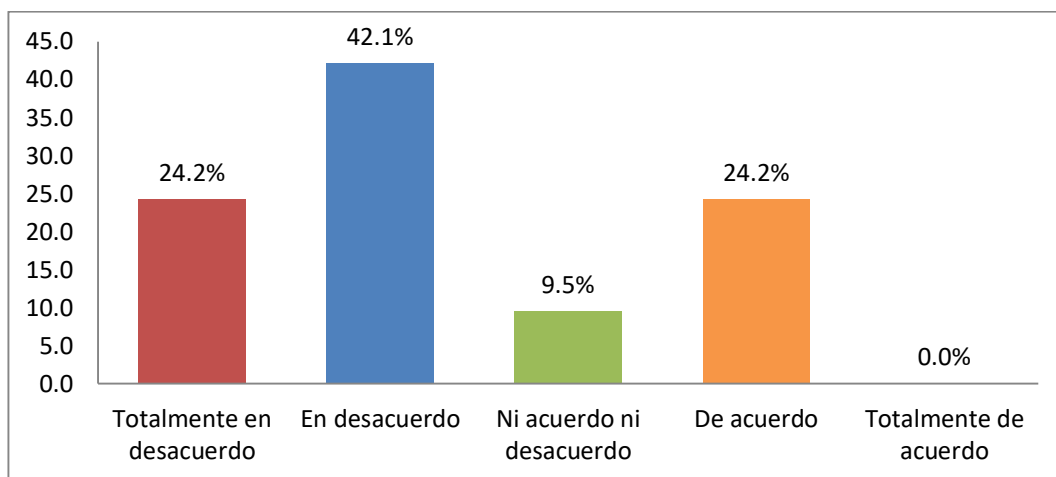


Figura 12. Los jefes se comunican de manera empática.

Fuente: Tabla 18 del cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.

Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 19 Y FIGURA 13

En el ítem N° 13, se aplicó la siguiente dimensión **“Los jefes son quienes lideran el cambio en el Banco”**; en los resultados obtenidos en la tabla 19 y figura 13 se puede observar que, el 21.1% del personal encuestado manifestó estar en total desacuerdo con dicha dimensión; mientras que aproximadamente el 42.1% contestó estar en desacuerdo; mientras que el 18.9% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado, un 17.9% señaló estar de acuerdo.

Tabla 19

Los jefes son quienes lideran el cambio en el Banco

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	20	21.1
En desacuerdo	40	42.1
Ni acuerdo ni desacuerdo	18	18.9
De acuerdo	17	17.9
Totalmente de acuerdo	0	0.0
Total	95	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración: Propia.

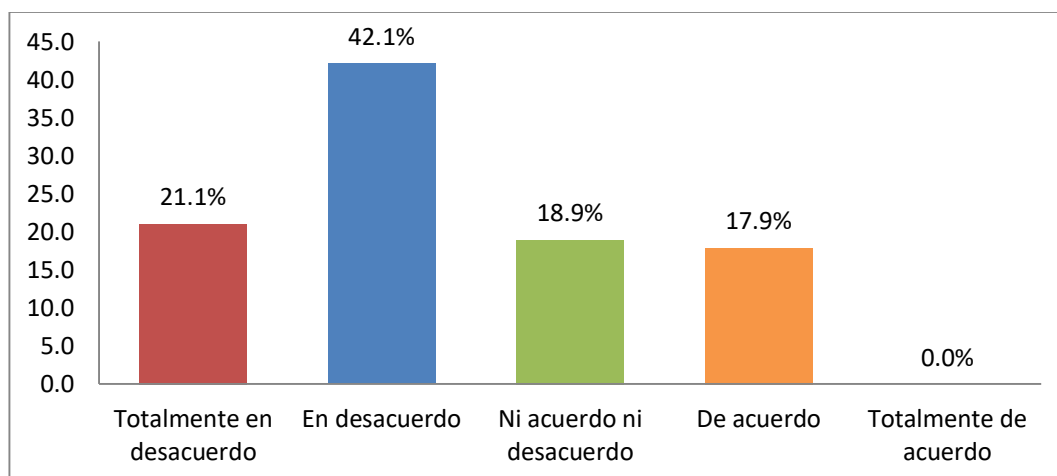


Figura 13. Los jefes son quienes lideran el cambio en el Banco.

Fuente: Tabla 19 del cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 20 Y FIGURA 14

En el ítem N° 14, se aplicó la siguiente dimensión “**Los jefes logran que todas las áreas trabajemos unidos**”; en los resultados obtenidos en la tabla 20 y figura 14, se puede observar que, el 7.4% del personal encuestado manifestó estar en total desacuerdo con dicha dimensión; un mayor grupo de aproximadamente el 62.1% afirmó estar en desacuerdo; mientras un 2.1% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; un grupo del 28.4% señaló estar de acuerdo.

Tabla 20

Los jefes logran que todas las áreas trabajemos unidos

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	7.4
En desacuerdo	59	62.1
Ni acuerdo ni desacuerdo	2	2.1
De acuerdo	27	28.4
Totalmente de acuerdo	0	0.0
Total	95	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.

Elaboración: Propia.

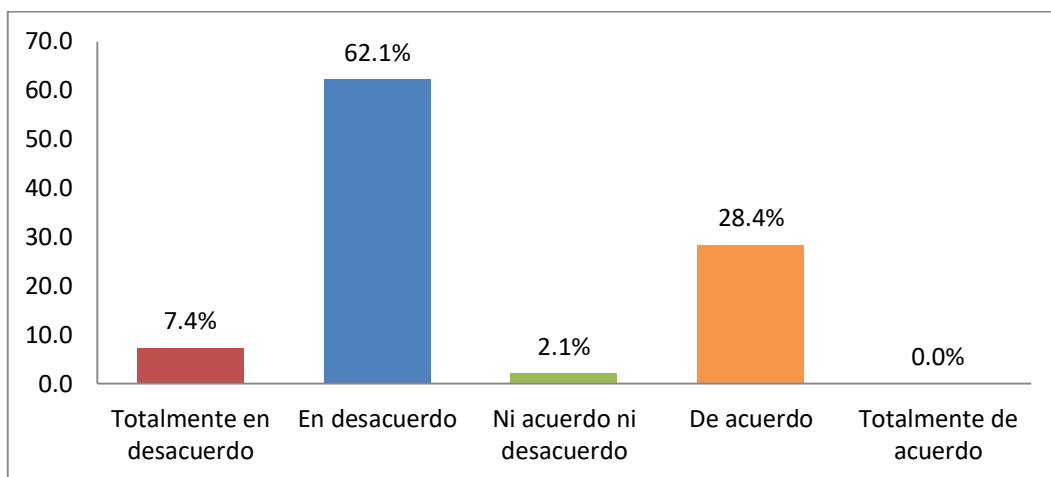


Figura 14. Los jefes logran que todas las áreas trabajemos unidos.

Fuente: Tabla 20 del cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.

Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 21 Y FIGURA 15

En el ítem N° 15, se aplicó la siguiente dimensión “**Los jefes hacen que todos trabajemos hacia un objetivo común**”; en los resultados obtenidos en la tabla 21 y figura 15, se puede observar que, el 13.7% del personal encuestado manifestó estar en total desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 52.6% contestó estar en desacuerdo; el 5.3% dijo ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado, un 22.1% señaló estar de acuerdo y un 6.3% indicó estar totalmente de acuerdo.

Tabla 21

Los jefes hacen que todos trabajemos hacia un objetivo común

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	13	13.7
En desacuerdo	50	52.6
Ni acuerdo ni desacuerdo	5	5.3
De acuerdo	21	22.1
Totalmente de acuerdo	6	6.3
Total	95	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.

Elaboración: Propia.

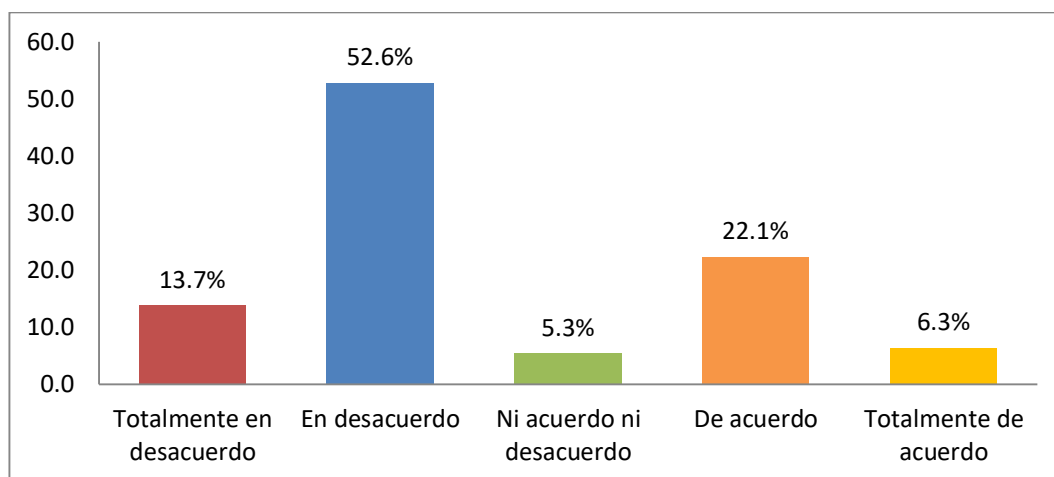


Figura 15. Los jefes hacen que todos trabajemos hacia un objetivo común.

Fuente: Tabla 21 del cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.

Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 22 Y FIGURA 16

En el ítem N° 16, se aplicó la siguiente dimensión “**Los jefes hacen un seguimiento de mi desempeño**”; en los resultados obtenidos en la tabla 22 y figura 16, se puede observar que, aproximadamente el 9.5% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 49.5% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 10.5% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado un 28.4% señaló estar de acuerdo y un 2.1% indicó estar totalmente de acuerdo.

Tabla 22

Los jefes hacen un seguimiento de mi desempeño

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	9	9.5
En desacuerdo	47	49.5
Ni acuerdo ni desacuerdo	10	10.5
De acuerdo	27	28.4
Totalmente de acuerdo	2	2.1
Total	95	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.

Elaboración: Propia.

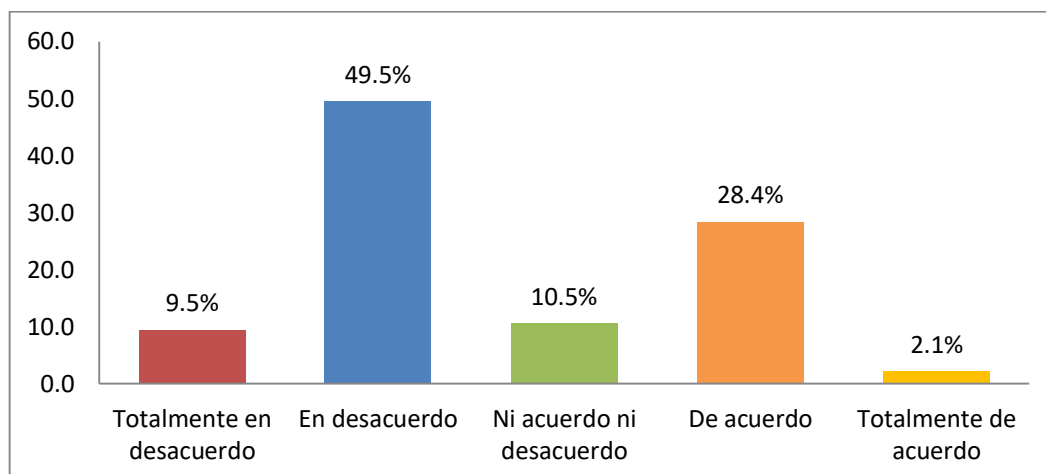


Figura 16. Los jefes hacen un seguimiento de mi desempeño.

Fuente: Tabla 22 del cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.

Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 23 Y FIGURA 17

En el ítem N° 17, se aplicó la siguiente dimensión **“Los jefes brindan sugerencias para mejorar mi trabajo”**; en los resultados obtenidos en la tabla 23 y figura 17, se puede observar que, aproximadamente el 14.7% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 46.3% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión, siendo así el grupo con mayor significancia; aproximadamente el 6.3% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado un 32.6% señaló estar de acuerdo.

Tabla 23

Los jefes brindan sugerencias para mejorar mi trabajo

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	14	14.7
En desacuerdo	44	46.3
Ni acuerdo ni desacuerdo	6	6.3
De acuerdo	31	32.6
Totalmente de acuerdo	0	0.0
Total	95	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.

Elaboración: Propia.

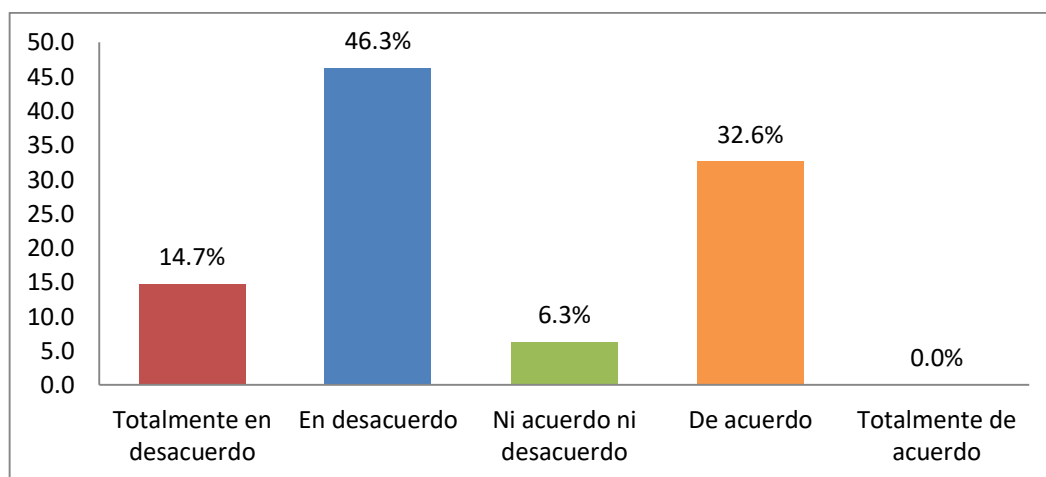


Figura 17. Los jefes brindan sugerencias para mejorar mi trabajo.

Fuente: Tabla 23 del cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.

Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 24 Y FIGURA 18

En el ítem N° 18, se aplicó la siguiente dimensión “**Los jefes supervisan eficazmente la evolución de mi desempeño**”; en los resultados obtenidos en la tabla 24 y figura 18, se puede observar que, aproximadamente el 14.7% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 46.3% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 16.8% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado, un 22.1% señaló estar de acuerdo.

Tabla 24

Los jefes supervisan eficazmente la evolución de mi desempeño

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	14	14.7
En desacuerdo	44	46.3
Ni acuerdo ni desacuerdo	16	16.8
De acuerdo	21	22.1
Totalmente de acuerdo	0	0.0
Total	95	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración: Propia.

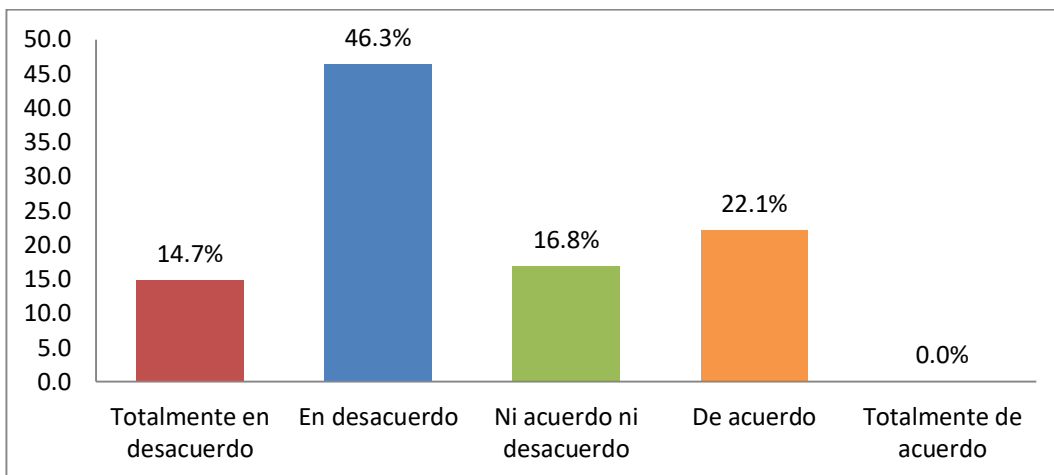


Figura 18. Los jefes supervisan eficazmente la evolución de mi desempeño.

Fuente: Tabla 24 del cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 25 Y FIGURA 19

En el ítem N° 19, se aplicó la siguiente dimensión **“Los jefes me motivan a superarme cada día más”**; en los resultados obtenidos en la tabla 25 y figura 19, se puede observar que, aproximadamente el 15.8% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 48.4% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 9.5% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; de la misma manera un 26.3% señaló estar de acuerdo.

Tabla 25

Los jefes me motivan a superarme cada día más

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	15	15.8
En desacuerdo	46	48.4
Ni acuerdo ni desacuerdo	9	9.5
De acuerdo	25	26.3
Totalmente de acuerdo	0	0.0
Total	95	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.

Elaboración: Propia.

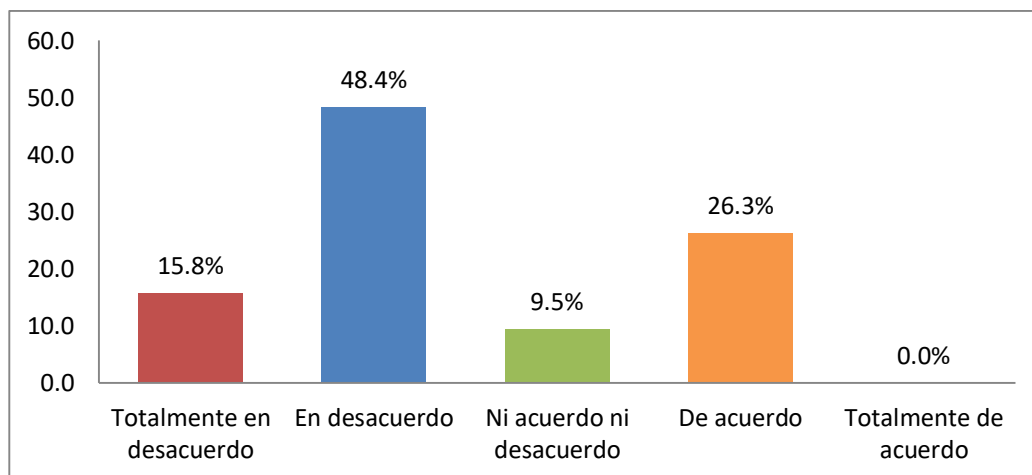


Figura 19. Los jefes me motivan a superarme cada día más.

Fuente: Tabla 25 del cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.

Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 26 Y FIGURA 20

En el ítem N° 20, se aplicó la siguiente dimensión “**Los jefes me dan a entender que las funciones que realizo son de gran aporte**”; en los resultados obtenidos en la tabla 26 y figura 20, se puede observar que, aproximadamente el 18.9% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 31.6% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 22.1% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado, un 27.4% señaló estar de acuerdo.

Tabla 26

Los jefes me dan a entender que las funciones que realizo son de gran aporte

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	18	18.9
En desacuerdo	30	31.6
Ni acuerdo ni desacuerdo	21	22.1
De acuerdo	26	27.4
Totalmente de acuerdo	0	0.0
Total	95	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración: Propia.

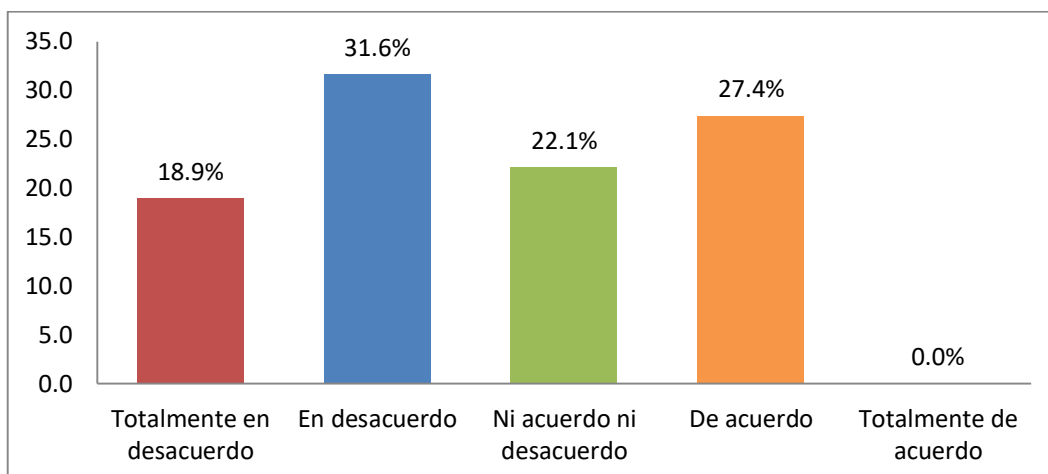


Figura 20. Los jefes me dan a entender que las funciones que realizo son de gran aporte.

Fuente: Tabla 26 del cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.

Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 27 Y FIGURA 21

En el ítem N° 21, se aplicó la siguiente dimensión **“Los jefes motivan eficazmente para cumplir las metas”**; en los resultados obtenidos en la tabla 27 y figura 21, se puede observar que, aproximadamente; el 22.1% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 40.0% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 15.8% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado, un 22.1% señaló estar de acuerdo.

Tabla 27

Los jefes motivan eficazmente para cumplir las metas

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	21	22.1
En desacuerdo	38	40.0
Ni acuerdo ni desacuerdo	15	15.8
De acuerdo	21	22.1
Totalmente de acuerdo	0	0.0
Total	95	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.

Elaboración: Propia.

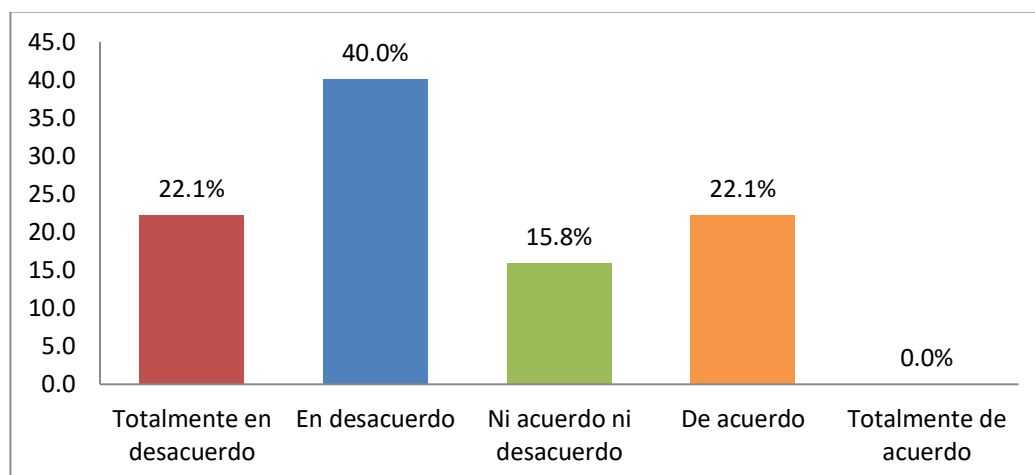


Figura 21. Los jefes motivan eficazmente para cumplir las metas.

Fuente: Tabla 27 del cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.

Elaboración: Propia.

4.2 Resultados del cuestionario del análisis de Clima Organizacional.

Luego de la recopilación de la información extraída del Cuestionario del Análisis del Clima Organizacional, se procedió al análisis e interpretación de los datos, en función a los indicadores de las variables de estudio.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 28 Y FIGURA 22

En el ítem N° 22, se aplicó la siguiente dimensión “**Disfruto de mi trabajo**”; en los resultados obtenidos en la tabla 28 y figura 22, se puede observar que, el 11.6% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 41.1% indicó estar en desacuerdo, un 16.8% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; de la misma manera 28.4% señaló estar de acuerdo y un 2.1% indicó estar totalmente de acuerdo.

Tabla 28

Disfruto de mi trabajo

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	11	11.6
En desacuerdo	39	41.1
Ni acuerdo ni desacuerdo	16	16.8
De acuerdo	27	28.4
Totalmente de acuerdo	2	2.1
Total	95	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.

Elaboración: Propia.

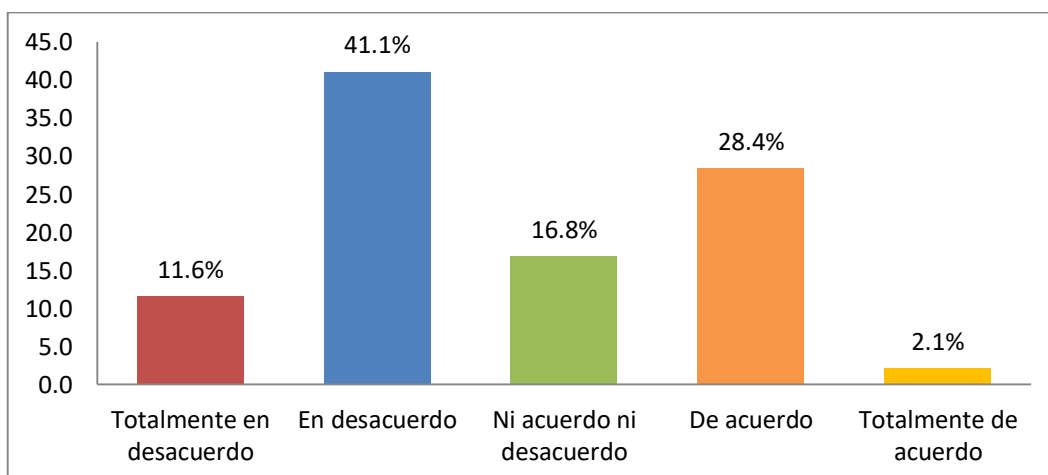


Figura 22. Disfruto de mi trabajo.

Fuente: Tabla 28 del cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.

Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 29 Y FIGURA 23

En el ítem N° 23, se aplicó la siguiente dimensión “**Estoy satisfecho con el salario que percibo**”; en los resultados obtenidos en la tabla 29 y figura 23, se puede observar que, aproximadamente el 9.5% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 44.2% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 11.6% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado un 31.6% señaló estar de acuerdo y un 3.1% indicó estar totalmente de acuerdo.

Tabla 29

Estoy satisfecho con el salario que percibo

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	9	9.5
En desacuerdo	42	44.2
Ni acuerdo ni desacuerdo	11	11.6
De acuerdo	30	31.6
Totalmente de acuerdo	3	3.1
Total	95	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.

Elaboración: Propia.

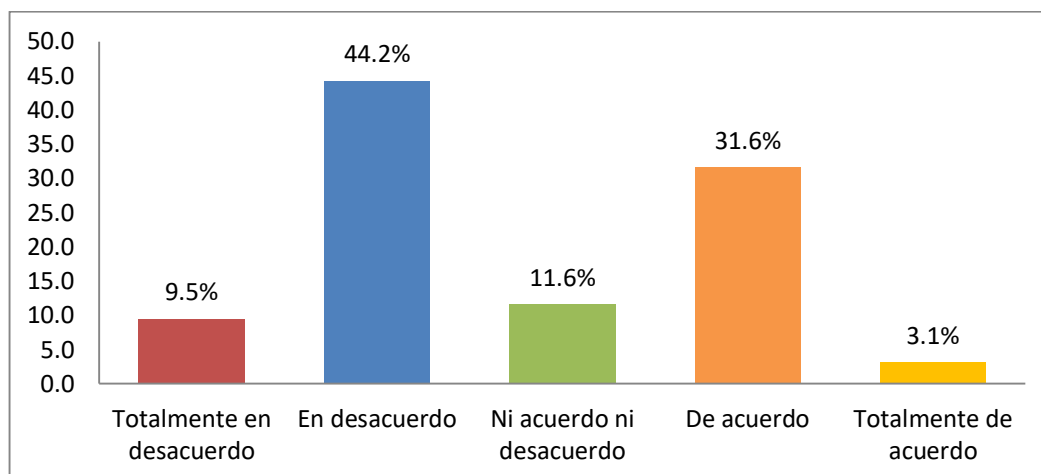


Figura 23. Estoy satisfecho con el salario que percibo.

Fuente: Tabla 29 del cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.

Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 30 Y FIGURA 24

En el ítem N° 24, se aplicó la siguiente dimensión **“Estoy satisfecho con las herramientas necesarias que se me brinda para desempeñarme en mi puesto de trabajo”**; en los resultados obtenidos en la tabla 30 y figura 24 se puede observar que, aproximadamente el 10.5% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 44.2% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 9.5% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; y por último un 35.8% señaló estar de acuerdo.

Tabla 30

Estoy satisfecho con las herramientas necesarias que se me brinda para desempeñarme en mi puesto de trabajo

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	10	10.5
En desacuerdo	42	44.2
Ni acuerdo ni desacuerdo	9	9.5
De acuerdo	34	35.8
Totalmente de acuerdo	0	0.0
Total	95	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración: Propia.

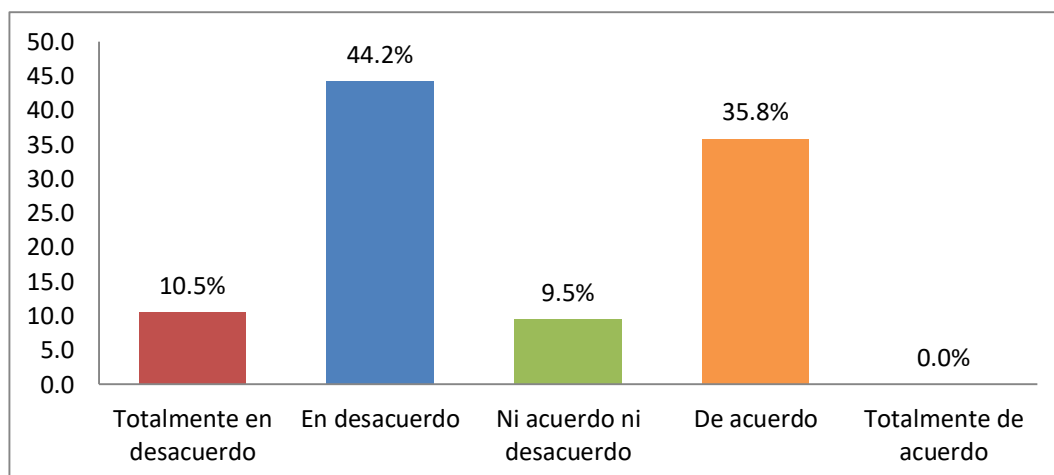


Figura 24. Estoy satisfecho con las herramientas necesarias que se me brinda para desempeñarme en mi puesto de trabajo.

Fuente: Tabla 30 del cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 31 Y FIGURA 25

En el ítem N° 25, se aplicó la siguiente dimensión “**Estoy conforme con el trato que me brindan los jefes**”; en los resultados obtenidos en la tabla 31 y figura 25 se puede observar que, aproximadamente el 16.8% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 40.0% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 17.9% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado, un 25.3% señaló estar de acuerdo.

Tabla 31

Estoy conforme con el trato que me brindan los jefes

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	16	16.8
En desacuerdo	38	40.0
Ni acuerdo ni desacuerdo	17	17.9
De acuerdo	24	25.3
Totalmente de acuerdo	0	0.0
Total	95	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.

Elaboración: Propia.

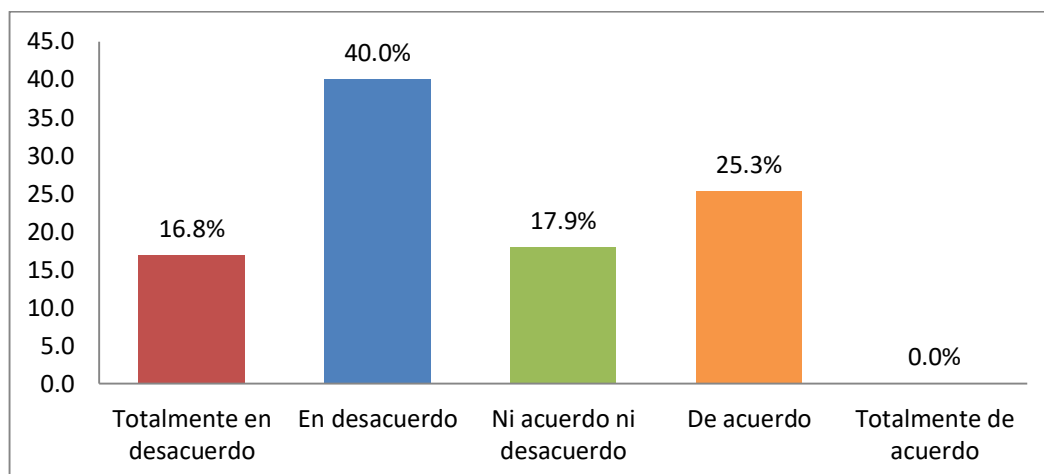


Figura 25. Estoy conforme con el trato que me brindan los jefes.

Fuente: Tabla 31 del cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.

Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 32 Y FIGURA 26

En el ítem N° 26, se aplicó la siguiente dimensión **“Cumplir con mis tareas diarias es muy estimulante”**; en los resultados obtenidos en la tabla 32 y figura 26, se puede observar que, aproximadamente el 6.3% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 37.9% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 31.6% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado un 16.8% de encuestados indicó estar de acuerdo y un 7.4% señaló estar totalmente de acuerdo.

Tabla 32

Cumplir con mis tareas diarias es muy estimulante

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	6.3
En desacuerdo	36	37.9
Ni acuerdo ni desacuerdo	30	31.6
De acuerdo	16	16.8
Totalmente de acuerdo	7	7.4
Total	95	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.

Elaboración: Propia.

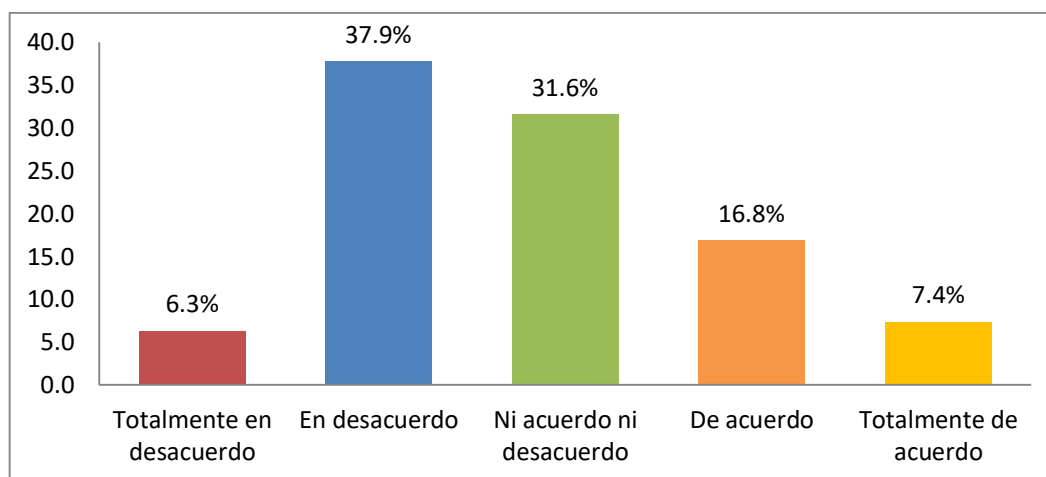


Figura 26. Cumplir con mis tareas diarias es muy estimulante.

Fuente: Tabla 32 del cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.

Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 33 Y FIGURA 27

En el ítem N° 27, se aplicó la siguiente dimensión “**Mis jefes me reconocen cuando tengo logros**”; en los resultados obtenidos en la tabla 33 y figura 27 se puede observar que, aproximadamente el 9.5% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 48.4% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 11.6% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado, un 28.4% señaló estar de acuerdo y un 2.1% indicó estar totalmente de acuerdo.

Tabla 33

Mis jefes me reconocen cuando tengo logros

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	9	9.5
En desacuerdo	46	48.4
Ni acuerdo ni desacuerdo	11	11.6
De acuerdo	27	28.4
Totalmente de acuerdo	2	2.1
Total	95	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración: Propia.

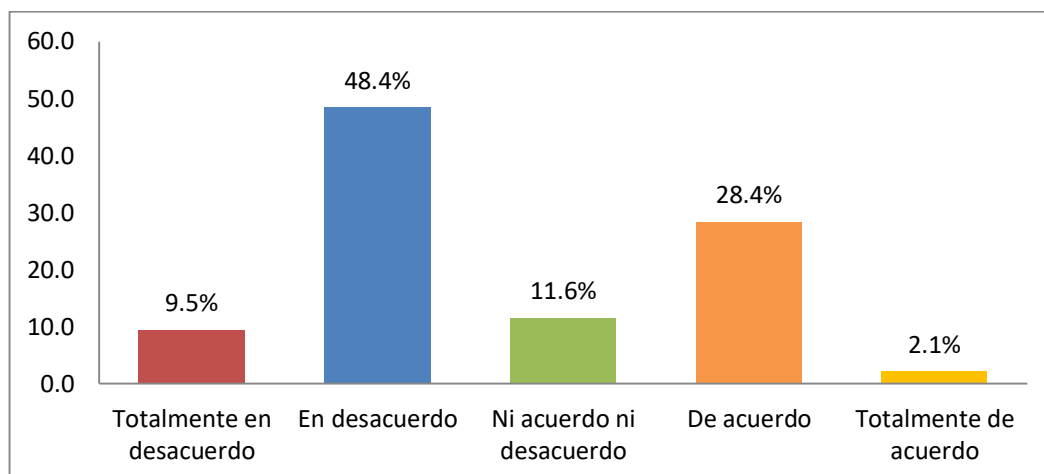


Figura 27. Mis jefes me reconocen cuando tengo logros.

Fuente: Tabla 33 del cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.

Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 34 Y FIGURA 28

En el ítem N° 28, se aplicó la siguiente dimensión **“Me siento realizado con el cargo que estoy ocupando”**; en los resultados obtenidos en la tabla 34 y figura 28, se puede observar que, sólo el 1.1% del personal encuestado manifestó estar en totalmente en desacuerdo, el 46.3% indicó estar en desacuerdo, mientras que el 20.0% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; un grupo del 30.5% señaló estar de acuerdo y un mínimo grupo de 2.1% indicó estar totalmente de acuerdo.

Tabla 34

Me siento realizado con el cargo que estoy ocupando

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	1.1
En desacuerdo	44	46.3
Ni acuerdo ni desacuerdo	19	20.0
De acuerdo	29	30.5
Totalmente de acuerdo	2	2.1
Total	95	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración: Propia.

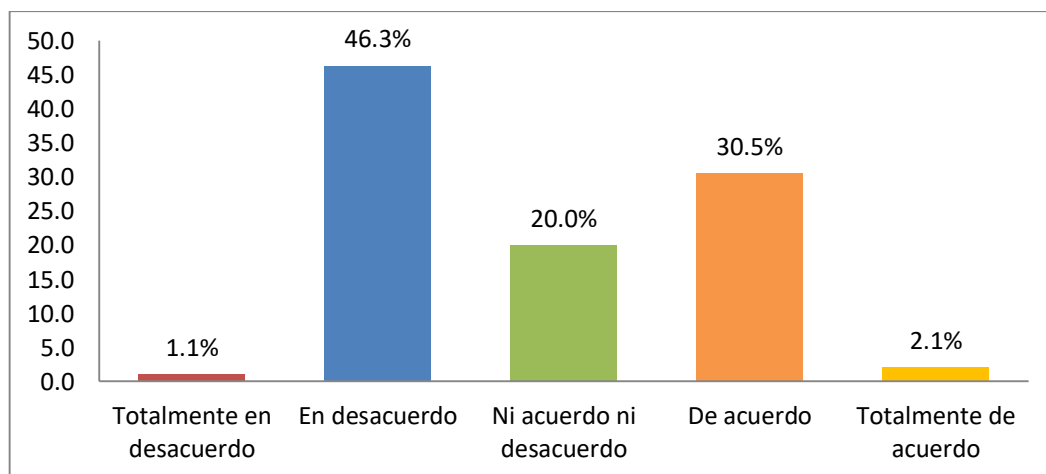


Figura 28. Me siento realizado con el cargo que estoy ocupando.

Fuente: Tabla 34 del cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 35 Y FIGURA 29

En el ítem N° 29, se aplicó la siguiente dimensión “**Realizo voluntariamente tareas que no forman parte de mi puesto de trabajo**”; en los resultados obtenidos en la tabla 35 y figura 29 se puede observar que, el 15.8% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo con dicha dimensión; un 49.5% indicó estar en desacuerdo; aproximadamente el 12.6% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado, un 22.1% señaló estar de acuerdo.

Tabla 35

Realizo voluntariamente tareas que no forman parte de mi puesto de trabajo

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	15	15.8
En desacuerdo	47	49.5
Ni acuerdo ni desacuerdo	12	12.6
De acuerdo	21	22.1
Totalmente de acuerdo	0	0.0
Total	95	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración: Propia.

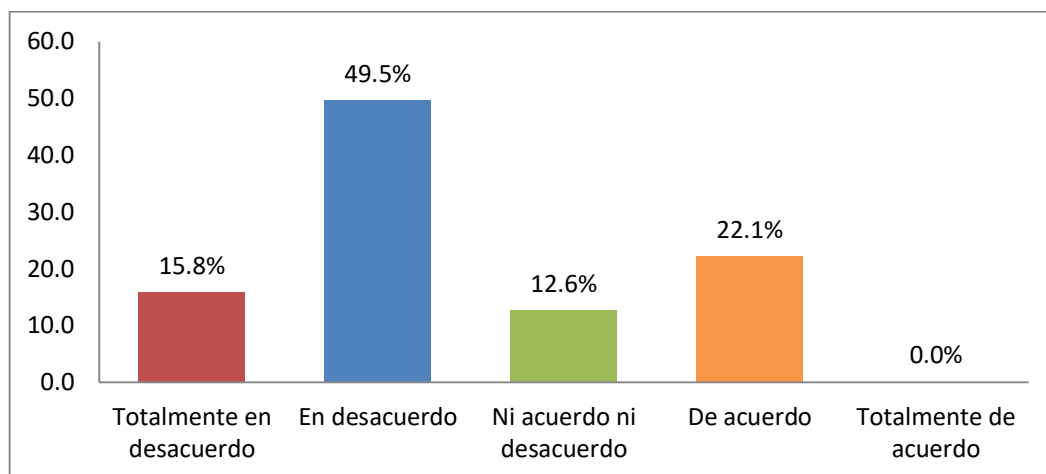


Figura 29. Realizo voluntariamente tareas que no forman parte de mi puesto de trabajo.

Fuente: Tabla 35 del cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 36 Y FIGURA 30

En el ítem N° 30, se aplicó la siguiente dimensión **“Planteo sugerencias innovadoras para la mejora de la institución.”**; en los resultados obtenidos en la tabla 36 y figura 30, se puede observar que, un número de trabajadores representado por el 12.6% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 37.9% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 22.1% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado, un 20.0% señaló estar de acuerdo y un 7.4% indicó estar totalmente de acuerdo.

Tabla 36

Planteo sugerencias innovadoras para la mejora de la institución

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	12	12.6
En desacuerdo	36	37.9
Ni acuerdo ni desacuerdo	21	22.1
De acuerdo	19	20.0
Totalmente de acuerdo	7	7.4
Total	95	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.

Elaboración: Propia.

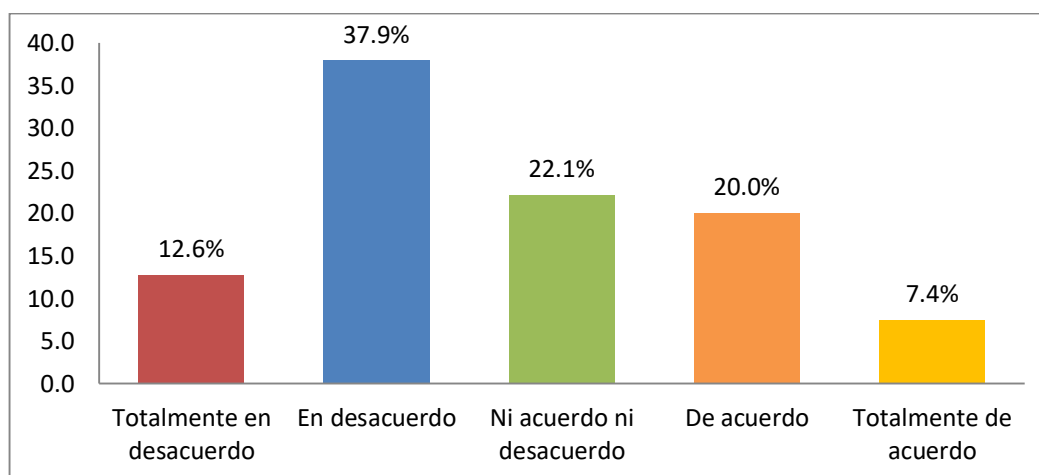


Figura 30. Planteo sugerencias innovadoras para la mejora de la institución.

Fuente: Tabla 36 del cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.

Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 37 Y FIGURA 31

En el ítem N° 31, se aplicó la siguiente dimensión “**Apoyo en las actividades sociales que realiza el Banco**”; en los resultados obtenidos en la tabla 37 y figura 31 se puede observar que, aproximadamente el 9.5% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 47.4% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 8.4% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado, un 30.5% señaló estar de acuerdo y un 4.2% indicó estar totalmente de acuerdo.

Tabla 37

Apoyo en las actividades sociales que realiza el Banco

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	9	9.5
En desacuerdo	45	47.4
Ni acuerdo ni desacuerdo	8	8.4
De acuerdo	29	30.5
Totalmente de acuerdo	4	4.2
Total	95	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración: Propia.

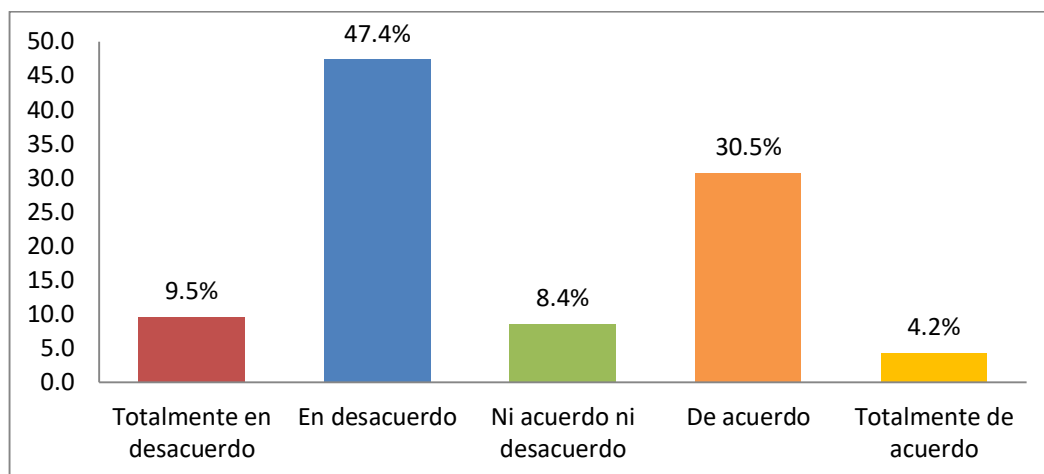


Figura 31. Apoyo en las actividades sociales que realiza el Banco.

Fuente: Tabla 37 del cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.

Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 38 Y FIGURA 32

En el ítem N° 32, se aplicó la siguiente dimensión **“Los jefes no tienen cierto favoritismo por algunos trabajadores”**; en los resultados obtenidos en la tabla 38 y figura 32, se puede observar que, aproximadamente el 10.5% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 47.4% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 20.0% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado, un 16.8% señaló estar de acuerdo y un 5.3% indicó estar totalmente de acuerdo.

Tabla 38

Los jefes no tienen cierto favoritismo por algunos trabajadores

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	10	10.5
En desacuerdo	45	47.4
Ni acuerdo ni desacuerdo	19	20.0
De acuerdo	16	16.8
Totalmente de acuerdo	5	5.3
Total	95	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración: Propia.

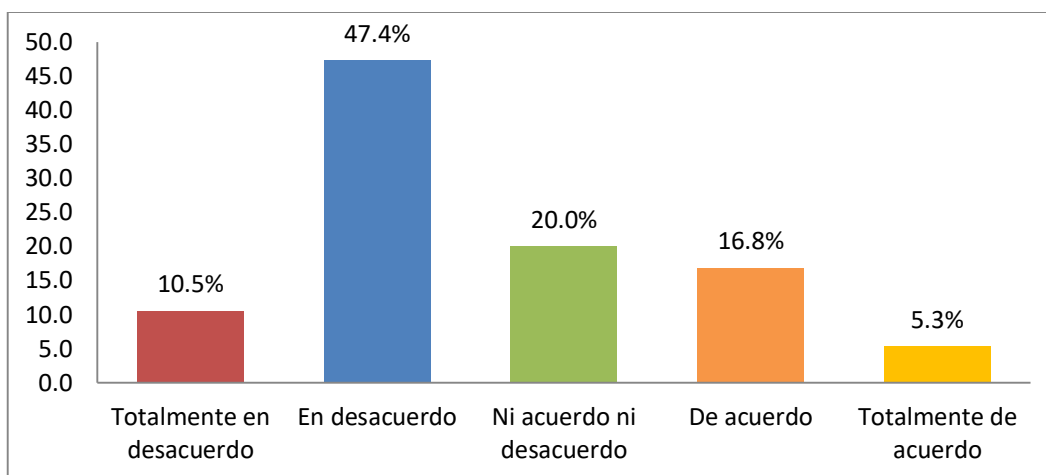


Figura 32. Los jefes no tienen cierto favoritismo por algunos trabajadores

Fuente: Tabla 38 del cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 39 Y FIGURA 33

En el ítem N° 33, se aplicó la siguiente dimensión “**Los jefes promueven políticas de igualdad de oportunidades en el lugar de trabajo**”; en los resultados obtenidos en la tabla 39 y figura 33, se puede observar que, aproximadamente el 15.8% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 48.4% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 8.4% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado, un 27.4% señaló estar de acuerdo.

Tabla 39

Los jefes promueven políticas de igualdad de oportunidades en el lugar de trabajo

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	15	15.8
En desacuerdo	46	48.4
Ni acuerdo ni desacuerdo	8	8.4
De acuerdo	26	27.4
Totalmente de acuerdo	0	0.0
Total	95	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración: Propia.

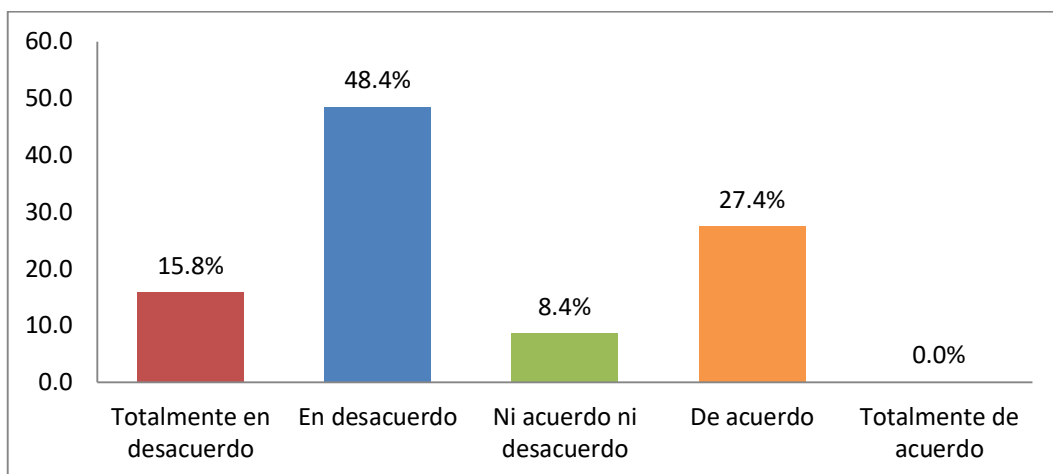


Figura 33. Los jefes promueven políticas de igualdad de oportunidades en el lugar de trabajo.

Fuente: Tabla 39 del cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 40 Y FIGURA 34

En el ítem N° 34, se aplicó la siguiente dimensión **“Los jefes no sobrecargan las tareas de los trabajadores asignándoles las suyas”**; en los resultados obtenidos en la tabla 40 y figura 34, se puede observar que, el 18.9% del personal encuestado manifestó estar en total desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 44.2% indicó estar en desacuerdo; mientras que un 7.4% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado, un 29.5% señaló estar de acuerdo.

Tabla 40

Los jefes no sobrecargan las tareas de los trabajadores asignándoles las suyas

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	18	18.9
En desacuerdo	42	44.2
Ni acuerdo ni desacuerdo	7	7.4
De acuerdo	28	29.5
Totalmente de acuerdo	0	0.0
Total	95	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración: Propia.

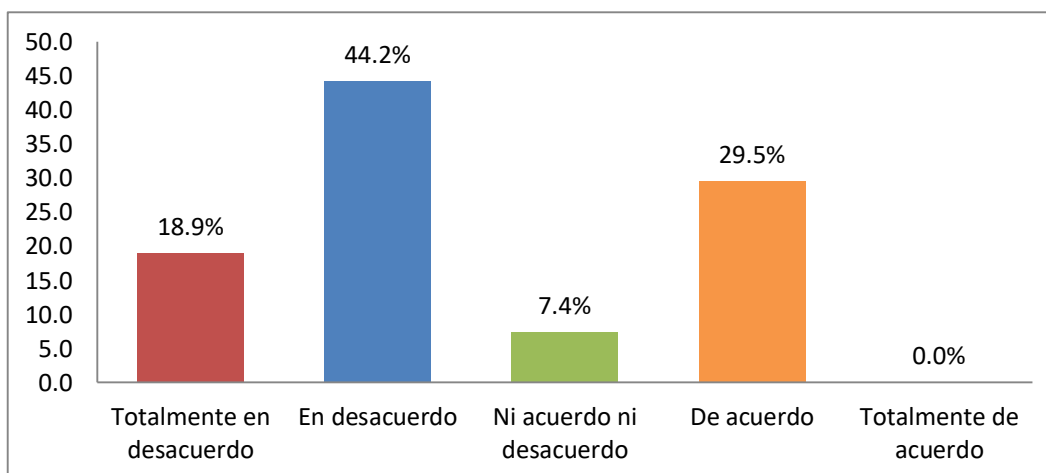


Figura 34. Los jefes no sobrecargan las tareas de los trabajadores asignándoles las suyas.

Fuente: Tabla 40 del cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 41 Y FIGURA 35

En el ítem N° 35, se aplicó la siguiente dimensión “**Las metas que fijan para mi trabajo son razonables en comparación con otros trabajadores**”; en los resultados obtenidos en la tabla 41 y figura 35, se puede observar que, aproximadamente el 18.9% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 32.6% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 27.4% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado, un 21.1% señaló estar de acuerdo.

Tabla 41

Las metas que fijan para mi trabajo son razonables en comparación con otros trabajadores

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	18	18.9
En desacuerdo	31	32.6
Ni acuerdo ni desacuerdo	26	27.4
De acuerdo	20	21.1
Totalmente de acuerdo	0	0.0
Total	95	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración: Propia.

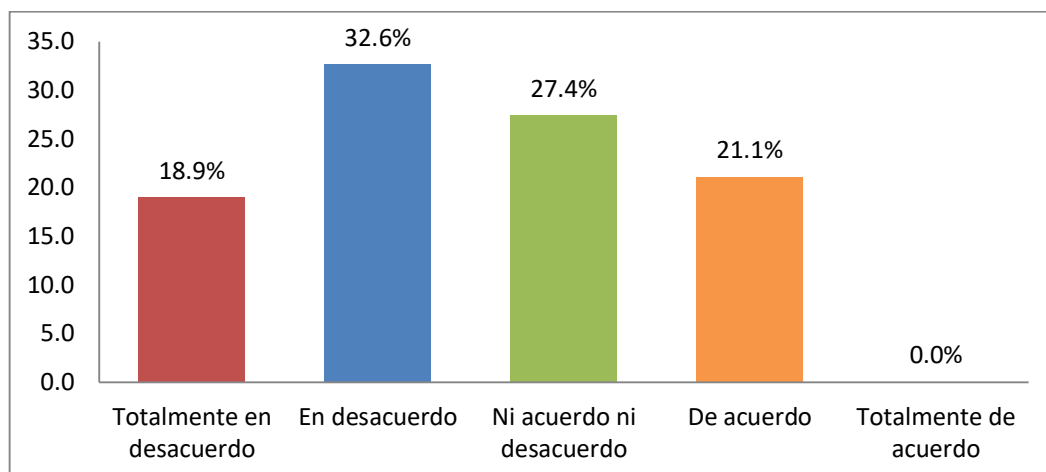


Figura 35. Las metas que fijan para mi trabajo son razonables en comparación con otros trabajadores.

Fuente: Tabla 41 del cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 42 Y FIGURA 36

En el ítem N° 36, se aplicó la siguiente dimensión “**Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas**”; en los resultados obtenidos en la tabla 42 y figura 36, se puede observar que, aproximadamente el 13.7% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 49.5% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 7.3% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado, un 29.5% señaló estar de acuerdo.

Tabla 42

Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	13	13.7
En desacuerdo	47	49.5
Ni acuerdo ni desacuerdo	7	7.3
De acuerdo	28	29.5
Totalmente de acuerdo	0	0.0
Total	95	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.

Elaboración: Propia.

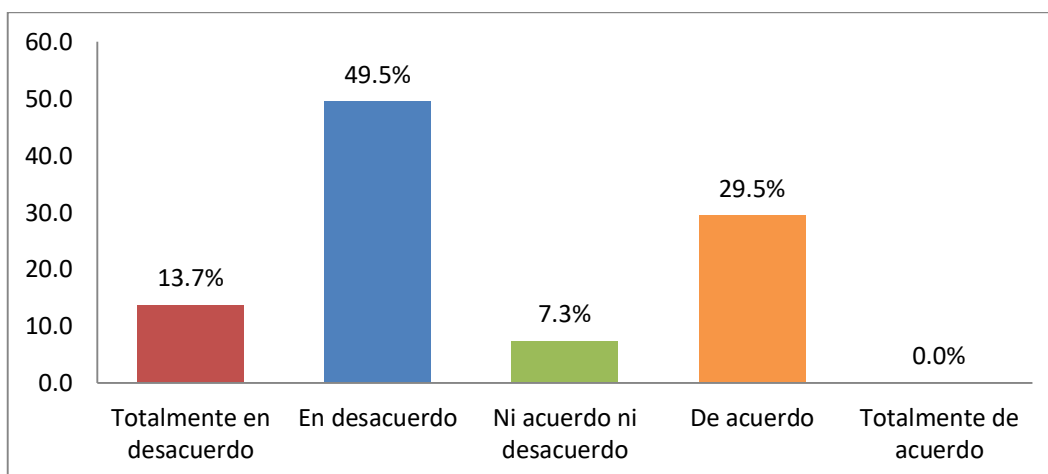


Figura 36. Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas.

Fuente: Tabla 42 del cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.

Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 43 Y FIGURA 37

En el ítem N° 37, se aplicó la siguiente dimensión “**El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado**”; en los resultados obtenidos en la tabla 43 y figura 37, se puede observar que, un 5.3% indicó estar totalmente de acuerdo, aproximadamente el 45.2% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 20.0% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; el 27.4% respondió estar de acuerdo y un último grupo del 2.1% indicó estar totalmente de acuerdo.

Tabla 43

El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	5.3
En desacuerdo	43	45.2
Ni acuerdo ni desacuerdo	19	20.0
De acuerdo	26	27.4
Totalmente de acuerdo	2	2.1
Total	95	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.

Elaboración: Propia.

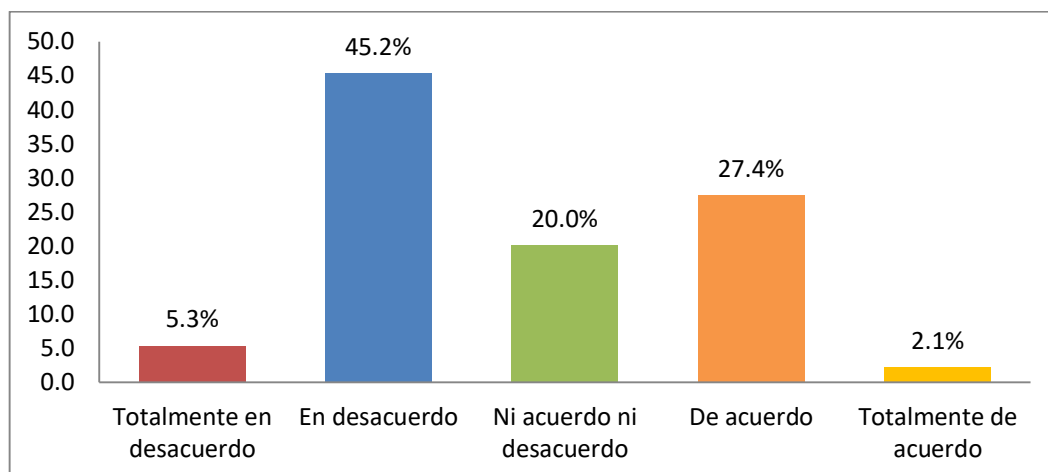


Figura 37. El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado.

Fuente: Tabla 43 del cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 44 Y FIGURA 38

En el ítem N° 38, se aplicó la siguiente dimensión **“Los jefes promueven constantemente actividades de integración”**; en los resultados obtenidos en la tabla 44 y figura 38, se puede observar que, aproximadamente el 5.3% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 43.2% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 21.0% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado, un 30.5% señaló estar de acuerdo.

Tabla 44

Los jefes promueven constantemente actividades de integración

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	5.3
En desacuerdo	41	43.2
Ni acuerdo ni desacuerdo	20	21.0
De acuerdo	29	30.5
Totalmente de acuerdo	0	0.0
Total	95	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración: Propia.

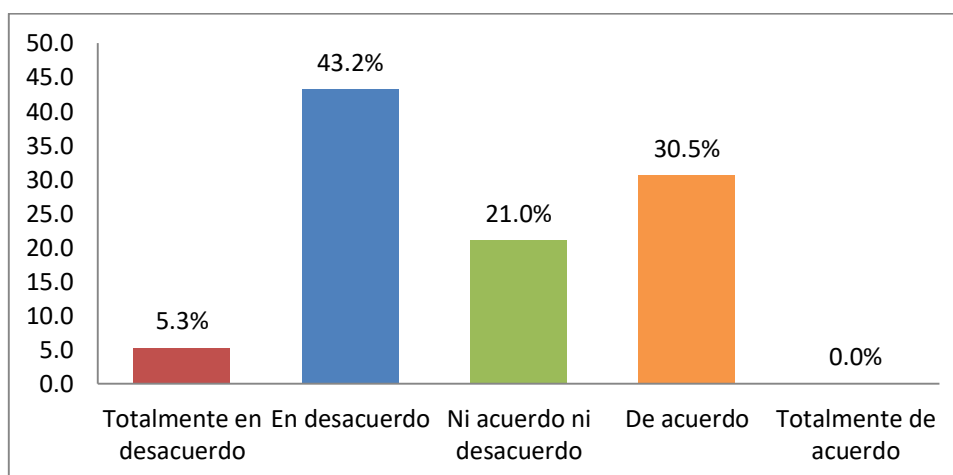


Figura 38. Los jefes promueven constantemente actividades de integración.

Fuente: Tabla 44 del cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 45 Y FIGURA 39

En el ítem N° 39, se aplicó la siguiente dimensión “**Los jefes no presionan con mayores exigencias en nuestro trabajo**”; en los resultados obtenidos en la tabla 45 y figura 39, se puede observar que, el 11.6% señaló estar en total desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 45.3% indicó estar en desacuerdo; mientras que un 14.7% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; el 26.3% indicó estar de acuerdo y finalmente un menor grupo del 2.1% señaló estar totalmente de acuerdo.

Tabla 45

Los jefes no presionan con mayores exigencias en nuestro trabajo

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	11	11.6
En desacuerdo	43	45.3
Ni acuerdo ni desacuerdo	14	14.7
De acuerdo	25	26.3
Totalmente de acuerdo	2	2.1
Total	95	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración: Propia.

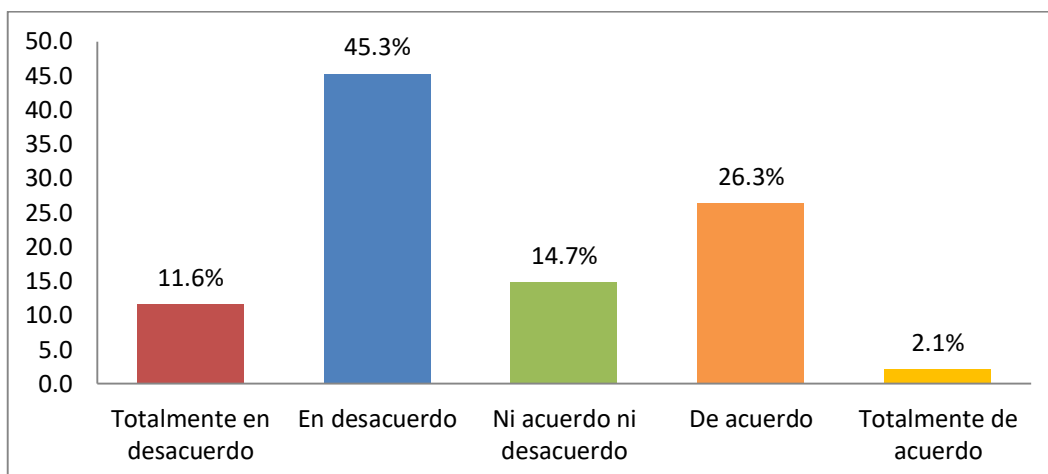


Figura 39. Los jefes no presionan con mayores exigencias en nuestro trabajo.

Fuente: Tabla 45 del cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 46 Y FIGURA 40

En el ítem N° 40, se aplicó la siguiente dimensión **“Los jefes no exigen de manera autoritaria que mejoremos nuestras metas en el trabajo”**; en los resultados obtenidos en la tabla 46 y figura 40, se puede observar que, el 7.4% señaló estar en total desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 37.9% indicó estar en desacuerdo; un grupo del 35.8% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado, un 18.9% señaló estar de acuerdo.

Tabla 46

Los jefes no exigen de manera autoritaria que mejoremos nuestras metas en el trabajo

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	7.4
En desacuerdo	36	37.9
Ni acuerdo ni desacuerdo	34	35.8
De acuerdo	18	18.9
Totalmente de acuerdo	0	0.0
Total	95	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración: Propia.

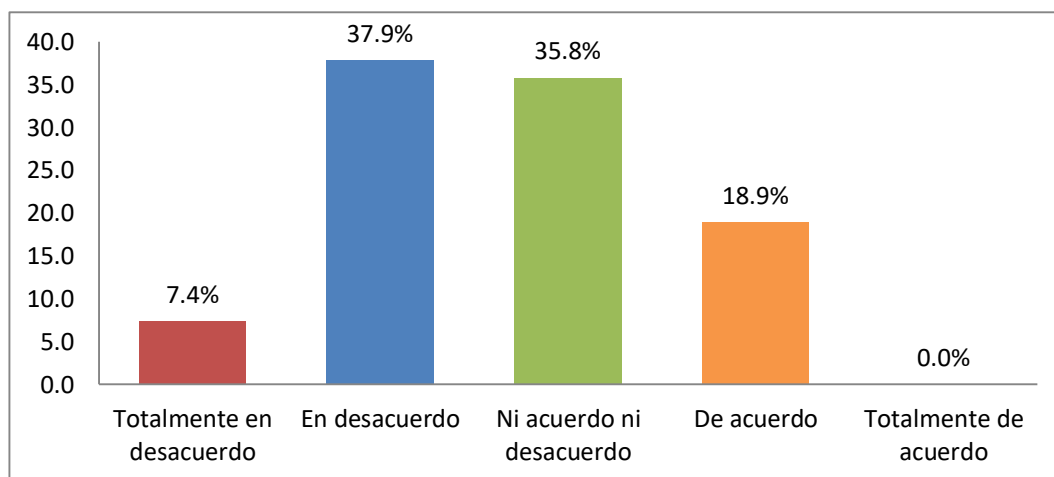


Figura 40. Los jefes no exigen de manera autoritaria que mejoremos nuestras metas en el trabajo.

Fuente: Tabla 46 del cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 47 Y FIGURA 41

En el ítem N° 41, se aplicó la siguiente dimensión “**Los trabajadores no se sienten presionados por el excesivo control de los jefes**”; en los resultados obtenidos en la tabla 47 y figura 41 se puede observar que, aproximadamente el 16.8% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 45.3% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 10.5% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado, un 25.3% señaló estar de acuerdo y un 2.1% indicó estar totalmente de acuerdo.

Tabla 47

Los trabajadores no se sienten presionados por el excesivo control de los jefes

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	16	16.8
En desacuerdo	43	45.3
Ni acuerdo ni desacuerdo	10	10.5
De acuerdo	24	25.3
Totalmente de acuerdo	2	2.1
Total	95	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración: Propia.

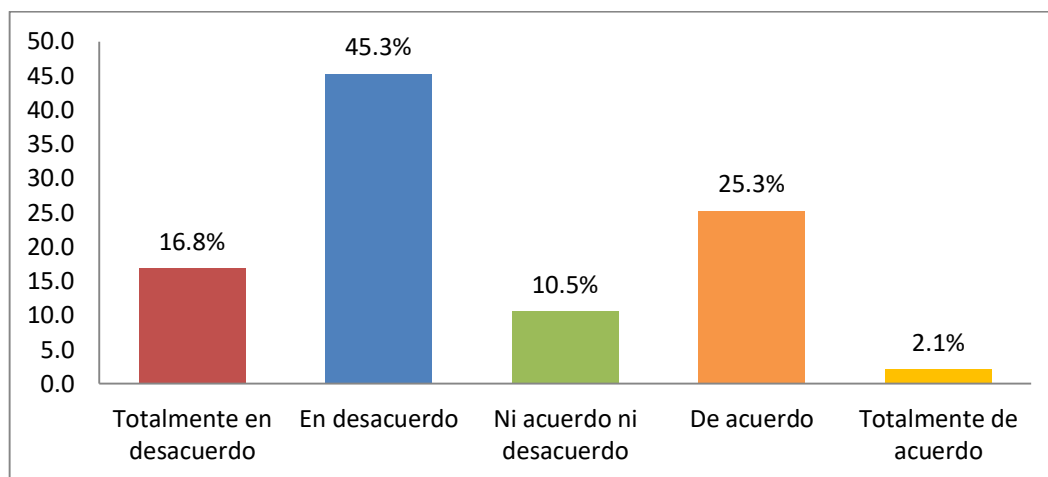


Figura 41. Los trabajadores no se sienten presionados por el excesivo control de los jefes.

Fuente: Tabla 47 del cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 48 Y FIGURA 42

En el ítem N° 42, se aplicó la siguiente dimensión **“No me genera estrés que constantemente incrementen las metas”**; en los resultados obtenidos en la tabla 48 y figura 42, se puede observar que, aproximadamente el 3.2% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 41.0% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 34.7% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; y por último un 21.1% señaló estar de acuerdo.

Tabla 48

No me genera estrés que constantemente incrementen las metas

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	3.2
En desacuerdo	39	41.0
Ni acuerdo ni desacuerdo	33	34.7
De acuerdo	20	21.1
Totalmente de acuerdo	0	0.0
Total	95	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.

Elaboración: Propia.

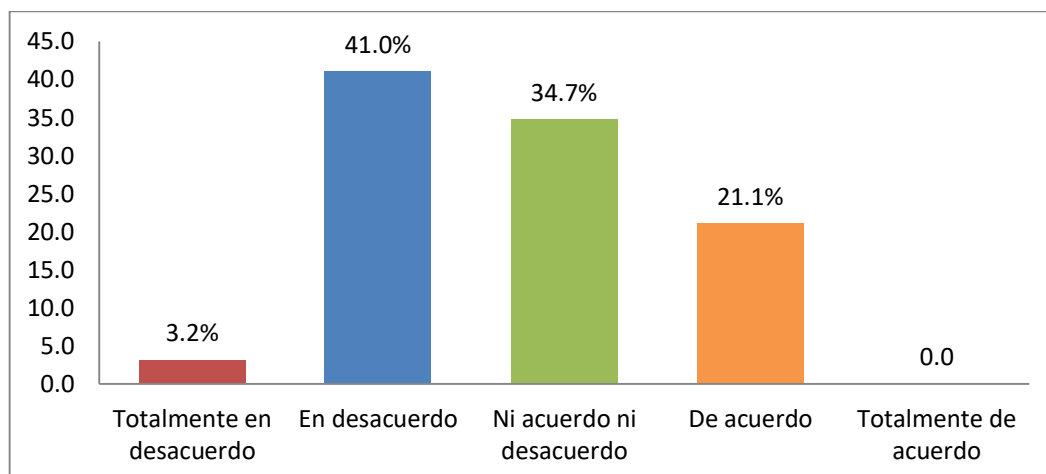


Figura 42. No me genera estrés que constantemente incrementen las metas.

Fuente: Tabla 48 del cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.

Elaboración: Propia.

RESUMEN DE ENCUESTA DE HABILIDADES DIRECTIVAS

Tabla 49

Resumen de encuesta de habilidades directivas

ESCALAS	Nº DE RESPUESTAS	PORCENTAJE DE RESPUESTAS
Totalmente en desacuerdo	274	13.7
En desacuerdo	934	46.8
Ni acuerdo ni desacuerdo	241	12.1
De acuerdo	527	26.4
totalmente de acuerdo	19	1
Total	1995	100

Fuente: Cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración: Propia.

Comentario: En relación al Resumen General de las habilidades directivas obtenido de la suma de las preguntas realizadas a los 95 encuestados; se aprecia que los colaboradores que están en la posición de totalmente en desacuerdo es un 13.7% y en desacuerdo es un 46.8%, estos resultados se obtienen porque los trabajadores consideran que existen aspectos por mejorar en las habilidades directivas de la entidad. Por otro lado, un 26.4% mantiene una posición positiva al respecto, indicando estar de acuerdo con tales habilidades directivas.

RESUMEN DE ENCUESTA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Tabla 50

Resumen de encuesta del clima organizacional

ESCALAS	Nº DE RESPUESTAS	PORCENTAJE DE RESPUESTAS
Totalmente en Desacuerdo	219	11
En desacuerdo	871	43.7
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	351	17.6
De acuerdo	516	25.9
Totalmente de acuerdo	38	1.9
Total	1995	100

Fuente: Cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración: Propia.

Comentario: En relación al resumen general del clima organizacional obtenido de la suma de las preguntas realizadas a los 95 encuestados; se aprecia que los colaboradores que están en la posición de totalmente en desacuerdo es el 11%; en desacuerdo es el 43.7% estos resultados muestran aspectos por mejorar en el clima organizacional; por otro lado, se aprecia que un 25.9% contestó estar de acuerdo y consideran que existe un buen clima organizacional.

4.3 Contrastación de Hipótesis

4.3.1 Hipótesis específicas

4.3.1.1 Contrastación de la hipótesis específica: Habilidades Directivas

H₀ : Las habilidades directivas de los trabajadores del Banco de la Nación, región Tacna, año 2015, no es baja.

H₁ : Las habilidades directivas de los trabajadores del Banco de la Nación, región Tacna, año 2015, es baja.

Media aritmética: 2,6 (52%)

Escala de medición: Muy baja [1,00 – 1,80]

Baja [1,81 – 2,60]

Regular [2,61 – 3,40]

Alta [3,41 – 4,20]

Muy alta [4,21 – 5,00]

Calificación: Baja

Al procesar la data de la variable habilidades directivas, se puede apreciar los resultados que se muestran en la tabla 51:

Tabla 51

Frecuencia de habilidades directivas

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Bajas habilidades directivas	52	54.7
Regular habilidades directivas	20	21.1
Altas habilidades directivas	23	24.2
Total	95	100

Fuente: Cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración: Propia.

En la tabla 51 se observa que un 54.7% de los colaboradores considera que existe un bajo desarrollo de habilidades directivas, un 21.1% lo percibe como regular y un 24.2% considera que existe un alto desarrollo habilidades directivas.

Considerando los resultados obtenidos, de la media aritmética, el cual califica como Baja con un 52% de efectividad en la medición de la variable; que condice con lo mostrado en la tabla 51 el cual califica con

un 54,7%; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis específica (H1), es decir: Las habilidades directivas de los trabajadores del Banco de la Nación, región Tacna, año 2015, es baja.

4.3.1.2 Contrastación de la hipótesis específica: Clima organizacional

H₀ : La percepción del clima organizacional de los trabajadores del Banco de la Nación, región Tacna, año 2015, no es malo.

H₁ : La percepción del clima organizacional de los trabajadores del Banco de la Nación, región Tacna, año 2015, es malo.

Media aritmética: 2,6 (52%)

Escala de medición: Muy mal [1,00 – 1,80]

Mal [1,81 – 2,60]

Regular [2,61 – 3,40]

Buen [3,41 – 4,20]

Muy Buen [4,21 – 5,00]

Calificación: Mal

Al procesar la data de la variable clima organizacional, se puede apreciar los resultados obtenidos que se muestran en la tabla 52:

Tabla 52
Frecuencia de clima organizacional

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
mal clima organizacional	55	57.9
regular clima organizacional	18	18.9
buen clima organizacional	22	23.2
Total	95	100

Fuente: Cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración: Propia.

En la tabla 52 se observa que un 57.9% de los colaboradores considera que existe un mal clima organizacional, un 18.9% lo considera regular, y el 23.2% considera que existe un buen clima.

Considerando los resultados obtenidos, de la media aritmética, el cual califica como Mala con un 52% de efectividad en la medición de la variable; que condice con lo mostrado en la tabla 52 el cual califica con un 57,9%; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis específica (H1), es decir: La percepción del clima

organizacional de los trabajadores del Banco de la Nación, región Tacna, año 2015, es malo.

4.3.2 Hipótesis general

H₀ : No existe relación de las habilidades directivas con el clima organizacional en el Banco de la Nación, región Tacna, año 2015.

H₁ : Existe relación de las habilidades directivas con el clima organizacional en el Banco de la Nación, región Tacna, año 2015.

a) **Nivel de Significancia:** Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05, se acepta H₁ y se rechaza H₀.

b) **Zona de rechazo:** Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta H₀ y se rechaza H₁.

c) **Estadístico de prueba:** Tau b de Kendall

Tabla 53

Prueba de correlación Tau b de Kendall

			Habilidades Directivas	Clima Organizacional
Tau_b de Kendall	Habilidades	Coeficiente de correlación	1,000	,736
	Directivas	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	95	95
	Clima	Coeficiente de correlación	,736	1,000
	Organizacional	Sig. (bilateral)	,000	.
		N	95	95

Fuente: Cuestionario aplicado el 14/12/2015 a los colaboradores del Banco de la Nación, región Tacna.
Elaboración: Propia.

Interpretación:

En Tabla 53 se muestra una alta correlación de las variables con 0.736 y la Sig. (Significancia asintótica) mostrada por el SPSS es 0.000 menor a 0.05, y; en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis específica (H1), es decir: ***Existe relación de las habilidades directivas con el clima organizacional en el Banco de la Nación, región Tacna, año 2015.***

CAPITULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La hipótesis específica a: “Las habilidades directivas de los trabajadores del Banco de la Nación, región Tacna, año 2015, es baja”. Este panorama es consecuente con los resultados de las investigaciones encontrados por Carlos Alberto Fernández Bravo (2011) en Maracaibo, Venezuela.

Realizando un trabajo de investigación basado en la realización de entrevistas a los trabajadores de la Organización de tecnología en el Banco Occidental de Descuento del Municipio de Maracaibo, Venezuela se llegó a la conclusión de que las habilidades directivas desarrolladas en la institución son de nivel bajo, concordando con los datos obtenidos en la presente investigación.

La hipótesis específica b: “La percepción del clima organizacional de los trabajadores del Banco de la Nación, región Tacna, año 2015, es malo”. En la misma línea, se expone la investigación realizada por Campos (2012) en su tesis; estilo directivo y Clima Organizacional en una institución educativa del distrito de

Ventanilla – Región Callao, donde los colaboradores percibieron que el clima organizacional se encuentra en un nivel bajo considerando que el clima organizacional no es el más adecuado, implicando ello la existencia de una atmósfera inestable, corroborando con ello lo encontrado en el presente estudio.

En cuanto a la relación con las variables, la conclusión de la prueba de hipótesis ya que el coeficiente de correlación resultó significativo ($0 < 0,05$), lo que ratifica la hipótesis general: “**Existe relación de las habilidades directivas con el clima organizacional en el Banco de la Nación, región Tacna, año 2015**”.

La presente conclusión es compatible con las conclusiones alcanzadas a nivel internacional por Aburto (2011, p. 138) en su tesis: “las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional” realizado en México D.F. alcanzando el mismo resultado en su investigación, donde se llegó a la conclusión de que a menor habilidad directiva del personal directivo, mayor clima organizacional insatisfecho, el cual refuerza los resultados obtenidos en la presente investigación.

En esa misma línea Madrigal (2009) afirma, en una investigación realizada en el centro – occidente del México, acerca de que motiva y desmotiva al trabajador, que afecta a su vez en la percepción del clima organizacional, indica que un gran porcentaje refirió lo que desmotiva es principalmente la forma en que los dirigen sus superiores.

El resultado obtenido se ratifica con lo indicado por Chiavenato (2009) que el clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación impulsado por sus directivos. Cuando ésta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o a barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar. Todo ello les da mayor solidez a los resultados obtenidos.

De las investigaciones se colige que, mientras los jefes tengan menores habilidades directivas; entre ellas comunicación, motivación, manejo de conflictos, formación de equipos; el resultado del clima organizacional será más desfavorable en las

organizaciones, con el cual se refuerza los resultados obtenidos en la presente investigación.

CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación permiten plantear las siguientes conclusiones:

PRIMERA: Se determinó la relación de las habilidades directivas con el clima organizacional en el Banco de la Nación, región Tacna, año 2015. Con un coeficiente de correlación de 0.736 entre ambas variables.

SEGUNDA: Se conoció que las habilidades directivas de los trabajadores del Banco de la Nación, región Tacna, año 2015, es baja. Así lo considera el 54.7% de los colaboradores.

TERCERA: Se conoció que la percepción del clima organizacional de los trabajadores del Banco de la Nación, región Tacna, año 2015, es malo. Según el 57,9% de colaboradores que así lo percibe.

RECOMENDACIONES

PRIMERA. – Considerando que existe una relación de las habilidades directivas y el clima organizacional en los Trabajadores del Banco de la Nación, región Tacna, se debe:

- Realizar monitoreos semestrales del desarrollo de las habilidades directivas y el clima organizacional mediante encuestas para verificar los avances alcanzados una vez implementada las medidas correctivas.

SEGUNDA. - Para mejorar las bajas habilidades directivas en el Banco de la Nación, región Tacna, se debe:

- Implantar políticas de mayor participación de los colaboradores en la toma de decisiones, para promover compromiso e identificación; haciendo uso de la filosofía del Empowerment.
- Implementar círculos de calidad que permita mayor interacción para la resolución de conflictos.
- Promover una comunicación horizontal y fluida entre las distintas áreas y niveles.

- Desarrollar un programa de educación y formación para el desarrollo y mejoramiento de habilidades directivas, desde técnicos que son ascendidos a jefes, funcionarios y directivos.

TERCERA. – Para mejorar el mal clima organizacional en el Banco de la Nación, región Tacna, se debe:

- Organizar periódicamente eventos de integración institucional con los colaboradores y jefes, con la finalidad de mejorar los lazos de amistad, solidaridad y trabajo en equipo entre los trabajadores de distintas áreas del Banco de la Nación, región Tacna.
- Desarrollar un plan de incentivos al buen desempeño, así como hacer reconocimientos públicos por los logros obtenidos por los colaboradores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aburto, H. (2011). *Habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional*. México D.F.
- Aguilar, F. Y., & Guerrero, A. (2014). *Las Habilidades Directivas y su relacion en la satisfacción laboral del personal en los Centros de Educación Básica alternativa Estatales de la Juridicción de la UGEL N°04,2013*. Lima.
- Ajrota, P. C. (2013). *Influencia de la Gestión Directiva en el Clima Organizacional de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna,2012*. Tacna.
- Asdrubal, J. (2009). *Clima Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Tacna año 2008*. Tacna.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigacion. para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación .
- Broada, G. (2004). *El burnout y la s manifestaciones psicomaticas como consecuencias del clima organizacional y de la motivación laboral*. Redalyc.
- Campodónico, T. (2006). *Habilidades Directivas. Visión Humana, 68*.
- Campos, L. (2012). *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla - region Callao*. Lima.
- Chamorro, F. P. (2014). *El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES(Dirección Provincial Pichincha)*. Quito.
- Chiavenato, I. (2009). *Administracion de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Concalves, A. (2017). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Geocities.
- Drucker, P. (1967). *El Ejecutivo Eficaz*. new Jersey: Delbolsillo.
- Figuroa, M. (2004). *Inteligencia emocional: instrumento clave en las organizaciones asociativas del siglo XXI*. CAYAPA, 119.

- García, G. E. (2007). *Clima organizacional: hacia un nuevo modelo*. Bucaramanga.
- García, L. (2006). *Técnicas y habilidades directivas*. EOI.
- Goleman, D. (2015). *Liderazgo que logra Resultados*. Intermanagers.
- Hernández, M. (2010). *Estudio de clima organizacional en la empresa JMC Comunicaciones Integrales, C.A.* Caracas.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill/ Interamericana editores S.A. de C.V.
- Hernández, S. (2003). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Huertas, J. (2006). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Mexico: Pearson Educacion.
- Jeria, F. (2006). *Análisis de clima organizacional de la Tesorería General de la República*. Santiago.
- Lamothe, P. (2009). *Habilidades directivas para gestionar la calidad. Tegucigalpa: UPNFM*.
- Llerena, M. A. (2014). *Las Habilidades Directivas y su incidencia en el Desarrollo Empresarial de la empresa de calzado Gamos*. Ambato.
- Luna, A. (2008). *El clima organizacional y supervisión de rendimiento la productividad*. Guatemala.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas*. México: Mc Graw Hill.
- Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia: El IMCOC, un método para su intervención*. Colombia: Universidad del Rosario.
- Mokate, K. (2002). *Eficacia, Eficiencia, Equidad y Sostenibilidad: ¿Qué queremos decir?* INDES.

- Pacheco, C. (2007). *Un modelo de sistema para la formación de habilidades directivas*. San Jose.
- Peña, J. (2013). *Estudio diagnóstico del clima laboral en una dependencia pública*. Monterrey.
- Pereda, F. (2014). Las Habilidades directivas como ventaja competitiva . *Omnia science*, 34.
- Pineda, E. (1994). *Metodología de la investigación: Manual para el desarrollo de personal de salud*. Washington.
- Sánchez, J. (2012). *Funciones, competencias y habilidades directivas*. Madrid: ENS.
- Stringer, L. y. (1968). Motivation and Organizational Climate. *Harvard Business School*, 52.
- Supo, J. (2012). *Seminario de investigación* .
- Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales* . México: El manual Moderno.
- Vargas, J. C. (2016). *El Liderazgo Transformacional y su influencia en el Clima Organizacional de los colaboradores del área Administrativa en el Gobierno Municipal de Canton Pillaro, Provincia de Tungurahua* . . Ambato.
- Vázquez, R. (2010). *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Velaz, J. (1996). *Motivos y Motivación en la empresa*. Madrid: Dias de Santos.
- Vera, L. M. (2015). *Influencia de las Habilidades Gerenciales en el Clima Organizacional de las Microempresas pertenecientes ala familia Asenjo de la ciudad de Chiclayo*. Chiclayo.
- Whetten & Cameron. (2004). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson educación.

Whetten & Cameron. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Pearson Educación.

Zuluaga, M. (2001). *Clima Organizacional*. Colombia.

ANEXOS

ANEXO 1. Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<i>Problema general</i>	<i>Objetivo general</i>	<i>Hipótesis general</i>	<i>Variable Independiente:</i>	<u>Tipo de estudio:</u> Observacional, transversal y analítico. <u>Nivel de estudio:</u> Relacional <u>Diseño de estudio:</u> No experimental <u>Unidad de análisis:</u> Trabajadores del Banco de la Nación, región Tacna. <u>Población y muestra:</u> 95 trabajadores, se realizó censo. <u>Técnica e instrumento:</u> Encuesta, cuestionario
¿Cuál es relación de las habilidades directivas con el clima organizacional en los trabajadores del Banco de la Nación, región Tacna, año 2015?	Determinar la relación de las habilidades directivas con el clima organizacional en los trabajadores del Banco de la Nación, región Tacna, año 2015.	Existe relación de las habilidades directivas con el clima organizacional en el Banco de la Nación, región Tacna, año 2015.	Habilidades directivas - Resolución de problemas - Asertividad - Participación - Comunicación - Liderazgo - Supervisión - Motivación	
<i>Problemas específicos</i>	<i>Objetivos específicos</i>	<i>Hipótesis específicas</i>	<i>Variable Dependiente:</i>	
a) ¿Cuáles son las habilidades directivas de los trabajadores del Banco de la Nación, región Tacna, año 2015?	a) Conocer las habilidades directivas de los trabajadores del Banco de la Nación, región Tacna, año 2015.	a) Las habilidades directivas de los trabajadores del Banco de la Nación, región Tacna, año 2015, es baja.	Clima organizacional - Satisfacción - Reconocimiento - Identidad - Equidad - Cooperación - Presión laboral	
b) ¿Cuál es la percepción del clima organizacional de los trabajadores del Banco de la Nación, región Tacna, año 2015?	b) Conocer la percepción del clima organizacional de los trabajadores del Banco de la Nación, región Tacna, año 2015.	b) La percepción del clima organizacional de los trabajadores del Banco de la Nación, región Tacna, año 2015, es malo.		

ANEXO 2. Instrumentos de medición

CUESTIONARIO DE HABILIDADES DIRECTIVAS

A continuación, encontrará una serie de enunciados con relación a su centro laboral, se solicita su opinión sincera al respecto. Después de leer cada enunciado marque con una X en el casillero que corresponda según su opinión.

V1. HABILIDADES DIRECTIVAS	Alternativas				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
SOLUCION DE PROBLEMAS					
1 Los jefes son flexibles a los cambios inesperados					
2 Los jefes están prestos a solucionar algunas incomodidades del trabajador					
3 Los jefes adoptan medidas preventivas para evitar problemas de inseguridad en el trabajo					
ASERTIVIDAD					
4 El jefe reconoce sus limitaciones					
5 El jefe es asertivo en todo momento					
6 Los jefes tienen un buen manejo de sus emociones					
PARTICIPACION					
7 Los jefes promueven que se participa en definir los objetivos y metas de la organización					
8 Los jefes impulsan la participación para dar propuestas que mejoren la forma de hacer nuestro trabajo					
9 Los jefes promueven la participación para realizar cualquier actividad interna del banco.					
COMUNICACIÓN					
10 El trato que se recibe de los jefes es excelente					
11 Los jefes promueven una comunicación horizontal					
12 Los jefes comunican de manera empática					
LIDERAZGO					
13 Los jefes son quienes lideran el cambio en la organización					

14	Los jefes logran que todas las áreas trabajemos unidos					
15	Los jefes hacen que todos trabajemos hacia un solo objetivo común					
SUPERVISION						
16	El jefe hace un seguimiento y control de mi desempeño					
17	El jefe brinda sugerencias para mejorar mi trabajo,					
18	Los jefes supervisan la evolución de mi desempeño					
MOTIVACION						
19	Los jefes me motivan a superarme cada día mas					
20	Mis jefes me dan a entender que las funciones que realizo son de gran aporte.					
21	Los jefes motivan eficazmente para que se cumplan las metas.					

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuación, encontrará una serie de enunciados con relación a su centro laboral, se solicita su opinión sincera al respecto. Después de leer cada enunciado marque con una X en el casillero que corresponda según su opinión.

V2. CLIMA ORGANIZACIONAL	Alternativas				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
SATISFACCION					
1 Disfruto de mi trabajo					
2 Estoy satisfecho con el salario que percibo					
3 Estoy satisfecho con las herramientas necesarias que se me brinda para desempeñarme en mi trabajo					
4 Estoy conforme con el trato que me brindan los jefes.					
RECONOCIMIENTO					
5 Cumplir con mis tareas diarias es un estimulante					
6 Mis jefes me reconocen cuando tengo logros					
7 Me siento realizado con el cargo que estoy ocupando					
IDENTIDAD					
8 Realizo voluntariamente tareas que no forman parte de puesto de trabajo					
9 planteo sugerencias innovadoras para la mejora de la institución					
10 Apoyo en las actividades sociales que realiza el banco					
EQUIDAD					
11 Los jefes no tienen cierto favoritismo por algunos trabajadores					
12 el jefe promueven políticas de igualdad de oportunidades en el lugar de trabajo					
13 Los jefes sobrecargan las tareas de los trabajadores asignándoles las suyas					
14 Las metas que fijan para mi trabajo son razonables en comparación con otros trabajadores					

COOPERACIÓN						
15	Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas					
16	el grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado,					
17	Los jefes promueven constantemente actividades de integración.					
PRESIÓN LABORAL						
18	Los jefes no presionan con mayores exigencias en nuestro trabajo					
19	Los jefes no exigen de manera autoritaria que mejoremos nuestras metas en el trabajo					
20	Los trabajadores no se sienten presionados por el excesivo control de los jefes					
21	No me genera estrés que constantemente nos incrementen las metas.					

ANEXO 3. Validación de instrumentos

DISEÑO DEL INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN VARIABLE 1: HABILIDADES DIRECTIVAS

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Gómez Caceres Felix P yny
 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente UNJBG
 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: CUESTIONARIO
 1.4. Autor del instrumento: JUAN CARLES LLONGUI LLONGUE

II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	CRITERIOS	1. Deficiente 00-20%	2. Regular 21-40%	3. Buena 41-60%	4. Muy Buena 61-80%	5. Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Los items están formulado con lenguaje apropiado y entendible.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
3. PERTINENTE	Las preguntas tienen que ver con el tema.				X	
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica de las preguntas.					X
5. SUFICIENCIA	Se tiene la suficiente cantidad y calidad de items para consolidar el concepto general.				X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.				X	
7. CONSISTENCIA	Existe solidez y coherencia entre sus preguntas.					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				X	
9. METODOLOGIA	El proceso responde al Método científico.				X	

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Excelente para su Aplicación

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 87%
 Lugar y fecha: 20/11/2015

Firma del Experto Informante
 DNI 10432115 Teléfono No 942 608798

DISEÑO DEL INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: VARIABLE 2: CLIMA ORGANIZACIONAL

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Gómez Cáceres Felipe yony
 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente U.M.B.G.
 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: CUESTIONARIO
 1.4. Autor del Instrumento: JUAN CARLOS LLANQUI ZLANQUE

II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	CRITERIOS	1. Deficiente 00-20%	2. Regular 21-40%	3. Buena 41-60%	4. Muy Buena 61-80%	5. Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Los ítems están formulado con lenguaje apropiado y entendible.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.			X		
3. PERTINENTE	Las preguntas tienen que ver con el tema.					X
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica de las preguntas.			X		
5. SUFICIENCIA	Se tiene la suficiente cantidad y calidad de ítems para consolidar el concepto general					X
6. INTENCIONALID	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.				X	
7. CONSISTENCIA	Existe solidez y coherencia entre sus preguntas.			X		
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				X	
9. METODOLOGIA	El proceso responde al Método Científico.					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Excelente para su Aplicación

82%

IV. PROMEDIO DE VALORACION:
Lugar y fecha: 20/11/2015

Firma del Experto Informante
DNI 10432933 Teléfono Nº 942608798

DISEÑO DEL INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN VARIABLE 1: HABILIDADES DIRECTIVAS

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: GARCIA VIZCAIN DAMIAN LOPEZ
 1.2. Cargo e institución donde labora: UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ GARCÍA
 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: CONSTITUCION
 1.4. Autor del Instrumento: JUAN CARLOS LLANQUI LLANQUE

II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	CRITERIOS	1. Deficient 00-20%	2. Regular 21-40%	3. Buena 41-60%	4. Muy Buena 61-80%	5. Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Los ítems están formulado con lenguaje apropiado y entendible.				X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.			X		
3. PERTINENTE	Las preguntas tienen que ver con el tema.			X		
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica de las preguntas.				X	
5. SUFICIENCIA	Se tiene la suficiente cantidad y calidad de ítems para consolidar el concepto general			X		
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.				X	
7. CONSISTENCIA	Existe solidez y coherencia entre sus preguntas.				X	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.			X		
9. METODOLOGIA	El proceso responde al Método científico.				X	

III. OPINION DE APLICABILIDAD: MUY BUENA PARA SU APLICACION

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 79%

Lugar y fecha: 9-1-15

Firma del Experto Informante
 DNI 944159 Teléfono No 92222040

DISEÑO DEL INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: VARIABLE 2: LISTA ORGANIZACIONAL

I- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: G. ESTEBAN VILLAR, DAMAZO, LÓPEZ
 1.2. Cargo e institución donde labora: CH. VICERRECTOR ADMINISTRATIVO, UNIV. DE HUACAYBAMBURA
 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: LISTA ORGANIZACIONAL
 1.4. Autor del instrumento: J. LUIS CARRERA HUANGA, L. GARCÍA

II- ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	CRITERIOS	1. Deficiente 00-20%	2. Regular 21-40%	3. Buena 41-60%	4. Muy Buena 61-80%	5. Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Los ítems están formulado con lenguaje apropiado y entendible.				X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
3. PERTINENTE	Las preguntas tienen que ver con el tema.				X	
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica de las preguntas.				X	
5. SUFICIENCIA	Se tiene la suficiente cantidad y calidad de ítems para consolidar el concepto general			X		
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.			X		
7. CONSISTENCIA	Existe solidez y coherencia entre sus preguntas.				X	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.			X		
9. METODOLOGÍA	El proceso responde al Método Científico.			X		

III. OPINION DE APLICABILIDAD: MUY BUENA PARA SU APLICACION

IV. PROMEDIO DE VALORACION:

71%

Lugar y fecha: 9-11-15

Firma del Experto Informante
 DNI 84794351 Teléfono N° 952022240

DISEÑO DEL INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN VARIABLE 1: Habilidades Directivas

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Cajalvarca Corra/Dez, David
 1.2. Cargo e institución donde labora: Prof. Principal ONABG
 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: CASTIGORIO
 1.4. Autor del instrumento: JUAN Carlos Morqui Linagre

II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	CRITERIOS	1. Deficiente 00-20%	2. Regular 21-40%	3. Buena 41-60%	4. Muy Buena 61-80%	5. Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado y entendible.				X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
3. PERTINENTE	Las preguntas tienen que ver con el tema.				X	
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica de las preguntas.			X		
5. SUFICIENCIA	Se tiene la suficiente cantidad y calidad de ítems para conocer el concepto general				X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.				X	
7. CONSISTENCIA	Existe solidez y coherencia entre sus preguntas.				X	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				X	
9. METODOLOGIA	El proceso responde al Método científico.				X	

III. OPINION DE APLICABILIDAD: MUY BUENA PARA SU APLICACION

IV. PROMEDIO DE VALORACION: **78%**

Lugar y fecha:
Tarma, 09/11/15

[Firma]
Firma del Experto Informante
DNI 80 500 44 Teléfono Nº 42 4053

DISEÑO DEL INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: VARIABLE 2:..... *Clases Organizaciones*

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: *Cajahuanca Giraldo, David*
 1.2. Cargo e institución donde labora: *Prof. Principal UNABU*
 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: *QUESTIONARIO*
 1.4. Autor del instrumento: *Juan Carlos Vargas Llague*

II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	CRITERIOS	1. Deficiente 00-20%	2. Regular 21-40%	3. Buena 41-60%	4. Muy Buena 61-80%	5. Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Los ítems están formulado con lenguaje apropiado y entendible.				X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
3. PERTINENTE	Las preguntas tienen que ver con el tema.				X	
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica de las preguntas.				X	
5. SUFICIENCIA	Se tiene la suficiente cantidad y calidad de ítems para consolidar el concepto general.				X	
6. INTENCIONALID	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.				X	
7. CONSISTENCIA	Existe solidez y coherencia entre sus preguntas.				X	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				X	
9. METODOLOGIA	El proceso responde al Método Científico.				X	

III. OPINION DE APLICABILIDAD: *MUY BUENA PARA SU APLICACION*

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 80%

Lugar y fecha:

Tiagna, 09/11/15

Firma del Experto Informante

DNI

Teléfono Nº

00506181

424053

ANEXO 4. Evaluación considerando opinión de expertos: Habilidades directivas

ITEM	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3	PROMEDIO POR ÍTEM	DIFERENCIA MAYOR VALOR - PROMEDIO	DISTANCIA DE PUNTOS MÚLTIPLES (DPP)	DIFERENCIA DEL MAYOR VALOR - 1	CÁLCULO D _{máx} (Distancia Máxima)
				a	B	c = b ²	D	e = d ²
1	4	4	5	4.33	0.67	0.44	4	16.00
2	4	3	4	3.67	0.33	0.11	3	9.00
3	4	3	4	3.67	0.33	0.11	3	9.00
4	3	4	5	4.00	1.00	1.00	4	16.00
5	4	3	4	3.67	0.33	0.11	3	9.00
6	4	4	4	4.00	0.00	0.00	3	9.00
7	4	4	5	4.33	0.67	0.44	4	16.00
8	4	3	4	3.67	0.33	0.11	3	9.00
9	4	4	4	4.00	0.00	0.00	3	9.00
			TOTAL	35.33	SUMA	2.33		102.00
					RAÍZ CUADRADA	1.53		10.10

TAMAÑO DEL INTERVALO= D _{max} /5 =	2.020	2.020
---	-------	-------

RESPUESTA 1: LA DISTANCIA DE PUNTOS MÚLTIPLES (DPP) es 1.53 y cae dentro del Intervalo A

NUEVA ESCALA	INTERVALO	SIGNIFICADO
0.000 -2.020	A	Adecuación total
2.021-4.041	B	Adecuación en gran medida
4.042 - 6.062	C	Adecuación promedio
6.063 - 8.083	D	Adecuación escasa
8.084 -10.104	E	Inadecuación

RESPUESTA2: OPERACIÓN MATEMATICA PARA DETERMINAR EL NIVEL DE %
Fórmula para el cálculo de índice de validación

$$\text{Índice de Validación} = IV = (\sum x) / 3ni$$

$$\text{Índice de Validación} = \frac{35.33}{9}$$

Índice de Validación =	3.93
------------------------	-------------

NUEVA ESCALA	INTERVALO	SIGNIFICADO
0.00 -1.00	A	No aplicable
1.01 - 2.00	B	Deficiente
2.01 -3.00	C	Regular
3.01 - 4.00	D	Bueno
4.01 - 5.00	E	Muy bueno

ANEXO 5. Evaluación considerando opinión de expertos: Clima organizacional

ITEM	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3	PROMEDIO POR ÍTEM	DIFERENCIA MAYOR VALOR - PROMEDIO	DISTANCIA DE PUNTOS MÚLTIPLES (DPP)	DIFERENCIA DEL MAYOR VALOR - 1	CÁLCULO D _{máx}
				A	B			(Distancia Máxima)
						$c = b^2$	d	$e = d^2$
1	4	4	5	4.33	0.67	0.44	4	16.00
2	4	4	3	3.67	0.33	0.11	3	9.00
3	4	4	5	4.33	0.67	0.44	4	16.00
4	4	4	3	3.67	0.33	0.11	3	9.00
5	4	3	5	4.00	1.00	1.00	4	16.00
6	4	3	4	3.67	0.33	0.11	3	9.00
7	4	4	3	3.67	0.33	0.11	3	9.00
8	4	3	4	3.67	0.33	0.11	3	9.00
9	4	3	5	4.00	1.00	1.00	4	16.00
			TOTAL	35.00	SUMA	3.44		109.00
					RAÍZ CUADRADA	1.86		10.44

TAMAÑO DEL INTERVALO= D_{max}/5 =	2.088
--	--------------

RESPUESTA 1: LA DISTANCIA DE PUNTOS MULTIPLES (DPP) es 1.86 y cae dentro del intervalo A

	INTERVALO	SIGNIFICADO
0.000 -2.088	A	Adecuación total
2.089 - 4.177	B	Adecuación en gran medida
4.178 - 6.266	C	Adecuación promedio
6.266 - 8.354	D	Adecuación escasa
8.355 - 10.443	E	Inadecuación

RESPUESTA 2: OPERACIÓN MATEMÁTICA PARA DETERMINAR EL NIVEL DE %
Fórmula para el cálculo del índice de validación

$$\text{Índice de Validación} = IV = (\sum x) / 3ni$$

$$\text{Índice de Validación} = \frac{35.00}{9}$$

Índice de Validación =	3.89
------------------------	-------------

NUEVA ESCALA	INTERVALO	SIGNIFICADO
0.00 -1.00	A	No aplicable
1.01 - 2.00	B	Deficiente
2.01 -3.00	C	Regular
3.01 - 4.00	D	Bueno
4.01 - 5.00	E	Muy bueno

ANEXO 6. Cuadro de tabulación final

VARIABLE: HABILIDADES DIRECTIVAS																						
N°	ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3	ITEM 4	ITEM 5	ITEM 6	ITEM 7	ITEM 8	ITEM 9	ITEM 10	ITEM 11	ITEM 12	ITEM 13	ITEM 14	ITEM 15	ITEM 16	ITEM 17	ITEM 18	ITEM 19	ITEM 20	ITEM 21	SUMA 1
1	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	42,00
2	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	46,00
3	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	44,00
4	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	44,00
5	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	3,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	3,00	2,00	32,00
6	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	82,00
7	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	25,00
8	2,00	3,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	1,00	41,00
9	3,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	3,00	1,00	3,00	2,00	1,00	1,00	34,00
10	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	39,00
11	4,00	5,00	4,00	3,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	88,00
12	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	43,00
13	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	3,00	1,00	1,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	45,00
14	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	34,00
15	4,00	4,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	66,00
16	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	55,00
17	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	48,00
18	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	84,00
19	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	45,00
20	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	33,00
21	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	84,00
22	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	25,00
23	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	50,00
24	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	4,00	1,00	3,00	2,00	1,00	1,00	38,00
25	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	40,00
26	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	82,00
27	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	43,00
28	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	3,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	61,00
29	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	3,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	33,00
30	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	66,00
31	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	84,00
32	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	32,00
33	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	51,00
34	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	4,00	4,00	3,00	2,00	1,00	1,00	61,00
35	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	41,00

75	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	33.00	
76	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	84.00
77	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	44.00
78	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	44.00
79	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	82.00
80	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	3,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	3,00	2,00	33.00	
81	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	81.00
82	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	51.00
83	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	54.00
84	1,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	4,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	52.00
85	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	45.00
86	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	83.00
87	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	1,00	56.00
88	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	51.00
89	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	4,00	4,00	3,00	2,00	1,00	1,00	1,00	60.00
90	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	45.00
91	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	43.00
92	4,00	4,00	4,00	3,00	5,00	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	84.00
93	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	1,00	44.00	
94	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	82.00
95	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	44.00

VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL																						
N°	ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3	ITEM 4	ITEM 5	ITEM 6	ITEM 7	ITEM 8	ITEM 9	ITEM 10	ITEM 11	ITEM 12	ITEM 13	ITEM 14	ITEM 15	ITEM 16	ITEM 17	ITEM 18	ITEM 19	ITEM 20	ITEM 21	SUMA 2
1	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	1,00	3,00	1,00	3,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	46.00
2	3,00	3,00	2,00	1,00	3,00	2,00	1,00	2,00	2,00	4,00	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	47.00
3	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	3,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	36.00
4	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	4,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	1,00	49.00
5	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	3,00	1,00	3,00	1,00	3,00	34.00
6	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	85.00
7	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	4,00	3,00	2,00	1,00	2,00	34.00
8	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	3,00	3,00	2,00	1,00	3,00	3,00	45.00
9	4,00	4,00	4,00	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	5,00	5,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	2,00	4,00	2,00	74.00
10	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	4,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	46.00
11	5,00	4,00	4,00	3,00	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00	3,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	81.00
12	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	43.00
13	2,00	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	49.00
14	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	3,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	33.00
15	4,00	4,00	3,00	2,00	4,00	4,00	4,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	66.00

16	3,00	4,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	3,00	1,00	3,00	2,00	2,00	2,00	50.00
17	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	1,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	54.00
18	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	81.00
19	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	45.00
20	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	4,00	2,00	2,00	1,00	2,00	34.00
21	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	84.00
22	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	4,00	1,00	2,00	1,00	3,00	33.00
23	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	49.00
24	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	5,00	3,00	76.00
25	2,00	1,00	2,00	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	48.00
26	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	85.00
27	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	44.00
28	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	45.00
29	2,00	3,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	35.00
30	4,00	3,00	4,00	2,00	2,00	4,00	4,00	3,00	2,00	4,00	2,00	3,00	3,00	2,00	4,00	4,00	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	65.00
31	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	81.00
32	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	4,00	2,00	2,00	1,00	2,00	34.00
33	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	3,00	3,00	3,00	1,00	2,00	3,00	47.00
34	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	2,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	2,00	74.00
35	2,00	2,00	2,00	3,00	1,00	2,00	2,00	1,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	2,00	3,00	45.00
36	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	39.00
37	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	49.00
38	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	84.00
39	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	2,00	4,00	3,00	4,00	2,00	78.00
40	1,00	2,00	3,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	4,00	1,00	3,00	1,00	3,00	36.00
41	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	82.00
42	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	41.00
43	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	46.00
44	1,00	3,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	28.00
45	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	2,00	83.00
46	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	4,00	2,00	3,00	2,00	3,00	47.00
47	1,00	2,00	3,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	3,00	4,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	36.00
48	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	84.00
49	3,00	2,00	2,00	2,00	1,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	46.00
50	2,00	2,00	4,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	50.00
51	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	4,00	3,00	2,00	1,00	2,00	34.00
52	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	1,00	2,00	3,00	46.00
53	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	77.00
54	2,00	2,00	2,00	3,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	42.00

55	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	79.00
56	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	1,00	3,00	3,00	2,00	54.00
57	2,00	1,00	4,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	43.00
58	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	4,00	4,00	2,00	3,00	50.00
59	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	2,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	79.00
60	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	3,00	4,00	3,00	79.00
61	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	3,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	1,00	2,00	2,00	3,00	35.00
62	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	3,00	1,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	46.00
63	3,00	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	48.00
64	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	5,00	3,00	77.00
65	2,00	2,00	2,00	3,00	4,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	46.00
66	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	85.00
67	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	44.00
68	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	45.00
69	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	85.00
70	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	45.00
71	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	45.00
72	2,00	3,00	4,00	3,00	4,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	1,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	55.00
73	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	80.00
74	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	45.00
75	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	4,00	2,00	2,00	1,00	2,00	34.00
76	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	84.00
77	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	3,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	37.00
78	2,00	2,00	2,00	4,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	1,00	49.00
79	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	82.00
80	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	3,00	1,00	3,00	1,00	3,00	35.00
81	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	2,00	83.00
82	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	4,00	2,00	3,00	2,00	3,00	47.00
83	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	3,00	1,00	3,00	2,00	2,00	2,00	52.00
84	3,00	4,00	2,00	2,00	1,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	48.00
85	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	48.00
86	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	83.00
87	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	1,00	2,00	3,00	46.00
88	3,00	3,00	4,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	3,00	3,00	3,00	1,00	2,00	3,00	50.00
89	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	2,00	74.00
90	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	46.00
91	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	44.00
92	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	85.00
93	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	3,00	3,00	2,00	1,00	3,00	45.00

94	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	82.00
95	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	2,00	3,00	44.00