

# Clima organizacional en las empresas mineras: caso Orcopampa



Genaro Matute  
Miguel Ángel Becerra  
Roger Muñoz

**Clima organizacional en las empresas mineras:  
el caso Orcopampa**

# **Clima organizacional en las empresas mineras: el caso Orcopampa**

Genaro Matute • Miguel Ángel Becerra  
Roger Muñoz



ESAN/Cendoc

MATUTE, Genaro ; BECERRA, Miguel Ángel ; MUÑOZ, Roger  
*Clima organizacional en las empresas mineras : el caso Orcopampa.* – Lima :  
Universidad ESAN, 2008. – 167 p. – (Gerencia Global ; 7)

CLIMA ORGANIZACIONAL / AMBIENTE DE TRABAJO /  
SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO / EVALUACIÓN / MINERÍA /  
PERÚ

HF 5549.5 J63M39

ISBN 978-9972-622-54-0

**Clima organizacional en las empresas  
mineras: el caso Orcopampa**

Serie Gerencia Global 7

© Universidad ESAN  
Av. Alonso de Molina 1652, Surco, Lima-Perú  
Setiembre de 2008  
[www.esan.edu.pe](http://www.esan.edu.pe)  
[esanediciones@esan.edu.pe](mailto:esanediciones@esan.edu.pe)

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2008-11873

DISEÑO DE CARÁTULA  
Alexander Forsyth

DISEÑO DE INTERIORES Y DIAGRAMACIÓN  
Ana María Tessey

IMPRESIÓN  
Editorial Cordillera S. A. C.

# Contenido

---

Introducción	11
Capítulo 1. Análisis de la realidad laboral minera en el Perú	15
1. La globalización y la realidad laboral minera en el Perú	15
2. Minería peruana y clima laboral	17
3. Actores de la minería peruana	20
4. Condiciones de vida en los campamentos	22
4.1. Condiciones básicas de vida	23
4.2. Vivienda, servicios educativos y otros servicios disponibles en las regiones mineras	23
4.3. Alimentación y necesidades de consumo energético requeridas para el trabajo y consumida en la práctica	26
Capítulo 2. Marco conceptual	31
1. Marco conceptual del clima organizacional	31
1.1. Dimensiones del clima organizacional	35
1.2. Evaluación del clima organizacional	36
1.3. Ventajas del diagnóstico del clima organizacional	38
2. Metodología	39
2.1. Tipología	39
2.2. Métodos de investigación y fuentes de información	39
2.3. Validación de la evaluación del clima organizacional en las empresas mineras	43
Capítulo 3. Potenciales dimensiones y cuestionario para la evaluación del clima organizacional en la minería peruana	45
1. Potenciales dimensiones	45
1.1. Liderazgo	46
1.2. Motivación	46

1.3. Comunicación	46
1.4. Consideración y apoyo	47
1.5. Toma de decisiones	47
1.6. Misión	48
1.7. Presión de trabajo	48
1.8. Planificación	49
1.9. Conflicto	49
1.10. Estructura	50
1.11. Estabilidad	51
1.12. Recompensa	51
1.13. Cohesión	51
1.14. Flexibilidad e innovación	52
2. Cuestionario para ejecutivos y empleados	53
3. Cuestionario para obreros	54
4. Validación y confiabilidad del cuestionario	55
Capítulo 4. Análisis del instrumento de recolección de datos	59
1. Análisis factorial de cada dimensión	60
1.1. Análisis de las dimensiones del cuestionario de ejecutivos y empleados	60
1.2. Análisis de las dimensiones del cuestionario de obreros	70
2. Reestructuración de los factores de las dimensiones	76
3. Dimensiones y cuestionario que componen el clima organizacional en las empresas mineras en el Perú	77
Capítulo 5. Análisis del clima organizacional de las empresas mineras peruanas: caso Orcopampa	81
1. Análisis del clima organizacional de la UEA Orcopampa considerando 14 dimensiones potenciales	81
1.1. Análisis del clima organizacional de ejecutivos y empleados	82
1.2. Análisis del clima organizacional de obreros	90
2. Análisis del clima organizacional de la UEA Orcopampa considerando las dimensiones resultantes del análisis factorial	96
2.1. Análisis del clima organizacional de ejecutivos y empleados	97
2.2. Análisis del clima organizacional de obreros	101

3. Validación del instrumento de evaluación del clima organizacional en las empresas mineras en el Perú	104
Conclusiones	107
Bibliografía	111
Anexos	115
1. Referencias de la UEA Orcopampa	117
2. Infraestructura urbana en los campamentos mineros según empresas operativas	118
3. Cuestionario sobre el clima laboral a ejecutivos y empleados de la UEA Orcopampa	119
4. Cuestionario sobre el clima laboral a obreros de la UEA Orcopampa	131
5. Matriz de correlación de preguntas	138
6. Información histórica	158
7. Dimensiones y cuestionario final para la evaluación del clima organizacional en las empresas mineras en el Perú	160
Sobre los autores	167

# Introducción

---

El Perú es un país minero desde tiempos ancestrales, donde casi todos los metales conocidos por el hombre han sido alguna vez explotados. Actualmente, el sector minero se mantiene como una de las principales actividades económicas, además de ser la mayor generadora de divisas. Situación que se vio favorecida por las políticas de promoción en minería a partir de la década de 1990 que hicieron ingresar al país grandes flujos de capitales. Lo que a su vez produjo un crecimiento sin precedentes en la producción minera y como tal se ha producido grandes inversiones. Un ejemplo de ello fueron los proyectos Yanacocha y Antamina.

Uno de los principales aspectos a tener en consideración para lograr que estas importantes inversiones tengan altas tasas de rentabilidad con un mínimo riesgo es contar con un clima organizacional propicio que garantice un alto nivel de satisfacción de los trabajadores y un elevado nivel de productividad. El éxito dependerá de un conjunto de factores físicos, laborales, sociales, entre otros, que deben estar enmarcados dentro de la cultura empresarial.

La forma más adecuada de ser competitivos en esta realidad es a través del factor humano. Por ello, es indispensable que las organizaciones evalúen constantemente su clima organizacional para lograr que los trabajadores se



sientan identificados y motivados en su lugar de trabajo y de esta manera puedan lograr una alta productividad y satisfacción personal; los trabajadores deben interiorizar las normas y valores de la organización. Por consiguiente, a través de la capacitación y motivación adecuada el trabajador sentirá el impulso de actuar por voluntad propia en beneficio de la empresa, identificándose con ella desde un primer momento pues conoce sus objetivos y se encamina a lograrlos. En este sentido, es fundamental establecer estrategias inmediatas, que permitan conservar al personal y mantenerlo contento en su puesto de trabajo; teniendo en cuenta que los resultados redundarán a favor tanto de la empresa como del trabajador.

La presente investigación tiene como objetivo establecer qué dimensiones componen el clima organizacional en las empresas mineras en el Perú. Para ello se tomó como modelo a la Unidad Económica Administrativa (UEA) Orcopampa de la Compañía de Minas Buenaventura SAA. Se busca entonces descubrir cuál es el clima organizacional actual y qué medidas se deben tomar para obtener un clima organizacional ideal, cuál es la percepción de los actores y qué recomendaciones se deberían dar para fortalecer un adecuado clima organizacional en la UEA Orcopampa de la Compañía de Minas Buenaventura SAA.

La investigación se centra en el diagnóstico y evaluación de un clima organizacional tanto actual como ideal en la UEA Orcopampa; con la finalidad de disminuir la brecha existente entre el clima actual y el ideal. Se tomó en cuenta aspectos tales como el estilo de liderazgo, manejo y niveles de comunicación, las diferentes relaciones laborales que se originan entre los trabajadores, la rigidez, flexibilidad y adaptabilidad de la organización. Asimismo, se explican los factores que influyen en la eficacia del personal e intervienen en el grado de identificación, motivación y compromiso del recurso humano con su empresa.

Investigación que servirá como punto de partida para estudios posteriores sobre evaluación del clima organizacional en empresas mineras. Se realiza una especie de confrontación final del análisis del clima organizacional actual con el clima organizacional pasado; a través de entrevistas con información histórica debido a la falta de información de evaluaciones que nos permitan ver la evolución del clima organizacional en las empresas del sector minero.

La investigación se desarrolla en cinco capítulos. El capítulo 1 contiene el análisis de la realidad laboral minera en el Perú. En el capítulo 2, se desarrolla el marco conceptual en el cual se apoya el estudio junto con la metodología a seguir; señalando los instrumentos empleados. En el capítulo 3, se define las dimensiones y el cuestionario empleado en la investigación. En el capítulo 4, se muestra el análisis del instrumento de recolección de datos. En el capítulo 5, se analiza el clima organizacional en las empresas mineras en el Perú tomando como modelo la UEA Orcopampa. Finalmente, se presentan las conclusiones de la investigación.

# 1

## **Análisis de la realidad laboral minera en el Perú**

En el presente capítulo se define la realidad laboral minera en el Perú. Se tratan temas como la globalización y la realidad laboral minera, la minería peruana y el clima laboral, los actores en la minería y las condiciones de vida en los campamentos mineros para fundamentar la obtención de las dimensiones que componen el clima organizacional de la minería peruana. De modo que, sirvan de sustento para la evaluación del clima organizacional de la UEA Orcopampa de la Compañía de Minas Buenaventura SAA.

El avance en materia de conocimiento está generando mayor desequilibrio y desigualdad entre los países, de manera que se tendrán que tomar decisiones para competir en condiciones de mayor ventaja. Es fundamental para esto conocer la realidad de la minería en el Perú y fomentar un buen clima organizacional.

### **1. La globalización y la realidad laboral minera en el Perú**

La globalización es un proceso multidimensional que involucra aspectos políticos, económicos, tecnológicos y socioculturales, que implican ciertos riesgos que afectan a la sociedad en su conjunto (empresas, gobiernos e individuos). La minería peruana ha enfrentado este fenómeno logrando

una integración económica, fomentando inversión tecnológica y sobre todo en el aspecto sociocultural. De esta manera ha promovido la participación de contratistas, constructoras, empresas de metal-mecánica, etcétera; generando un intensivo uso de mano de obra.

Este fenómeno ha ocasionado que las empresas mineras hoy en día compitan con las empresas extranjeras. Esta realidad impone nuevos retos, la minería ha decidido responder utilizando como modelo el desarrollo económico de mercado que pueda atraer de manera sostenida la inversión extranjera directa que les permita mejorar la productividad del país y fundamentalmente crear nuevas oportunidades de empleo, mediante fusiones y adquisiciones que mejoren su posición competitiva de costos y aumenten su participación en el mercado.

La competitividad minera está basada principalmente en la reducción de costos operativos. Por ello, en los últimos 20 años, la tecnología minera ha dado un vuelco en este sentido, permitiendo el desarrollo de métodos más mecanizados. Asimismo, una creciente preocupación por el medio ambiente ha permitido el desarrollo de métodos más limpios que reducen los niveles de contaminación. El uso de estas nuevas tecnologías ha implicado en las organizaciones la necesidad de capacitar y a la vez requerir de personal técnico, lo cual permitió un flujo migratorio de personal de diferentes partes de nuestra región y del mundo hacia los centros mineros; encontrándose en un solo lugar diferentes personalidades, con sus propias costumbres y valores.

Debido a la globalización está en boga la flexibilidad laboral y la tercerización de la mano de obra. Esto implica la existencia de menos trabajadores en planilla fija, comparado con los trabajadores de servicios. A su vez, este nuevo escenario generó que muchos funcionarios y trabajadores optaran por trabajar más horas diarias, ocasionando incertidumbre laboral de un eventual despido en una economía con una tasa de desempleo y subempleo del 9,4 en el 2003.

Muchas empresas y trabajadores han tomado conciencia de la flexibilidad laboral ya que las empresas mineras, en su mayoría, se han fusionado o han sido adquiridas por empresas multinacionales que traen consigo estándares laborales superiores que se aplican en sus países de origen; los

cuales incluyen códigos de conducta y bonos de productividad. Esto ha forzado a establecer nuevas y creativas formas de relaciones con el capital humano, permitiendo reflejar los costos reales de la mano de obra y, por otro lado, aumentar la satisfacción y la productividad laboral.

La minería peruana ha mostrado ser un sector dinámico que se ha sobrepuesto a años difíciles, así como a problemas políticos y económicos. La actividad minera genera una transferencia de bienes que pueden ser utilizados para aumentar la infraestructura productiva o mejorar el sistema de instrucción. Este impulso incrementa el nivel económico y cultural de la población (capital humano); desarrollando finalmente el capital total de la sociedad.

En vista que nuestra economía depende de los sectores productivos primarios, la minería tiene un papel importante que cumplir. Las estadísticas de empleo indican que la Población Económicamente Activa (PEA) empleada en minería es del 34% en la costa, 64% en la sierra y 2% en la selva. Asimismo, aproximadamente el 93% de la PEA que labora en la minería está adecuadamente empleada, ganando 3,5 veces el promedio del ingreso nacional, dado que requiere un alta especialización (Minem, 2003). Las empresas mineras en el Perú no son ajenas a los grandes cambios como consecuencias de la globalización.

## **2. Minería peruana y clima laboral**

Cuando se desarrolla un proceso de expansión minera tan acelerado, lo que está en juego principalmente es el control de una serie de recursos (el recurso tierra, los recursos hídricos, entre otros). En ese contexto, son las comunidades las que aparecen como una suerte de guardianes de los ecosistemas ante la llegada de un actor externo como es el caso de las empresas mineras.

Esta misma situación ya se había dado en anteriores periodos de expansión de la minería en el Perú, como los que ocurrieron a principios del siglo XX con la llegada de la explotación a gran escala de empresas como la Cerro de Pasco Company; y en los años cincuenta, cuando también se reprodujeron una serie de conflictos campesinos en diversas zonas mineras.

Es por eso que el conflicto social de los años noventa en el sector minero ha sido principalmente de las comunidades y poblaciones entorno a las antiguas y nuevas zonas mineras; a diferencia de lo que ocurrió en la década de 1980, donde el conflicto social esencialmente fue el laboral sindical. Sin embargo, las reformas implementadas en el país y de manera particular en el sector minero han tenido un fuerte impacto en el sector laboral.

La minería siempre fue considerada como una actividad que por sus características (alto riesgo de las labores, ubicación geográfica, la tecnología empleada, los ciclos de producción, etcétera) demanda una regulación normativa especial, en cuanto a temas relacionados con los contratos laborales, la seguridad, salud, educación, vivienda, etcétera.

En la década de 1990, la orientación general fue la flexibilización de la relación empresario-trabajador; ya que en los años ochenta, la presencia de empresas contratistas, como instancias de intermediación laboral, debilitó la calidad del empleo en el sector y, además, la posibilidad de diálogo entre empresa y trabajador. Situación que causó mucha preocupación entre los actores del sector debido al excesivo incremento de accidentes fatales en el sector. En los años noventa, en pleno *boom* minero, se produjo un fuerte incremento de mortalidad en las actividades mineras, de 57 accidentes fatales en 1993, se pasó a 88 en 1994, a 94 en 1995; llegando al preocupante nivel de 120 accidentes fatales en 1996. Año a partir del cual se tomaron medidas implementadas por las propias empresas, autoridades y trabajadores, fruto de ello fue el descenso de los accidentes fatales a partir del año 1997 (véase cuadro 1).

**Cuadro 1. Accidentes fatales en el sector minero (1993-marzo 2004)**

Años	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Total</b>	57	88	94	120	95	97	87	54	66	73	54	16

Fuente: Minem.

La distribución de accidentes fatales en el periodo de mayor incremento fue mayor para las empresas contratistas (61,8%) que para las propias empresas mineras (38,2%). Los contratos y el tipo de remuneración percibidas por los mineros también han sufrido cambios importantes que tienen que

ver con la calidad del sector. Hasta finales de la década de 1980 la remuneración en la minería reflejaba como tendencia un reconocimiento de parte del empleador, expresado a través de un conjunto de bonificaciones (familiares, vivienda, altura, contaminación, selva, humedad, horarios nocturnos, escolaridad, etcétera); siendo preponderante hasta inicios de los años noventa. Sin embargo, a partir de 1992 se inició una disminución de la bonificación en el sector. Además, otra característica en las relaciones laborales fue la tendencia a suscribir acuerdos de paz laboral de largo plazo (cinco o tres años).

La minería fue uno de los sectores con mayor índice de sindicalización y capacidad de movilización a lo largo de toda la década de 1980; contando con 60 mil trabajadores sindicalizados. No obstante, en el año 2004 fueron menos de 14 mil los trabajadores sindicalizados, lo que representó una caída en el nivel de sindicalización de un 77%. Esta situación se debió a la reforma laboral que perjudicó de manera directa los derechos colectivos de los trabajadores; ya que modificó las normas de constitución de sindicatos, derechos de negociación colectiva y de huelgas; significó el aumento de empresas intermediarias sin derecho a sindicalización y el desmembramiento de las antiguas empresas públicas; hecho que tuvo por consecuencia la desaparición de federaciones importantes.

Las cifras del *boom* minero son bastante conocidas. Desde 1994 al 2004 la minería creció en promedio 9,7%, el producto bruto minero creció de 3,5% en 1994 al 5,8% en el 2003. La participación de la minería en las exportaciones creció de 45% en 1994 al 51% en el 2003; en tanto que el valor de las exportaciones mineras se incrementaron de 1 971 millones de dólares en 1994 a 4 573 millones de dólares en el 2003.

La minería captó el 31% de la inversión extranjera de los últimos 8 años con un valor de 4 982 millones de dólares aproximadamente. Origina empleo directo a más de 75 mil personas, empleo indirecto a más de 300 mil personas generando una dependencia económica a más de 1,5 millones de personas. Es el sector con los sueldos promedio más altos y representa una fuente de riqueza en las regiones (92% del PBI del sector está en las regiones). Entre 1990 y el 2000 las empresas mineras invirtieron 145 mil millones de dólares en infraestructura pública. Solo en el año 2000 invirtieron 30 millones de dólares en programas sociales y 16 mil millones de dólares

en programas de desarrollo. Asimismo, efectúan Estudios de Impacto Ambiental (EIA) y Programas de Adecuación al Medio Ambiente (Pama).

Sin embargo, sigue pendiente la gran tarea de construir un sector competitivo, que tome en cuenta aspectos sociales y ambientales, lo que daría un marco de mayor estabilidad para el desarrollo de una actividad minera responsable. En este sentido, la parte laboral representa un tema de primer orden, que en los últimos años no ha sido adecuadamente atendido por los diferentes actores del sector minero. El desafío que significa construir una mayor competitividad social en la minería pasa por contar con actores fuertes y representativos que cuenten con nuevas capacidades.

### **3. Actores de la minería peruana**

A continuación se presentan a los actores, agentes e instituciones relevantes y participantes en el espectro de la minería peruana.

*El Estado peruano:* tiene interés en promover la inversión privada en el sector minero, sobre todo por ser una fuente de divisas para el país. Adicionalmente cumple un rol regulador y facilitador. Debe cumplir con objetivos de las políticas de empleo para fomentar el aumento de la calidad de los empleos, a través de políticas orientadas a aumentar la productividad y la promoción de mejores relaciones laborales; así como facilitar el funcionamiento del mercado de trabajo de modo que se asegure el crecimiento, genere mayor empleo y fomente el desarrollo de oportunidades de trabajo y de capacitación, resolviendo problemas de acceso de grupos específicos.

*Las organizaciones no gubernamentales (ONG):* representan un actor importante en la perspectiva de facilitar procesos de diálogo y concertación para la resolución de conflictos sociales y ambientales. Son responsables de muchos programas de ayuda para conservar el medio ambiente, para generar empleos sostenibles y promover el respeto a los derechos humanos. A pesar de las diferencias de intereses y de roles, todas las ONG concuerdan en que la minería debe reducir sus impactos negativos y contribuir al desarrollo local; ya que consideran que la minería concentra sus impactos en el ámbito local durante el desarrollo del proyecto, así como después del



cierre. Además, es necesario mejorar los canales de información para evitar conflictos entre las empresas mineras y las ONG.

*El sector empresarial corporativo:* su principal objetivo es invertir con el propósito de maximizar sus ganancias. Las empresas nacionales modernas suelen pertenecer a grupos mineros tradicionales que han logrado profesionalizar su gestión, tal es el caso del grupo Benavides (Buenaventura), Hochschild, Baertl (Milpo), entre otros. Estos grupos mineros han sabido generar alianzas estratégicas con empresas extranjeras, tanto para la exploración como para la explotación (por ejemplo, Buenaventura y Newmont en Yanacocha). Asimismo, han sabido acceder al crédito internacional; lo que les ha permitido modernizar y ampliar sus operaciones. Asimismo, les ha permitido una evolución de su conducta en un sentido positivo de cambio y modernización dentro de sus respectivas empresas para temas de gestión ambiental y asuntos comunitarios; dando la misma prioridad a las áreas de operaciones, ingeniería y personal.

Las empresas han requerido de cambios organizacionales y de operación, lo que genera mucha incertidumbre en la personas, ya que modifican patrones de conducta. Por lo tanto, tienen que capacitar al personal en cuestiones ambientales, laborales, seguridad y relaciones con las comunidades, crear canales de comunicación directa, fijar metas de reducción de accidentes y reconversión de la mano de obra.

*Las comunidades locales:* tienen una composición muy diversa, se agrupan y afirman alianzas a partir de la posición que asumen frente al conflicto. En su mayoría son comunidades campesinas y pequeños caseríos que se ven involucrados en los conflictos minero ambientales. La diversidad de los actores locales es mucho mayor y las comunidades no se presentan cohesionadas en la gestión de un conflicto; reflejando una debilidad social que es necesario comprender. Muchos trabajadores son oriundos de la zona y se ven afectados; hecho que repercute en sus compañeros de trabajo ocasionando conflictos ante posibles paralizaciones.

*Los gobiernos locales:* tienen un rol protagónico puesto que constituye un reto eminentemente descentralizador. Un logro importante fue la obtención del canon minero. Así, en el 2003 se distribuyó a las regiones 100 millones de soles por concepto de canon y derecho de vigencia, cuyo objetivo es la

asignación más eficiente de los recursos públicos con la finalidad de invertir en proyectos de impacto local y regional, con el consiguiente beneficio de diversas poblaciones donde habitan las familias de los trabajadores para lograr una mayor calidad de vida. Sin embargo, esto se ve opacado por algunos políticos quienes malversan el dinero causando insatisfacción en la población y los trabajadores, ya que sus familias dejan de tener mejores oportunidades como educación, infraestructura, etcétera.

*Los trabajadores mineros:* se organizan a través de sindicatos, asociaciones, federaciones y confederaciones, pero no todos están sindicalizados. Existen básicamente dos tipos de trabajadores: los de planta, que figura en la planilla de la empresa; y los trabajadores de contratas, vinculadas a empresas externas que realizan distintos tipos de servicio para la minería. Los salarios y beneficios sociales de los trabajadores de contrata son menores que los de planta. Esto ocasiona descontento en el personal que trae como consecuencia una baja productividad, un alto porcentaje de rotación, huelgas, etcétera. Asimismo, la falta de mejores condiciones de trabajo origina un impacto negativo en la salud de los trabajadores, dando como resultado la falta de motivación, satisfacción y productividad. En el cuadro 2 se puede apreciar el número de huelgas que se dio en el sector minero desde el año 2000 a noviembre de 2003.

**Cuadro 2. Huelgas en el sector minero**

Años	Número de huelgas
2000	5
2001	15
2002	18
2003	3

Fuente: Minem, 2003.

#### 4. Condiciones de vida en los campamentos

A continuación se describen las condiciones de vida de los mineros y sus familiares en los distintos campamentos y asientos mineros.

#### **4.1. Condiciones básicas de vida**

Los campamentos mineros están ubicados generalmente por encima de los 3000 msnm, teniendo como consecuencia su alejamiento de los servicios básicos y del consumo colectivo que tienen las ciudades. Son fundamentalmente unidades de producción antes que centros poblacionales, pues lo que se instala primero alrededor de los yacimientos de mineral es todo lo requerido para la explotación de la mina: maquinaria, infraestructura y mano de obra. La tendencia actual en la minería es la de implantar sistemas acumulativos de trabajo y descanso con jornadas continuas de entre 14 a 20 días de trabajo intensivo, periodo durante el cual el trabajador vive solo en el campamento, seguidos por un periodo de 7 a 12 días de descanso con la familia.

De modo que la vida en este tipo de campamentos es monótona y carente de muchas motivaciones para cultivar el espíritu y desarrollar estudios para la superación cultural y profesional de la familia minera. Si esto sucede aun viviendo con la familia en el campamento, es más difícil la situación del trabajador que vive en soledad, alejado de la familia, lo que le origina una fuerte desmotivación.

El trabajador en estas circunstancias adquiere comportamientos ansiosos y depresivos en diferentes grados, que en algunos casos son enfrentados con la ingesta excesiva de alcohol. Otro aspecto, no menos importante generado por estas condiciones de vida, es la incidencia de problemas conyugales o de pareja; debido a problemas de infidelidad ocasionados especialmente por el trabajador que vive en el campamento alejado de su familia.

#### **4.2. Vivienda, servicios educativos y otros servicios disponibles en las regiones mineras**

A partir de la implementación de las reformas a inicios de la década de 1990, y de la puesta en marcha de la nueva legislación minera, se operaron una serie de cambios en el modelo de desarrollo minero y en la relación de las empresas con sus entornos poblacionales. Hasta 1992 había predominado un esquema de relación por medio del cual las empresas aparecían prestando una serie de servicios, tanto para sus trabajadores de manera directa, como indirectamente para el conjunto de las poblaciones aledañas.

La construcción de centros poblados-campamento, la dotación de infraestructura básica al conjunto de pobladores de los alrededores y la prestación de servicios educativos y de salud eran algunas de las características de un modelo de desarrollo en el que las empresas tenían una fuerte influencia en las zonas mineras. El esquema de ciudades-campamento, donde las empresas mineras aparecían como el centro del poder local disponiendo y ordenando el uso de suelos y servicios, tuvo como mejores ejemplos a las ciudades de La Oroya, Cerro de Pasco e Ilo.

Esta relación ha sufrido considerables cambios en la última década, marcándose una clara tendencia a la flexibilización de la relación empresa minera-población, incluyendo a sus propios trabajadores. Por ejemplo, los procesos de privatización en muchas zonas mineras provocaron cambios sustanciales en el ordenamiento de los poblados mineros: desmantelamiento de campamentos, transferencia de servicios de infraestructura básica (como por ejemplo el de agua potable) a las municipalidades u otras entidades y transferencia de los servicios educativos y de salud. Actualmente, estos servicios ya no son obligaciones de las empresas y, por ejemplo, acuerdos recientes entre compañías y sus sindicatos demuestran que los costos empresariales de esta provisión de infraestructura están disminuyendo. Por ejemplo, desde la flexibilización de los turnos de trabajo, se implementan sistemas que permiten que el trabajador no tenga que trasladarse con su familia a los campamentos mineros. Pese a que no existen serias estadísticas que reflejen adecuadamente estos cambios, se cuenta con información de una encuesta realizada en 1999 por la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía referida a infraestructura y servicios en las instalaciones de las empresas mineras operativas y en proceso de exploración (véase anexo 2). En esta información, se identificó en relación con vivienda, educación, servicios, comunicación y esparcimiento, lo siguiente:

#### *Vivienda*

La tendencia que se viene dando en el sector minero es que las empresas en los campamentos otorguen habitaciones que sirvan de dormitorios solo para su población trabajadora, evitando de esta manera la carga familiar a diferencia de los antiguos campamentos familiares. Igualmente, en el caso de algunas empresas mineras, se vienen desarrollando programas

habitacionales en ciudades no muy cercanas a las operaciones que son posteriormente vendidas a sus mismos trabajadores.

### *Servicios educativos*

En cuanto a los servicios educativos, también se han producido cambios sustanciales. Hasta antes de 1992, la educación escolar en las zonas mineras era impartida básicamente a través de los Centros Educativos Fiscalizados (CEF), en todo el sector minero representaban cerca de 300 escuelas y colegios cubriendo una población escolar de alrededor de 100 mil alumnos. Las empresas mineras no solo construían centros educativos para los hijos de los trabajadores, sino que incluso entregaban gratuitamente útiles escolares y se hacían cargo del acondicionamiento de las aulas cada año escolar. A partir de la implementación del nuevo marco legal, las empresas han reducido su participación en el tema educativo, por ejemplo, en La Oroya los centros educativos que antes fueron de administración de la empresa minera pública hoy solo reciben de la minería las donaciones que la administración en curso pueda otorgar a las escuelas.

### *Servicios de salud disponibles en las regiones mineras*

En este aspecto han ocurrido cambios en los últimos años. A comienzos de los años noventa, por ejemplo, en el marco del proceso de privatización de la empresa pública más importante del sector, Centromín Perú, la deuda que esta empresa minera tenía con el Instituto Peruano de Seguridad Social fue cancelada en parte con la transferencia de sus instalaciones de servicios de salud, postas y centros de salud en sus campamentos de la sierra central (Cerro de Pasco, Morococha, San Cristóbal, Mahr Tunel, Cobriza, Andaychagua, Casapalca y Yauricocha) para que pasaran a ser administradas por la Seguridad Social.

Las grandes empresas mineras como Doe Run Perú SRL, con sede en La Oroya; la empresa Southern Peru Copper Corporation, con sede en Moquegua; y la empresa BHP Tintaya, establecida en la provincia de Espinar en el Cusco; tienen bien organizados sus servicios de salud con hospitales de mediana complejidad y cuentan con un equipo de profesionales (médicos, enfermeras, tecnólogos médicos); tienen también organizados sus departamentos de salud e higiene ocupacional.

### *Esparcimiento y recreación en los campamentos mineros*

El artículo 158 del reglamento de Seguridad e Higiene Minera, aprobado mediante decreto supremo 046-2001-EM, señala que:

Los titulares deberán proveer y sostener los servicios de recreación básica en proporción a la magnitud del Centro de Trabajo y a las condiciones climáticas y topográficas del medio geográfico. Asimismo, deben conservar limpio y en buen estado de uso, las instalaciones de servicios, deportes, recreación entre otros; con todos los servicios de agua, desagüe, luz y otros funcionando.

Según la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía, en los campamentos mineros existen para la distracción de los trabajadores y, en algunos casos, de sus familias diversos tipos de espacios o instalaciones, entre ellos 49 locales de esparcimiento y 33 parques infantiles. Entre las principales actividades de distracción se encuentran las desarrolladas en los espacios deportivos. Igualmente cabe destacar que algunas empresas, en el marco de una política de mayor acercamiento a las poblaciones que las rodean, vienen abriendo sus espacios de esparcimiento y recreación al conjunto de pobladores y ya no son de uso exclusivo de sus trabajadores.

#### **4.3. Alimentación y necesidades de consumo energético requeridas para el trabajo y consumida en la práctica**

La alimentación en la mayoría de trabajadores mineros es deficiente y en parte se debe a que los campamentos mineros se encuentran distantes de las zonas productoras de alimentos y eso genera precios elevados por el costo del transporte y las dificultades de comercialización. Otro aspecto es que en las zonas alto andinas, la cocción de los alimentos es más difícil y lenta debiéndolos mantener en el fuego durante varias horas, lo que altera la calidad de los nutrientes. En general, la dieta del trabajador minero prescinde de cantidades adecuadas de verduras y frutas frescas lo cual condiciona una digestión difícil (por la altura), retardándola y provocando distensión abdominal.

El horario de trabajo y la distancia del centro de trabajo respecto de los hogares hacen más difícil la alimentación del minero, debiendo este comer fuera de casa alimentos fríos y a deshora. En consecuencia, la realidad de

la dieta del trabajador minero peruano es deficitaria en términos de rendimiento energético. Esta realidad se agrava aún más si constatamos que muchos trabajadores de contrata trabajan hasta 12 horas diarias. Además, es necesario tener en cuenta que la complejidad de los efectos del medio ambiente involucra no solo a la temperatura, la humedad y los movimientos del aire, sino también a la iluminación, el ruido, la presión y la energía radiante.

Las variadas combinaciones de estos factores alteran la sensación de comodidad, la eficiencia en el trabajo y el estado de salud. Se debe distinguir el ambiente de trabajo y tomar en cuenta si se trata de minería subterránea, tajo abierto, plantas concentradoras y fundiciones metalúrgicas, además de diferenciar a la gran minería respecto de la mediana o pequeña minería.

Por lo tanto, del análisis de este capítulo se ha logrado identificar 14 dimensiones para evaluar el clima organizacional de la minería peruana, las cuales son:

- **Liderazgo.** Las condiciones de trabajo poco cómodas que se presentan en las minas y la migración de personas de diferentes regiones, crean la necesidad de que exista un liderazgo que pueda influir y motivar al personal para que desarrolle su trabajo de manera eficiente.
- **Motivación.** La vida en los campamentos mineros es monótona y carente de muchas motivaciones que permitan cultivar el espíritu y deseo de superación del trabajador y sus familiares. Por lo tanto, es fundamental que las organizaciones busquen mecanismos para motivar a su personal.
- **Comunicación.** La globalización ha dado lugar a cambios organizativos y de operación, obligando a que los canales de comunicación sean más rápidos y eficientes, lo cual hace fluir la información sin distorsiones para que de esta manera el trabajador pueda cumplir con los objetivos fijados por la empresa.
- **Consideración y apoyo.** La minería es considerada como una actividad con características especiales. Debido a esto los trabajadores son considerados y apoyados para permitirles adquirir una mejor calidad de vida y bienestar familiar.

- **Toma de decisiones.** Los altos riesgos de las labores mineras, los ciclos de producción y los cambios constantes hacen que los trabajadores tomen decisiones continuamente durante el desarrollo de su trabajo; permitiendo de esta manera lograr los objetivos de la organización.
- **Misión.** Una creciente preocupación por el medio ambiente, el uso de nuevas tecnologías y los conflictos con las comunidades han obligado a las organizaciones mineras a anticiparse a hechos para cuidar su imagen y perdurar en el tiempo; evitando de esta manera conflictos con los actores ligados a la minería, es por esto que es importante que las organizaciones den a conocer la razón de ser de sus actividades.
- **Presión de trabajo.** Los procesos acelerados de la minería llevan a los trabajadores a estar en constante tensión lo cual puede verse reflejado en sus diferentes actitudes como temor, falta de trabajo en equipo, etcétera; y en diferentes acontecimientos como accidentes de trabajo.
- **Planificación.** La competitividad minera está basada principalmente en la reducción de los costos operativos, lo que ha obligado a desarrollar nuevos planes estratégicos y operativos para conseguir los objetivos planeados.
- **Conflicto.** Los rápidos cambios surgidos como consecuencia de la globalización han obligado que al interior de las organizaciones se produzcan cambios continuos de sus objetivos provocando conflictos entre los trabajadores de las diferentes áreas de las organizaciones.
- **Estructura.** Muchas de las empresas mineras han sido fusionadas o adquiridas por multinacionales que traen consigo estándares laborales superiores aplicados en sus países de origen; obligando a los trabajadores a adaptarse a estos nuevos estándares los cuales incluyen códigos de conducta y bonos de productividad.
- **Estabilidad.** La globalización puso en boga la flexibilidad laboral y la tercerización ocasionando incertidumbre laboral y tendencias a suscribir acuerdos de paz laboral de largo plazo.
- **Recompensa.** Los trabajadores del sector minero se encuentran en su mayoría (93% de la PEA) adecuadamente empleada, ganando



3,5 veces el promedio del ingreso nacional; siendo este el sector que cuenta con las remuneraciones más altas.

- **Cohesión.** Las empresas en su interior permiten que los trabajadores estén organizados a través de sindicatos. Ambos, empresa y sindicato, apoyan a que el trabajo se realice en forma coordinada para lograr objetivos comunes dentro de la organización.
- **Flexibilidad e innovación.** La globalización implica ciertos riesgos que afectan a las empresas mineras enfrentando nuevos retos, lo que ha generado que en el interior de las organizaciones se innoven nuevos procesos operativos, también estos cambios han marcado una clara tendencia a la flexibilización de las relaciones de las empresas mineras con sus trabajadores.

En el capítulo 3, luego de conocer el marco conceptual sobre clima organizacional presentado en el capítulo 2, se describirá con más detalle las potenciales 14 dimensiones que han sido obtenidos del análisis de la realidad laboral minera para evaluar el clima organizacional de empresas peruanas.

# 2

---

## Marco conceptual

Las personas son fuente de ventaja competitiva cuando sus talentos pueden combinarse y desplegarse para trabajar en un ambiente laboral adecuado. Por lo cual, en este acápite se presentan los conceptos, su importancia, sus dimensiones y otros conceptos de conocimientos aceptados por la comunidad científica, además de los fundamentos para la evaluación del clima organizacional en las empresas. De igual modo, se presenta la metodología aplicada al estudio; detallando los elementos, tipología de investigación, población y muestra; así como el instrumento de investigación y su descripción.

### **1. Marco conceptual del clima organizacional**

El concepto de clima organizacional y su utilización varía en función de los investigadores que lo estudian. Así, James y Jonnes (citado por Brunet, 1987) se basaron en la medida perceptiva de los atributos organizacionales por ser la que permite medir más fácilmente el clima organizacional.

Forehand y Gilmer (1964) definen el clima organizacional como el conjunto de características permanentes que describen a la organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que

la integran. Se refiere a propiedades o características que se encuentran en el ambiente de trabajo y puede ser pensado como la personalidad de la organización tal como es vista por sus miembros y que, presumiblemente, interactúa con las características individuales y afecta el subsecuente comportamiento.

En este sentido, Brunet (1987) expone que el clima organizacional constituye una configuración de las características de la organización; así como las características personales del individuo pueden constituir su personalidad.

Cornell (citado por Alvarez, 1992) define el clima organizacional como una mezcla delicada de interpretaciones y percepciones que en una organización hacen las personas de sus trabajos en relación con los otros participantes. Son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima y solo a partir de esas percepciones se podrá conocer y determinar ese clima organizacional.

Taguiri y Litwin (citado por Alvarez, 1992) definen el clima organizacional como una cualidad relativamente duradera en el ambiente interno de una organización que es experimentada por sus miembros y que influye en sus conductas, y puede ser descrito en términos de valores de un grupo particular, de características o de atributos de una organización.

Schneider y Hall (citado por Alvarez, 1992) describen el clima organizacional como un conjunto de percepciones globales de los individuos sobre su medio interno organizacional. Este conjunto de percepciones refleja una interacción entre las características personales y las características de la organización. El ambiente interno percibido puede ser de confianza, progreso, temor, seguridad, etcétera. Cualquiera que sea el ambiente interno de la organización, la percepción que los individuos tengan de él o sus sentimientos psicológicos podrían reflejar el funcionamiento interno de la organización.

Alvarez (1992) en su trabajo de análisis de los conceptos, teorías e investigaciones sobre el clima organizacional concluye que: «el clima organizacional es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa»;

es decir, de la relaciones con los miembros del grupo, del desarrollo del trabajo, tanto en sus procesos como en sus programas y de las condiciones físicas del mismo.

De las definiciones anteriores, se concluye que el clima organizacional es el resultado que se da entre el sistema organizacional y las tendencias motivacionales percibidas que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización.

Brunet (1987) señala que el clima organizacional es importante porque, en una forma global, refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez en elementos del clima. Así, se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Le permite evaluar las fuentes de conflicto y de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Puede iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Puede seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Por lo tanto, el clima organizacional es un factor importante que permite identificar los problemas que afectan el desempeño de cualquier organización.

Las características hacen referencia a las condiciones del clima organizacional que tienen lugar en el trabajo. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral. El clima organizacional tiene las siguientes características:

- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales, es decir, que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.

- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un mal clima hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros con la organización.
- Una organización con un buen clima tiene altas probabilidades de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros. En tanto que una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En un clima grato, los trabajadores contribuyen con su propio comportamiento a que este ambiente sea agradable. En el caso contrario, una organización con un clima negativo hace que sus trabajadores adopten actitudes negativas y configuren un clima de insatisfacción y descontento.
- Es afectado por diferentes variables estructurales tales como el estilo de la dirección, las políticas, los planes de gestión, los sistemas de contratación y despidos, etcétera. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y actitudes negativas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conduce a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización. Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper.

Es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero se requiere de cambios en más de una variable para que sea duradero. Por lo tanto, se requiere del esfuerzo de todos los trabajadores de la organización para mantener un buen clima organizacional en el centro de trabajo.

### 1.1. Dimensiones del clima organizacional

El clima organizacional es un sistema integrado multidimensional de microsociedades. Alvarez (1992) señala que a pesar del esfuerzo realizado por los diferentes investigadores todavía no existe un consenso sobre lo que realmente constituyen las dimensiones del sistema integrado como un clima organizacional, y si este es definitivamente una variable independiente, una variable dependiente o una variable interviniente. Las investigaciones demuestran que puede comportarse como cualquiera de las variables.

Brunet (1987) expone que el clima organizacional está conformado por un conjunto de componentes que le dan esa naturaleza multidimensional, tales como comportamiento (individual, grupal, motivos, valores), estructura organizativa (micro dimensiones y macro dimensiones) y procesos organizacionales (evaluación del rendimiento, sistemas de remuneración, comunicación, toma de decisiones, etcétera). Los resultados observados de la percepción que los integrantes de una organización hacen del clima se traducen en diferentes niveles de rendimiento. El rendimiento individual es determinado por el alcance de los objetivos, la satisfacción en el trabajo y la calidad del trabajo. En cambio, el rendimiento grupal es determinado por el alcance de objetivos, moral, cohesión, cooperación; y el rendimiento organizacional es determinado por la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, rotación y ausentismo.

Asimismo, Brunet (1987) también cita estudios en los que se establecen las dimensiones del clima organizacional. Los trabajos de Likert establecen como dimensiones los métodos de mando o procesos de liderazgo, las fuerzas motivacionales, los procesos de comunicación, los procesos de influencia-interacción, los procesos de toma de decisiones, los procesos de planificación y fijación de metas, los procesos de control, los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

Litwin y Stringer miden la percepción de los empleados en función de dimensiones como la estructura, la responsabilidad, la remuneración, el riesgo y la toma de decisiones, el apoyo, la tolerancia al conflicto e identidad.

La investigación de Pritchard y Karasik establece como dimensiones del clima a la autonomía, el conflicto, la cooperación, las relaciones sociales dentro de la organización, la estructura, la remuneración, el rendimiento, la motivación, las diferencias jerárquicas, la flexibilidad y la innovación, la centralización de la toma de decisiones y el apoyo de la dirección.

En el trabajo de Moos e Insel (1974) se elaboró un cuestionario titulado *The Work Environment Scale*, susceptible de ser utilizado en la mayoría de organizaciones para medir el clima organizacional en función de 10 dimensiones: implicación con el trabajo, cohesión (relaciones de amistad y apoyo de los trabajadores entre sí), apoyo de la dirección, autonomía, tareas (hasta que punto el clima estimula la planificación y eficacia en la tarea), presión, claridad, control, innovación y confort.

En suma, son múltiples las dimensiones que se pueden medir para diagnosticar el clima organizacional de una empresa. Ante la falta de consenso, tales dimensiones varían de un autor a otro y en algunos casos existen dimensiones comunes para la medición del clima organizacional. Sin embargo, es necesario que las dimensiones tengan concordancia con las necesidades de la realidad de tal organización y con las características de los miembros que lo integran; de forma que se pueda garantizar que el clima organizacional se delimite de una manera precisa.

## **1.2. Evaluación del clima organizacional**

La medición del clima organizacional es esencialmente una herramienta de diagnóstico que busca ubicar las variables más significativas de la empresa, con el fin de mejorar su funcionamiento interno, en función del logro de sus objetivos y de su adaptación al medio externo; permitiendo introducir cambios planificados tanto en actitudes como en conducta que condicionen los niveles de motivación laboral y el rendimiento profesional.

El instrumento de medida más frecuente son los cuestionarios, ya que permite analizar la naturaleza multidimensional y perceptiva del clima organizacional. Los cuestionarios son diseñados para cada empresa en particular, con el fin de obtener la opinión y percepción de la problemática y aciertos captados por el personal. Además de analizar el ambiente de trabajo, el cual determina la conducta empresarial.

James y Jonnes (citados por Brunet) identifican tres modos diferentes de investigación, no mutuamente excluyentes, del clima organizacional: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales. Esta última es la definición mayormente utilizada por los investigadores por ser la que permite medir más fácilmente el clima organizacional, la influencia conjunta del medio y la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento. A continuación pasaremos a detallar cada uno de los modos de investigación:

- **Medida múltiple de atributos organizacionales.** Se mide a través del espacio físico, ruido, calor, contaminación, instalaciones, máquinas, tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etcétera; considerando el clima como un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras. Tales características son estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

Desde este punto de vista, las variables limitan generalmente el estudio de la relación que existe entre el tamaño de una empresa y el rendimiento de sus empleados. Por otro lado no muestra cómo se vincula sus propiedades unas con otras.

- **Medida perceptiva de los atributos individuales.** En esta medida los individuos perciben el clima organizacional únicamente en función de las necesidades que la empresa les puede satisfacer como compañerismo, conflictos, comunicaciones, aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etcétera. El clima se vuelve entonces sinónimo de opiniones personales y el clima sentido por los empleados es más una función de sus características personales que de los factores organizacionales.
- **Medida perceptiva de los atributos organizacionales.** Esta medida sigue siendo la definición más utilizada entre los investigadores. Postula la influencia conjunta del medio y de la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento. Las tres variables implicadas en esta dimensión son:



- Las variables del medio, como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos que son exteriores al empleado.
- Las variables personales, como las aptitudes, las actitudes y las motivaciones del empleo.
- Las variables resultantes, como la satisfacción, la rotación, el ausentismo y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.

Estas definiciones reagrupan aspectos y dan como resultado las dimensiones del clima organizacional.

### **1.3. Ventajas del diagnóstico del clima organizacional**

Las principales ventajas de un diagnóstico de clima organizacional son:

- Identifica fortalezas y debilidades individuales, grupales y de la organización; direccionando y optimizando esfuerzos hacia aquellos puntos que no representan progreso o mejora para la empresa.
- Determina hacia dónde hay que orientar los programas de capacitación a fin de mejorar las áreas de oportunidad y desarrollar habilidades.
- Permite conocer la imagen que la empresa proyecta externamente (proveedores, clientes, etcétera) y puede existir una retroalimentación de cómo es percibida con relación a su competencia.
- Se involucra al personal para la identificación de las causas que están generando los problemas de comportamiento que se perciben en la organización.
- Determina los comportamientos predominantes que podrían provocar una situación problemática y su impacto en la empresa.
- Produce un efecto de aprendizaje, pues el personal no solo descubre toda verdad acerca de la organización, sino también adquiere un método para identificar sus problemas por sí mismo. La capacidad potencial de resolver los problemas puede aumentar de modo considerable durante el diagnóstico.

A partir de él se establecen las prioridades para emprender un proceso de transformación cultural. Por tanto, el clima organizacional constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que esta proyecta a sus empleados y al exterior. Es fundamental conocer el clima organizacional actual e ideal en sus múltiples dimensiones para identificar la brecha existente con el fin de tomar medidas correctivas y lograr el clima deseado.

Sin embargo, lo que debe asegurarse es que las dimensiones que incluya su instrumento estén acordes a las necesidades de la realidad de la organización y a las características de los miembros que la integran; para garantizar que el clima organizacional se delimitará de una manera precisa. La mejor manera de medir un clima organizacional es mediante un cuestionario diseñado para cada empresa en particular.

## **2. Metodología**

### **2.1. Tipología**

Como señala Hernández (1998), la investigación es descriptiva ya que «mide o evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes de los fenómenos a investigar». El diseño de investigación es de tipo no experimental (expo-facto), es decir, «se observa fenómenos tal como se dan en su contexto natural para después analizarlos».

Sobre la recolección de datos, Hernández dice que esta investigación es de tipo transversal ya que «recolecta datos en un tiempo único, y su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado». Por su dimensión, esta investigación es de tipo no experimental (expo-facto), porque «se centra en analizar cuál es el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado» (Hernández, 1998).

### **2.2. Métodos de investigación y fuentes de información**

Durante el proceso de investigación se aplicó métodos estadísticos (para determinar la correlación estadística entre las variables a analizar), métodos dialécticos (para analizar el problema dentro del contexto social pertinente)

y métodos inductivo-deductivo con el propósito de establecer las conclusiones y generalizar los resultados de la investigación.

La recolección de la información fue obtenida de tres fuentes, las fuentes primarias provienen de la revisión de libros, revistas y artículos referidos al tema; así como de las estadísticas que se pudieron encontrar en las distintas fuentes públicas y privadas. Las fuentes secundarias se constituyen de informaciones de otros investigadores que se encontraban trabajando en temas similares; y del trabajo de campo que fue a través de entrevistas, cuestionarios realizados a los ejecutivos, empleados y obreros de la empresa en estudio.

#### *Población y muestra*

La población está conformada por 689 trabajadores de la UEA Orcopampa de la Compañía de Minas Buenaventura SAA. Para determinar la cantidad representativa de trabajadores, el tamaño de la muestra se calculó sobre la base de la fórmula estadística que se presenta en el cuadro 3.

**Cuadro 3. Fórmula para el cálculo de la muestra**

$n = \frac{Z^2 Npq}{e^2 (N - 1) + Z^2 pq}$			
Donde:			
$n$	Tamaño de la muestra	$p$	Probabilidad de éxito
$Z$	Grado de confianza	$q$	Probabilidad de fracaso
$N$	Población	$e$	Error de estimación

La muestra está compuesta por 342 trabajadores, de los cuales el 2% dejó inconcluso los cuestionarios. Por este motivo, no fueron considerados en la muestra final; quedando en 335 trabajadores encuestados, muestra con la que finalmente se trabajó.

De acuerdo al cálculo obtenido por la fórmula estadística, la muestra debería considerar un mínimo de 247 trabajadores, pero con el fin de disminuir el error estadístico se tomó una muestra de 335 trabajadores en la que participaron todas las áreas de la UEA Orcopampa; de los cuales el 23% son ejecutivos y empleados, y el 77% obreros. Del total de ejecutivos y

empleados, el 79% son trabajadores de la compañía y el 21% trabajadores de contrata; mientras que del total de obreros, el 42% son trabajadores de la compañía y el 58% trabajadores de contrata.

De la muestra de los trabajadores de ejecutivos y empleados de la compañía, el 55% tiene algún grado de instrucción, el 53% tiene de uno a tres hijos, el 61% tiene un tiempo de servicio entre 0 y 15 años, el 47% son trabajadores menores de 39 años, el 80% son casados, el 6% son concubinos, el 12% son solteros y el 2% son viudos.

De la muestra de los trabajadores obreros, el 86% tiene hasta tres hijos, el 72% son menores de 39 años, el 81% tiene algún grado de instrucción, el 78% tiene un tiempo de servicio entre 0 y 1 año, el 71% son casados, el 17% son concubinos, el 11% son solteros y 1% son viudos. Con estos datos se aprecia que la muestra presenta trabajadores con características diferentes.

#### *Instrumento de investigación y su descripción*

A continuación se explica el instrumento de recolección de datos, diseño del instrumento, análisis del instrumento y prueba piloto.

- **Instrumento de recolección de datos.** Se aplicó una encuesta consistente en un cuestionario cerrado y dirigido, con una combinación de diferentes preguntas adaptadas a la realidad de las empresas mineras en el Perú.
- **Diseño del instrumento.** Se apoya en el marco conceptual sobre clima organizacional, el cual ha sido comparado con el análisis de la realidad laboral minera en el Perú; tomando para ambos casos fuentes teóricas como libros, investigaciones, documentos, artículos y otros materiales que apoyan el diseño del instrumento para obtener las dimensiones y las preguntas del cuestionario del presente estudio.

Las preguntas de esta encuesta han sido elaboradas de tal manera que abarquen los diferentes aspectos que permitan evaluar el clima organizacional dentro de las empresas mineras en el Perú. Están basadas en la escala de Likert, definida esta como «Un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios. Las afirmaciones califican al objeto

de actitud que se está midiendo y deben expresar una expresión lógica» (Hernández, 2003).

La ponderación de la escala es la siguiente: 1 es igual a completamente en desacuerdo; 2 es estar en desacuerdo; 3 es estar en desacuerdo en algo, 4 es igual a indiferente; 5 es estar de acuerdo en algo, 6 es igual a de acuerdo y 7 es igual a completamente de acuerdo.

El instrumento consta de dos cuestionarios. El primero evalúa la situación actual y el segundo la situación ideal. Ambos cuestionarios contienen 95 preguntas para los ejecutivos y empleados y 52 preguntas para los obreros; en ambos casos divididos en 14 dimensiones.

- **Levantamiento de información.** La encuesta fue realizada en las instalaciones de la UEA Orcopampa de la Compañía de Minas Buenaventura SAA (véase anexo 1), ubicada en el departamento de Arequipa, provincia de Castilla, distrito de Orcopampa, la cual tuvo una duración de tres días. Las encuestas se llevaron a cabo en coordinación con los jefes de área quienes facilitaron al personal de los diferentes turnos para responder el cuestionario. De esta manera, se buscó que los trabajadores de distintos turnos de una misma área respondan al mismo tiempo el cuestionario.
- **Análisis del instrumento.** Los resultados obtenidos en las encuestas se analizan utilizando el método estadístico del análisis factorial —el cual consiste en reducir la dimensión del análisis a través de la reducción de las preguntas originales a otro conjunto más pequeño de factores o preguntas compuestas, mediante la identificación de dimensiones subyacentes a los datos—, cuyos factores se obtienen a través del *software* estadístico SPSS, con el cual se realiza el análisis del clima organizacional a través de sus diferentes dimensiones.

La base de datos del *software* SPSS está representada en forma de una matriz rectangular  $X$ , con  $n$  filas, que son los encuestados o elementos de información y  $p$  columnas, que son las preguntas del cuestionario. La matriz conformada por esta muestra tiene 77 trabajadores y 95 preguntas para ejecutivos y empleados, y 258 trabajadores y 52 preguntas para obreros.

Se efectuó el análisis factorial al cuestionario de dos maneras diferentes con la finalidad de determinar la mejor manera de evaluar el clima organizacional en las empresas mineras en el Perú. El primer análisis consiste en factorizar las preguntas del cuestionario de cada una de las potenciales 14 dimensiones, con la finalidad de que participen las catorce dimensiones en el análisis de la evaluación del clima organizacional. En el segundo análisis, se somete al análisis factorial el total de las preguntas del cuestionario para obtener factores que agrupen preguntas de manera que cada factor represente una dimensión; con la finalidad de determinar las dimensiones que componen el clima organizacional y facilitar la interpretación de la evaluación del clima organizacional.

- **Prueba piloto.** Fue llevada a cabo con la aplicación del instrumento a 10 personas con características diferentes para comprobar que los sujetos de investigación entiendan las preguntas del cuestionario.

Al preguntarles sobre el contenido del cuestionario a las personas que participaron en la prueba piloto, todos señalaron que el instrumento era entendible y no manifestaron mayor problema en contestarlo.

### **2.3. Validación de la evaluación del clima organizacional en las empresas mineras**

Determinada la primordial evaluación del clima organizacional, se realizó el análisis del instrumento de validación; comparando los resultados obtenidos de la encuesta con entrevistas realizadas a personalidades vinculadas a la UEA Orcopampa de la Compañía de Minas Buenaventura SAA. Para las entrevistas, se recurrió a la información histórica referente a la producción, a los costos de producción y al número de accidentes fatales e incapacitantes, obteniendo gráficas estadísticas e identificando puntos críticos que fueron analizados con los entrevistados.

En relación con lo desarrollado sobre la metodología, se concluye que en el proceso de investigación se aplican métodos estadísticos, métodos dialécticos y métodos inductivo-deductivos; con el propósito de establecer las conclusiones y generalizar los resultados de la investigación.

Conocida la metodología de la investigación y de realizar un análisis de la realidad laboral minera en el Perú, en el siguiente capítulo se procede a definir las potenciales dimensiones y elaborar el cuestionario que permita evaluar el clima organizacional de la UEA Orcopampa de la Compañía de Minas Buenaventura SAA.

# 3

---

## **Potenciales dimensiones y cuestionario para la evaluación del clima organizacional en la minería peruana**

Son varios los aspectos que se deben tener en cuenta y sobre los cuales las organizaciones deben trabajar muy concientemente. Si se desea hacer una gestión exitosa del talento humano, se debe elaborar instrumentos propios que permita intervenir aquellas variables reconocidas dentro del clima organizacional. Las variables más estudiadas están relacionadas con el estilo de liderazgo, procesos de comunicación, toma de decisiones, etcétera, las cuales sirven para medir el estado del clima organizacional utilizando encuestas en las que se pide al personal que evalúe las principales variables de la organización.

En el presente capítulo se describen las potenciales 14 dimensiones que han sido obtenidas del análisis de la realidad laboral minera en el Perú y se elabora el cuestionario para la evaluación del clima organizacional de la UEA Orcopampa de la Compañía de Minas Buenaventura SAA.

### **1. Potenciales dimensiones**

Las potenciales dimensiones consideradas para la evaluación del clima organizacional en las empresas mineras son:



### **1.1. Liderazgo**

Las definiciones y concepciones de liderazgo son diversas. Una de las más sencillas es la que la considera como la práctica de la influencia. Con base en ello podría decirse que el liderazgo es un proceso a través del cual el desempeño de otros es influenciado por una persona que ejerce el papel de líder. Esta influencia proviene de dos fuentes básicas, una de ellas es la posición de poder del líder que es la autoridad formal que la compañía da a un puesto específico; y la segunda fuente de influencia de liderazgo es la disposición que tiene el subordinado a obedecer.

Con esta variable se mide la percepción que tienen los trabajadores del liderazgo ejercido por los superiores en la organización.

### **1.2. Motivación**

La motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera; aunque pocas acciones humanas ocurren sin motivación, prácticamente todas las conductas conscientes son motivadas. Es función de los superiores identificar los impulsos y necesidades de los subordinados canalizando su comportamiento y reforzando sus actos positivos realizados a favor de la organización; lo cual redundará en la realización personal del trabajador quien verá satisfechos sus deseos y metas personales.

Esta dimensión evalúa la percepción que tienen los trabajadores sobre el reconocimiento que le da la empresa por su desempeño.

### **1.3. Comunicación**

La comunicación es indispensable para garantizar la buena marcha de una organización y es importante porque permite conocer las relaciones de poder y control entre los empleados de la organización. Si los superiores y subordinados, el personal de un mismo departamento, otros departamentos y los clientes y proveedores están expuestos a la falta de comunicación efectiva, rápida y eficaz, se entorpecerá el flujo de comunicación y las organizaciones estarán expuestas a problemas que afectarán el normal desenvolvimiento de la empresa.

Esta dimensión evalúa la percepción que los trabajadores tienen acerca de las redes de comunicación existentes en la organización.

#### **1.4. Consideración y apoyo**

El factor humano es esencial en cualquier sistema de trabajo que se quiera desarrollar. Por ello, es importante la atención a las condiciones de trabajo para convertirlas en agradables y confortables. Es una premisa que contribuye a conformar el escenario para que el hombre pueda trabajar y constituye uno de los elementos que influye en la satisfacción laboral.

El diagnóstico de esta dimensión constituye un arma poderosa como parte de una metodología de cambio, que en manos de una gerencia guiada por la búsqueda de constantes soluciones permite lograr el incremento de la productividad del trabajo. Por lo tanto, las condiciones de trabajo constituyen un elemento de gran importancia para el desarrollo de todos los procesos donde interviene el recurso humano. Esta dimensión evalúa la percepción que tiene el trabajador del estímulo que da la empresa a sus trabajadores.

#### **1.5. Toma de decisiones**

Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios, ya que tiene influencia en la planificación, organización, dirección y control de las empresas. De la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Esta actividad es importante para comprender la conducta en las organizaciones debido a que los procesos de decisión desempeñan un papel vital en la comunicación, motivación, liderazgo y otros aspectos de las interacciones entre los individuos y grupos de la organización. La toma de decisión requiere del análisis de una meta y una comprensión clara de las alternativas mediante las que se pueda alcanzar esta meta.

Esta dimensión evalúa la percepción que tiene el trabajador de la forma en que las personas toman las decisiones dentro de la organización.

## 1.6. Misión

Es la base para procurar una unidad de propósitos entre todos los trabajadores con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia. La misión debe orientar el rumbo y el comportamiento en todos los niveles de la organización; permitiendo guiar las acciones, los sentimientos y valores de manera que se conoce a dónde se dirige. Asimismo, conocer el apoyo, el tiempo y los recursos vinculados con ella; con el propósito de tener una filosofía que motive y sirva de guía al desarrollo de la organización.

Esta dimensión evalúa la percepción que tienen los trabajadores sobre su sentido de pertenencia y el grado en que los empleados conocen y participan en el logro de los objetivos de la organización.

## 1.7. Presión de trabajo

En estos tiempos tan competitivos donde los cambios tecnológicos y de paradigmas son la razón misma del crecimiento o declive de muchas empresas surge la necesidad intrínseca de cumplir con los objetivos propuestos por las gerencias y asimilados por los mandos medios; lo cual repercute directamente o indirectamente en los trabajadores, desmotivándolos o en el peor de los casos tienden a desencadenar inseguridad al tomar decisiones laborales, angustia para acudir al trabajo, sentimientos de frustración constantes, pensamientos melancólicos, agresiones verbales hacia los compañeros de trabajo, actitudes reactivas, altos niveles de suspicacia, insomnio, alcoholismo, etcétera. Para evitar esto, es necesario identificar las fortalezas y debilidades de cada miembro del equipo y ser un medio de retroalimentación constante, nunca criticar sino dar observaciones, no dar órdenes sino solicitar apoyo, ser siempre diplomáticos y buscar resultados salomónicos cuando se haya cometido un error, no buscar culpables ni herir el amor propio de los trabajadores, ser congruente con lo que uno profesa y con los valores de la empresa, hacer sentir importante a cada uno enfatizando que si alguno de ellos fracasa, fracasan todos y si uno gana, ganan todos.

En esta dimensión se evalúa la percepción que tiene el trabajador sobre la presión que existe en el interior de la empresa.

## 1.8. Planificación

La planificación tiene el propósito de minimizar el riesgo; reduciendo así la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada que eleva el nivel de éxito; anticipándose a la toma de decisiones, coordinando los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones para facilitar el logro de los objetivos.

Uno de los resultados más significativos del proceso de planificación es una estrategia para la organización; la cual estará diseñada para satisfacer las metas generales de la organización vinculada a los planes operativos que son los que aplican los planes estratégicos en el quehacer diario definidos en la misión de la organización. Debe hacerse notar que la planificación estratégica no es un esfuerzo ocasional. Si se quiere que sea efectiva y logre los resultados deseados, debe ser un círculo continuo que nunca debe terminar en la organización, sino que tiene que ser vigilada periódicamente, revisada y modificada de acuerdo a los resultados y los eventos.

Esta dimensión evalúa la percepción que tenga el trabajador de la existencia de los planes de largo y corto plazo en la organización.

## 1.9. Conflicto

El conflicto está directamente relacionado con el clima organizacional y aparece cuando este no satisface las necesidades de las personas, y puede ser un problema serio para cualquier organización en términos de productividad. También se puede presentar como la oportunidad para mejorar las relaciones o generar una dinámica más creativa y productiva en la misma.

Los conflictos son el resultado de las diferencias individuales que provocan que las personas perciban las cosas y los hechos de diferente manera, de acuerdo con sus propios paradigmas y escalas de valores; que de una u otra forma genera actitudes y conductas que entran en contraposición.

Una ventaja del conflicto es que permite la liberación de presiones, evidencia los problemas más ocultos y estimula a los individuos a ser creativos y buscar resultados de mayor satisfacción. Además, impulsa a innovar y

probar nuevas ideas, logrando un mejor conocimiento de los demás y de sí mismos; lo que a corto plazo redundará en beneficio del logro de los objetivos de la organización y las personas. No obstante, las desventajas del conflicto se producen cuando este se escapa de control y el tiempo para resolverlo es demasiado amplio.

Evadir el conflicto se convierte también en una desventaja, pues se corre el riesgo de que su control se torne aún más difícil; deteriorando la disponibilidad para la cooperación y el trabajo en equipo, ya que tienden a generar un clima de desconfianza que afecta o impide la coordinación de esfuerzos, el cual automáticamente afectará el desempeño del trabajador.

En esta dimensión se mide la percepción que tiene el trabajador sobre el nivel del conflicto a nivel individual, grupal u organizacional.

### **1.10. Estructura**

Existen dos maneras básicas de organizar el trabajo, la primera tiene que ver con el flujo de la autoridad y se conoce como estructura organizacional; la segunda tiene que ver con el flujo del trabajo mismo de una operación a otra y se le conoce como procedimiento, aunque también recibe el nombre de método, sistema y flujo de trabajo.

Por lo general, el lado humano de la estructura organizacional está considerada en las relaciones superior-subordinado establecidas en ella. En cambio, se suele ignorar y subestimar el lado humano del flujo de trabajo que es el medio para alcanzar las metas fijadas en la planificación y se le concibe más bien como un factor de ingeniería independiente de los factores humanos. Sin embargo, habitualmente el flujo de trabajo tiene muchos efectos conductuales ya que implica la interacción de los individuos en el desempeño de sus labores.

En esta dimensión se mide la percepción que tenga el trabajador de los diferentes procedimientos de las actividades realizadas en la organización.

### 1.11. Estabilidad

La estabilidad consiste en el derecho de un trabajador a conservar su puesto indefinidamente al no incurrir en faltas graves, garantizando los ingresos del trabajador en forma directa, lo cual promueve la integración del trabajador hacia la empresa, incentiva la productividad y redundante en el beneficio del trabajador y del empleador. El sentido de la estabilidad es proteger al trabajador de despidos arbitrarios evitando caos e inseguridad en el trabajo.

Esta dimensión mide la percepción que tiene el trabajador sobre el nivel de estabilidad que le brinda la empresa.

### 1.12. Recompensa

Entendemos por el sistema de recompensa todos aquellos programas, formales o no, puestos en marcha por las empresas con el objeto de ofrecer a sus trabajadores una clase de compensación diferente a la estrictamente monetaria. Se trata de una parte integrante de lo que conocemos por *mix de compensación* o paquete retributivo. En definitiva, se trata de la repercusión de forma muy moderada en los costos salariales de las empresas, pero que proporcionan gran satisfacción en los trabajadores que pueden disfrutar de ellas. Este tipo de recompensa es aplicada por las empresas para alcanzar un alto desempeño y sostener las metas claras definidas por la organización.

Se debe reconocer el buen desempeño del empleado que representa una ventaja competitiva para la organización porque aumenta el trabajo en equipo, refuerza el desempeño y promueve las recompensas. Muchas empresas no le dan valor a la remuneración, al mérito, a los beneficios y a los estímulos por el contrario lo consideran un instrumento de costo para la empresa.

Esta dimensión permite conocer la percepción que el trabajador tenga de la existencia de un sistema de reconocimiento en el trabajo.

### 1.13. Cohesión

Los trabajadores forman grupos de trabajo coherentes que al interactuar en un sentido positivo funcionan como comunidades. La unidad en los miembros se explica por un sentido de identidad, al compartir los mismos valores, roles y un lenguaje común que da lugar a una perspectiva del clima organizacional en un grupo cohesionado.

Los trabajadores que encuentran placer en las relaciones de trabajo describen a la empresa con cariño y lealtad. Sin embargo, describen también las experiencias cuando sienten malestar por sus compañeros en cuestiones emocionales en el trabajo. Se sabe que la cohesión es un pronosticador importante de la satisfacción, la productividad, el nivel de accidentabilidad y severidad, etcétera.

Se define, entonces, cohesión como el grado en el cual los miembros de un grupo son atraídos unos a otros encontrando satisfacción en la interacción social. No obstante, las amenazas para la cohesión son las mentiras y los criterios opuestos que muchos miembros de equipo tienen como medidas para el éxito de sí mismos.

Esta dimensión mide la percepción que tienen los trabajadores de la cohesión existente entre los integrantes de la organización.

### 1.14. Flexibilidad e innovación

La flexibilidad se refiere a la disposición que tiene el trabajador de acceder o adaptarse fácilmente al entorno, dependiendo de factores como el costo de la mano de obra (salarios y contribuciones sociales), las modalidades y hábitos de trabajo (organización y tiempo del trabajo), las disposiciones y reglamentos del mercado de trabajo (reglas generales, tributación, reglamentos aplicables a las empresas), la movilidad externa e interna, la enseñanza y formación.

La flexibilidad en la organización del trabajo se ven rígidas cuando existen reglas muy estrictas para la ejecución de trabajos, especialización del trabajo y en una escasa movilidad interna. Tal situación desaparece ante los efectos de las nuevas tecnologías y frente a las pretensiones de los trabajadores, quienes desean un trabajo menos dividido.

La innovación es la función específica del emprendimiento, medio por el cual los empresarios crean nuevos recursos con un potencial mejorado para producir riqueza. Desde luego hay innovaciones que surgen de un rasgo de ingenio, sin embargo, la mayoría de las innovaciones, especialmente las exitosas, resultan de una búsqueda deliberada y consistente de oportunidades de innovación para que las organizaciones puedan sobrevivir, mantenerse en el mercado o continuar liderándolo en un entorno competitivo y de constantes cambios. La innovación es un esfuerzo y un trabajo planificado en metas que deben ser cumplidos en determinados tiempos, no basta con el trabajo en equipo, el liderazgo de la gerencia y el desarrollo de habilidades del personal de la empresa.

Con esta dimensión se mide el compromiso de los trabajadores de ser parte activa de los cambios e innovaciones que asume la empresa producto de las nuevas tecnologías y estrategias y la disponibilidad que tiene la organización de aceptar iniciativas e ideas innovadoras de los trabajadores para mejorar las operaciones de la empresa.

Para realizar una evaluación exitosa del clima organizacional se deben elaborar instrumentos propios que permita intervenir aquellas variables reconocidas dentro del clima organizacional. El diseño de los instrumentos a aplicar se debe apoyar en un marco conceptual comparado con un análisis de la realidad en estudio; tomando fuentes teóricas como libros, investigaciones, documentos, artículos y otros materiales que apoyen el estudio de tal manera que abarquen los diferentes aspectos que permitan evaluar el clima organizacional.

## **2. Cuestionario para ejecutivos y empleados**

Del análisis del marco teórico y de la realidad laboral minera en el Perú se obtuvieron las preguntas del cuestionario para cada dimensión, tal como se aprecia en el cuadro 4. Además, en el anexo 3 se muestra el cuestionario aplicado a los ejecutivos y empleados, sobre el clima organizacional en la UEA Orcopampa.



**Cuadro 4. Número de preguntas para ejecutivos y empleados por cada dimensión**

Dimensiones	Número de preguntas
Liderazgo	8
Motivación	7
Comunicación	8
Consideración y apoyo	6
Toma de decisiones	6
Misión	8
Presión de trabajo	6
Planificación	6
Conflicto	3
Estructura	4
Estabilidad	6
Recompensa	4
Cohesión	10
Flexibilidad e innovación	8

### 3. Cuestionario para obreros

De la encuesta para los ejecutivos y empleados se obtuvieron las preguntas, por cada dimensión, para el cuestionario de los obreros como se puede apreciar en el cuadro 5. De igual modo, en el anexo 4 se muestra el cuestionario aplicado a los obreros sobre el clima organizacional en la UEA Orcopampa.

**Cuadro 5. Número de preguntas para obreros por cada dimensión**

Dimensiones	Número de preguntas
Liderazgo	4
Motivación	5
Comunicación	4
Consideración y apoyo	8
Toma de decisiones	3
Misión	5
Presión de trabajo	2
Planificación	3
Conflicto	3
Estructura	2
Estabilidad	3
Recompensa	2
Cohesión	5
Flexibilidad e innovación	3

#### 4. Validación y confiabilidad del cuestionario

La confiabilidad y validez proporcionan el lenguaje esencial de la medición y constituyen los índices de calidad de los cuestionarios. La confiabilidad tiene básicamente un aspecto práctico y se centra en el rendimiento de las mediciones realizadas midiendo la consistencia interna del cuestionario. Por el contrario, la validez tiene una orientación más teórica pues inevitablemente surge la pregunta ¿para qué es válido? De hecho, no se valida un instrumento de medida en sí mismo, sino en relación con el propósito para el que se empleará.

La validación se desarrolló mediante la comprobación de la validez del sistema integrado de clima organizacional, dentro de la cual se mide la validez nomológica, referida a las medidas válidas de diferentes conceptos teóricamente vinculados que deben estar relacionadas de acuerdo con las teorías correspondientes; y la validez convergente, la cual se refiere a que las medidas de un mismo concepto deben estar relacionadas y deben estarlo más que las medidas de conceptos distintos lo que constituye la validez discriminante.

Para la validez nomológica se ha tomado en consideración toda la teoría relevante para el sistema integrado del clima organizacional, la cual ya ha sido mencionada en capítulos anteriores; con lo cual podemos afirmar que se cumple la validez nomológica. Para la validez convergente y discriminante se tomó diferentes dimensiones las cuales tienen conceptos independientes entre sí, pero al mismo tiempo cada dimensión mide el concepto de clima organizacional.

La validez convergente y discriminante ha sido comprobada a través de una correlación entre todas las variables (preguntas) del sistema integrado del clima organizacional. En el anexo 5 se puede observar que las variables de cada una de las dimensiones están estrechamente relacionadas entre sí, debido al alto grado de importancia, con lo cual se confirma la validez convergente, además de mostrar que cada una de las variables de las dimensiones se pueden referir también a una misma dimensión a pesar de la alta importancia que existe entre ellas.

Para medir la confiabilidad del cuestionario se ha utilizado el «alpha de Cronbach». Por ser la medida más extensa utilizada en este tipo de estudios, existe un acuerdo general sobre el límite inferior para el cual dice que debe ser de 0,7, siendo el ideal el más cercano a la unidad.

En el presente estudio se ha obtenido un alpha de 0,9571 para el cuestionario de los ejecutivos y empleados y un alpha de 0,9363 para el cuestionario de los obreros. Se ha comprobado la incidencia que tiene cada una de las dimensiones en el alpha total cuando las preguntas de la dimensiones no participan en el cuestionario, tanto para ejecutivos como para obreros (véase cuadro 6).

**Cuadro 6. Alpha de Cronbach**

Dimensiones	Ejecutivos y empleados	Obreros
Liderazgo	0,9492	0,9286
Motivación	0,9518	0,9327
Comunicación	0,9492	0,9289
Consideración y apoyo	0,9504	0,9206
Toma de decisiones	0,9505	0,9293
Misión	0,9539	0,9330
Presión de trabajo	0,9580	0,9357
Planificación	0,9553	0,9329
Conflicto	0,9560	0,9334
Estructura	0,9582	0,9291
Estabilidad	0,9643	0,9389
Recompensa	0,9531	0,9334
Cohesión	0,9523	0,9320
Flexibilidad e innovación	0,9516	0,9310
<b>Total</b>	<b>0,9571</b>	<b>0,9363</b>

Elaboración propia.

Del análisis del «alpha de Cronbach» se puede afirmar que el cuestionario es altamente confiable, ya que cuenta con un alpha mayor a 0,70. Cabe mencionar, que la dimensión estabilidad es la que nos permite tener un valor mayor del alpha tanto en el cuestionario de ejecutivos como de obreros y este resultado puede explicarse por el menor número de preguntas que posee esta dimensión o por la propia estructura de las preguntas.

Analizada la validez y confiabilidad del cuestionario, en el siguiente capítulo se muestra el análisis factorial de las preguntas en sus respectivas dimensiones para facilitar el posterior análisis de cada una de las dimensiones del sistema integrado del clima organizacional.

# 4

---

## Análisis del instrumento de recolección de datos

En la evaluación del clima organizacional, las variables de interés son frecuentemente de naturaleza no observable. El liderazgo, la motivación, la calidad de vida, etcétera; o el resultado de una intervención son conceptos y abstracciones que representan fenómenos que sirven para comunicarnos, clasificar, explicar o generalizar. Si lo que se pretende medir es una variable latente o sistema integrado no observable, es necesario hacerlo de forma indirecta por medio de indicadores observables (por ejemplo, respuestas a preguntas de cuestionario o declaración de síntomas y percepciones).

En este capítulo se explica el análisis y resultados estadísticos obtenidos del análisis factorial, que muestran las características técnicas del instrumento elaborado; centrándose fundamentalmente en la validez del cuestionario, confiabilidad interna del cuestionario y la obtención de las dimensiones que deben componer el clima organizacional en las empresas mineras en el Perú, explicadas en el capítulo anterior.

Se trata fundamentalmente de aportar evidencias que nos pongan de manifiesto la adecuación del cuestionario para medir el sistema integrado clima organizacional a través de las 14 potenciales dimensiones propuestas. Para ello, se realiza los mismos análisis para cada uno de las dimensiones por separado y después se procede al análisis del conjunto de las preguntas

para determinar qué dimensiones de las 14 propuestas componen el sistema integrado del clima organizacional en las empresas mineras en el Perú.

## 1. Análisis factorial de cada dimensión

Para efectuar el análisis factorial, en primer lugar, se determinaron los valores propios (factores) y luego se seleccionan tantos factores como valores propios mayores a 1. Para este estudio se consideró la varianza explicada mayor o igual a 50%, la significancia menor o igual que 0,05 y para la validez del análisis factorial el indicador utilizado es el Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) el cual tiene que ser mayor a 0,5. Además, se efectuó un análisis de componentes principales exploratorios con rotación *varimax*, para que los factores comunes tengan una interpretación clara porque de esa forma se analizan mejor las interrelaciones existentes entre las preguntas originales; en vista que hay más preguntas que factores comunes, se tiene en cuenta la interpretación de saturaciones superiores a 0,5.

A continuación se procede a realizar el análisis factorial de las dimensiones del sistema integrado del clima organizacional actual e ideal.

### 1.1. Análisis de las dimensiones del cuestionario de ejecutivos y empleados

#### *Liderazgo*

Para proceder al análisis factorial se comprobó que se cumplan las condiciones previas para el análisis, obteniendo un KMO de 0,86, el cual es mayor que la condición 0,5. El nivel de significancia fue de 0,00, el cual es menor que la condición 0,05; la varianza explicada fue 66,5%, el cual es mayor que la condición de 50% y los factores que cumplieron la condición de ser mayores que uno son dos (véase cuadros 7 y 8).

**Cuadro 7. Test de KMO y Bartlett**

<b>Kaiser-Meyer-Olkin</b>	Measure of Sampling Adequacy	0,859
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>	Approx. Chi-Square	275,344
	Df	28
	Sig.	0,00

**Cuadro 8. Total Variance Explained**

Component	Inicial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,286	53,578	53,578	4,286	53,578	53,578	3,074	38,420	38,420
2	1,035	12,938	66,517	1,035	12,938	66,517	2,248	28,097	66,517
3	0,649	8,118	74,635						
4	0,636	7,955	82,590						
5	0,461	5,763	88,352						
6	0,440	5,503	93,855						
7	0,259	3,237	97,092						
8	0,233	2,908	100,000						

Extraction Method: principal component analysis.

Una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor uno, saturan las preguntas 1, 2, 3, 5 y 7; por lo que se ha denominado a este primer factor influencia y en el factor número dos saturan las preguntas 4, 6 y 8, denominando a este factor delegación (véase cuadro 9). Con estos dos factores, influencia y delegación, se procedió a realizar el análisis e interpretación del clima organizacional en la dimensión liderazgo.

**Cuadro 9. Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
VAR00001	0,907	
VAR00002	0,809	0,195
VAR00003	0,709	0,492
VAR00004	0,680	0,486
VAR00005	0,538	0,386
VAR00006		0,863
VAR00007	0,360	0,730
VAR00008	0,461	0,552

Extraction Method: principal component analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization

a. Rotation converged in 3 iterations.

Dentro del clima organizacional ideal, una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor uno se saturan las siguientes preguntas 1, 2, 3, 4 y 8, por lo que se denominó a este primer factor influen-

cia; y en el factor número dos se saturan las preguntas 5 y 6, por lo que se denominó a este factor delegación.

Se puede apreciar que la pregunta número siete no debe ser considerada en el cuestionario, pero por efecto de la confiabilidad se ha comprobado que al extraer las preguntas de la dimensión Liderazgo del clima organizacional en construcción, la confiabilidad sigue siendo alta. Por lo tanto se ha considerado conveniente mantener la pregunta para que en posteriores estudios puedan corroborar su permanencia ya que cuenta con un sustento teórico.

Con estos dos factores, influencia y delegación, se procedió a realizar el análisis e interpretación del clima organizacional en la dimensión Liderazgo.

### *Motivación*

Para proceder al análisis factorial de esta dimensión, se ha comprobado que se cumplan las condiciones previas para el análisis. En este sentido, el KMO resultó 0,814, el cual es mayor que la condición 0,5, el nivel de significancia fue de 0,00, el cual es menor que la condición 0,05. La varianza explicada fue de 46,6%, el cual es menor que la condición de 50% y el factor que cumplió la condición mayor que uno lo tiene solo un factor.

La varianza explicada no cumple la condición, pero por efecto de la confiabilidad se ha comprobado que al extraer las preguntas de la dimensión motivación del sistema integrado clima organizacional la confiabilidad sigue siendo alta; por lo que se ha considerado conveniente mantener la pregunta para que en posteriores estudios puedan corroborar su permanencia ya que cuenta con un sustento teórico.

Una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor se saturan las preguntas 9, 10, 11, 12, 13, 14 y 15. Este factor como sigue siendo unitario se seguirá denominando motivación con el cual se procedió a realizar el análisis e interpretación del clima organizacional.

En el clima ideal una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor uno, se saturan las preguntas 9, 10, 11, 12 y 15, por



lo que se ha denominado a este primer factor realización personal y en el factor número dos se saturan las preguntas 13 y 14, por lo que se denominó a este factor reconocimiento.

Con estos dos factores, realización personal y reconocimiento, se procedió a realizar el análisis e interpretación del clima organizacional en la dimensión Motivación.

### *Comunicación*

Esta dimensión cumplió con las condiciones para efectuar el análisis factorial y el factor que cumplió la condición mayor que uno es solo un factor. Una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor se saturan las preguntas 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22 y 23. Este factor como sigue siendo unitario se seguirá denominando comunicación con el cual se procedió a realizar el análisis e interpretación del clima organizacional.

En el clima ideal una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor uno, se saturan las preguntas 17, 18 y 20, por lo que se ha denominado a este primer factor flujo de información. En el factor número dos se saturan las preguntas 16 y 22, por lo que se denominó a este factor coordinación y en el factor número tres se saturan las preguntas 19 y 21; por lo que se denominó a este factor calidad de la información.

Se puede apreciar que la pregunta número veintitrés no debe ser considerada en el cuestionario; sin embargo, como se comprobó al extraer las 58 preguntas de la dimensión comunicación del sistema integrado clima organizacional, la confiabilidad sigue siendo alta; se ha considerado conveniente mantener la pregunta para que en posteriores estudios puedan corroborar su permanencia ya que cuenta con un sustento teórico.

Con estos tres factores (flujo de información, coordinación y calidad de la información) se procedió a realizar el análisis e interpretación del clima organizacional en la dimensión Comunicación.

### *Consideración y apoyo*

Esta dimensión cumplió con las condiciones para efectuar el análisis factorial y los factores que cumplieron con la condición mayor que uno son tres factores. Una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor uno, se saturan las preguntas 24, 25, 26, 27 y 29; por lo que se ha denominado a este primer factor Apoyo. En el factor número dos se saturan las preguntas 30, 31, 32, 33 y 34, por lo que se ha denominado a este factor Bienestar; y en el factor número tres se satura la pregunta 28, a la cual se le ha denominado Colaboración.

Con los factores de apoyo, bienestar y colaboración se procedió a realizar el análisis e interpretación del clima organizacional en la dimensión consideración y apoyo.

En el clima ideal una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor uno, se saturan las preguntas 32, 33 y 34; por lo que se ha denominado a este primer factor Bienestar. En el factor número dos se saturan las preguntas 26 y 27, por lo que se ha denominado a este factor Colaboración. En el tercer factor se saturan las preguntas 28 y 29, por lo que se ha denominado a este factor Colaboración, las preguntas 30 y 31, se han denominado Salud y Educación. El quinto factor con las preguntas 24 y 25 se le ha denominado Apoyo.

### *Toma de decisiones*

Esta dimensión cumplió con las condiciones para efectuar el análisis factorial y el factor que cumplió con la condición mayor que uno es solo un factor. Una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor se saturan las preguntas 35, 36, 37, 38, 39 y 40; y como este factor tiene el mismo contenido que la dimensión original se denominó factor toma de decisiones. Con este factor se procedió a realizar el análisis e interpretación del clima organizacional en la dimensión toma de decisiones.

En el clima ideal, una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor uno, se saturan las siguientes preguntas 37, 38, 39 y 40; por lo que se ha denominado a este primer factor Experiencia y Creatividad. En el factor número dos se saturan las preguntas 35 y 36, por lo que se ha denominado a este factor Buen Juicio.

### *Misión*

Esta dimensión cumplió con las condiciones para efectuar el análisis factorial y los factores que cumplieron con la condición mayor que uno son tres factores. Una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor uno, se saturan las siguientes preguntas 46, 47 y 48, por lo que se ha denominado a este primer factor Identidad. En el factor número dos se saturan las preguntas 41, 43, y 45, por lo que se ha denominado a este factor Desarrollo y Fomento de valores. Finalmente, en el factor número tres se saturan las preguntas 43 y 44, a la cual se le ha denominado Orientación de la empresa.

Con estos tres factores: identidad, desarrollo y fomento de valores; y orientación de la empresa se procedió a realizar el análisis e interpretación del clima organizacional en la dimensión Misión.

En el clima ideal una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor uno se saturan las siguientes preguntas 41, 42, 43, 44, 45 y 47, por lo que se ha denominado a este primer factor Fomento de valores y Orientación, y en el factor número dos se saturan las preguntas 46 y 48, por lo que se ha denominado a este factor Identidad y Orientación de la empresa.

### *Presión de trabajo*

Esta dimensión cumplió con las condiciones para efectuar el análisis factorial y los factores que cumplieron con la condición mayor que uno son dos factores. Una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor uno, se saturan las preguntas 51, 52 y 53; por lo que se ha denominado a este primer factor Metas preestablecidas. En el factor número dos se saturan las preguntas 49, 50 y 54, por lo que se ha denominado a este factor Urgencia en las tareas. Con estos dos factores (metas preestablecidas y urgencia en las tareas) se procedió a realizar el análisis e interpretación del clima organizacional en la dimensión Presión de trabajo.

En el clima ideal, una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor uno, se saturan las siguientes preguntas 49, 50, 51 y 53; por lo que se ha denominado a este primer factor Urgencia en las

tareas. En el factor número dos se saturan las preguntas 52 y 54, por lo que se ha denominado a este Metas preestablecidas.

### *Planificación*

Esta dimensión cumplió con las condiciones para efectuar el análisis factorial y los factores que cumplieron con la condición mayor que uno son dos factores. Una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor uno, se saturan las preguntas 56, 57, 58 y 60, por lo que se ha denominado a este primer factor Plan estratégico. En el factor número dos se saturan las preguntas 55 y 59 por lo que se ha denominado a este factor Plan operativo. Con estos dos factores, plan estratégico y plan operativo, se procedió a realizar el análisis e interpretación del clima organizacional en la dimensión planificación.

En el clima ideal, una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor uno, se saturan las preguntas 55, 56, 57, 58 y 60, por lo que se ha denominado a este primer factor Plan estratégico, y en el factor número dos se satura la pregunta 59 por lo que se ha denominado a este Plan operativo.

### *Conflicto*

Para proceder al análisis factorial de esta dimensión se comprobó que se cumplan las condiciones previas para el análisis. La varianza explicada fue de 48,40% siendo menor que la condición 50% y el factor que cumplió la condición mayor que uno es solo un factor. La varianza explicada, además, no cumple la condición, pero por efecto de la confiabilidad; como se ha comprobado que al extraer las preguntas de la dimensión conflicto del sistema integrado clima organizacional la confiabilidad, sigue siendo alta por lo que se ha considerado conveniente mantener la pregunta 61 para que en posteriores estudios puedan corroborar su permanencia ya que cuenta con un sustento teórico. Una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor uno, se saturan las siguientes preguntas 61, 62 y 63. Este factor como sigue siendo unitario se seguirá denominando Conflicto.

En el clima ideal una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor uno saturan las preguntas 61 y 63, por lo que se ha denominado a este primer factor conflicto interpersonal, y en el factor número dos se satura la pregunta 62 por lo que se ha denominado a este factor Conflicto intergrupalo.

### *Estructura*

Esta dimensión cumplió con las condiciones para efectuar el análisis factorial y el factor que cumplió la condición mayor que uno es solo un factor. Una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor se saturaron las preguntas 64, 65, 66 y 67. Se puede apreciar que la preguntas número sesenta y siete no debe ser considerada en el cuestionario; pero por efecto de la confiabilidad como se ha comprobado que al extraer las preguntas de la dimensión estructura del sistema integrado clima organizacional la confiabilidad sigue siendo alta, por lo que se ha considerado conveniente mantener la pregunta para que en posteriores estudios puedan corroborar su permanencia ya que cuenta con un sustento teórico.

Este factor como sigue siendo unitario se seguirá denominando estructura, con el cual se procedió a realizar el análisis e interpretación del clima organizacional.

En el clima ideal una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor uno, se saturan las siguientes preguntas 64, 65, 66 y 67; por lo que se denominó a este primer factor Estructura.

### *Estabilidad*

Esta dimensión cumplió con las condiciones para efectuar el análisis factorial y los factores que cumplieron con la condición mayor que uno son tres factores. Una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor uno se saturan las preguntas 68, 70, 71 y 73, por lo que se denominó a este primer factor seguridad laboral. En el factor número dos se satura la pregunta 69 por lo que se denominó a este factor estabilidad laboral. En el factor número tres satura la pregunta 72 a la cual se denominó solidez de la empresa. Con estos tres factores (seguridad laboral, estabilidad laboral y solidez de la empresa) se procedió a realizar el análisis e interpretación del clima organizacional en la dimensión estabilidad.

En el clima ideal, una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor uno se saturan las preguntas 32, 33, 34, por lo que se ha denominado a este primer factor Bienestar, en el factor número dos se saturan las preguntas 26 y 27, por lo que se denominó a este factor Colaboración; a su vez, en el tercer factor se saturan las preguntas 28 y 29, por lo que se denominó a este factor Colaboración, a las preguntas 30 y 31 se denominó Salud y Educación, y el quinto factor con las preguntas 24 y 25, a la que se denominó Apoyo.

En el clima ideal, una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor uno, se saturan las siguientes preguntas 70, 71, 72 y 73; por lo que se ha denominado a este primer factor Seguridad laboral y Solidez de la empresa. En el factor número dos se saturan las preguntas 68 y 69, por lo que se le ha denominado Estabilidad laboral.

### *Recompensa*

Esta dimensión cumplió con las condiciones para efectuar el análisis factorial y el factor que cumplió la condición mayor que uno es solo un factor. Una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor se saturaron las preguntas 74, 75, 76 y 77. Este factor como sigue siendo unitario se seguirá denominando Recompensa con el cual se procedió a realizar el análisis e interpretación del clima organizacional.

En el clima ideal, una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor uno, se saturan las preguntas 74, 75, 76 y 77, por lo que se ha denominado a este primer factor Recompensa.

### *Cohesión*

Esta dimensión cumplió con las condiciones para efectuar el análisis factorial y los factores que cumplieron con la condición mayor que uno son tres factores. Una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor uno, se saturan las preguntas 78, 79, 81 y 83, por lo que se ha denominado a este primer factor Compañerismo. En el factor número dos se saturan las preguntas 80, 86 y 87, por lo que se ha denominado a este factor Confianza. En el factor número tres se saturan las preguntas 84 y 85, a la cual se ha denominado Retroalimentación. Con estos tres factores (com-

pañerismo, confianza y retroalimentación) se procedió a realizar el análisis e interpretación del clima organizacional en la dimensión cohesión.

En el clima ideal, una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor uno, se saturan las preguntas 78, 81, 82 y 83; por lo que se ha denominado a este primer factor Compañerismo. En el factor número dos se saturan las preguntas 80, 84, 86 y 87, por lo que se ha denominado a este factor Confianza y Retroalimentación. La pregunta número 79 no debe ser considerada en el cuestionario pero por efecto de la confiabilidad, se ha comprobado que al extraer las preguntas de la dimensión cohesión del sistema integrado clima organizacional la confiabilidad sigue siendo alta; por lo que se ha considerado conveniente mantener la pregunta para que en posteriores estudios puedan corroborar su permanencia ya que cuenta con un sustento teórico. Finalmente, en el tercer factor se satura la pregunta 85, por lo que se ha denominado a este factor Participación en el trabajo.

#### *Flexibilidad e innovación*

Esta dimensión cumplió con las condiciones para efectuar el análisis factorial y los factores que cumplieron con la condición mayor que uno son tres factores. Una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor uno, se saturan las preguntas 90, 91, 92 y 93, por lo que se ha denominado a este primer factor Innovación. A su vez, en el factor número dos se saturan las preguntas 88, 89 y 95, por lo que se ha denominado a este factor Flexibilidad, y en el factor número tres, se satura la pregunta 94 a la cual se ha denominado Rutina. Con estos tres factores, innovación, flexibilidad y rutina, se procedió a realizar el análisis e interpretación del clima organizacional en la dimensión Flexibilidad e innovación.

En el clima ideal una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor uno, se saturan las siguientes preguntas 90, 91, 93, 94 y 95, por lo que se ha denominado a este primer factor Innovación. En el factor número dos se saturan las preguntas 88, 89, 92 y 94; por lo que se le ha denominado Flexibilidad.

## 1.2. Análisis de las dimensiones del cuestionario de obreros

### *Liderazgo*

Esta dimensión cumplió con las condiciones para efectuar el análisis factorial y el factor que cumplió con la condición mayor que uno es solo un factor. Una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor uno, se saturan las preguntas 1, 2, 3 y 4. Este factor como sigue siendo unitario se seguirá denominando Liderazgo con el cual se procedió a realizar el análisis e interpretación del clima organizacional.

En el clima ideal, una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor uno se saturan las siguientes preguntas 1, 2, 3 y 4; como sigue siendo unitario se seguirá denominando Liderazgo.

### *Motivación*

Para proceder al análisis factorial de esta dimensión se comprobó que se cumplan las condiciones previas para el análisis de los factores, los que tenían la condición mayor que uno son dos factores.

Una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor uno, se saturan las preguntas 5, 8 y 9; por lo que se ha denominado a este factor Realización personal. En el factor número dos se saturan las preguntas 6 y 7; denominando a este factor Reconocimiento. Con estos factores, realización personal y reconocimiento, se procedió a realizar el análisis e interpretación del clima organizacional. En el clima ideal una vez cumplidas las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor uno, se saturan las preguntas 5, 6, 7, 8 y 9; pero este factor por ser único se le denominó Motivación.

La varianza explicada no cumple la condición, pero por efecto de la confiabilidad se ha comprobado que al extraer las preguntas de la dimensión motivación del sistema integrado clima organizacional, la confiabilidad sigue siendo alta; por lo que se ha considerado conveniente mantener la pregunta 6 para que en posteriores estudios se pueda corroborar su permanencia, ya que cuenta con un sustento teórico.



### *Comunicación*

Esta dimensión cumplió con las condiciones para efectuar el análisis factorial y el factor que cumplió la condición mayor que uno es solo un factor. Una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor se saturan las preguntas 10, 11, 12 y 13. Este factor como sigue siendo unitario se seguirá denominando Comunicación; con el cual se procedió a realizar el análisis e interpretación del clima organizacional.

En el clima ideal, una vez cumplidas las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor se saturan las preguntas 10, 11, 12 y 13; pero este factor por ser unitario se seguirá denominando Comunicación.

### *Consideración y apoyo*

Esta dimensión cumplió con las condiciones para efectuar el análisis factorial y los factores que cumplieron con la condición mayor que uno son dos factores.

Una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor uno, se saturan las preguntas 18, 19 y 20; por lo que se ha denominado a este primer factor Bienestar y Apoyo. En el factor número dos saturan las preguntas 14, 15, 16, 17 y 21; por lo que se denominó a este factor Colaboración. Con estos dos factores bienestar y apoyo y colaboración, se procedió a realizar el análisis e interpretación del clima organizacional en la dimensión Consideración y apoyo.

En el clima ideal una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor uno, se saturan las preguntas 17, 18, 19 y 20; por lo que se ha denominado a este primer factor Bienestar y Apoyo. En el factor número dos se saturan las preguntas 14, 15 y 16, por lo que se le denominó Colaboración.

Se puede apreciar que la pregunta número 21 no debe ser considerada en el cuestionario, pero por efecto de la confiabilidad se ha comprobado que al extraer las preguntas de la dimensión consideración y apoyo del sistema integrado clima organizacional la confiabilidad sigue siendo alta; por lo que se ha considerado conveniente mantener la pregunta para que

en posteriores estudios puedan corroborar su permanencia ya que cuenta con un sustento teórico.

#### *Toma de decisiones*

Esta dimensión cumplió con las condiciones para efectuar el análisis factorial y el factor que cumplió con la condición mayor que uno es solo un factor.

Una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor se saturan las preguntas 22, 23 y 24; y como este factor tiene el mismo contenido que la dimensión original se le denominó Toma de decisiones. Con este factor se procedió a realizar el análisis e interpretación del clima organizacional en la dimensión Toma de decisiones.

En el clima ideal, una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor uno, se saturan las preguntas 22, 23 y 24; como este factor tiene el mismo contenido que la dimensión original se denominó toma de decisiones.

#### *Misión*

Esta dimensión cumplió con las condiciones para efectuar el análisis factorial y los factores que cumplieron con la condición mayores que uno es solo un factor.

Una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor único se saturan las preguntas 25, 26, 27 y 28; por lo que se ha denominado a este factor Misión. La varianza explicada no cumple la condición, pero por efecto de la confiabilidad, se ha comprobado que al extraer las preguntas de la dimensión misión del sistema integrado clima organizacional, la confiabilidad sigue siendo alta; por lo que se ha considerado conveniente mantener la pregunta 29, para que en posteriores estudios puedan corroborar su permanencia ya que cuenta con un sustento teórico.

En el clima ideal, una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor uno, se saturan las preguntas 25, 26, 27 y 28; por lo que se ha denominado a este primer factor Desarrollo y Fomento de valores.

En el factor número dos satura la pregunta 29 por lo que se le ha denominado orientación de la empresa. Con estos dos factores, desarrollo y fomento de valores; y orientación de la empresa, se procedió a realizar el análisis e interpretación del clima organizacional en la dimensión Misión.

#### *Presión de trabajo*

Esta dimensión cumplió con las condiciones para efectuar el análisis factorial y los factores que cumplieron con la condición mayores que uno es un solo factor. Una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor único saturan las preguntas 30 y 31; por ser único se ha denominado a este factor Presión de trabajo con el cual se realiza el análisis del clima organizacional.

En el clima ideal, una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor uno, se saturan las siguientes preguntas 30 y 31, y por ser único se denominó a este factor Presión de trabajo.

#### *Planificación*

Esta dimensión cumplió con las condiciones para efectuar el análisis factorial y los factores que cumplieron con la condición mayores que uno es un solo factor.

Una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor único se saturan las preguntas 32, 33 y 34; por ser único se ha denominado a este factor Planificación con el cual se realizará el análisis del clima organizacional. En el clima ideal, una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor uno, se satura las preguntas 32, 33 y 34, y por ser único se ha denominado a este factor Planificación.

La varianza explicada no cumple la condición; pero por efecto de la confiabilidad se ha comprobado que al extraer las preguntas de la dimensión planificación del sistema integrado clima organizacional la confiabilidad sigue siendo alta; por lo que se ha considerado conveniente mantenerlas para que en posteriores estudios puedan corroborar su permanencia ya que cuenta con un sustento teórico.

### *Conflicto*

Esta dimensión cumplió con las condiciones para efectuar el análisis factorial, los factores que cumplieron con la condición mayor que uno es solo un factor.

Una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor único se saturan las preguntas 35, 36 y 37; por ser único se le ha denominado a este factor Conflicto con el cual se realiza el análisis del clima organizacional. La varianza explicada no cumple la condición, pero por efecto de la confiabilidad, se ha comprobado que al extraer las preguntas de la dimensión conflicto del sistema integrado clima organizacional la confiabilidad sigue siendo alta; por lo que hemos considerado conveniente mantenerlas para que en posteriores estudios puedan corroborar su permanencia ya que cuenta con un sustento teórico.

En el clima ideal, una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor uno, se saturan las preguntas 35, 36 y 37 y por ser único se le ha denominado a este factor Conflicto.

### *Estructura*

Esta dimensión cumplió con las condiciones para efectuar el análisis factorial y los factores que cumplieron con la condición mayores que uno es un solo factor.

Una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor único se saturan las siguientes preguntas 38 y 39, y por ser único se ha denominado a este factor Estructura con el cual se realiza el análisis del clima organizacional.

En el clima ideal, una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor uno, se saturan las siguientes preguntas 38 y 39, pero por ser único se le ha denominado a este factor Estructura.

### *Estabilidad*

Esta dimensión cumplió con las condiciones para efectuar el análisis factorial y los factores que cumplieron con la condición mayor que uno son dos factores.

Una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor uno, se saturan las siguientes preguntas 40 y 41; por lo que se ha denominado a este primer factor Seguridad y Estabilidad laboral. En el factor número dos se satura la pregunta 42 por lo que se ha denominado a este factor Solidez de la empresa. Con estos dos factores seguridad y estabilidad laboral y solidez de la empresa se procedió a evaluar y analizar el clima organizacional.

En el clima ideal, una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor uno, se saturan las preguntas 40, 41 y 42; por lo que se ha denominado a este único factor Estabilidad.

### *Recompensa*

Esta dimensión cumplió con las condiciones para efectuar el análisis factorial y el factor que cumplió la condición mayor que uno es un solo factor. Una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor se saturan las preguntas 43 y 44. Este factor como sigue siendo unitario se seguirá denominando Recompensa con el cual se procedió a realizar el análisis e interpretación del clima organizacional.

En el clima ideal, una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor uno, se saturan las siguientes preguntas 43 y 44, por lo que se ha denominado a este primer factor Recompensa.

### *Cohesión*

Esta dimensión cumplió con las condiciones para efectuar el análisis factorial y los factores que cumplieron con la condición mayor que uno son dos factores. Una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor uno, se saturan las preguntas 47, 48 y 49; por lo que se ha denominado a este primer factor Confianza y Participación. En el factor número dos se saturan las preguntas 45 y 46, por lo que se ha denominado a este factor Compañerismo. Con estos dos factores, confianza y participación y compañerismo, se procedió a realizar el análisis e interpretación del clima organizacional en la dimensión cohesión.

En el clima ideal una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor se saturaron las preguntas 45, 46, 47, 48 y 49, y por ser factor único se le denominó Cohesión.

### *Flexibilidad e innovación*

Esta dimensión cumplió con las condiciones para efectuar el análisis factorial y el factor que cumplió la condición mayor que uno es un solo factor. Una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor se saturan las preguntas 50, 51 y 52. Este factor como sigue siendo unitario se seguirá denominando Flexibilidad e Innovación con el cual se procedió a realizar el análisis e interpretación del clima organizacional.

En el clima ideal, una vez cumplida las condiciones y efectuada la rotación *varimax* en el factor uno, se saturan las preguntas 50, 51 y 52; por lo que se ha denominado a este primer factor Flexibilidad e Innovación.

## **2. Reestructuración de los factores de las dimensiones**

En este apartado se recogen los cambios efectuados en los factores de las diferentes dimensiones para analizar el clima actual y el clima ideal; con el fin de proceder a realizar las recomendaciones en el siguiente capítulo para mejorar el clima organizacional actual.

Para reestructurar los factores, se ha tenido en cuenta que los factores ideales se ajusten en función de los factores actuales cuando la dimensión ideal cuente con menos factores. Los factores actuales han sido ajustados en función de los factores ideales cuando las dimensiones actuales tienen menos factores.

Estos ajustes se han realizado para efectos de poder comparar los factores en las mismas condiciones, tanto en el clima actual como en el ideal y de esta manera proceder a dar las recomendaciones pertinentes para cada dimensión del clima organizacional. Este ajuste no afectó la confiabilidad ni la validez del cuestionario; ya que no se eliminó ninguna pregunta del cuestionario con el que se ha realizado la investigación.

Con los resultados de la reestructuración de los factores se realizó el análisis del clima organizacional de la UEA Orcopampa de la Compañía de Minas Buenaventura SAA. Terminado el análisis de cada dimensión, procede el análisis en forma conjunta de las preguntas; con la finalidad de

determinar las dimensiones finales que componen el clima organizacional de las empresas mineras en el Perú.

### 3. Dimensiones y cuestionario que componen el clima organizacional en las empresas mineras en el Perú

Para la obtención de las dimensiones finales que componen el instrumento de evaluación, se procedió a factorizar las preguntas inicialmente propuestas, se consideran noventa y cinco preguntas para ejecutivos y empleados; mientras que para los obreros, cincuenta y dos preguntas. Esta investigación cumple con las condiciones para efectuar el análisis factorial, presentando ocho factores para ejecutivos y empleados; y por otro lado, seis factores para obreros como factores que cumplen la condición del valor propio mayor que uno.

El resultado final de la factorización determinó que debe considerarse para la evaluación del clima organizacional de los ejecutivos y empleados ocho dimensiones y sesenta y siete preguntas, tal como se presenta en el cuadro 10. Para los obreros se deben considerar seis dimensiones y veintiséis preguntas, las cuales se presentan en el cuadro 11. En el anexo 7 se puede observar las dimensiones y cuestionario aplicado para la evaluación del clima organizacional en las empresas mineras en el Perú.

**Cuadro 10. Resultado final de la factorización: ejecutivos y empleados**

Dimensiones	Preguntas
Motivación	31
Estructura	10
Consideración y apoyo	8
Recompensa	4
Flexibilidad e innovación	3
Cohesión	3
Presión	5
Planificación	3
<b>Total de preguntas</b>	<b>67</b>

**Cuadro 11. Resultado final de la factorización:  
obreros**

Dimensiones	Preguntas
Motivación	8
Consideración y apoyo	5
Flexibilidad e innovación	4
Misión	2
Planificación	2
Presión	5
<b>Total de preguntas</b>	<b>26</b>

Se puede observar que las dimensiones de liderazgo, estabilidad, comunicación, misión, toma de decisiones y conflicto en la evaluación de los ejecutivos y empleados no intervienen; debido a que han sido absorbidas por una de las ocho dimensiones que intervienen en la evaluación del clima de ejecutivos y empleados o descartadas por la propia estructura de la pregunta.

De igual manera, en la evaluación del clima de obreros, las dimensiones liderazgo, comunicación, toma de decisiones, conflicto, estructura, recompensa, estabilidad y cohesión no intervienen en la evaluación del clima de obreros; ya que han sido absorbidas por una de las seis dimensiones que intervienen en la evaluación del clima de los obreros o descartadas por la propia estructura de la pregunta.

En el presente capítulo se concluye que para realizar un estudio de clima organizacional con variables de naturaleza no observable se tiene que realizar un cuestionario, el cual tiene que cumplir las condiciones de validez y confiabilidad, en vista de medir efectivamente lo que se pretende.

Para efectos del análisis, se hizo necesario reducir las preguntas a factores para facilitar el análisis, agrupando preguntas que pretenden medir la misma dimensión. Además, se ha determinado las dimensiones y preguntas tanto para ejecutivos y empleados (ocho dimensiones y sesenta y siete preguntas; mientras que para los obreros se deben considerar seis dimensiones y veintiséis preguntas) que deben incluirse en los instrumentos de medición del clima organizacional en el sector minero del Perú apoyados en el marco conceptual del clima organizacional, la utilización de herramientas estadísticas avanzadas y fundamentado en los resultados



obtenidos en la UEA Orcopampa de la Compañía de Minas Buenaventura SAA, la cual ha sido tomada como modelo de la minería peruana para el presente estudio.

En el siguiente capítulo se realiza el diagnóstico del clima organizacional de la UEA Orcopampa de la Compañía de Minas Buenaventura SAA; tomando como referencia el cuestionario empleado en esta investigación.

# 5

---

## **Análisis del clima organizacional de las empresas mineras peruanas: caso Orcopampa**

En vista que las empresas mineras vienen realizando más inversión en el Perú, es necesario conocer su clima organizacional; ya que el personal que labora dentro de ellas le genera una ventaja competitiva. De manera que en este capítulo, se presenta el análisis del cuestionario aplicado a la UEA Orcopampa de la Compañía de Minas Buenaventura SAA, empresa tomada como modelo de estudio. Se obtendrá entonces, dos resultados de la evaluación del clima organizacional, con la finalidad de determinar cuál de ellos interpreta mejor el clima organizacional en las empresas mineras en el Perú.

El primer resultado se obtiene del análisis de las potenciales catorce dimensiones; mientras que el segundo resultado se obtiene de las dimensiones que componen el clima organizacional de las empresas mineras. Identificada la mejor interpretación de la evaluación se procede a la validación del análisis del clima organizacional.

### **1. Análisis del clima organizacional de la UEA Orcopampa considerando 14 dimensiones potenciales**

En la presente sección se abordarán los resultados de la evaluación del clima organizacional de la UEA Orcopampa de la Compañía de Minas

Buenaventura SAA. Para ello, se ha considerado diferentes niveles. Entre 1 y 2 es muy malo; entre 2,01 y 3 es malo, entre 3,01 y 5 es irregular, entre 5,01 y 6 es bueno y entre 6,01 y 7 lo consideramos como óptimo. De igual manera, para la correlación entre las dimensiones y los factores se considera aceptable a los valores mayores de 0,5.

**Cuadro 12. Puntuación para el análisis del clima organizacional**

6,01 a 7	Óptimo
5,01 a 6	Bueno
3,01 a 5	Irregular
2,01 a 3	Malo
1 a 2	Muy malo

### 1.1. Análisis del clima organizacional de ejecutivos y empleados

#### *Liderazgo*

La percepción del liderazgo por parte de los ejecutivos y empleados en el clima organizacional actual en la UEA Orcopampa, obtuvo una puntuación de 5,45, la cual la ubica en el nivel de buena.

En el clima organizacional actual, los ejecutivos y empleados valoran dentro del liderazgo, la motivación, la comunicación, la colaboración y apoyo, la toma de decisiones, la identificación con la misión, la solución de conflictos en el trabajo, la recompensa, la cohesión en el trabajo y la flexibilidad e innovación para realizar las tareas (véase cuadro 13).

No obstante, cuando los ejecutivos delegan funciones no perciben reconocimiento a su trabajo debido a que no tienen un adecuado flujo de información, la coordinación no es la adecuada, la calidad de información que reciben es muy pobre, creen que el trabajo que realizan no está orientada hacia los objetivos de la empresa y las metas preestablecidas no son bien comunicadas. Además, no se percibe influencia de los líderes en la elaboración del plan estratégico de la organización.

En el análisis del clima organizacional ideal se obtuvo una puntuación de 6,16; lo cual señala que los ejecutivos y empleados desean un liderazgo

**Cuadro 13. Mapa perceptual del clima organizacional de la UEA Orcopampa considerando las 14 dimensiones**

	Ejecutivo				Obrero			
	1	2	3	4	5	6	7	
Liderazgo								
Motivación								
Comunicación								
Consideración y apoyo								
Toma de decisiones								
Misión								
Presión de trabajo								
Planificación								
Conflicto								
Estructura								
Estabilidad								
Recompensa								
Cohesión								
Flexibilidad e innovación								

óptimo. Para lograr un liderazgo óptimo es fundamental que los superiores deleguen más las funciones propias del trabajo a sus subordinados para liberar su fuerza intelectual; sin dejar de lado la influencia que estos deben ejercer. De esta manera percibirán el reconocimiento y se sentirán motivados a tomar decisiones acertadas para realizar bien su trabajo.

### *Motivación*

La percepción de la motivación por parte de los ejecutivos y empleados en el clima organizacional actual en la UEA Orcopampa, obtuvo una puntuación de 5,55; lo cual señala que es buena.

En el clima organizacional actual los ejecutivos y empleados perciben motivación por parte del líder, motivación en una buena comunicación y toma de decisiones adecuadas, en la colaboración y apoyo en el trabajo, en las metas coherentes con la misión, en un compromiso con la empresa y en la cohesión de los trabajadores. Sin embargo, no perciben motivación cuando se le delega funciones, por una falta de reconocimiento a su trabajo, una falta de coordinación por la pobre calidad de la información que

reciben y no perciben el bienestar adecuado por parte de la organización; traduciéndose en un trabajo deficiente, actitudes negativas y altos costos.

En el clima organizacional ideal se obtuvo una puntuación de 6,37; lo cual señala que los ejecutivos y empleados desean una motivación óptima. Para lograr una motivación óptima es fundamental que la organización, por intermedio de los que asumen el liderazgo hagan conocer a los subordinados que su trabajo no es solo una recompensa sino que es un compromiso que está alineado con sus intereses más profundos de realización personal y reconocimiento.

### *Comunicación*

La percepción de la comunicación por parte de los ejecutivos y empleados en el clima organizacional actual en la UEA Orcopampa no es tan buena, presenta una puntuación de 5,19, debido a que el flujo de información es deficiente.

En el clima organizacional actual los ejecutivos y empleados perciben que los líderes deben ser más comunicativos, se debe coordinar y tomar decisiones adecuadas con metas preestablecidas coherentes con los planes estratégicos de la empresa; evitando de esta manera los conflictos dentro del trabajo y aumentando la cohesión entre los trabajadores.

En el análisis del clima organizacional ideal los ejecutivos y empleados desean una comunicación óptima, puntuación de 6,01. Para lograr una comunicación óptima es necesario que la organización cuente con rápida, eficiente y clara información que facilite el logro y estrategias de la empresas, evitando duplicidad de esfuerzos para realizar una tarea por no comprender lo que realmente se quería. Se debe permitir participar al trabajador en las acciones a ejecutar, lo que aumenta el flujo de información y provoca un ambiente de expresión de ideas y pensamientos.

### *Consideración y apoyo*

La percepción de la consideración y apoyo por parte de los ejecutivos y empleados en el clima organizacional actual en la UEA Orcopampa obtuvo una puntuación de 4,84; lo que significa que es irregular debido a que la colaboración en el trabajo es deficiente.

En el clima organizacional actual, los ejecutivos y empleados no perciben que son motivados, no son considerados y apoyados por los líderes, no hay una adecuada comunicación y la toma de decisiones no se basa en metas coherentes con la misión; provocando de esta manera la ruptura de la cohesión de los trabajadores originándoles conflictos por no considerar la experiencia, creatividad y compañerismo en el trabajo. Sin embargo, en el análisis del clima organizacional ideal los ejecutivos y empleados desean que la colaboración y apoyo sea buena (puntuación de 5,55). En este sentido, es necesario trabajar en el reconocimiento y participación del trabajador en lograr las metas compartidas, para esto se debe comunicar con claridad los planes de largo y corto plazo de las operaciones; teniendo en cuenta las normas y procedimientos que rigen en la unidad, es fundamental también mejorar los servicios de salud y educación.

#### *Toma de decisiones*

La percepción en la toma de decisiones por parte de los ejecutivos y empleados en el clima organizacional actual en la UEA Orcopampa obtuvo una puntuación de 5,33; lo que significa que es buena.

En el clima organizacional actual los ejecutivos y empleados perciben que tomar decisiones acertadas se da por el buen liderazgo, una buena motivación y una adecuada comunicación; lo que motiva que los trabajadores perciban ser considerados y apoyados por la empresa y que sus decisiones tomadas sean coherentes con la misión. Sin embargo, el trabajador considera que en la organización no perciben que su buen juicio es fundamental para tomar decisiones, que no están orientados con las metas preestablecidas del plan operativo, creen que su decisión es por la urgencia de la tarea ocasionando conflictos interpersonales y deteriorando el compañerismo en el trabajo.

En el análisis del clima organizacional ideal, con una puntuación de 6,05, los ejecutivos y empleados desean que la toma de decisiones sea óptima. Para tal efecto, es necesario que los subordinados participen y expresen su punto de vista para que las decisiones tomadas alcancen el objetivo propuesto, puesto que no siempre el conocimiento conlleva a tomar adecuadas decisiones a veces es necesario la experiencia pasada de los trabajadores.

### *Misión*

La percepción de la misión obtuvo una puntuación de 6,16 y 6,56; lo que señala que por parte de los ejecutivos y empleados en el clima organizacional actual e ideal en la UEA Orcopampa es óptima.

Podemos concluir que la organización tiene una imagen clara del futuro que desea, que los valores son compartidos alineando esfuerzos hacia un mismo objetivo. La empresa debería continuar con el trabajo realizado; de lo contrario, por una falta de visión en la organización haría que los trabajadores no sepan qué camino se debe tomar, perderían el sentido de identificación con la empresa, se deterioraría el clima organizacional y se vería reflejada en el desempeño deficiente, actitudes negativas y pobres resultados por vivir sin meta alguna. Sin embargo, no perciben realización personal y bienestar en la organización, las metas preestablecidas y el plan operativo no están orientadas con la misión y siempre hay urgencia en las tareas lo que provoca conflicto en la organización, lo más grave es que no hay una retroalimentación de los logros para alcanzar la misión de la empresa. Es así que resulta necesario que los ejecutivos y empleados conozcan y vivan en las operaciones la misión, visión y valores de la empresa.

### *Presión de trabajo*

La percepción de la presión de trabajo por parte de los ejecutivos y empleados en el clima organizacional actual en la UEA Orcopampa obtuvo una puntuación de 4,87; lo que significa que es irregular, en vista que existe presión de trabajo debido a que hay urgencias en las tareas.

En el clima organizacional actual los ejecutivos y empleados perciben que la presión de trabajo se da por la toma de decisiones inadecuadas debido a que las metas preestablecidas son elaboradas por la influencia de los líderes con información de mala calidad y falta de experiencia. Sin embargo, del análisis del clima organizacional ideal, los ejecutivos y empleados desean que sea mínima la presión de trabajo, observándose esto al obtenerse una puntuación de 5,43. De esta manera, es necesario contar con metas preestablecidas, bien comunicadas y facultar a los subordinados poder de decisión basada en su experiencia operativa sobre su trabajo, lo que permitiría el trabajo en equipo, esto no debe confundirse con la delegación irresponsable.

### *Planificación*

La percepción de planificación por parte de los ejecutivos y empleados no es tan buena, obteniendo una puntuación de 5,10; debido a que el plan operativo no se conoce o no se cuenta.

En el clima organizacional actual los ejecutivos y empleados perciben que la planificación evita el conflicto en la organización. Sin embargo, perciben que el plan estratégico es fundamental y será buena si reciben información de calidad sobre la base de la experiencia y valores de la organización, lo que evitará conflictos y aumentará la confianza en los trabajadores.

En el clima organizacional ideal los ejecutivos y empleados, con una puntuación de 5,84, desean que la planificación sea buena. En tal sentido, es necesario comunicar, elaborar y anticipar con claridad planes de largo y corto plazo que permitan alcanzar objetivos precisos y medibles; evitando de esta manera el descontrol.

### *Conflicto*

La percepción de conflictos en la organización por parte de los ejecutivos y empleados en el clima organizacional actual en la UEA Orcopampa, obtuvo una puntuación de 5,18; lo que señala que no es tan buena y esto se debe a que existen conflictos interpersonales.

Los ejecutivos y empleados perciben que el conflicto se da por una falta de liderazgo, por decisiones inadecuadas, falta de planificación, falta de cohesión entre los trabajadores, falta de comunicación, no tomar en cuenta su experiencia en la elaboración de las metas en las operaciones y no recibir información que les haga saber que tan bien se desempeñan en el trabajo.

En el clima organizacional ideal los ejecutivos y empleados desean que el conflicto sea el mínimo posible, observándose el mismo en la puntuación de 5,75. En este sentido, es necesario comunicar los objetivos de largo y corto plazo, informar sobre el desempeño del trabajador en cada una de sus áreas de trabajo, elaborar con claridad las metas y métodos de las operaciones y promover el trabajo en equipo.



### *Estructura*

La percepción de estructura en la organización por parte de los ejecutivos y empleados en el clima organizacional actual en la UEA Orcopampa, obtuvo una puntuación de 5,93, lo que señala que es buena. Sin embargo, perciben que la estructura no está alineada con los valores y el plan estratégico de la empresa.

En el clima organizacional ideal, la puntuación fue de 6,57; lo que señala que los ejecutivos y empleados desean que la estructura sea óptima. Para lograr esto es necesario que la organización comunique con claridad y capacite al personal para saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad, de esta manera el trabajador sabe lo que tiene que hacer y cuando, sin necesidades de comunicaciones continuas.

### *Estabilidad*

La puntuación obtenida en la percepción de la estabilidad en la organización fue de 4,91, lo que significa que los ejecutivos y empleados la observan como irregular debido a que no existe seguridad laboral.

En el clima organizacional ideal, los ejecutivos y empleados desean que la estabilidad sea óptima. Por lo tanto, se puede inferir que los trabajadores a pesar de percibir sólida a la empresa y que brinda estabilidad laboral no perciben seguridad laboral. Para revertir esta percepción se debe inculcar al personal a tomar decisiones adecuadas alineadas con la misión de la empresa lo que traerá como consecuencia un incremento en la cohesión de los trabajadores.

### *Recompensa*

La percepción de la recompensa en la organización por parte de los ejecutivos y empleados en el clima organizacional actual en la UEA Orcopampa es irregular. Se obtuvo una puntuación de 4,60; debido a que en el clima organizacional actual los ejecutivos y empleados perciben que la recompensa está influenciada por el liderazgo y perciben además que son motivados solo por las recompensas monetarias.

En el clima organizacional ideal, los ejecutivos y empleados desean que la recompensa sea óptima; lo que se observa en el resultado de la puntuación de 6,24. Por lo tanto, la empresa debe trabajar en comunicar con claridad las políticas y normas de salarios, bonificación y promoción; además deberían elaborar programas para recompensar al trabajador con el objeto de ofrecer una clase de compensación diferente a la estrictamente dineraria como el horario flexible, posibilidad de participación en las decisiones de la empresa, reconocimiento a su desempeño, entre otros.

### *Cohesión*

La percepción de la cohesión en la organización por parte de los ejecutivos y empleados en el clima organizacional actual en la UEA Orcopampa es irregular. Se obtuvo una puntuación de 4,95, debido a que la retroalimentación no es la adecuada en la organización.

En el clima organizacional actual, los ejecutivos y empleados perciben que la cohesión en el trabajo está influenciada por el liderazgo y no por los trabajadores; no sienten motivación y recompensa por tomar decisiones adecuadas provocando conflictos; lo que disminuye la cohesión en el trabajo, los trabajadores no reciben información adecuada para poder planificar y tomar decisiones acertadas lo que provoca conflictos interpersonales e intergrupales disminuyendo el compañerismo en el trabajo.

En el clima organizacional ideal, los ejecutivos y empleados desean que la cohesión sea óptima; la puntuación fue de 6,10. Por lo tanto, es fundamental la comprensión, retroalimentación y planificación de los objetivos. Para esto es necesario trabajar con los subordinados para que participen en las decisiones de trabajo con un lenguaje común y compartiendo valores semejantes; evitando de esta manera las mentiras y los criterios opuestos que muchos miembros tiene como medidas para su éxito.

### *Flexibilidad e innovación*

La percepción de la flexibilidad e innovación en la organización por parte de los ejecutivos y empleados en el clima organizacional actual en la UEA Orcopampa es buena, la puntuación es de 5,63. En el clima organizacional actual se percibe que la flexibilidad e innovación está influenciada por el

liderazgo; permitiendo que se tomen decisiones acertadas logrando cohesión en el trabajo. Sin embargo, los subordinados perciben que no hay flexibilidad, hay mucha rutina en los líderes debido a la mala calidad de la información que reciben y a su autosuficiencia de la experiencia que tienen. Hecho que ocasiona conflictos intergrupales e interpersonales disminuyendo el compañerismo y confianza en la organización.

En el clima organizacional ideal los ejecutivos y empleados desean que la flexibilidad e innovación sea óptima, la puntuación es de 6,00. Por lo tanto, es necesario: mejorar la innovación, hacer un esfuerzo planificado en metas que deben ser cumplidas en un tiempo determinado, mejorar la flexibilidad conociendo los hábitos de trabajo de los empleados. Es fundamental que se le brinde más conocimiento para que exista una atmósfera de aprendizaje continuo con una comunicación abierta.

## **1.2. Análisis del clima organizacional de obreros**

### *Liderazgo*

La percepción del liderazgo por parte de los obreros en el clima organizacional actual en la UEA Orcopampa alcanzó una puntuación de 4,14, lo que señala que es irregular.

Los obreros valoran en el liderazgo: la motivación, la comunicación y la toma de decisiones. Sin embargo, no perciben que están realizándose personalmente por una falta de apoyo y bienestar, se percibe también que los valores de los líderes no son compatibles con los valores de los obreros.

En el análisis del clima organizacional ideal, los obreros desean un liderazgo óptimo, y la puntuación es de 6,10. Para lograr un liderazgo óptimo es fundamental que los superiores asuman y deleguen más las funciones propias del trabajo a sus subordinados para que sientan realización personal y reconocimiento.

### *Motivación*

La percepción de la motivación por parte de los obreros en el clima organizacional actual en la UEA Orcopampa es irregular, la puntuación es de 4,82; debido a que el reconocimiento no es el adecuado.

En el clima organizacional actual, el obrero percibe motivación en un buen liderazgo y una buena comunicación. Sin embargo, no perciben motivación en el reconocimiento por que no sienten que se están realizando personalmente.

Con una puntuación de 6,37, en el análisis del clima organizacional ideal los obreros desean una motivación óptima. Para lograr una motivación óptima se debe reconocer el trabajo de los subordinados y que sientan que su trabajo está alineado con sus intereses más profundos de realización personal.

### *Comunicación*

La percepción de la comunicación por parte de los obreros en el clima organizacional actual en la UEA Orcopampa alcanzó una puntuación de 4,58; señala que esta es irregular. Los obreros perciben que la comunicación con los líderes es inadecuada lo que no permite una buena colaboración y apoyo, ni tomar decisiones planificadas y adecuadas en el trabajo, lo que ocasiona conflictos entre los trabajadores.

Con una puntuación de 6,17, en el análisis del clima organizacional ideal, los obreros desean una comunicación óptima. Para lograrlo, es necesario que la organización cuente con rápida, eficiente y clara información que facilite el logro y estrategias de la empresa; evitando duplicidad de esfuerzos para realizar una tarea por no comprender lo que realmente se quería. Se debe permitir participar al trabajador en las acciones a ejecutar, lo que aumenta el flujo de información correcta y provoca un ambiente de expresión de ideas y pensamientos.

### *Consideración y apoyo*

La percepción de la consideración y apoyo por parte de los obreros en el clima organizacional actual en la UEA Orcopampa alcanzó una puntuación de 4,84; lo que señala que es irregular; debido a que la consideración, bienestar y apoyo en el trabajo es deficiente. Los obreros perciben que la consideración y apoyo se da por una buena comunicación, una adecuada toma de decisiones y una buena cohesión por parte de los trabajadores. Sin embargo, no perciben bienestar y apoyo por una falta de planificación; lo que provoca conflictos en el trabajo.

En el análisis del clima organizacional ideal, con una puntuación de 6,19, los obreros desean que la colaboración y apoyo sea óptima. Para lograrlo, es necesario trabajar en el bienestar del trabajador dando más énfasis a la parte de salud y educación. Es necesario trabajar en el reconocimiento y participación del trabajador, en lograr las metas compartidas y en comunicar con claridad las normas de operación del trabajo.

#### *Toma de decisiones*

La percepción en la toma de decisiones por parte de los obreros en el clima organizacional actual en la UEA Orcopampa alcanzó una puntuación de 4,37; lo que significa que es irregular. Los obreros perciben que la toma de decisiones no son las acertadas por la inadecuada comunicación y por ende los obreros no son considerados y apoyados por la empresa ocasionando conflictos interpersonales y deteriorando el compañerismo en el trabajo.

Con una puntuación de 6,16, en el análisis del clima organizacional ideal, los obreros desean que la toma de decisiones sea óptima. Para lograr que la toma de decisiones sea óptima es necesario que los subordinados participen y expresen su punto de vista para que las decisiones tomadas alcancen el objetivo propuesto. Debido a que no siempre el conocimiento conduce a tomar adecuadas decisiones, a veces es necesario la experiencia pasada de los trabajadores sobre los cuales basarán sus decisiones y sentirán estímulo al comprender y emprender acciones de autocorrección.

#### *Misión*

La percepción de la misión por parte de los obreros en el clima organizacional actual e ideal en la UEA Orcopampa alcanzó una puntuación de 5,11 y 5,60, respectivamente; lo que significa que no es tan buena. Los obreros perciben que la misión de la empresa no los considera y apoya en el trabajo. Se puede concluir que los obreros no perciben una imagen clara del futuro de la empresa, los valores no son compartidos. Por lo tanto, no están alineando esfuerzos hacia un mismo objetivo y pierden el sentido de identificación con la empresa; lo que deteriora el clima organizacional. Hecho que se refleja en el desempeño deficiente, actitudes negativas y pobres resultados por vivir sin meta alguna; debido a que los trabajadores no han interiorizado la misión, visión y valores de la empresa. Por lo tanto, es necesario que los obreros conozcan y tengan claro la misión de la organización.

### *Presión de trabajo*

La percepción de la presión de trabajo por parte de los obreros en el clima organizacional actual en la UEA Orcopampa alcanzó una puntuación de 4,74; lo que significa que es irregular. Los obreros perciben que la presión de trabajo se da por falta de planificación.

Con una puntuación de 6,02 en el análisis del clima organizacional ideal, los obreros desean que no haya presión de trabajo. Para lograrlo, es necesario contar con metas preestablecidas y facultar a los subordinados poder de decisión sobre su trabajo con información de buena calidad y experiencia operativa, lo que permitiría el trabajo en equipo aumentando el compañerismo entre los trabajadores, esto no debe confundirse con la delegación irresponsable.

### *Planificación*

La percepción de planificación por parte de los obreros en el clima organizacional actual en la UEA Orcopampa, con una puntuación de 4,31 señala que es irregular. Los obreros perciben que la falta de planificación da lugar a conflicto y presión de trabajo en la organización.

Con una puntuación de 5,83, en el clima organizacional ideal los obreros desean que la planificación sea buena. Para lograrlo, es necesario comunicar, elaborar y anticipar con claridad planes de corto y largo plazo orientada a la misión de la empresa que permita alcanzar objetivos precisos y medibles; evitando de esta manera el descontrol.

### *Conflicto*

La percepción de conflictos en la organización por parte de los obreros en el clima organizacional actual en la UEA Orcopampa obtuvo una puntuación de 4,20, señalando que es irregular. Los obreros perciben que el conflicto se da por una falta de planificación y no están claros los procedimientos, así como las normas de la empresa. Se percibe también conflicto y desmotivación por una falta de liderazgo e información que les haga saber que tan bien se desempeñan.

Con una puntuación de 6,00, en el clima organizacional ideal, los obreros desean que el conflicto sea el mínimo posible. Para lograr minimizar el conflicto, es necesario comunicar los objetivos, elaborar con claridad las metas y métodos de las operaciones y promover el trabajo en equipo brindándoles la información que permita saber el desempeño de su trabajo.

### *Estructura*

La percepción de la estructura por lo obreros en el clima organizacional actual en la UEA Orcopampa, con una puntuación de 4,39, es irregular. Los obreros perciben que los procedimientos y normas de la empresa no están alineados con los valores y el plan estratégico de la empresa; ocasionando conflictos en el trabajo.

Con una puntuación de 6,33, en el clima organizacional ideal, los obreros perciben que la estructura de la organización debe ser óptima. Para lograr esto es fundamental que los procedimientos y normas estén alineados con el plan estratégico de la organización, que estén bien orientados con los valores de la empresa y que se comuniquen con claridad; capacitando al personal para saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad.

### *Estabilidad*

La percepción de la estabilidad en la organización por parte de los obreros en el clima organizacional actual de la UEA Orcopampa, con una puntuación de 4,52, es irregular; debido a que no existe seguridad y estabilidad laboral.

Con una puntuación de 6,11, en el clima organizacional ideal, los obreros desean que la estabilidad sea óptima. Por lo tanto, se puede inferir que los trabajadores a pesar de percibir sólida a la empresa no perciben seguridad y estabilidad laboral; debido a una mala comunicación de las políticas laborales de la empresa.

### *Recompensa*

La percepción de la recompensa en la organización por parte de los obreros en el clima organizacional actual en la UEA Orcopampa, con una pun-

tuación de 3,85, es irregular. Por el contrario, en el clima organizacional ideal, con una puntuación de 6,30, los obreros desean que la recompensa sea óptima.

Se puede inferir que esta dimensión es una de las menos percibidas; por lo que la empresa debe trabajar en comunicar con claridad las políticas y normas de salarios, bonificación y promoción. Además, deberían elaborar programas para recompensar al trabajador con el objeto de ofrecer una clase de compensación diferente a la estrictamente monetaria; como la posibilidad de participación en las decisiones de la empresa, reconocimiento a su desempeño, mejorar su bienestar e incrementar su calidad de vida, entre otros.

### *Cohesión*

La percepción de la cohesión en la organización por parte de los obreros en el clima organizacional actual en la UEA Orcopampa, con una puntuación de 4,95, es irregular; debido a que el compañerismo, confianza y participación en la organización no es la adecuada.

En el clima organizacional ideal, con una puntuación de 5,92, los obreros desean que la cohesión sea buena. Por lo tanto, se puede inferir que se necesita mejorar con mayor urgencia la confianza en los trabajadores sin descuidar los otros factores. Para tal efecto, es necesario trabajar con los subordinados para que participen en las decisiones de trabajo con un lenguaje común y compartiendo valores semejantes; evitando de esta manera las mentiras y los criterios opuestos que muchos miembros tiene como medidas para su éxito. Es fundamental la comprensión, retroalimentación y planificación de los objetivos.

### *Flexibilidad e innovación*

La percepción de la flexibilidad e innovación en la organización por parte de obreros en el clima organizacional actual en la UEA Orcopampa, con una puntuación de 4,66, es irregular. Los obreros perciben que la toma de decisiones y apoyo por parte de la organización no permiten flexibilidad e innovación en el trabajador; ocasionando el incremento de las tareas rutinarias del obrero, deteriorando el flujo de la calidad de información



y provocando conflictos intergrupales e interpersonales; lo que a su vez disminuye el compañerismo y confianza en la organización.

En el clima organizacional ideal, con una puntuación de 6,22, los obreros desean que la flexibilidad e innovación sea óptima. Para mejorar, es necesario un esfuerzo planificado en metas que deben ser cumplidas en un tiempo determinado. La flexibilidad mejoraría conociendo los hábitos de trabajo de los obreros capacitándolos para poder adquirir más conocimiento y que exista una atmósfera de aprendizaje continuo con una comunicación abierta.

Podemos concluir de este análisis que a pesar de la factorización de las preguntas, siguen siendo muchas las variables por interpretar, llevando a malas interpretaciones del clima organizacional, si no se sabe bien que es lo que se pretende medir. Por lo tanto, es necesario simplificar la interpretación del análisis del clima organizacional para identificar las variables más importantes y dirigir las intervenciones, de tal manera que tengan efectividad para lograr el clima deseado.

## **2. Análisis del clima organizacional de la UEA Orcopampa considerando las dimensiones resultantes del análisis factorial**

Los resultados del análisis factorial consideran que la evaluación del clima organizacional para las empresas mineras en el Perú debe contar con ocho dimensiones para ejecutivos y empleados y seis para obreros, tal como se puede apreciar en los cuadros 14 y 15, respectivamente.

Con estos resultados del análisis factorial, que poseen menos variables se procede al análisis del clima organizacional de la UEA Orcopampa de la Compañía de Minas Buenaventura SAA. Además, en el cuadro 16 se puede observar el mapa perceptual del clima organizacional actual e ideal para los ejecutivos y empleados con ocho dimensiones y, en el cuadro 17 se observa el mapa perceptual del clima organizacional actual e ideal para los obreros, con seis dimensiones.

**Cuadro 14. Dimensiones del clima organizacional para ejecutivos y empleados**

Dimensiones	Preguntas
Motivación	31
Estructura	10
Consideración y apoyo	8
Recompensa	4
Flexibilidad e innovación	3
Cohesión	3
Presión	5
Planificación	3
<b>Total</b>	<b>67</b>

**Cuadro 15. Dimensiones del clima organizacional para obreros**

Dimensiones	Preguntas
Motivación	8
Consideración y apoyo	5
Flexibilidad e innovación	4
Misión	2
Planificación	2
Presión	5
<b>Total</b>	<b>26</b>

## 2.1. Análisis del clima organizacional de ejecutivos y empleados

De acuerdo a la información que se observa en el cuadro 16, se procede a analizar el clima de ejecutivos y empleados:

### *Motivación*

La percepción de la motivación en la organización por parte de los ejecutivos y empleados en el clima organizacional actual en la UEA Orcopampa es buena (5,36); sin embargo, perciben que la motivación ideal debería ser óptima (6,18).

Por lo tanto, la empresa debe ofrecer incentivos diferentes al estrictamente monetario, como el horario flexible, posibilidad de participación en las decisiones de la empresa, reconocimiento a su desempeño, entre otros.

**Cuadro 16. Mapa perceptual del clima organizacional actual e ideal de la UEA Orcopampa para ejecutivos y empleados**

Dimensiones	Actual	Ideal	1	2	3	4	5	6	7
Motivación	5,36	6,18							
Estructura	6,09	6,48							
Consideración y apoyo	5,34	6,28							
Recompensa	4,79	6,16							
Flexibilidad e innovación	5,62	6,31							
Cohesión	5,38	6,52							
Presión	4,00	5,87							
Planificación	5,18	5,81							
<b>Puntuación final</b>	<b>5,22</b>	<b>6,20</b>							

**Cuadro 17. Mapa perceptual del clima organizacional actual e ideal de la UEA Orcopampa para obreros**

Dimensiones	Actual	Ideal	1	2	3	4	5	6	7
Motivación	4,27	6,19							
Consideración y apoyo	4,27	6,20							
Flexibilidad e innovación	4,38	6,18							
Misión	5,92	6,43							
Planificación	4,25	6,20							
Presión	4,08	5,94							
<b>Puntuación final</b>	<b>4,53</b>	<b>6,19</b>							

Se debe motivar al personal alcanzándole la información en forma rápida, eficiente y clara de manera que facilite el logro y estrategias de las empresas; evitando duplicidad de esfuerzos para realizar una tarea por no comprender lo que realmente se quería. Asimismo, se debe permitir participar al trabajador en las acciones a ejecutar; lo que aumenta el flujo de información y provoca un ambiente de expresión de ideas y pensamientos.

El personal se siente motivado cuando participa en la toma de decisiones expresando su punto de vista para que las decisiones tomadas alcancen el objetivo propuesto. Puesto que no siempre el conocimiento conduce a tomar adecuadas decisiones, es a veces necesaria la experiencia previa de los trabajadores.

### *Estructura*

La percepción de estructura en la organización por parte de los ejecutivos y empleados en el clima organizacional actual e ideal en la UEA Orcopampa es óptima (6,09 y 6,48).

Para lograr esto, es necesario que la organización comunique con claridad y capacite al personal para saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad. De esta manera el trabajador sabe lo que tiene que hacer y cuándo sin necesidad de una comunicación excesiva.

### *Consideración y apoyo*

La percepción de la consideración y apoyo en la organización por parte de los ejecutivos y empleados en el clima organizacional actual en la UEA Orcopampa es buena (5,34); sin embargo, perciben que la consideración y apoyo ideal debería ser óptima (6,28).

Para lograr que la colaboración y apoyo sean óptimos es necesario trabajar en el reconocimiento y participación del trabajador en lograr las metas compartidas. Para tal efecto, se debe comunicar con claridad los planes de largo y corto plazo de las operaciones teniendo en cuenta las normas y procedimientos que rigen en la unidad. Es fundamental mejorar también los servicios de educación, salud y recreación.

### *Recompensa*

La percepción de la recompensa en la organización por parte de los ejecutivos y empleados en el clima organizacional actual en la UEA Orcopampa es irregular (4,79); sin embargo, perciben que la recompensa ideal debería ser óptima (6,16).

Por lo tanto, la empresa debe trabajar en comunicar con claridad las políticas y normas de salarios, bonificación y promoción. Asimismo, se debería elaborar programas para recompensar al trabajador con el objeto de ofrecer una clase de compensación diferente a la estrictamente monetaria como el horario flexible, la posibilidad de participación en las decisiones de la empresa, el reconocimiento a su desempeño, entre otros.

### *Flexibilidad e innovación*

La percepción de la flexibilidad e innovación en la organización por parte de los ejecutivos y empleados en el clima organizacional actual en la UEA Orcopampa es buena (5,62); sin embargo, perciben que la flexibilidad e innovación ideal debería ser óptima (6,31).

Para mejorar la innovación es necesario un esfuerzo planificado en metas que deben ser cumplidas en un tiempo determinado.

La flexibilidad mejoraría conociendo los hábitos de trabajo de los empleados. Es fundamental que se les brinde más conocimiento para que exista una atmósfera de aprendizaje continuo con una comunicación abierta.

### *Cohesión*

La percepción de la cohesión en la organización por parte de los ejecutivos y empleados en el clima organizacional actual en la UEA Orcopampa es buena (5,38); sin embargo, desean que la cohesión sea óptima (6,52).

Por lo tanto, es fundamental la comprensión, retroalimentación y planificación de los objetivos. Es así que resulta necesario trabajar con los subordinados para que participen en las decisiones de trabajo con un lenguaje común y compartiendo valores semejantes; evitando de esta manera las mentiras y los criterios opuestos que muchos miembros tiene como medidas para su éxito.

### *Presión de trabajo*

La percepción en la organización por parte de los ejecutivos y empleados en el clima organizacional actual en la UEA Orcopampa es que existe presión de trabajo (4,00); sin embargo, perciben que no debería existir presión de trabajo (5,87).

Para lograr que la presión de trabajo disminuya, es necesario contar con metas preestablecidas, bien comunicadas y facultar a los subordinados poder de decisión basado en su experiencia operativa sobre su trabajo; lo que permitiría el trabajo en equipo sin caer en la delegación irresponsable.

La presión disminuye si la comunicación se da con claridad y capacitando al personal para saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad.

Se debe inculcar al personal a tomar decisiones adecuadas alineadas con la misión de la empresa; lo que traerá como consecuencia un incremento en la cohesión de los trabajadores dándoles mayor estabilidad laboral y disminuyendo la presión de trabajo.

### *Planificación*

La percepción de la planificación en la organización por parte de los ejecutivos y empleados en el clima organizacional actual en la UEA Orcopampa es buena (5,18); sin embargo, perciben que la planificación debería ser mejor (5,81).

Para lograr una buena planificación es necesario comunicar, elaborar y anticipar con claridad planes de corto y largo plazo que permitan alcanzar objetivos precisos y medibles; evitando de esta manera el descontrol.

## **2.2. Análisis del clima organizacional de obreros**

El análisis del clima organizacional de obreros se procederá a realizar sobre la base de la información que se observa en el cuadro 17.

### *Motivación*

La percepción de la motivación en la organización por parte de los obreros en el clima organizacional actual de la UEA Orcopampa es baja (4,27); sin embargo, perciben que la motivación ideal debería ser óptima (6,19). Para tal efecto, es fundamental que los superiores asuman y deleguen más las funciones propias del trabajo a sus subordinados para que sientan realización personal y reconocimiento.

Se debe motivar al trabajador reconociendo su desempeño, brindándole información que facilite el logro y estrategias de la empresa; evitando duplicidad de esfuerzos para realizar una tarea por no comprender lo que realmente se quería. Se debe permitir participar al trabajador en las acciones

a ejecutar, lo que aumenta el flujo de información correcta y provoca un ambiente de expresión de ideas y pensamientos; de manera que los trabajadores sienten que su trabajo está alineado con sus intereses más profundos de realización personal.

#### *Consideración y apoyo*

La percepción de la consideración y apoyo en la organización por parte de los obreros en el clima organizacional actual en la UEA Orcopampa es irregular (4,27); sin embargo, perciben que la consideración y apoyo ideal debería ser óptima (6,20). Para tal efecto, es necesario trabajar en el bienestar del trabajador dando más énfasis a la salud, educación y recreación; es necesario trabajar en el reconocimiento y participación del trabajador, en lograr las metas compartidas, en comunicar con claridad las normas de operación del trabajo y en dar a conocer el apoyo social que se brinda a las comunidades.

#### *Flexibilidad e innovación*

La percepción de la flexibilidad e innovación en la organización por parte de los obreros en el clima organizacional actual en la UEA Orcopampa es irregular (4,38); sin embargo, perciben que la flexibilidad e innovación ideal debería ser óptima (6,18). En este sentido, es necesario trabajar con los subordinados para que participen en las decisiones de trabajo con un lenguaje común y compartiendo valores semejantes; evitando de esta manera las mentiras y los criterios opuestos que muchos miembros tiene como medidas para su éxito. Es fundamental la comprensión, retroalimentación y planificación de los objetivos.

Para mejorar la innovación es necesario un esfuerzo planificado en metas que deben ser cumplidas en un tiempo determinado.

La flexibilidad mejoraría conociendo los hábitos de trabajo de los obreros; capacitándolos para poder adquirir más conocimiento y que exista una atmósfera de aprendizaje continuo con una comunicación abierta.

### *Misión*

La percepción de la misión en la organización por parte de los obreros en el clima organizacional actual en la UEA Orcopampa es buena (5,92); sin embargo, perciben que la misión ideal debería ser óptima (6,43).

Los obreros tienen una imagen clara del futuro de la empresa. El problema radica en que los superiores y subalternos no comparten los valores de la empresa; en consecuencia, no están alineando esfuerzos hacia un mismo objetivo y sentido de identificación con la empresa. Situación que deteriora el clima organizacional y se ve reflejado en el desempeño deficiente, actitudes negativas y pobres resultados por vivir sin meta alguna; debido a que los trabajadores no han interiorizado la misión, visión y valores de la empresa. Por lo tanto, es necesario que los superiores y obreros conozcan y tengan clara la misión de la organización.

### *Planificación*

La percepción de la planificación en la organización por parte de los obreros en el clima organizacional actual en la UEA Orcopampa es irregular (4,25); sin embargo, perciben que la planificación debería ser óptima (6,20). Por lo tanto, es necesario comunicar, elaborar y anticipar con claridad planes de corto y largo plazo orientados a la misión de la empresa que permitan alcanzar objetivos precisos y medibles; evitando de esta manera el descontrol.

Es fundamental que los procedimientos, así como las normas estén alineadas con el plan estratégico de la organización y que se comuniquen con claridad; capacitando al personal para saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad.

### *Presión de trabajo*

La percepción en la organización por parte de los obreros en el clima organizacional actual en la UEA Orcopampa es que existe presión de trabajo (4,08); sin embargo, perciben que no debería existir presión de trabajo (5,94). Por lo tanto, es necesario contar con metas preestablecidas y facultar a los subordinados poder de decisión sobre su trabajo con información de buena calidad y experiencia operativa. Actividades que permitirían el trabajo en



equipo aumentando el compañerismo entre los trabajadores e incrementando su percepción de estabilidad laboral.

Es fundamental que los procedimientos, así como las normas se comuniquen con claridad y se capacite al personal para saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad; para así lograr la disminución de la presión de trabajo. Podemos concluir que este análisis de interpretación es mucho más sencillo ya que los factores representan las dimensiones a estudiar; siendo de esta manera menos las variables que hay que interpretar, lo que hace más fácil la interpretación del clima organizacional y se sabe bien qué es lo que se pretende medir.

Esta interpretación del análisis del clima organizacional identifica las variables más importantes y facilita dirigir las intervenciones; de modo que tengan efectividad para lograr el clima deseado. Siendo este análisis la mejor interpretación, en el siguiente punto veremos la validación del clima organizacional.

### **3. Validación del instrumento de evaluación del clima organizacional en las empresas mineras en el Perú**

Para validar el modelo se han realizado entrevistas a personalidades vinculadas a la UEA Orcopamapa de la Compañía de Minas Buenaventura SAA; debido a la falta de estudios previos para poder realizar una comparación con los resultados obtenidos.

Para la validación se ha recurrido a información de los cinco años anteriores (véase el anexo 6) referente a la producción, a los costos de producción y al número de accidentes fatales e incapacitantes; con el fin de obtener gráficas estadísticas e identificar puntos críticos, los cuales se han analizado con los entrevistados.

Los resultados del análisis de la información histórica se han confrontado con los resultados obtenidos de la evaluación propuesta; llegando a determinar que los resultados de la evaluación propuesta y el análisis de la información histórica coinciden. De este modo, se afirma que la propuesta de evaluación del clima organizacional de empresas mineras en el Perú se interpreta de una manera acertada.

Además, realizada la validación, se puede afirmar que el trabajador no percibe consideración y apoyo por parte de la empresa debido a la falta de reconocimiento y participación en el trabajo. Se observa también que no se permite participar a los subordinados en la toma de decisiones debido a la presión por la urgencia de las tareas y por falta de planificación que permita alcanzar objetivos precisos y medibles; ocasionando conflictos debido a la rivalidad y autosuficiencia de los trabajadores, lo que trae como consecuencia que los procedimientos existentes no se estén cumpliendo.

De igual modo, se puede afirmar que el trabajador no siente estabilidad laboral en la empresa debido a los cambios que se están dando y; por lo tanto, no se siente recompensado en el trabajo, lo que ocasiona que no exista cohesión entre los trabajadores de la organización.

Finalmente, se puede afirmar que, como consecuencia de los cambios, existe flexibilidad e innovación; y los trabajadores están empezando a interiorizar la misión de la empresa.

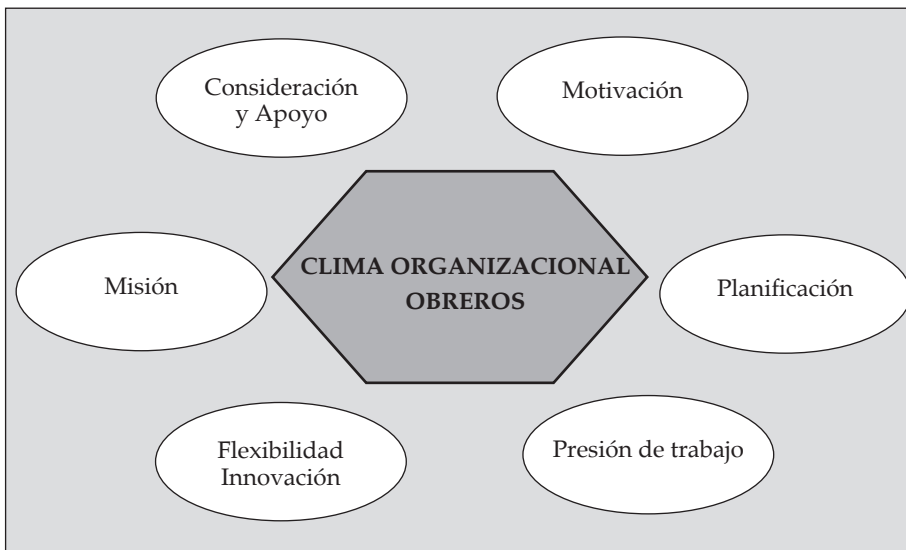
Los resultados del cruce de la información demuestran que el instrumento empleado en la evaluación del clima organizacional es válido (véanse los gráficos 1 y 2). Validado el instrumento se procede a dar las conclusiones y recomendaciones de la evaluación para obtener el clima organizacional deseado.

**Gráfico 1. Dimensiones del clima organizacional de empresas mineras, ejecutivos y empleados**



Elaboración propia.

**Gráfico 2. Dimensiones del clima organizacional de empresas mineras, obreros**



Elaboración propia.

## Conclusiones

---

Se ha llegado a determinar las dimensiones relevantes para la evaluación de un clima organizacional en las empresas mineras en el Perú. Las dimensiones relevantes encontradas son: motivación, estructura, consideración y apoyo, recompensa, flexibilidad e innovación, misión, cohesión, presión de trabajo y planificación.

Se elaboró un cuestionario que permitió medir y evaluar el clima organizacional actual e ideal en sus diferentes dimensiones. En relación con el clima actual de la UEA Orcopampa, este se percibe como bueno por los ejecutivos y empleados; mientras que para los obreros es percibido como malo, esperando los ejecutivos, empleados y obreros tener un clima óptimo.

El instrumento para llevar a cabo la evaluación del clima organizacional ha sido puesto en prueba en la UEA Orcopampa de la Compañía de Minas Buenaventura SAA, obteniendo los resultados del clima organizacional actual e ideal con el cual se pudieron dar las recomendaciones para disminuir la brecha existente entre ambos climas laborales. Las recomendaciones fueron dar a conocer los resultados al personal para que sepan sus fortalezas y debilidades y puedan tomar acciones correctivas; capacitar al personal en liderazgo, evaluación de desempeño, comunicación, trabajo en equipo, planificación y toma de decisiones, para potenciar sus fortalezas y poder

corregir sus debilidades; comunicar con claridad la misión, visión y valores de la empresa para orientar a los trabajadores hacia una meta común; comunicar los objetivos de la organización para que el trabajador sepa qué se espera de él; comunicar con claridad los planes de largo y corto plazo para planificar y tomar decisiones acertadas de acuerdo a los objetivos de la organización; darle a los trabajadores retroalimentación del desempeño de sus labores, para medir desacuerdos y establecer prioridades de cambio.

En cuanto a la evaluación, se concluye que el clima organizacional en Orcopampa para los ejecutivos y empleados es bueno; mientras que para los obreros es malo. Asimismo, para mejorar el clima organizacional en Orcopampa es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- Los superiores deben delegar más las funciones propias del trabajo a sus subordinados.
- Los subordinados deben sentirse motivados al adquirir compromisos con el trabajo y que la empresa ayude a su realización personal.
- La organización debe contar con una rápida, eficiente y clara información para evitar duplicidad de esfuerzos.
- Se debe permitir participar al trabajador en las acciones a ejecutar lo que aumentaría el flujo y la calidad de información.
- Es necesario trabajar en metas compartidas para que se perciba el reconocimiento y participación del trabajador.
- Es fundamental mejorar los servicios de salud y educación.
- Para lograr que las decisiones sean óptimas es necesario que los subordinados participen y expresen su punto de vista.
- Es necesario que los subordinados conozcan y vivan la misión, visión y valores de la empresa.
- Es necesario comunicar los objetivos de la organización, informar sobre los planes de largo y corto plazo que permitan alcanzar objetivos precisos y medibles.
- Es necesario contar con metas preestablecidas y bien comunicadas.
- Es necesario reconocer la experiencia pasada de los trabajadores.

- Es necesario informarle al trabajador sobre su desempeño en cada una de sus áreas de trabajo.
- Es fundamental la comprensión, retroalimentación y planificación de los objetivos.
- La organización debe comunicar con claridad y capacitar al personal para saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad.
- Se debe comunicar con claridad las políticas y normas de salarios, bonificación y promoción.
- Se debe elaborar programas para recompensar al trabajador con el objeto de ofrecer una clase de compensación diferente a la estrictamente monetaria.
- Los subordinados deben participar en las decisiones de trabajo empleando un lenguaje común.

## Bibliografía

---

- ARRATIA, Rubén. 2002. La industria minera y los desafíos de la globalización. *Mundo Minero*, mayo págs. 38-40.
- BRUNET, Luc. 1987. *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México D.F.: Trillas.
- COOPERACIÓN. Editorial de Actualidad Minera del Perú. 2001. Minería y competitividad social: retomando el tema laboral. *Actualidad Minera del Perú*, febrero págs. 25-27.
- CORTÉS, H. 1998. *Gerencia Efectiva*. Caracas: HCZ Consulting.
- DAVIS, Keith y NEWTROM, John. 1999. *Comportamiento humano en el trabajo*. México D.F.: McGraw-Hill.
- DIARIO EL PERUANO. 2004. Panorama del mercado laboral. <[www.editoraperu.com.pe/edc/2004/01/13/inf.asp](http://www.editoraperu.com.pe/edc/2004/01/13/inf.asp)> (16 de mar. de 2004, 14.05h).
- DRUCKER, Peter F. 2003. La disciplina de la innovación. *Empresa privada*, enero, págs. 32-33.
- FERNÁNDEZ, C. 1999. *La Comunicación en las Organizaciones*. México D.F.: Trillas.
- FISKE, J. 1982. *Introducción al Estudio de la Comunicación*. Bogotá: Norma.

- FREEMAN, Edward. 1995. *Administración*. México D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana.
- GIL SANGUINETI, Fernando. 2003. Innovación sí, pero con metas. *Empresa Privada*. Enero. Pág. 37.
- . 2002. Innovación. *Business Negocios en el Perú*. Agosto. págs. 36-37.
- HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R. y BLACK, W. 1999. *Análisis multivariante*. 5.<sup>a</sup> ed. México D.F.: Prentice Hall.
- JIMÉNEZ, C. 1982. *Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa*. México D.F.: FCE.
- KOONTZ, H. y otros. 1974. *Elementos de Administración Moderna*. México D.F.: Mc-Graw Hill.
- MC DANIEL, C. y GATES, R. 1999. *Investigación de mercados contemporáneos*. Thomson.
- MINEM, MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS. 2003. *Compendio de la minería peruana 2001-2002*. Lima: Minem.
- MOOS, R.H. e INSEL, P.M. 1974. *The work environmental scale*. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, Inc.
- MURDICK, R. 1994. *Sistemas de Información basados en computadoras*. México D.F.: Diana.
- OIT, ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. 2002. Condiciones generales de vida y adaptación al medio ambiente. <[www.oitandina.org.pe/publ/peru/doc145/dt\\_145\\_cap3.pdf](http://www.oitandina.org.pe/publ/peru/doc145/dt_145_cap3.pdf)>. (16 de mar. de 2004 20:37h)
- PÉREZ LÓPEZ, César. 2001. *Técnicas estadísticas con SPSS*. Madrid: Pearson.
- ROBBINS, Stephen. P. 1999. *Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. 8° edición. México D.F.: Prentice Hall.
- SACO BARRIOS, Raúl. 1998. Flexibilidad laboral, derecho del trabajador y administración del personal. *Análisis laboral*, enero, págs. 23-24.
- SENLE, Andrés. 1992. *Calidad y Liderazgo*. Barcelona: Gestión 2000.
- SISK L., Henry y SVERDLIK, Mario. 1979. *Administración y Gerencia de Empresas*. South-Western Publishing Co.



- SOLANA, Ricardo. 1993. *Administración de Organizaciones*. Buenos Aires: Interoceánicas SA.
- STONER, J.; FREEMAN, R. y GILBERT, D. 1996. *Administración*. 6.<sup>a</sup> ed. México D.F.: Pearson.
- STONER, J.; FREEMAN, R. y GILBERT, D. 1996. *Administración*. México D.F.: Prentice-Hall Interamericana.
- TERRY, G. y FRANKLIN, S. 1987. *Principios de Administración*. México D.F.: CECSA.
- ZULUZAGA, Mauricio. 2002. *Solución de conflictos*. Bogotá: Dirección de Políticas de Administración Pública.

# Anexos

---

- 1. Referencias de la UEA Orcopampa**
- 2. Infraestructura urbana en los campamentos mineros según empresas operativas**
- 3. Cuestionario sobre el clima laboral a ejecutivos y empleados de la UEA Orcopampa**
- 4. Cuestionario sobre el clima laboral a obreros de la UEA Orcopampa**
- 5. Matriz de correlación de preguntas**
- 6. Información histórica**
- 7. Dimensiones y cuestionario final para la evaluación del clima organizacional en las empresas mineras en el Perú**

## Referencias sobre la UEA Orcopampa

El asiento minero de la Unidad Económica Administrativa (UEA) de Orcopampa está ubicado en el distrito del mismo nombre, provincia de Castilla, departamento y región Arequipa; a 380 km por vía terrestre y a 150 km de distancia por vía aérea desde la ciudad de Arequipa; a una altitud de 3800 msnm. En Orcopampa se inician las exploraciones en el año 1962. En 1967, la planta concentradora comienza el tratamiento de minerales siendo su capacidad de 70 TCS/día, ampliándose progresivamente hasta llegar en 1989 a 1200 TCS/día. Durante estos últimos años, Orcopampa ha producido 69 850 715,93 onzas de plata hasta el año 2004 y 912 379,129 onzas de oro a diciembre 2001. Para la producción de estos metales, Orcopampa emplea directamente a más de 780 trabajadores e indirectamente a un grupo importante, beneficiando a una población superior a los 6 mil habitantes entre familiares y terceros.

Orcopampa operó como unidad minera de Buenaventura hasta fines de 1983 cuando fue inscrita como Compañía Minera Huancarama SA; constituyéndose a inicios de 1984 como Compañía de Minas Orcopampa SA y operando con esta razón social hasta fines de 1996. En enero de 1997, esta mina vuelve a ser la Unidad de producción (UP) Orcopampa de la Compañía de Minas Buenaventura SAA. Durante todo este tiempo de trabajo continuo siempre mostró gran preocupación por la conservación del medio ambiente en su área de trabajo. Hecho que fue reconocido por la Sociedad Nacional de Minería y Petróleo otorgándole el primer premio a la «Preservación del Medio Ambiente» en el año 1997. En el «Concurso Nacional de Seguridad» realizado en 1998, el Instituto de Seguridad Minera (ISEM) otorgó a la UP Orcopampa una placa en reconocimiento a sus bajos índices de frecuencia y severidad logrados en seguridad. Además, en la XXIV Convención de Ingeniero de Minas del Perú realizado en la ciudad de Arequipa obtuvo el «Premio Minería 1999» con el trabajo «Tratamiento de Aguas Ácidas en la zona de Tintaymarca».

En la presente década, Orcopampa ha mejorado su sistema de salud, seguridad y conservación del medio ambiente, factores que le han permitido alcanzar sus objetivos.

## Anexo 2

### Infraestructura urbana en los campamentos mineros según empresas operativas

Compañías	Población	Viviendas	Locales de esparcimiento	Hoteles	Mercados	Iglesias	Parques infantiles
<b>Buenaventura</b>							
Uchucchacua	3 743	453	3	3	2	4	1
Orcopampa	3 541	307	2	2	1	1	2
Julcani	3 721	598	4	2	1	1	2
Recuperada	948	297	1	1	1	1	1
<b>Perubar</b>	0	0	1	0	0	0	0
<b>Chungar</b>	1 408	200	1	1	1	3	0
<b>Magistral de Huaraz</b>	90	40	0	0	0	0	0
<b>Yauliyacu</b>	3 680	810	3	3	2	2	0
<b>Shougang</b>	7 715	2 496	10	6	3	4	13
<b>Shila</b>	420	144	2	1	0	0	0
<b>Milpo</b>	1 800	499	5	2	1	1	3
<b>Quellaveco</b>	8	3	-	-	-	-	-
<b>Santa Lucía</b>	1 200	300	1	4	2	0	4
<b>Perubar</b>	-	-	1	-	-	-	2
<b>San Ignacio de Morococha</b>	160	83	2	1	0	1	1
<b>Retamas</b>	2 500	500	1	1	1	0	1
<b>Poderosa</b>	928	14	2	3	-	-	-
<b>Nor Perú</b>	3 365	577	7	2	1	1	1
<b>Horizonte</b>	757	23	-	4	3	4	1
<b>Castrovirreyna</b>	450	517	3	1	1	1	1
<b>Total</b>	<b>36 434</b>	<b>7 861</b>	<b>49</b>	<b>37</b>	<b>20</b>	<b>24</b>	<b>33</b>

Fuente: Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía. Encuesta 1999.

## Anexo 3

---

### **Cuestionario sobre el clima laboral a ejecutivos y empleados de la UEA Orcopampa**

#### **Objetivo**

- La primera encuesta tiene por objetivo conocer la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional actual y la manera cómo se ven afectados.
- La segunda encuesta busca conocer la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional ideal y la manera cómo quisieran que sea su organización.

#### **Instrucciones de la encuesta**

Esta encuesta contiene preguntas sobre el clima organizacional. Cada pregunta tiene siete alternativas de respuesta de las cuales se podrá escoger solo una de ellas. Por lo tanto, marque con una «X» la alternativa que crea usted es la situación de la organización. Uno (1) significa «totalmente en desacuerdo» y siete (7) significa «totalmente de acuerdo».

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indiferente	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

#### **Observaciones**

Esta encuesta no tiene respuestas malas ni buenas, lo que se pretende es que usted exprese la percepción que tiene de su organización; por lo que es recomendable no dejar de responder ninguna pregunta.

### Información personal

**CARGO QUE OCUPA**      Ejecutivo  Empleado  Obrero

Compañía       Nombre de la contrata

Sección en la que trabaja

**ESTADO CIVIL**    Casado  Concubino  Soltero  Viudo

**SEXO**      Masculino  Femenino  Número de dependientes

**TIEMPO DE SERVICIO**

Menos de 5 años

De 5 años hasta 10 años

De 10 años hasta 15 años

De 15 años hasta 20 años

De 20 años hasta 25 años

Más de 25

**EDAD**

20 a 30 años

30 a 40 años

40 a 50 años

Más de 50 años

**GRADO DE INSTRUCCIÓN**

Primaria  Secundaria  Técnica  Universitaria  Magíster

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indiferente	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Los superiores influyen en el logro de las metas del grupo.	1	2	3	4	5	6	7
2	Los superiores permiten que la gente participe en la solución de problemas en el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
3	Los superiores influyen en el desarrollo personal del trabajador.	1	2	3	4	5	6	7
4	Por lo general, los superiores delegan funciones en sus trabajadores.	1	2	3	4	5	6	7
5	Los superiores conocen bien las etapas de su trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
6	Los superiores llaman la atención a su personal de una forma correcta.	1	2	3	4	5	6	7



		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indiferente	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
7	<i>Los superiores apoyan a sus trabajadores en la solución de sus problemas de trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
8	<i>Los superiores influyen para que el comportamiento de los trabajadores este de acuerdo con los valores de nuestra sociedad.</i>	1	2	3	4	5	6	7
9	<i>Está satisfecho con el trabajo que realiza</i>	1	2	3	4	5	6	7
10	<i>El dinero no es lo único. La empresa tiene un programa de beneficios adicionales para el personal.</i>	1	2	3	4	5	6	7
11	<i>Los superiores estimulan y aconsejan a realizar correctamente el trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
12	<i>Existe reconocimiento a las ideas creativas y al buen rendimiento del trabajador.</i>	1	2	3	4	5	6	7
13	<i>El nivel de capacitación recibido en la empresa ayuda a mejorar la calidad del trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
14	<i>Existe oportunidad de aprender, crecer y lograr metas personales y de trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
15	<i>Las condiciones de trabajo ofrecidas por la empresa son las más adecuadas.</i>	1	2	3	4	5	6	7
16	<i>Los medios de comunicación utilizados en la empresa son los mejores y más adecuados.</i>	1	2	3	4	5	6	7
17	<i>El personal está adecuadamente informado de los asuntos de la empresa.</i>	1	2	3	4	5	6	7
18	<i>Existen los medios para hacer llegar información a los superiores y compañeros de trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
19	<i>La información que proporcionan en el trabajo es suficiente para realizar sus labores.</i>	1	2	3	4	5	6	7
20	<i>La información de la empresa se imparte a todo el personal por igual.</i>	1	2	3	4	5	6	7
21	<i>Los superiores poseen la información necesaria para tomar decisiones autónomas en el trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
22	<i>Normalmente los trabajadores coordinan las tareas a realizar.</i>	1	2	3	4	5	6	7
23	<i>Mantiene informado al personal de los resultados del trabajo que se desarrolla en la empresa.</i>	1	2	3	4	5	6	7
24	<i>Si el personal tiene un problema personal o laboral puede contar con el apoyo de la empresa.S</i>	1	2	3	4	5	6	7
25	<i>Las diferentes áreas de la empresa coordinan entre sí para cumplir con el trabajo de manera eficiente.</i>	1	2	3	4	5	6	7
26	<i>Los trabajadores están contentos con el trato recibido por parte de la empresa.</i>	1	2	3	4	5	6	7



		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indiferente	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
27	<i>Se aprecia la capacidad de trabajo del personal y se da la oportunidad de enmendarse si están equivocados o cometen un error.</i>	1	2	3	4	5	6	7
28	<i>Los trabajadores se preocupan por ellos mismos y no ayudan a los demás.</i>	1	2	3	4	5	6	7
29	<i>El mérito del trabajador es lo que determina quien sobresale en la empresa.</i>	1	2	3	4	5	6	7
30	<i>La calidad del servicio prestado por el hospital de la empresa es adecuada.</i>	1	2	3	4	5	6	7
31	<i>La calidad de educación que brinda el colegio de la empresa a los hijos de los trabajadores es adecuada.</i>	1	2	3	4	5	6	7
32	<i>Las viviendas proporcionadas por la empresa se encuentran en buenas condiciones de uso.</i>	1	2	3	4	5	6	7
33	<i>El campamento tiene los servicios de esparcimiento necesarios.</i>	1	2	3	4	5	6	7
34	<i>Las condiciones de seguridad en el trabajo son adecuadas.</i>	1	2	3	4	5	6	7
35	<i>Los trabajadores participan en la toma de decisiones.</i>	1	2	3	4	5	6	7
36	<i>Se respetan las decisiones programadas en la empresa.</i>	1	2	3	4	5	6	7
37	<i>Las decisiones tomadas por los superiores son usualmente acertadas.</i>	1	2	3	4	5	6	7
38	<i>Existe control sobre el cumplimiento de las decisiones adoptadas.</i>	1	2	3	4	5	6	7
39	<i>Existe información suficiente para que las decisiones tomadas sean las adecuadas.</i>	1	2	3	4	5	6	7
40	<i>Las decisiones tomadas están siempre dirigidas a conseguir los objetivos de la empresa.</i>	1	2	3	4	5	6	7
41	<i>Conoce la política de seguridad y medio ambiente de la empresa.</i>	1	2	3	4	5	6	7
42	<i>Las metas a futuro de la empresa son claras.</i>	1	2	3	4	5	6	7
43	<i>Conoce los valores de la empresa.</i>	1	2	3	4	5	6	7
44	<i>La empresa considera al trabajador como parte importante de ella.</i>	1	2	3	4	5	6	7
45	<i>El trabajo del personal ayuda a cumplir las políticas y valores de la empresa.</i>	1	2	3	4	5	6	7
46	<i>La labor social que realiza la empresa con las comunidades es suficiente.</i>	1	2	3	4	5	6	7





		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indiferente	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
47	<i>La empresa protege y respeta el medio ambiente.</i>	1	2	3	4	5	6	7
48	<i>El sistema acumulativo de trabajo de la empresa es favorable para el trabajador.</i>	1	2	3	4	5	6	7
49	<i>Tiene presión constante para realizar el trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
50	<i>El trabajo es siempre urgente.</i>	1	2	3	4	5	6	7
51	<i>Las metas que plantea la empresa son alcanzables.</i>	1	2	3	4	5	6	7
52	<i>Puede tomarse un tiempo de descanso en el trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
53	<i>Las horas de trabajo diario son suficientes para culminar el trabajo asignado.</i>	1	2	3	4	5	6	7
54	<i>Es difícil mantener el ritmo de trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
55	<i>Muchas horas de trabajo debido a la falta de comunicación.</i>	1	2	3	4	5	6	7
56	<i>Se compromete tiempo y recursos para establecer metas y objetivos.</i>	1	2	3	4	5	6	7
57	<i>Nuestra área de trabajo es un lugar altamente eficiente.</i>	1	2	3	4	5	6	7
58	<i>Conozco las metas y objetivos del trabajo de corto y largo plazo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
59	<i>Las labores del trabajo diario exigen mucho esfuerzo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
60	<i>Están informados de las tareas que se deben realizar en el trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
61	<i>Ordenan las tareas sin tener en cuenta que puede ser afectado.</i>	1	2	3	4	5	6	7
62	<i>Los superiores y trabajadores respetan las decisiones que se toman en el trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
63	<i>Los trabajadores evitan confrontar abiertamente sus diferencias con sus superiores y compañeros.</i>	1	2	3	4	5	6	7
64	<i>El personal conoce los procedimientos de trabajo implementados por la empresa.</i>	1	2	3	4	5	6	7
65	<i>El personal cumple los procedimientos de trabajo implementados por la empresa.</i>	1	2	3	4	5	6	7
66	<i>Los procedimientos de trabajo están bien orientados a las tareas.</i>	1	2	3	4	5	6	7
67	<i>Los procedimientos de trabajo cambian y no comunican al personal.</i>	1	2	3	4	5	6	7



		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indiferente	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
68	<i>Hay despidos arbitrarios.</i>	1	2	3	4	5	6	7
69	<i>La empresa ofrece estabilidad laboral en el trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
70	<i>Se reciben amenazas de despido.</i>	1	2	3	4	5	6	7
71	<i>Los trabajadores que incumplen las normas son despedidos sin ser escuchados.</i>	1	2	3	4	5	6	7
72	<i>La empresa es muy sólida en el mercado.</i>	1	2	3	4	5	6	7
73	<i>Trabajo horas extras para conservar mi puesto de trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
74	<i>El salario está de acuerdo con el esfuerzo y rendimiento personal.</i>	1	2	3	4	5	6	7
75	<i>Las bonificaciones guardan relación con el esfuerzo realizado.</i>	1	2	3	4	5	6	7
76	<i>Las normas y políticas concernientes a la promoción y bonificación están bien definidas.</i>	1	2	3	4	5	6	7
77	<i>Se comunica con claridad las políticas salariales, bonificaciones y de ascenso en la empresa.</i>	1	2	3	4	5	6	7
78	<i>Existe compañerismo dentro del área de trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
79	<i>Casi siempre los supervisores y trabajadores hacen las cosas juntos y coordinan nuevos métodos para el trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
80	<i>Hablamos los supervisores y trabajadores sobre nuestros problemas personales y laborales.</i>	1	2	3	4	5	6	7
81	<i>Existe compañerismo entre los trabajadores de diferentes áreas.</i>	1	2	3	4	5	6	7
82	<i>Los superiores y trabajadores respetan las decisiones y sugerencias que se dan en el trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
83	<i>A veces, los superiores y trabajadores se expresan mal de sus compañeros de trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
84	<i>Las reuniones entre compañeros, fuera de trabajo, son usuales.</i>	1	2	3	4	5	6	7
85	<i>Los superiores se reúnen con su personal después del trabajo para analizar las tareas.</i>	1	2	3	4	5	6	7
86	<i>La empresa realiza actividades sociales para los trabajadores y sus familiares.</i>	1	2	3	4	5	6	7
87	<i>Cuento con la confianza de mis superiores y efectúo las tareas que veo son necesarias.</i>	1	2	3	4	5	6	7



		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indiferente	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
88	<i>Nos adaptamos fácilmente a los cambios de tecnología.</i>	1	2	3	4	5	6	7
89	<i>Existe flexibilidad para realizar cambios en las tareas.</i>	1	2	3	4	5	6	7
90	<i>Existen siempre nuevas ideas y nuevos enfoques a los problemas en el trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
91	<i>Los procesos de trabajo se mejoran constantemente.</i>	1	2	3	4	5	6	7
92	<i>Se permite hacer cambios en las tareas sin temor al despido.</i>	1	2	3	4	5	6	7
93	<i>Existe una atmósfera de mejora continua en el trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
94	<i>A menudo se realiza tareas rutinarias en el puesto de trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
95	<i>Con la nueva tecnología de los equipos se ha mejorado la productividad.</i>	1	2	3	4	5	6	7

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indiferente	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	<i>Los superiores deberían influir en el logro de las metas del grupo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
2	<i>Los superiores deberían permitir que la gente participe en la solución de problemas en el trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
3	<i>Los superiores deberían influir en el desarrollo personal del trabajador.</i>	1	2	3	4	5	6	7
4	<i>Por lo general, los superiores deberían delegar funciones en sus trabajadores.</i>	1	2	3	4	5	6	7
5	<i>Los superiores deberían conocer bien las etapas de su trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
6	<i>Los superiores deberían llamar la atención a su personal de una forma correcta.</i>	1	2	3	4	5	6	7
7	<i>Los superiores deberían apoyar a sus trabajadores en la solución de sus problemas de trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
8	<i>Los superiores deberían influir para que el comportamiento de los trabajadores este de acuerdo con los valores de nuestra sociedad.</i>	1	2	3	4	5	6	7
9	<i>Debería estar satisfecho con el trabajo que realiza</i>	1	2	3	4	5	6	7
10	<i>El dinero no es lo único. La empresa debería tener un programa de beneficios adicionales para el personal.</i>	1	2	3	4	5	6	7
11	<i>Los superiores deberían estimular y aconsejar a realizar correctamente el trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
12	<i>Debería existir reconocimiento a las ideas creativas y al buen rendimiento del trabajador.</i>	1	2	3	4	5	6	7
13	<i>El nivel de capacitación recibido en la empresa debería ayudar a mejorar la calidad del trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
14	<i>Debería existir oportunidad de aprender, crecer y lograr metas personales y de trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
15	<i>Las condiciones de trabajo ofrecidas por la empresa deberían ser las más adecuadas.</i>	1	2	3	4	5	6	7
16	<i>Los medios de comunicación utilizados en la empresa deberían ser los mejores y más adecuados.</i>	1	2	3	4	5	6	7
17	<i>El personal debería estar adecuadamente informado de los asuntos de la empresa.</i>	1	2	3	4	5	6	7
18	<i>Deberían existir los medios para hacer llegar información a los superiores y compañeros de trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
19	<i>La información que proporcionan en el trabajo debería ser suficiente para realizar sus labores.</i>	1	2	3	4	5	6	7



		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indiferente	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
20	<i>La información de la empresa debería impartirse a todo el personal por igual.</i>	1	2	3	4	5	6	7
21	<i>Los superiores deberían poseer la información necesaria para tomar decisiones autónomas en el trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
22	<i>Normalmente los trabajadores deberían coordinar las tareas a realizar.</i>	1	2	3	4	5	6	7
23	<i>Deberían mantener informado al personal de los resultados del trabajo que se desarrolla en la empresa.</i>	1	2	3	4	5	6	7
24	<i>Si el trabajador tiene un problema personal o laboral debería contar con el apoyo de la empresa.</i>	1	2	3	4	5	6	7
25	<i>Las diferentes áreas de la empresa deberían coordinar entre sí para cumplir con el trabajo de manera eficiente.</i>	1	2	3	4	5	6	7
26	<i>Los trabajadores deberían estar contentos con el trato recibido por parte de la empresa.</i>	1	2	3	4	5	6	7
27	<i>Se debería apreciar la capacidad de trabajo del personal y dar la oportunidad de enmendarse si están equivocados o cometen un error.</i>	1	2	3	4	5	6	7
28	<i>Los trabajadores no deberían preocuparse por ellos mismos y ayudar a los demás.</i>	1	2	3	4	5	6	7
29	<i>El mérito del trabajador debería determinar quién sobresale en la empresa.</i>	1	2	3	4	5	6	7
30	<i>La calidad de servicio prestada por el hospital de la empresa debería ser adecuada.</i>	1	2	3	4	5	6	7
31	<i>La calidad de educación que brinda el colegio de la empresa a los hijos de los trabajadores debería ser la más adecuada.</i>	1	2	3	4	5	6	7
32	<i>Las viviendas proporcionadas por la empresa deberían encontrarse en buenas condiciones de uso.</i>	1	2	3	4	5	6	7
33	<i>El campamento debería contar con los servicios de esparcimiento necesarios.</i>	1	2	3	4	5	6	7
34	<i>Las condiciones de seguridad en el trabajo deberían ser más adecuadas.</i>	1	2	3	4	5	6	7
35	<i>Los trabajadores deberían participar en la toma de decisiones.</i>	1	2	3	4	5	6	7
36	<i>Se debería respetar las decisiones programadas en la empresa.</i>	1	2	3	4	5	6	7



		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indiferente	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
37	<i>Las decisiones tomadas por los superiores deberían ser usualmente acertadas.</i>	1	2	3	4	5	6	7
38	<i>Debería existir control sobre el cumplimiento de las decisiones adoptadas.</i>	1	2	3	4	5	6	7
39	<i>Debería existir información suficiente para que las decisiones tomadas sean las adecuadas.</i>	1	2	3	4	5	6	7
40	<i>Las decisiones tomadas deberían ser siempre dirigidas a conseguir los objetivos de la empresa.</i>	1	2	3	4	5	6	7
41	<i>Debería conocer la política de seguridad y medio ambiente de la empresa.</i>	1	2	3	4	5	6	7
42	<i>Las metas a futuro de la empresa deberían ser claras.</i>	1	2	3	4	5	6	7
43	<i>Debería conocer los valores de la empresa.</i>	1	2	3	4	5	6	7
44	<i>La empresa debería considerar al trabajador como parte importante de ella.</i>	1	2	3	4	5	6	7
45	<i>El trabajo del personal debería ayudar a cumplir las políticas y valores de la empresa.</i>	1	2	3	4	5	6	7
46	<i>La labor social que realiza la empresa con las comunidades debería ser la suficiente.</i>	1	2	3	4	5	6	7
47	<i>La empresa debería proteger y respetar el medio ambiente.</i>	1	2	3	4	5	6	7
48	<i>El sistema acumulativo de trabajo de la empresa debería ser favorable para el trabajador.</i>	1	2	3	4	5	6	7
49	<i>No debería tener presión constante para realizar el trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
50	<i>El trabajo no debería ser siempre urgente.</i>	1	2	3	4	5	6	7
51	<i>Las metas que plantea la empresa deberían ser alcanzables.</i>	1	2	3	4	5	6	7
52	<i>Debería tomarse un tiempo de descanso en el trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
53	<i>Las horas de trabajo diario deberían ser suficientes para culminar el trabajo asignado.</i>	1	2	3	4	5	6	7
54	<i>No debería ser difícil mantener el ritmo de trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
55	<i>No se debería perder mucho tiempo de trabajo debido a la falta de comunicación.</i>	1	2	3	4	5	6	7
56	<i>Se debería comprometer tiempo y recursos para establecer metas y objetivos.</i>	1	2	3	4	5	6	7
57	<i>Nuestra área de trabajo debería ser un lugar altamente eficiente.</i>	1	2	3	4	5	6	7
58	<i>Debería conocer las metas y objetivos del trabajo de corto y largo plazo.</i>	1	2	3	4	5	6	7



		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indiferente	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
59	<i>Las labores del trabajo diario no deberían exigir mucho esfuerzo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
60	<i>Debería estar informado de las tareas que se deben realizar en el trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
61	<i>No deberían ordenar las tareas sin tener en cuenta que pueda resultar afectado.</i>	1	2	3	4	5	6	7
62	<i>Los superiores y trabajadores deberían respetar las decisiones que se toman en el trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
63	<i>Los trabajadores no deberían evitar confrontar abiertamente sus diferencias con sus superiores y compañeros.</i>	1	2	3	4	5	6	7
64	<i>El personal debería conocer los procedimientos de trabajo implementados por la empresa.</i>	1	2	3	4	5	6	7
65	<i>El personal debería cumplir los procedimientos de trabajo implementados por la empresa.</i>	1	2	3	4	5	6	7
66	<i>Los procedimientos de trabajo deberían estar bien orientados a las tareas.</i>	1	2	3	4	5	6	7
67	<i>Los procedimientos de trabajo cambian y deberían comunicarse al personal.</i>	1	2	3	4	5	6	7
68	<i>No deberían existir despidos arbitrarios.</i>	1	2	3	4	5	6	7
69	<i>La empresa debería ofrecer estabilidad laboral en el trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
70	<i>No se deberían recibir amenazas de despido.</i>	1	2	3	4	5	6	7
71	<i>Los trabajadores que incumplen las normas deberían ser escuchados.</i>	1	2	3	4	5	6	7
72	<i>La empresa debería ser muy sólida en el mercado.</i>	1	2	3	4	5	6	7
73	<i>No debería trabajar horas extras para conservar mi puesto de trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
74	<i>El salario debería estar de acuerdo con el esfuerzo y rendimiento personal.</i>	1	2	3	4	5	6	7
75	<i>Las bonificaciones deberían guardar relación con el esfuerzo realizado.</i>	1	2	3	4	5	6	7
76	<i>Las normas y políticas concernientes a la promoción y bonificación deberían estar bien definidas.</i>	1	2	3	4	5	6	7
77	<i>Se debería comunicar con claridad las políticas salariales, bonificaciones y de ascenso en la empresa.</i>	1	2	3	4	5	6	7
78	<i>Debería existir compañerismo dentro del área de trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7



		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indiferente	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
79	<i>Deberían siempre los supervisores y trabajadores hacer las cosas juntos y coordinar nuevos métodos para el trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
80	<i>Deberíamos hablar los supervisores y trabajadores sobre nuestros problemas personales y laborales.</i>	1	2	3	4	5	6	7
81	<i>Debería existir compañerismo entre los trabajadores de diferentes áreas.</i>	1	2	3	4	5	6	7
82	<i>Los superiores y trabajadores deberían respetar las decisiones y sugerencias que se dan en el trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
83	<i>A veces, los superiores y trabajadores no deberían expresarse mal de sus compañeros de trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
84	<i>Las reuniones entre compañeros, fuera de trabajo, deberían ser usuales.</i>	1	2	3	4	5	6	7
85	<i>Los superiores deberían reunirse con su personal después del trabajo para analizar las tareas.</i>	1	2	3	4	5	6	7
86	<i>La empresa debería realizar actividades sociales para los trabajadores y sus familiares.</i>	1	2	3	4	5	6	7
87	<i>Debería contar con la confianza de mis superiores y efectuar las tareas que sean necesarias.</i>	1	2	3	4	5	6	7
88	<i>Deberíamos adaptarnos fácilmente a los cambios de tecnología.</i>	1	2	3	4	5	6	7
89	<i>Debería existir flexibilidad para realizar cambios en las tareas.</i>	1	2	3	4	5	6	7
90	<i>Deberían existir siempre nuevas ideas y nuevos enfoques a los problemas en el trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
91	<i>Los procesos de trabajo deberían mejorar constantemente.</i>	1	2	3	4	5	6	7
92	<i>Debería permitirse hacer cambios en las tareas sin temor al despido.</i>	1	2	3	4	5	6	7
93	<i>Debería existir una atmósfera de mejora continua en el trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
94	<i>No debería ser frecuente realizar tareas rutinarias en el puesto de trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
95	<i>Con la nueva tecnología de los equipos se debería mejorar la productividad.</i>	1	2	3	4	5	6	7



## Anexo 4

---

### **Cuestionario sobre el clima laboral a obreros de la UEA Orcopampa**

#### **Objetivo**

- La primera encuesta tiene por objetivo conocer la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional actual y la manera cómo se ven afectados.
- La segunda encuesta busca conocer la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional ideal y la manera cómo quisieran que sea su organización.

#### **Instrucciones de la encuesta**

Esta encuesta contiene preguntas sobre el clima organizacional actual. Cada pregunta tiene siete alternativas de respuesta de las cuales se podrá escoger solo una de ellas. Por lo tanto, marque con una «X» la alternativa que crea usted es la situación de la organización. Uno (1) significa «totalmente en desacuerdo» y siete (7) significa «totalmente de acuerdo».

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indiferente	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

#### **Observaciones**

Esta encuesta no tiene respuestas malas ni buenas, lo que se pretende es que usted exprese la percepción que tiene de su organización; por lo que es recomendable no dejar de responder ninguna pregunta.

### Información personal

**CARGO QUE OCUPA**      Ejecutivo  Empleado  Obrero   
 Compañía       Nombre de la contrata   
 Sección en la que trabaja   
**ESTADO CIVIL**    Casado  Concubino  Soltero  Viudo   
**SEXO**      Masculino  Femenino  Número de dependientes

**TIEMPO DE SERVICIO**

Menos de 5 años   
 De 5 años hasta 10 años   
 De 10 años hasta 15 años   
 De 15 años hasta 20 años   
 De 20 años hasta 25 años   
 Más de 25

**EDAD**

20 a 30 años   
 30 a 40 años   
 40 a 50 años   
 Más de 50 años

**GRADO DE INSTRUCCIÓN**

Primaria  Secundaria  Técnica  Universitaria  Magíster

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indiferente	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Tus superiores te ayudan a que realices un buen trabajo	1	2	3	4	5	6	7
2	Tus superiores permiten participes en la solución de problemas en tu trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
3	Cuando tus superiores te llaman la atención, lo hacen de forma correcta.	1	2	3	4	5	6	7
4	Tienes el apoyo de tus superiores para solucionar los problemas que se presentan en tu trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
5	Estás contento con el trabajo que realizas.	1	2	3	4	5	6	7
6	Existe reconocimiento al trabajo bien realizado.	1	2	3	4	5	6	7
7	Son tomadas en cuenta tus sugerencias para mejorar el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
8	La capacitación que recibes en la empresa te ayuda en el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
9	Las condiciones de trabajo que te ofrece la empresa son buenas.	1	2	3	4	5	6	7



		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indiferente	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
10	<i>Es fácil conversar con tus superiores.</i>	1	2	3	4	5	6	7
11	<i>Siempre te dan la información que necesitas para realizar tu trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
12	<i>Creer que tus superiores tienen la información necesaria para realizar tu trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
13	<i>Te mantienen informado de los resultados de tu trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
14	<i>Las otras áreas de la empresa coordinan con tu departamento para el desarrollo del trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
15	<i>Te dan otra oportunidad si te equivocas o cometes un error en el trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
16	<i>El reconocimiento por tu trabajo te ayuda a destacar en la empresa.</i>	1	2	3	4	5	6	7
17	<i>El servicio que brinda el hospital es bueno.</i>	1	2	3	4	5	6	7
18	<i>La educación que ofrece la escuela de la empresa, a los hijos de los trabajadores es buena.</i>	1	2	3	4	5	6	7
19	<i>Las viviendas que proporciona la empresa a sus trabajadores se encuentran en buenas condiciones.</i>	1	2	3	4	5	6	7
20	<i>El campamento cuenta con los servicios de esparcimiento necesarios.</i>	1	2	3	4	5	6	7
21	<i>Las condiciones de seguridad en el trabajo son óptimas.</i>	1	2	3	4	5	6	7
22	<i>Las órdenes programadas al inicio del trabajo son cumplidas.</i>	1	2	3	4	5	6	7
23	<i>Se supervisan el cumplimiento de las órdenes recibidas al inicio del trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
24	<i>Hay información suficiente para que la decisión tomada en el trabajo sea la correcta.</i>	1	2	3	4	5	6	7
25	<i>Conozco la política de seguridad y medio ambiente de la empresa.</i>	1	2	3	4	5	6	7
26	<i>Conozco lo que piensa la empresa para el futuro de Orcopampa.</i>	1	2	3	4	5	6	7
27	<i>La ayuda que da la empresa a las comunidades es adecuada.</i>	1	2	3	4	5	6	7
28	<i>La empresa respeta el medio ambiente.</i>	1	2	3	4	5	6	7
29	<i>El sistema 14x7 y 20x10 de trabajo de la empresa es favorable para el trabajador.</i>	1	2	3	4	5	6	7
30	<i>Existe presión para terminar tu trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
31	<i>Tu horario de trabajo es suficiente para terminar tu tarea diaria.</i>	1	2	3	4	5	6	7



		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indiferente	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
32	<i>Nos damos tiempos para fijar metas y objetivos de trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
33	<i>Conoces las metas y objetivos del trabajo de toda la semana y todo el mes.</i>	1	2	3	4	5	6	7
34	<i>Las labores del trabajo diario te exigen mucho esfuerzo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
35	<i>Ordenan tareas sin tener en cuenta que puedes resultar afectado.</i>	1	2	3	4	5	6	7
36	<i>Se respetan las decisiones que se toman en el trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
37	<i>No opinas cuando tu manera de pensar es distinta a las ideas de tus compañeros.</i>	1	2	3	4	5	6	7
38	<i>Los procedimientos de trabajo están bien elaborados para cumplir eficientemente con las tareas.</i>	1	2	3	4	5	6	7
39	<i>A veces cambian el contenido de los procedimientos de trabajo y no difunden entre el personal.</i>	1	2	3	4	5	6	7
40	<i>Recibo amenazas de despido constantemente.</i>	1	2	3	4	5	6	7
41	<i>Los que no cumplen con las normas existentes en la empresa, son despedidos sin ser escuchados.</i>	1	2	3	4	5	6	7
42	<i>La empresa tiene futuro sólido.</i>	1	2	3	4	5	6	7
43	<i>Las bonificaciones que se pagan están de acuerdo con el trabajo realizado.</i>	1	2	3	4	5	6	7
44	<i>Se da conocer con claridad los aumentos de sueldos, bonificaciones y ascensos en la empresa.</i>	1	2	3	4	5	6	7
45	<i>En el trabajo hay compañerismo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
46	<i>El chisme en el trabajo es común.</i>	1	2	3	4	5	6	7
47	<i>Las reuniones entre compañeros, fuera de trabajo, son usuales.</i>	1	2	3	4	5	6	7
48	<i>Los superiores se reúnen con su personal después del trabajo para analizar las tareas.</i>	1	2	3	4	5	6	7
49	<i>La empresa realiza actividades sociales para los trabajadores y sus familiares.</i>	1	2	3	4	5	6	7
50	<i>Cuando hay problemas en las tareas se hacen cambios rápidamente para solucionarlos.</i>	1	2	3	4	5	6	7
51	<i>Constantemente se busca mejorar las condiciones de trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
52	<i>Con la nueva tecnología de los equipos ha mejorado la producción en tu trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indiferente	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	<i>Tus superiores deberían ayudar a que realices un buen trabajo</i>	1	2	3	4	5	6	7
2	<i>Tus superiores deberían permitir participes en la solución de problemas en tu trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
3	<i>Tus superiores deberían llamarte la atención en forma correcta.</i>	1	2	3	4	5	6	7
4	<i>Deberían tener el apoyo de tus superiores para solucionar los problemas que se presentan en tu trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
5	<i>Con el trabajo que realizas, deberías estar contento.</i>	1	2	3	4	5	6	7
6	<i>Correspondería reconocimiento al trabajo bien realizado.</i>	1	2	3	4	5	6	7
7	<i>Deberían ser tomadas en cuenta tus sugerencias para mejorar el trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
8	<i>La capacitación que recibes en la empresa te debería ayudar en el trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
9	<i>Las condiciones de trabajo que te ofrece la empresa deberían ser buenas.</i>	1	2	3	4	5	6	7
10	<i>Debería ser fácil conversar con tus superiores.</i>	1	2	3	4	5	6	7
11	<i>Siempre deberían darte la información que necesitas para realizar tu trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
12	<i>Creer que tus superiores deberían tener la información necesaria para realizar tu trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
13	<i>Deberían mantenerte informado de los resultados de tu trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
14	<i>Las otras áreas de la empresa deberían coordinar con tu departamento para el desarrollo del trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
15	<i>Deberían darte otra oportunidad si te equivocas o cometes un error en el trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
16	<i>El reconocimiento por tu trabajo debería ayudarte a destacar en la empresa.</i>	1	2	3	4	5	6	7
17	<i>El servicio que brinda el hospital debería ser bueno.</i>	1	2	3	4	5	6	7
18	<i>La educación que ofrece la escuela de la empresa, a los hijos de los trabajadores debería ser buena.</i>	1	2	3	4	5	6	7
19	<i>Las viviendas que proporciona la empresa a sus trabajadores deberían encontrarse en buenas condiciones.</i>	1	2	3	4	5	6	7
20	<i>El campamento debería contar con los servicios de esparcimiento necesarios.</i>	1	2	3	4	5	6	7
21	<i>Las condiciones de seguridad en el trabajo deberían ser óptimas.</i>	1	2	3	4	5	6	7
22	<i>Las órdenes programas al inicio del trabajo deberían ser cumplidas.</i>	1	2	3	4	5	6	7



		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indiferente	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
23	<i>Deberían supervisarse el cumplimiento de las órdenes recibidas al inicio del trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
24	<i>Debería haber información suficiente para que la decisión tomada en el trabajo sea la correcta.</i>	1	2	3	4	5	6	7
25	<i>Debería conocer la política de seguridad y medio ambiente de la empresa.</i>	1	2	3	4	5	6	7
26	<i>Debería conocer lo que piensa la empresa para el futuro de Orcopampa.</i>	1	2	3	4	5	6	7
27	<i>La ayuda que da la empresa a las comunidades debería ser la adecuada.</i>	1	2	3	4	5	6	7
28	<i>La empresa debería respetar el medio ambiente.</i>	1	2	3	4	5	6	7
29	<i>El sistema 14x7 y 20x10 de trabajo de la empresa debería ser favorable para el trabajador.</i>	1	2	3	4	5	6	7
30	<i>No debería existir presión para terminar tu trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
31	<i>Tu horario de trabajo debería ser suficiente para terminar tu tarea diaria.</i>	1	2	3	4	5	6	7
32	<i>Debemos darnos tiempo para fijar metas y objetivos de trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
33	<i>Deberías conocer las metas y objetivos del trabajo de toda la semana y todo el mes.</i>	1	2	3	4	5	6	7
34	<i>Las labores del trabajo diario no deberían exigir mucho esfuerzo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
35	<i>No deberían ordenar tareas sin tener en cuenta que puedes resultar afectado.</i>	1	2	3	4	5	6	7
36	<i>Deberían respetarse las decisiones que se toman en el trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
37	<i>Deberías de opinar cuando tu manera de pensar es distinta a las ideas de tus compañeros.</i>	1	2	3	4	5	6	7
38	<i>Los procedimientos de trabajo deberían estar bien elaborados para cumplir eficientemente con las tareas.</i>	1	2	3	4	5	6	7
39	<i>Cuando se cambia el contenido de los procedimientos de trabajo debería difundirse al personal.</i>	1	2	3	4	5	6	7
40	<i>No se debería recibir amenazas de despido.</i>	1	2	3	4	5	6	7
41	<i>Los que no cumplen con las normas existentes en la empresa, deberían ser escuchados antes de ser despedidos.</i>	1	2	3	4	5	6	7
42	<i>La empresa debería tener futuro sólido.</i>	1	2	3	4	5	6	7



		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indiferente	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
43	<i>Las bonificaciones que se pagan deberían compensar el trabajo realizado.</i>	1	2	3	4	5	6	7
44	<i>Se deberá dar a conocer con claridad los aumentos de sueldos, bonificaciones y ascensos en la empresa.</i>	1	2	3	4	5	6	7
45	<i>En el trabajo debería haber compañerismo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
46	<i>El chisme no debería existir en el trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
47	<i>Las reuniones entre compañeros, fuera de trabajo, deberían ser usuales.</i>	1	2	3	4	5	6	7
48	<i>Los superiores deberían reunirse con su personal después del trabajo para analizar las tareas.</i>	1	2	3	4	5	6	7
49	<i>La empresa debería realizar actividades sociales para los trabajadores y sus familiares.</i>	1	2	3	4	5	6	7
50	<i>Cuando hay problemas en las tareas deberían hacerse cambios rápidamente para solucionarlos.</i>	1	2	3	4	5	6	7
51	<i>Constantemente se debería buscar mejorar las condiciones de trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
52	<i>Con la nueva tecnología de los equipos debería mejorar la producción en tu trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7

## Matriz de correlación de preguntas

	VAR 1	VAR 2	VAR 3	VAR 4	VAR 5	VAR 6	VAR 7	VAR 8	VAR 9	VAR 10	VAR 11	VAR 12	VAR 13	VAR 14	VAR 15	VAR 16	VAR 17	VAR 18	VAR 19
VAR1	0,00	0,00	0,00	0,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR2	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,22	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR3	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	0,01	0,00	0,00	0,00
VAR4	0,30	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,08	0,01	0,00	0,00	0,28	0,01	0,82	0,56	0,29	0,56	0,42
VAR5	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,55	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR6	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,11	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,03	0,00	0,01	0,04	0,07
VAR7	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,16	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR8	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	0,00	0,00	0,00
VAR9	0,29	0,00	0,01	0,08	0,55	0,11	0,00	0,12	0,00	0,33	0,01	0,00	0,03	0,00	0,77	0,45	0,50	0,18	0,11
VAR10	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,07	0,00	0,00	0,03	0,00
VAR11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR13	0,00	0,00	0,00	0,28	0,00	0,01	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,01	0,07	0,00	0,00
VAR14	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,06	0,00	0,00
VAR15	0,02	0,22	0,04	0,82	0,00	0,03	0,00	0,00	0,77	0,07	0,00	0,01	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR16	0,00	0,00	0,01	0,56	0,00	0,00	0,00	0,04	0,45	0,00	0,00	0,00	0,01	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR17	0,00	0,00	0,00	0,29	0,00	0,01	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,07	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR18	0,00	0,00	0,00	0,56	0,00	0,00	0,00	0,00	0,18	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR19	0,00	0,00	0,00	0,42	0,00	0,03	0,00	0,00	0,11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR20	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,49	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00
VAR21	0,00	0,00	0,00	0,34	0,00	0,01	0,00	0,00	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR22	0,00	0,00	0,03	0,64	0,00	0,04	0,00	0,03	0,92	0,04	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR23	0,00	0,00	0,04	0,07	0,00	0,07	0,00	0,06	0,91	0,00	0,01	0,03	0,01	0,53	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR24	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,88	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,05	0,00	0,00	0,00
VAR25	0,00	0,00	0,00	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,19	0,01	0,03	0,00	0,00	0,00



	VAR 1	VAR 2	VAR 3	VAR 4	VAR 5	VAR 6	VAR 7	VAR 8	VAR 9	VAR 10	VAR 11	VAR 12	VAR 13	VAR 14	VAR 15	VAR 16	VAR 17	VAR 18	VAR 19
VAR26	0,00	0,00	0,00	0,17	0,00	0,06	0,00	0,00	0,19	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR27	0,00	0,00	0,00	0,04	0,00	0,01	0,00	0,00	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR28	0,89	0,29	0,43	0,87	0,38	0,02	0,00	0,13	0,82	0,77	0,30	0,88	0,86	0,60	0,44	0,16	0,82	0,55	0,81
VAR29	0,00	0,00	0,01	0,14	0,00	0,02	0,00	0,02	0,48	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	0,65	0,26	0,04	0,07	0,12
VAR30	0,22	0,33	0,36	0,99	0,12	0,00	0,00	0,32	0,22	0,07	0,00	0,01	0,01	0,65	0,01	0,00	0,13	0,14	0,28
VAR31	0,00	0,05	0,41	0,51	0,00	0,00	0,00	0,06	0,06	0,18	0,03	0,08	0,07	0,03	0,00	0,01	0,00	0,06	0,01
VAR32	0,00	0,00	0,00	0,92	0,00	0,37	0,98	0,00	0,03	0,01	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR33	0,04	0,09	0,06	0,01	0,00	0,01	0,00	0,00	0,07	0,30	0,00	0,00	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR34	0,10	0,49	0,36	0,27	0,14	0,00	0,08	0,20	0,60	0,39	0,00	0,03	0,33	0,17	0,00	0,00	0,00	0,01	0,02
VAR35	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,04	0,00	0,08	0,01	0,04	0,00	0,00	0,01	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR36	0,00	0,00	0,01	0,10	0,00	0,01	0,00	0,00	0,09	0,00	0,00	0,00	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00
VAR37	0,00	0,01	0,00	0,13	0,00	0,01	0,00	0,00	0,22	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR38	0,00	0,00	0,00	0,11	0,00	0,03	0,02	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR39	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR40	0,05	0,05	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,02	0,07	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,02	0,01	0,06	0,00
VAR41	0,82	0,46	0,09	0,38	0,03	0,00	0,00	0,20	0,00	0,89	0,77	0,50	0,22	0,00	0,01	0,57	0,26	0,03	0,00
VAR42	0,00	0,00	0,01	0,64	0,00	0,02	0,00	0,18	0,28	0,23	0,00	0,01	0,00	0,21	0,00	0,00	0,00	0,08	0,05
VAR43	0,30	0,14	0,15	0,12	0,00	0,00	0,00	0,02	0,05	0,44	0,07	0,42	0,70	0,00	0,00	0,10	0,08	0,00	0,00
VAR44	0,00	0,00	0,00	0,39	0,00	0,00	0,00	0,00	0,07	0,02	0,07	0,00	0,00	0,06	0,01	0,00	0,00	0,36	0,44
VAR45	0,35	0,65	0,01	0,02	0,05	0,43	0,16	0,00	0,34	0,55	0,18	0,12	0,10	0,10	0,00	0,45	0,85	0,00	0,00
VAR46	0,12	0,49	0,10	0,33	0,02	0,40	0,01	0,00	0,08	0,32	0,01	0,01	0,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR47	0,00	0,02	0,97	0,84	0,00	0,06	0,03	0,94	0,08	0,24	0,30	0,00	0,02	0,00	0,00	0,07	0,04	0,00	0,00
VAR48	0,74	0,63	0,00	0,22	0,02	0,23	0,00	0,31	0,26	0,28	0,39	0,00	0,07	0,00	0,01	0,15	0,04	0,00	0,02
VAR49	0,12	0,89	0,53	0,13	0,95	0,81	0,20	0,04	0,32	0,44	0,01	0,50	0,60	0,41	0,08	0,56	0,81	0,65	0,51

	VAR 1	VAR 2	VAR 3	VAR 4	VAR 5	VAR 6	VAR 7	VAR 8	VAR 9	VAR 10	VAR 11	VAR 12	VAR 13	VAR 14	VAR 15	VAR 16	VAR 17	VAR 18	VAR 19
VAR50	0,01	0,37	0,15	0,02	0,80	0,01	0,00	0,75	0,90	0,89	0,00	0,23	0,38	0,97	0,04	0,07	0,49	0,29	0,50
VAR51	0,00	0,00	0,00	0,76	0,00	0,14	0,00	0,00	0,10	0,31	0,00	0,01	0,00	0,48	0,00	0,06	0,01	0,23	0,02
VAR52	0,02	0,15	0,00	0,97	0,13	0,00	0,01	0,01	0,36	0,16	0,00	0,06	0,01	0,27	0,36	0,09	0,01	0,00	0,02
VAR53	0,00	0,01	0,00	0,81	0,00	0,81	0,79	0,36	0,30	0,15	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR54	0,09	0,08	0,01	0,43	0,11	0,73	0,35	0,00	0,40	0,03	0,07	0,02	0,59	0,44	0,70	0,65	0,04	0,17	0,16
VAR55	0,08	0,36	0,20	0,82	0,64	0,18	0,12	0,01	0,32	0,28	0,89	0,47	0,18	0,94	0,72	0,73	0,26	0,79	0,73
VAR56	0,02	0,12	0,00	0,06	0,00	0,07	0,12	0,00	0,17	0,22	0,23	0,00	0,00	0,01	0,03	0,02	0,02	0,00	0,00
VAR57	0,00	0,04	0,00	0,01	0,00	0,01	0,02	0,17	0,27	0,13	0,44	0,00	0,00	0,31	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00
VAR58	0,02	0,17	0,58	0,45	0,02	0,92	0,00	0,00	0,64	0,19	0,02	0,08	0,50	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR59	0,15	0,36	0,09	0,46	0,10	0,98	0,15	0,43	0,29	0,00	0,55	0,79	0,08	0,37	0,60	0,50	0,02	0,40	0,15
VAR60	0,04	0,04	0,25	0,00	0,03	0,00	0,31	0,00	1,00	0,16	0,32	0,14	0,11	0,03	0,00	0,02	0,34	0,39	0,00
VAR61	0,25	0,36	0,20	0,82	0,76	0,00	0,00	0,12	0,98	0,59	0,24	0,51	0,06	0,62	0,61	0,23	0,66	0,64	0,26
VAR62	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,04	0,00	0,01	0,04	0,00	0,28	0,00	0,00	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00
VAR63	0,02	0,02	0,09	0,98	0,01	0,97	0,21	0,01	0,54	0,04	0,44	0,13	0,28	0,45	0,55	0,20	0,00	0,11	0,00
VAR64	0,44	0,15	0,16	0,00	0,04	0,01	0,34	0,00	0,09	0,40	0,89	0,17	0,35	0,05	0,07	0,46	0,54	0,12	0,40
VAR65	0,77	0,09	0,06	0,00	0,02	0,97	0,06	0,04	0,07	0,17	0,31	0,16	0,43	0,01	0,01	0,16	0,17	0,24	0,00
VAR66	0,42	0,03	0,23	0,00	0,01	0,00	0,28	0,02	0,00	0,27	0,16	0,06	0,38	0,00	0,01	0,50	0,07	0,13	0,05
VAR67	0,05	0,02	0,12	0,93	0,03	0,64	0,00	0,03	0,15	0,88	0,15	0,01	0,10	0,24	0,00	0,06	0,01	0,00	0,02
VAR68	0,41	0,08	0,07	0,19	0,69	0,01	0,07	0,00	0,05	0,23	0,03	0,03	0,02	0,01	0,03	0,06	0,91	0,32	0,27
VAR69	0,19	0,33	0,24	0,61	0,09	0,02	0,12	0,02	0,31	0,21	0,28	0,65	0,35	0,15	0,13	0,80	0,37	1,00	0,77
VAR70	0,00	0,00	0,00	0,11	0,00	0,30	0,14	0,91	0,02	0,01	0,22	0,00	0,00	0,00	0,12	0,01	0,01	0,00	0,02
VAR71	0,08	0,16	0,13	0,68	0,16	0,00	0,01	0,28	0,11	0,66	0,13	0,00	0,01	0,04	0,22	0,50	0,45	0,05	0,28
VAR72	0,46	0,89	0,74	0,76	0,26	0,03	0,04	0,00	0,43	0,04	0,19	0,83	0,09	0,24	0,01	0,00	0,01	0,49	0,00
VAR73	0,07	0,72	0,67	0,15	0,20	0,00	0,13	0,00	0,89	0,91	0,00	0,39	0,12	0,75	0,69	0,69	0,44	0,96	0,77

	VAR 1	VAR 2	VAR 3	VAR 4	VAR 5	VAR 6	VAR 7	VAR 8	VAR 9	VAR 10	VAR 11	VAR 12	VAR 13	VAR 14	VAR 15	VAR 16	VAR 17	VAR 18	VAR 19
VAR74	0,00	0,00	0,00	0,04	0,00	0,36	0,27	0,00	0,05	0,02	0,16	0,00	0,00	0,00	0,01	0,07	0,07	0,00	0,00
VAR75	0,00	0,00	0,00	0,06	0,00	0,58	0,00	0,00	0,28	0,01	0,59	0,00	0,00	0,00	0,01	0,02	0,00	0,00	0,00
VAR76	0,00	0,00	0,00	0,06	0,00	0,45	0,07	0,01	0,23	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	0,43	0,27	0,04	0,00	0,03
VAR77	0,01	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,01	0,01	0,09	0,00	0,04	0,00	0,00	0,02	0,04	0,01	0,02	0,00	0,00
VAR78	0,01	0,01	0,00	0,28	0,00	0,00	0,90	0,00	0,04	0,01	0,40	0,00	0,00	0,94	0,34	0,29	0,01	0,15	0,00
VAR79	0,00	0,00	0,00	0,17	0,00	0,00	0,00	0,66	0,08	0,01	0,17	0,00	0,00	0,04	0,13	0,13	0,00	0,01	0,01
VAR80	0,00	0,00	0,00	0,69	0,00	0,01	0,00	0,00	0,10	0,00	0,27	0,00	0,00	0,03	0,39	0,42	0,00	0,01	0,01
VAR81	0,27	0,10	0,00	0,89	0,04	0,08	0,00	0,68	0,90	0,42	0,88	0,08	0,06	0,55	0,29	0,45	0,04	0,07	0,06
VAR82	0,00	0,00	0,00	0,05	0,00	0,00	0,00	0,11	0,06	0,02	0,23	0,00	0,00	0,00	0,18	0,23	0,01	0,00	0,00
VAR83	0,94	0,35	0,15	0,33	0,50	0,01	0,00	0,00	0,64	0,29	0,21	0,44	0,98	0,34	0,36	0,72	0,80	0,39	0,49
VAR84	0,86	0,44	0,02	0,53	0,26	0,16	0,00	0,00	0,77	0,45	0,01	0,01	0,02	0,02	0,01	0,01	0,02	0,07	0,02
VAR85	0,00	0,00	0,00	0,20	0,00	0,00	0,01	0,00	0,06	0,04	0,66	0,00	0,00	0,00	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR86	0,03	0,00	0,04	0,36	0,04	0,15	0,22	0,97	0,22	0,12	0,04	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00
VAR87	0,01	0,00	0,01	0,15	0,02	0,06	0,00	0,01	0,09	0,09	0,91	0,02	0,09	0,00	0,01	0,30	0,02	0,03	0,05
VAR88	0,87	0,09	0,27	0,18	0,61	0,00	0,48	0,00	0,03	0,47	0,02	0,61	0,34	0,10	0,20	0,10	0,85	0,48	0,21
VAR89	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01	0,00	0,01	0,13	0,01	0,00	0,01	0,00	0,37	0,06	0,32	0,02	0,00
VAR90	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR91	0,00	0,00	0,00	0,06	0,00	0,10	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR92	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,05	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,12	0,01	0,00	0,00	0,00
VAR93	0,05	0,01	0,00	0,06	0,01	0,00	0,60	0,00	0,03	0,16	0,16	0,00	0,00	0,02	0,07	0,11	0,18	0,11	0,02
VAR94	0,46	0,40	0,00	0,15	0,27	0,11	0,11	0,83	0,79	0,28	0,28	0,53	0,80	0,94	0,46	0,71	0,66	0,77	0,17
VAR95	0,14	0,00	0,00	0,01	0,01	0,00	0,00	0,08	0,06	0,23	0,23	0,01	0,01	0,00	0,21	0,02	0,19	0,01	0,00

	VAR 20	VAR 21	VAR 22	VAR 23	VAR 24	VAR 25	VAR 26	VAR 27	VAR 28	VAR 29	VAR 30	VAR 31	VAR 32	VAR 33	VAR 34	VAR 35	VAR 36	VAR 37	VAR 38
VAR1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,89	0,00	0,22	0,00	0,00	0,04	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR2	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,29	0,00	0,33	0,05	0,00	0,09	0,49	0,00	0,00	0,00	0,01
VAR3	0,00	0,00	0,03	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,43	0,01	0,36	0,41	0,00	0,06	0,36	0,00	0,01	0,00	0,00
VAR4	0,02	0,34	0,64	0,07	0,01	0,06	0,17	0,04	0,87	0,14	0,99	0,51	0,92	0,01	0,27	0,00	0,10	0,13	0,11
VAR5	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,38	0,00	0,12	0,00	0,00	0,00	0,14	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR6	0,00	0,00	0,06	0,01	0,02	0,02	0,00	0,00	0,37	0,01	0,00	0,03	0,01	0,01	0,03	0,00	0,00	0,00	0,02
VAR7	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,98	0,00	0,08	0,04	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR8	0,00	0,00	0,03	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,13	0,02	0,32	0,06	0,00	0,00	0,20	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR9	0,49	0,05	0,92	0,91	0,88	0,14	0,19	0,06	0,82	0,48	0,22	0,06	0,03	0,07	0,60	0,08	0,09	0,22	0,01
VAR10	0,00	0,00	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,77	0,00	0,07	0,18	0,01	0,30	0,39	0,01	0,00	0,00	0,00
VAR11	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,30	0,00	0,08	0,02	0,00	0,01	0,23	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR12	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,88	0,00	0,01	0,08	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR13	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,86	0,00	0,01	0,07	0,00	0,06	0,33	0,00	0,04	0,02	0,00
VAR14	0,00	0,00	0,03	0,53	0,03	0,19	0,02	0,00	0,60	0,05	0,65	0,03	0,03	0,00	0,17	0,01	0,00	0,00	0,00
VAR15	0,01	0,00	0,00	0,05	0,00	0,01	0,00	0,00	0,44	0,65	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00	0,00
VAR16	0,01	0,00	0,00	0,00	0,05	0,03	0,00	0,00	0,16	0,26	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,82	0,04	0,13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR18	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,55	0,07	0,14	0,06	0,00	0,00	0,01	0,00	0,01	0,00	0,00
VAR19	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,81	0,12	0,28	0,01	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,34	0,00	0,24	0,10	0,00	0,00	0,14	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR21	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,81	0,03	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR22	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,19	0,02	0,40	0,04	0,00	0,08	0,28	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR23	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,88	0,00	0,22	0,04	0,04	0,36	0,11	0,00	0,01	0,00	0,00
VAR24	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,87	0,31	0,00	0,20	0,76	0,00	0,02	0,00	0,00
VAR25	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,14	0,00	0,15	0,15	0,00	0,02	0,16	0,00	0,00	0,00	0,00

	VAR 20	VAR 21	VAR 22	VAR 23	VAR 24	VAR 25	VAR 26	VAR 27	VAR 28	VAR 29	VAR 30	VAR 31	VAR 32	VAR 33	VAR 34	VAR 35	VAR 36	VAR 37	VAR 38
VAR26	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,88	0,00	0,07	0,00	0,00	0,02	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR27	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,59	0,00	0,33	0,04	0,00	0,01	0,07	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR28	0,34	0,81	0,19	0,88	0,70	0,14	0,88	0,59	0,00	0,84	0,27	0,07	0,85	0,21	0,66	0,95	0,49	0,29	0,69
VAR29	0,00	0,03	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,84	0,00	0,19	0,89	0,03	0,65	0,86	0,00	0,05	0,10	0,00
VAR30	0,24	0,03	0,40	0,22	0,87	0,15	0,07	0,33	0,27	0,19	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,44	0,10	0,03	0,05
VAR31	0,10	0,00	0,04	0,04	0,31	0,15	0,00	0,04	0,07	0,89	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00
VAR32	0,00	0,00	0,00	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,85	0,03	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR33	0,00	0,00	0,08	0,36	0,20	0,02	0,08	0,01	0,21	0,65	0,02	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR34	0,14	0,00	0,28	0,11	0,76	0,16	0,10	0,07	0,66	0,86	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,04	0,00	0,00	0,01
VAR35	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,95	0,00	0,44	0,01	0,00	0,00	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR36	0,00	0,00	0,00	0,01	0,02	0,00	0,00	0,00	0,49	0,05	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR37	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,29	0,10	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR38	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,69	0,00	0,05	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR39	0,00	0,00	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,85	0,01	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR40	0,20	0,19	0,06	0,14	0,00	0,02	0,00	0,00	0,28	0,09	0,78	0,04	0,10	0,00	0,03	0,01	0,00	0,00	0,00
VAR41	0,01	0,00	0,00	0,28	0,01	0,22	0,29	0,01	0,45	0,89	0,92	0,07	0,23	0,14	0,11	0,09	0,00	0,00	0,13
VAR42	0,09	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,47	0,00	0,01	0,10	0,00	0,18	0,08	0,00	0,26	0,00	0,00
VAR43	0,00	0,00	0,00	0,82	0,01	0,04	0,00	0,02	0,68	0,46	0,95	0,02	0,05	0,01	0,10	0,04	0,00	0,00	0,19
VAR44	0,10	0,18	0,18	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,61	0,00	0,11	0,19	0,00	0,02	0,25	0,00	0,18	0,00	0,00
VAR45	0,00	0,00	0,76	1,00	0,06	0,01	0,00	0,03	0,56	0,58	0,80	0,01	0,03	0,01	0,00	0,10	0,00	0,00	0,18
VAR46	0,00	0,00	0,18	0,24	0,36	0,54	0,00	0,00	0,02	0,99	0,20	0,01	0,03	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00
VAR47	0,00	0,00	0,85	0,70	0,29	0,66	0,00	0,00	0,60	0,80	0,78	0,00	0,00	0,00	0,05	0,03	0,00	0,00	0,01
VAR48	0,00	0,02	0,92	0,14	0,01	0,06	0,00	0,02	0,20	0,07	0,27	0,55	0,01	0,02	0,19	0,06	0,02	0,00	0,00
VAR49	0,93	0,06	0,30	0,26	0,06	0,75	0,03	0,71	0,38	0,94	0,82	0,29	0,19	0,07	0,65	0,50	0,56	0,30	0,07

	VAR 20	VAR 21	VAR 22	VAR 23	VAR 24	VAR 25	VAR 26	VAR 27	VAR 28	VAR 29	VAR 30	VAR 31	VAR 32	VAR 33	VAR 34	VAR 35	VAR 36	VAR 37	VAR 38
VAR50	0,55	0,05	0,07	0,65	0,21	0,31	0,12	0,28	0,60	0,96	0,15	0,49	0,00	0,43	0,80	0,64	0,95	0,09	0,09
VAR51	0,09	0,00	0,26	0,06	0,02	0,00	0,00	0,00	0,20	0,06	0,20	0,17	0,04	0,09	0,52	0,00	0,18	0,00	0,00
VAR52	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01	0,00	0,00	0,04	0,38	0,00	0,83	0,55	0,03	0,83	0,96	0,02	0,99	0,13	0,00
VAR53	0,00	0,00	0,21	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,60	0,00	0,66	0,26	0,00	0,05	0,10	0,00	0,11	0,00	0,00
VAR54	0,00	0,28	0,96	0,79	0,44	0,79	0,47	0,00	0,90	0,90	0,78	0,39	0,05	0,17	0,17	0,01	0,96	0,38	0,28
VAR55	0,10	0,96	0,09	0,26	0,10	0,12	0,20	0,41	0,37	0,08	0,85	0,94	0,22	0,64	0,36	0,38	0,97	0,32	0,39
VAR56	0,00	0,00	0,01	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,18	0,00	0,10	0,05	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR57	0,00	0,00	0,04	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,11	0,03	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR58	0,05	0,00	0,01	0,01	0,02	0,07	0,00	0,01	0,75	0,47	0,02	0,00	0,00	0,01	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00
VAR59	0,03	0,18	0,01	0,18	0,13	0,00	0,06	0,24	0,27	0,23	0,65	0,90	0,11	0,23	0,87	0,01	0,07	0,39	0,18
VAR60	0,16	0,01	0,83	0,01	0,00	0,07	0,01	0,02	0,70	0,23	0,46	0,20	0,21	0,02	0,22	0,00	0,00	0,00	0,07
VAR61	0,54	0,30	0,00	0,00	0,94	0,47	0,33	0,56	0,70	0,04	0,64	0,44	1,00	0,98	0,31	0,31	0,55	0,75	0,51
VAR62	0,00	0,00	0,02	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,92	0,00	0,08	0,01	0,00	0,00	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR63	0,01	0,03	0,11	0,39	0,05	0,00	0,00	0,00	1,00	0,11	0,29	0,10	0,03	0,13	0,88	0,00	0,00	0,10	0,11
VAR64	0,10	0,72	0,04	0,01	0,23	0,70	0,11	0,28	0,04	0,68	0,88	0,08	0,07	0,09	0,03	0,06	0,00	0,11	0,34
VAR65	0,11	0,01	0,01	0,04	0,24	0,61	0,02	0,11	0,89	0,79	0,50	0,02	0,12	0,07	0,13	0,01	0,00	0,00	0,02
VAR66	0,02	0,04	0,01	0,10	0,09	0,21	0,01	0,01	0,18	0,66	0,76	0,01	0,01	0,01	0,16	0,00	0,00	0,00	0,01
VAR67	0,18	0,19	0,17	0,41	0,05	0,22	0,02	0,00	0,92	0,79	0,08	0,02	0,02	0,21	0,02	0,01	0,29	0,01	0,00
VAR68	0,21	0,83	0,72	0,77	0,67	0,91	0,19	0,29	0,74	0,83	0,08	0,02	0,08	0,22	0,21	0,08	0,11	0,01	0,05
VAR69	0,00	0,00	0,00	0,37	0,21	0,37	0,01	0,28	0,68	0,36	0,46	0,01	0,01	0,39	0,66	0,85	0,03	0,02	0,05
VAR70	0,00	0,02	0,07	0,78	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,04	0,73	0,09	0,00	0,01	0,62	0,00	0,01	0,00	0,00
VAR71	0,02	0,01	0,05	0,42	0,06	0,19	0,04	0,08	0,38	0,34	0,01	0,06	0,00	0,50	0,46	0,06	0,52	0,34	0,01
VAR72	0,55	0,89	0,65	0,50	0,62	0,15	0,00	0,08	0,10	0,79	0,54	0,02	0,04	0,28	0,01	0,51	0,00	0,12	0,07
VAR73	0,90	0,00	0,00	0,14	0,68	0,94	0,09	0,72	0,62	0,47	0,11	0,20	0,01	0,38	0,77	0,18	0,82	0,44	0,36

	VAR 20	VAR 21	VAR 22	VAR 23	VAR 24	VAR 25	VAR 26	VAR 27	VAR 28	VAR 29	VAR 30	VAR 31	VAR 32	VAR 33	VAR 34	VAR 35	VAR 36	VAR 37	VAR 38
VAR74	0,00	0,00	0,00	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,95	0,12	0,23	0,03	0,00	0,00	0,69	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR75	0,00	0,03	0,03	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,64	0,01	0,36	0,02	0,01	0,00	0,35	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR76	0,00	0,00	0,05	0,02	0,01	0,00	0,00	0,00	0,88	0,02	0,92	0,01	0,11	0,01	0,31	0,00	0,00	0,01	0,00
VAR77	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,89	0,02	0,47	0,01	0,02	0,00	0,20	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR78	0,02	0,05	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,01	0,02	0,00	0,01	0,10	0,00	0,00	0,05	0,00
VAR79	0,00	0,00	0,01	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,25	0,00	0,18	0,01	0,00	0,05	0,30	0,00	0,02	0,00	0,00
VAR80	0,00	0,02	0,06	0,14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,99	0,01	0,17	0,12	0,01	0,09	0,74	0,00	0,01	0,00	0,01
VAR81	0,18	0,11	0,00	0,02	0,02	0,00	0,28	0,08	0,03	0,45	0,16	0,43	0,20	0,11	0,22	0,31	0,06	0,19	0,03
VAR82	0,00	0,00	0,56	0,59	0,00	0,00	0,00	0,00	0,88	0,06	0,78	0,00	0,00	0,00	0,73	0,00	0,00	0,08	0,00
VAR83	0,95	0,54	0,44	0,11	0,36	0,48	0,77	0,64	0,02	1,00	0,97	0,20	0,59	0,59	0,38	0,16	0,04	0,80	0,56
VAR84	0,10	0,07	0,02	0,00	0,35	0,40	0,18	0,21	0,07	0,59	0,26	0,01	0,23	0,00	0,07	0,24	0,05	0,04	0,01
VAR85	0,00	0,00	0,17	0,01	0,00	0,03	0,00	0,00	0,06	0,01	0,97	0,01	0,03	0,00	0,07	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR86	0,00	0,00	0,13	0,08	0,23	0,14	0,00	0,00	0,44	0,04	0,14	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,01
VAR87	0,00	0,00	0,23	0,16	0,00	0,04	0,00	0,00	0,03	0,01	0,72	0,48	0,01	0,02	0,86	0,00	0,00	0,00	0,07
VAR88	0,44	0,08	0,11	0,12	0,47	0,58	0,10	0,95	0,69	0,60	0,32	0,12	0,12	0,97	0,53	0,05	0,18	0,14	0,35
VAR89	0,01	0,03	0,00	0,00	0,03	0,03	0,08	0,00	0,02	0,01	0,91	0,15	0,03	0,00	0,07	0,00	0,00	0,01	0,01
VAR90	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,85	0,00	0,09	0,00	0,00	0,00	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR91	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,59	0,01	0,28	0,00	0,00	0,00	0,14	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR92	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,95	0,00	0,63	0,02	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR93	0,05	0,06	0,00	0,08	0,24	0,12	0,03	0,02	0,17	0,07	0,04	0,03	0,00	0,00	0,13	0,02	0,00	0,00	0,03
VAR94	0,30	0,26	0,65	1,00	0,99	0,93	0,63	0,33	0,19	0,76	0,71	0,08	0,69	0,81	0,61	0,96	0,49	0,25	0,80
VAR95	0,01	0,01	0,01	0,05	0,61	0,03	0,12	0,04	0,34	0,40	0,31	0,20	0,09	0,00	0,09	0,00	0,00	0,03	0,03

VAR1	0,00	0,05	0,82	0,00	0,30	0,00	0,35	0,12	0,00	0,74	0,12	0,01	0,00	0,02	0,00	0,09	0,08	0,02	0,00	VAR57
VAR2	0,00	0,05	0,46	0,00	0,14	0,00	0,65	0,49	0,02	0,63	0,59	0,37	0,00	0,15	0,01	0,08	0,36	0,12	0,04	VAR56
VAR3	0,00	0,00	0,09	0,01	0,15	0,00	0,01	0,10	0,97	0,00	0,53	0,15	0,00	0,00	0,00	0,01	0,20	0,00	0,00	VAR55
VAR4	0,01	0,00	0,38	0,64	0,12	0,39	0,02	0,33	0,84	0,22	0,13	0,02	0,76	0,97	0,81	0,43	0,82	0,06	0,01	VAR54
VAR5	0,00	0,01	0,03	0,00	0,00	0,00	0,05	0,02	0,00	0,02	0,95	0,80	0,00	0,13	0,00	0,11	0,64	0,00	0,00	VAR53
VAR6	0,00	0,00	0,43	0,40	0,06	0,23	0,01	0,01	0,14	0,00	0,81	0,73	0,18	0,07	0,01	0,92	0,98	0,00	0,00	VAR52
VAR7	0,00	0,00	0,16	0,01	0,03	0,00	0,20	0,00	0,00	0,01	0,79	0,35	0,12	0,02	0,00	0,15	0,31	0,00	0,00	VAR51
VAR8	0,00	0,00	0,20	0,18	0,02	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,94	0,31	0,04	0,75	0,00	0,01	0,36	0,00	0,01	VAR50
VAR9	0,09	0,02	0,00	0,28	0,05	0,07	0,34	0,08	0,08	0,26	0,32	0,90	0,10	0,36	0,30	0,40	0,32	0,17	0,27	VAR49
VAR10	0,00	0,07	0,89	0,23	0,44	0,02	0,55	0,32	0,24	0,28	0,44	0,89	0,31	0,16	0,15	0,03	0,28	0,22	0,13	VAR48
VAR11	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,02	0,05	0,00	0,18	0,88	0,23	0,00	0,11	0,00	0,34	0,47	0,01	0,00	VAR47
VAR12	0,00	0,00	0,50	0,01	0,42	0,00	0,12	0,01	0,00	0,00	0,50	0,23	0,01	0,06	0,00	0,02	0,47	0,00	0,00	VAR46
VAR13	0,00	0,01	0,22	0,00	0,70	0,00	0,10	0,09	0,02	0,07	0,60	0,38	0,00	0,01	0,00	0,59	0,18	0,00	0,00	VAR45
VAR14	0,00	0,00	0,00	0,21	0,00	0,06	0,10	0,00	0,00	0,00	0,41	0,97	0,48	0,27	0,01	0,44	0,94	0,01	0,31	VAR44
VAR15	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,01	0,08	0,04	0,00	0,36	0,00	0,70	0,72	0,03	0,00	VAR43
VAR16	0,00	0,02	0,57	0,00	0,10	0,00	0,45	0,00	0,07	0,15	0,56	0,07	0,06	0,09	0,00	0,65	0,73	0,02	0,00	VAR42
VAR17	0,00	0,01	0,26	0,00	0,08	0,00	0,85	0,00	0,04	0,04	0,81	0,49	0,01	0,01	0,00	0,04	0,26	0,02	0,00	VAR41
VAR18	0,00	0,06	0,03	0,01	0,08	0,00	0,36	0,00	0,00	0,00	0,65	0,29	0,23	0,00	0,00	0,17	0,79	0,00	0,03	VAR40
VAR19	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	0,00	0,44	0,00	0,00	0,02	0,51	0,50	0,02	0,02	0,00	0,16	0,73	0,00	0,00	VAR39
VAR20	0,00	0,00	0,20	0,01	0,09	0,00	0,10	0,00	0,00	0,00	0,93	0,55	0,09	0,00	0,00	0,00	0,10	0,00	0,00	VAR38
VAR21	0,00	0,00	0,19	0,00	0,03	0,00	0,18	0,00	0,00	0,02	0,06	0,05	0,00	0,00	0,00	0,28	0,96	0,00	0,00	VAR37
VAR22	0,00	0,06	0,06	0,00	0,00	0,00	0,18	0,76	0,18	0,65	0,92	0,30	0,07	0,26	0,00	0,21	0,96	0,09	0,01	VAR36
VAR23	0,00	0,14	0,28	0,00	0,82	0,01	1,00	0,24	0,70	0,14	0,26	0,65	0,06	0,01	0,00	0,79	0,26	0,00	0,00	VAR35
VAR24	0,00	0,00	0,01	0,00	0,01	0,00	0,06	0,36	0,29	0,01	0,06	0,21	0,02	0,01	0,00	0,44	0,10	0,02	0,02	VAR34
VAR25	0,00	0,02	0,22	0,00	0,04	0,00	0,01	0,54	0,66	0,06	0,75	0,31	0,00	0,00	0,00	0,79	0,12	0,00	0,00	VAR33



	VAR 39	VAR 40	VAR 41	VAR 42	VAR 43	VAR 44	VAR 45	VAR 46	VAR 47	VAR 48	VAR 49	VAR 50	VAR 51	VAR 52	VAR 53	VAR 54	VAR 55	VAR 56	VAR 57
VAR26	0,00	0,00	0,29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,31	0,12	0,00	0,00	0,00	0,47	0,20	0,00	0,00
VAR27	0,00	0,00	0,01	0,00	0,02	0,00	0,03	0,00	0,00	0,02	0,71	0,28	0,00	0,04	0,00	0,43	0,41	0,00	0,00
VAR28	0,85	0,28	0,45	0,47	0,68	0,61	0,56	0,02	0,60	0,20	0,38	0,60	0,90	0,37	0,18	0,11	0,75	0,27	0,70
VAR29	0,01	0,09	0,89	0,00	0,46	0,00	0,58	0,99	0,80	0,07	0,94	0,96	0,06	0,00	0,00	0,90	0,08	0,00	0,03
VAR30	0,10	0,78	0,92	0,01	0,95	0,11	0,80	0,20	0,78	0,27	0,82	0,15	0,20	0,53	0,66	0,78	0,85	0,10	0,04
VAR31	0,00	0,04	0,07	0,10	0,02	0,19	0,01	0,01	0,00	0,55	0,29	0,49	0,17	0,55	0,26	0,39	0,94	0,05	0,00
VAR32	0,00	0,10	0,23	0,00	0,05	0,00	0,03	0,03	0,00	0,01	0,19	0,00	0,04	0,03	0,00	0,05	0,22	0,00	0,00
VAR33	0,00	0,00	0,14	0,18	0,01	0,02	0,01	0,00	0,00	0,02	0,07	0,43	0,09	0,83	0,05	0,17	0,64	0,00	0,00
VAR34	0,00	0,03	0,11	0,08	0,10	0,25	0,00	0,00	0,05	0,19	0,65	0,80	0,52	0,96	0,10	0,17	0,38	0,01	0,00
VAR35	0,00	0,01	0,09	0,00	0,04	0,00	0,10	0,01	0,03	0,06	0,50	0,64	0,00	0,02	0,00	0,01	0,38	0,00	0,00
VAR36	0,00	0,00	0,00	0,26	0,00	0,18	0,00	0,00	0,00	0,02	0,56	0,95	0,18	0,99	0,11	0,96	0,97	0,00	0,00
VAR37	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,30	0,09	0,00	0,13	0,00	0,38	0,32	0,00	0,00
VAR38	0,00	0,00	0,13	0,00	0,19	0,00	0,18	0,00	0,01	0,00	0,07	0,09	0,00	0,00	0,00	0,28	0,39	0,00	0,00
VAR39	0,00	0,00	0,05	0,00	0,05	0,00	0,03	0,00	0,00	0,01	0,40	0,16	0,00	0,00	0,00	0,10	0,38	0,00	0,00
VAR40	0,00	0,00	0,00	0,60	0,00	0,24	0,00	0,00	0,00	0,00	0,47	0,44	0,30	0,32	0,01	0,34	0,63	0,00	0,00
VAR41	0,05	0,00	0,31	0,31	0,00	0,83	0,00	0,01	0,00	0,02	0,96	0,90	0,54	0,74	0,07	0,54	0,31	0,04	0,06
VAR42	0,00	0,60	0,31	0,19	0,19	0,00	0,98	0,15	0,34	0,92	0,11	0,01	0,00	0,03	0,00	0,82	0,14	0,05	0,00
VAR43	0,05	0,00	0,00	0,19	0,37	0,00	0,00	0,15	0,00	0,07	0,59	0,93	0,46	0,53	0,01	0,03	0,18	0,01	0,00
VAR44	0,00	0,24	0,83	0,00	0,37	0,20	0,14	0,05	0,05	0,07	0,36	0,04	0,00	0,00	0,00	0,16	0,01	0,01	0,00
VAR45	0,03	0,00	0,00	0,98	0,00	0,20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,49	0,71	0,29	0,44	0,02	0,36	0,87	0,00	0,00
VAR46	0,00	0,00	0,01	0,15	0,15	0,14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,68	0,75	0,02	0,16	0,00	0,87	0,34	0,01	0,00
VAR47	0,00	0,00	0,00	0,34	0,00	0,05	0,00	0,00	0,00	0,02	0,60	0,62	0,34	0,89	0,10	0,99	0,91	0,03	0,07
VAR48	0,01	0,00	0,02	0,92	0,07	0,07	0,00	0,00	0,02	0,03	0,03	0,20	0,36	0,00	0,00	0,41	0,94	0,00	0,03
VAR49	0,40	0,47	0,96	0,11	0,89	0,36	0,49	0,68	0,60	0,03	0,00	0,00	0,16	0,00	0,05	0,08	0,33	0,69	0,88

	VAR39	VAR40	VAR41	VAR42	VAR43	VAR44	VAR45	VAR46	VAR47	VAR48	VAR49	VAR50	VAR51	VAR52	VAR53	VAR54	VAR55	VAR56	VAR57
VAR50	0,16	0,44	0,90	0,01	0,93	0,04	0,71	0,75	0,62	0,20	0,00		0,40	0,06	0,09	0,22	0,62	0,73	0,60
VAR51	0,00	0,30	0,54	0,00	0,46	0,00	0,29	0,02	0,34	0,36	0,18	0,40		0,05	0,00	0,49	0,55	0,03	0,01
VAR52	0,00	0,32	0,74	0,03	0,53	0,00	0,44	0,16	0,89	0,00	0,00	0,06	0,05		0,00	0,97	0,31	0,01	0,19
VAR53	0,00	0,01	0,07	0,00	0,01	0,00	0,02	0,00	0,10	0,00	0,05	0,09	0,00	0,00		0,19	0,40	0,00	0,00
VAR54	0,10	0,34	0,54	0,82	0,03	0,16	0,36	0,87	0,99	0,41	0,08	0,22	0,49	0,97	0,18		0,25	0,60	0,59
VAR55	0,38	0,63	0,31	0,14	0,18	0,01	0,87	0,34	0,91	0,94	0,33	0,62	0,55	0,31	0,40	0,25		0,18	0,96
VAR56	0,00	0,00	0,04	0,05	0,01	0,01	0,00	0,01	0,03	0,00	0,69	0,73	0,02	0,01	0,00	0,60	0,18		0,00
VAR57	0,00	0,00	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,07	0,03	0,88	0,60	0,01	0,19	0,00	0,59	0,96	0,00	
VAR58	0,00	0,04	0,04	0,00	0,01	0,24	0,03	0,00	0,00	0,03	0,11	0,32	0,01	0,77	0,04	0,39	0,60	0,01	0,00
VAR59	0,08	0,09	0,98	0,20	0,63	0,13	0,18	0,87	0,84	0,97	0,03	0,12	0,03	0,89	0,15	0,01	0,00	0,25	0,06
VAR60	0,00	0,00	0,00	0,09	0,00	0,39	0,00	0,01	0,02	0,27	0,53	0,47	0,03	0,94	0,00	0,71	0,94	0,00	0,00
VAR61	0,75	0,39	0,60	0,79	0,20	0,04	0,70	0,64	0,71	0,91	0,55	0,36	0,75	0,06	0,22	0,01	0,00	0,62	0,88
VAR62	0,00	0,00	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,08	0,06	0,04	0,67	0,19	0,00	0,10	0,00	0,81	0,16	0,00	0,00
VAR63	0,01	0,09	0,39	0,01	0,26	0,06	0,78	0,49	0,29	0,58	0,38	0,35	0,01	0,77	0,40	0,06	0,06	0,00	0,33
VAR64	0,29	0,00	0,00	0,58	0,00	0,56	0,00	0,17	0,12	0,07	0,59	0,31	0,85	0,50	0,93	0,46	0,55	0,02	0,00
VAR65	0,08	0,00	0,00	0,51	0,00	0,98	0,00	0,00	0,03	0,07	0,97	0,10	0,09	0,52	0,04	0,66	0,42	0,00	0,00
VAR66	0,00	0,00	0,00	0,21	0,00	0,66	0,00	0,00	0,04	0,02	0,82	0,90	0,09	0,75	0,41	0,25	0,09	0,05	0,00
VAR67	0,00	0,00	0,19	0,00	0,60	0,00	0,74	0,03	0,27	0,29	0,13	0,02	0,00	0,80	0,13	0,50	0,02	0,35	0,10
VAR68	0,21	0,37	0,13	0,47	0,35	0,23	0,01	0,03	0,18	0,09	0,28	0,01	0,56	0,69	0,09	0,38	0,02	0,38	0,01
VAR69	0,36	0,00	0,10	0,99	0,06	0,67	0,08	0,20	0,03	0,03	0,36	0,96	0,91	0,52	0,49	0,52	0,57	0,36	0,31
VAR70	0,00	0,05	0,17	0,01	0,00	0,00	0,00	0,04	0,01	0,08	0,65	0,02	0,02	0,53	0,00	0,54	0,89	0,12	0,00
VAR71	0,03	0,00	0,27	0,03	0,12	0,00	0,09	0,62	0,37	0,03	0,00	0,00	0,21	0,18	0,03	0,37	0,57	0,19	0,08
VAR72	0,15	0,22	0,23	0,18	0,00	0,14	0,05	0,14	0,29	0,72	0,72	0,84	0,52	0,84	0,08	0,18	0,67	0,01	0,00
VAR73	0,84	0,01	0,96	0,24	0,87	0,02	0,77	0,58	0,57	0,94	0,00	0,00	0,26	0,55	0,46	0,48	0,55	0,70	0,51

	VAR 39	VAR 40	VAR 41	VAR 42	VAR 43	VAR 44	VAR 45	VAR 46	VAR 47	VAR 48	VAR 49	VAR 50	VAR 51	VAR 52	VAR 53	VAR 54	VAR 55	VAR 56	VAR 57
VAR74	0,00	0,23	0,24	0,21	0,07	0,01	0,00	0,05	0,02	0,00	0,47	0,19	0,05	0,03	0,02	0,05	0,94	0,01	0,02
VAR75	0,00	0,00	0,65	0,02	0,09	0,00	0,01	0,02	0,00	0,00	0,73	0,45	0,01	0,03	0,01	0,04	0,46	0,00	0,01
VAR76	0,00	0,00	0,26	0,07	0,26	0,06	0,03	0,29	0,07	0,02	0,72	0,69	0,01	0,02	0,09	0,11	0,44	0,02	0,08
VAR77	0,00	0,08	0,32	0,02	0,35	0,00	0,00	0,02	0,04	0,01	0,50	0,55	0,00	0,02	0,01	0,12	0,17	0,01	0,01
VAR78	0,00	0,34	0,27	0,00	0,22	0,00	0,20	0,98	0,77	0,14	0,91	0,43	0,00	0,60	0,00	0,40	0,51	0,00	0,00
VAR79	0,01	0,00	0,08	0,01	0,04	0,02	0,01	0,33	0,25	0,04	0,61	0,35	0,00	0,03	0,00	0,43	0,86	0,01	0,00
VAR80	0,01	0,00	0,04	0,08	0,04	0,19	0,03	0,30	0,03	0,10	0,56	0,94	0,01	0,28	0,00	0,09	0,67	0,02	0,08
VAR81	0,03	0,18	0,33	0,07	0,46	0,17	0,06	0,87	0,98	0,00	0,06	0,38	0,01	0,04	0,04	0,85	0,57	0,00	0,12
VAR82	0,14	0,05	0,04	0,09	0,00	0,09	0,14	0,20	0,05	0,04	0,30	0,93	0,03	0,31	0,10	0,21	0,77	0,01	0,14
VAR83	0,00	0,14	0,22	0,97	0,20	0,76	0,04	0,73	0,85	0,37	0,47	0,96	0,22	0,66	0,38	0,78	0,75	0,10	0,05
VAR84	0,93	0,01	0,94	0,60	0,53	0,25	0,20	0,01	0,26	0,00	0,06	0,12	0,81	0,01	0,17	0,99	0,38	0,02	0,02
VAR85	0,03	0,00	0,32	0,08	0,52	0,10	0,09	0,00	0,03	0,00	0,82	0,97	0,03	0,01	0,00	0,01	0,87	0,00	0,00
VAR86	0,00	0,00	0,50	0,16	0,45	0,04	0,01	0,00	0,00	0,00	0,26	0,34	0,10	0,28	0,06	0,17	0,63	0,00	0,00
VAR87	0,00	0,00	0,00	0,04	0,00	0,55	0,01	0,00	0,00	0,00	0,94	0,64	0,07	0,43	0,00	0,35	0,65	0,00	0,07
VAR88	0,00	0,06	0,19	0,19	0,01	0,09	0,02	0,16	0,47	0,15	0,40	0,91	0,28	0,41	0,02	0,14	0,30	0,06	0,03
VAR89	0,00	0,01	0,00	0,16	0,00	0,00	0,06	0,25	0,04	0,04	0,64	0,50	0,15	0,34	0,00	0,33	0,71	0,00	0,00
VAR90	0,14	0,00	0,05	0,00	0,01	0,00	0,01	0,00	0,00	0,01	0,46	0,23	0,00	0,01	0,00	0,66	0,36	0,00	0,00
VAR91	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,08	0,94	0,38	0,00	0,23	0,01	0,46	0,78	0,00	0,00
VAR92	0,00	0,02	0,03	0,00	0,01	0,00	0,02	0,02	0,00	0,02	0,65	0,96	0,01	0,26	0,01	0,42	0,40	0,00	0,00
VAR93	0,03	0,00	0,09	0,07	0,02	0,25	0,00	0,05	0,07	0,08	0,30	0,76	0,02	0,56	0,37	0,80	0,63	0,00	0,00
VAR94	0,81	0,17	0,15	0,10	0,75	0,26	0,10	0,17	0,63	0,01	0,43	0,46	0,46	0,65	0,70	0,01	0,83	0,07	0,64
VAR95	0,04	0,01	0,02	0,32	0,01	0,57	0,01	0,03	0,07	0,03	0,65	0,68	0,08	0,22	0,04	0,55	0,34	0,00	0,00

	VAR58	VAR59	VAR60	VAR61	VAR62	VAR63	VAR64	VAR65	VAR66	VAR67	VAR68	VAR69	VAR70	VAR71	VAR72	VAR73	VAR74	VAR75	VAR76	VAR77	VAR78
VAR1	0.02	0.15	0.04	0.25	0.00	0.02	0.44	0.77	0.42	0.05	0.41	0.19	0.00	0.08	0.46	0.07	0.00	0.00	0.00	0.01	0.01
VAR2	0.17	0.36	0.04	0.36	0.00	0.02	0.15	0.09	0.03	0.02	0.08	0.33	0.00	0.16	0.89	0.72	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01
VAR3	0.58	0.09	0.25	0.20	0.00	0.09	0.16	0.06	0.23	0.12	0.07	0.24	0.00	0.13	0.74	0.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
VAR4	0.45	0.46	0.00	0.82	0.02	0.95	0.00	0.00	0.00	0.93	0.19	0.61	0.11	0.68	0.76	0.15	0.04	0.06	0.06	0.01	0.28
VAR5	0.02	0.10	0.03	0.76	0.00	0.01	0.04	0.02	0.01	0.03	0.69	0.09	0.00	0.16	0.26	0.20	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
VAR6	0.04	0.97	0.01	0.97	0.00	0.64	0.01	0.02	0.00	0.30	0.00	0.03	0.00	0.36	0.58	0.45	0.00	0.00	0.00	0.01	0.08
VAR7	0.21	0.34	0.06	0.28	0.00	0.07	0.12	0.14	0.01	0.04	0.13	0.27	0.00	0.07	0.01	0.90	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
VAR8	0.00	0.17	0.00	0.43	0.00	0.12	0.01	0.01	0.00	0.04	0.02	0.03	0.00	0.02	0.91	0.28	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01
VAR9	0.64	0.29	1.00	0.98	0.04	0.54	0.09	0.07	0.00	0.15	0.05	0.31	0.02	0.11	0.43	0.89	0.05	0.28	0.23	0.09	0.04
VAR10	0.19	0.00	0.16	0.59	0.00	0.04	0.40	0.17	0.27	0.88	0.23	0.21	0.01	0.66	0.04	0.91	0.02	0.01	0.00	0.00	0.01
VAR11	0.07	0.12	0.01	0.89	0.00	0.01	0.00	0.01	0.00	0.01	0.07	0.18	0.00	0.01	0.18	0.19	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
VAR12	0.08	0.79	0.14	0.51	0.00	0.13	0.17	0.16	0.06	0.01	0.03	0.65	0.00	0.00	0.83	0.39	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
VAR13	0.50	0.08	0.11	0.06	0.00	0.26	0.35	0.43	0.38	0.10	0.02	0.35	0.00	0.01	0.09	0.12	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
VAR14	0.02	0.37	0.03	0.62	0.01	0.45	0.05	0.01	0.00	0.24	0.01	0.15	0.00	0.04	0.24	0.75	0.00	0.00	0.05	0.02	0.94
VAR15	0.00	0.60	0.00	0.61	0.01	0.55	0.07	0.01	0.01	0.00	0.03	0.13	0.12	0.22	0.01	0.69	0.01	0.01	0.43	0.04	0.34
VAR16	0.00	0.50	0.02	0.23	0.01	0.20	0.46	0.16	0.50	0.06	0.06	0.08	0.01	0.50	0.00	0.69	0.07	0.02	0.27	0.01	0.29
VAR17	0.00	0.02	0.34	0.66	0.00	0.00	0.54	0.17	0.07	0.01	0.91	0.37	0.01	0.45	0.01	0.44	0.07	0.00	0.04	0.02	0.01
VAR18	0.00	0.40	0.39	0.64	0.00	0.11	0.12	0.34	0.13	0.00	0.32	1.00	0.00	0.05	0.49	0.96	0.00	0.00	0.00	0.00	0.15
VAR19	0.00	0.15	0.00	0.26	0.00	0.00	0.40	0.00	0.05	0.02	0.27	0.77	0.02	0.28	0.00	0.77	0.00	0.00	0.03	0.00	0.00
VAR20	0.05	0.03	0.16	0.54	0.00	0.01	0.10	0.11	0.02	0.02	0.18	0.21	0.00	0.02	0.55	0.90	0.00	0.00	0.00	0.00	0.02
VAR21	0.00	0.18	0.01	0.30	0.00	0.03	0.72	0.01	0.04	0.00	0.19	0.83	0.00	0.02	0.01	0.89	0.00	0.00	0.03	0.00	0.05
VAR22	0.04	0.01	0.01	0.83	0.00	0.02	0.11	0.04	0.01	0.01	0.17	0.72	0.00	0.07	0.05	0.65	0.00	0.00	0.03	0.05	0.00
VAR23	0.01	0.18	0.02	0.01	0.00	0.01	0.39	0.01	0.04	0.10	0.41	0.77	0.37	0.78	0.42	0.50	0.14	0.06	0.06	0.02	0.00
VAR24	0.02	0.13	0.00	0.94	0.00	0.05	0.23	0.24	0.09	0.05	0.67	0.21	0.00	0.06	0.62	0.68	0.00	0.00	0.01	0.00	0.03
VAR25	0.07	0.00	0.07	0.47	0.00	0.00	0.70	0.61	0.21	0.22	0.91	0.37	0.01	0.19	0.15	0.94	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

	VAR58	VAR59	VAR60	VAR61	VAR62	VAR63	VAR65	VAR66	VAR67	VAR68	VAR69	VAR70	VAR71	VAR72	VAR73	VAR74	VAR75	VAR76	VAR77	VAR78
VAR26	0,00	0,06	0,01	0,33	0,00	0,00	0,02	0,01	0,02	0,19	0,01	0,00	0,04	0,00	0,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR27	0,01	0,24	0,02	0,56	0,00	0,00	0,11	0,01	0,00	0,29	0,28	0,00	0,08	0,08	0,72	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR28	0,70	0,82	1,00	0,04	0,89	0,18	0,74	0,68	0,00	0,38	0,10	0,62	0,00	0,98	0,37	0,95	0,64	0,68	0,89	0,03
VAR29	0,47	0,23	0,23	0,04	0,00	0,11	0,79	0,66	0,79	0,83	0,36	0,04	0,34	0,79	0,47	0,12	0,01	0,02	0,02	0,00
VAR30	0,02	0,65	0,46	0,64	0,08	0,29	0,50	0,76	0,08	0,08	0,46	0,73	0,01	0,54	0,11	0,23	0,36	0,92	0,47	0,01
VAR31	0,00	0,90	0,20	0,44	0,01	0,10	0,02	0,01	0,02	0,02	0,01	0,09	0,06	0,02	0,20	0,03	0,02	0,01	0,01	0,02
VAR32	0,00	0,11	0,21	1,00	0,00	0,03	0,12	0,01	0,02	0,08	0,01	0,00	0,00	0,04	0,01	0,00	0,01	0,11	0,02	0,00
VAR33	0,01	0,23	0,02	0,98	0,00	0,13	0,07	0,01	0,21	0,22	0,39	0,01	0,50	0,28	0,38	0,00	0,00	0,01	0,00	0,01
VAR34	0,00	0,87	0,22	0,31	0,05	0,88	0,13	0,16	0,02	0,21	0,66	0,62	0,46	0,01	0,77	0,69	0,35	0,31	0,20	0,10
VAR35	0,01	0,01	0,00	0,31	0,00	0,00	0,01	0,00	0,01	0,08	0,85	0,00	0,06	0,51	0,18	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR36	0,00	0,07	0,00	0,55	0,00	0,00	0,00	0,00	0,29	0,11	0,03	0,01	0,52	0,00	0,82	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR37	0,00	0,39	0,00	0,75	0,00	0,10	0,00	0,00	0,01	0,01	0,02	0,00	0,34	0,12	0,44	0,00	0,00	0,01	0,00	0,05
VAR38	0,00	0,18	0,07	0,51	0,00	0,11	0,02	0,01	0,00	0,05	0,05	0,00	0,01	0,07	0,36	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR39	0,00	0,08	0,00	0,75	0,00	0,01	0,08	0,00	0,00	0,21	0,36	0,00	0,03	0,15	0,84	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01
VAR40	0,04	0,09	0,00	0,39	0,00	0,09	0,00	0,00	0,37	0,00	0,05	0,00	0,22	0,01	0,23	0,00	0,00	0,08	0,00	0,34
VAR41	0,04	0,98	0,00	0,60	0,04	0,39	0,00	0,00	0,19	0,13	0,10	0,17	0,27	0,23	0,96	0,24	0,65	0,26	0,32	0,27
VAR42	0,00	0,20	0,09	0,79	0,00	0,01	0,51	0,21	0,00	0,47	0,99	0,01	0,03	0,18	0,24	0,21	0,02	0,07	0,02	0,00
VAR43	0,01	0,63	0,00	0,20	0,00	0,26	0,00	0,00	0,60	0,35	0,06	0,00	0,12	0,00	0,87	0,07	0,09	0,26	0,35	0,22
VAR44	0,24	0,13	0,39	0,04	0,00	0,06	0,98	0,66	0,00	0,23	0,67	0,00	0,00	0,14	0,02	0,01	0,00	0,06	0,00	0,00
VAR45	0,03	0,18	0,00	0,70	0,00	0,78	0,00	0,00	0,74	0,01	0,08	0,00	0,09	0,05	0,77	0,00	0,01	0,03	0,00	0,20
VAR46	0,00	0,87	0,01	0,64	0,08	0,49	0,00	0,00	0,03	0,03	0,20	0,04	0,62	0,14	0,58	0,05	0,02	0,29	0,02	0,98
VAR47	0,00	0,84	0,02	0,71	0,06	0,29	0,03	0,04	0,27	0,18	0,03	0,01	0,37	0,29	0,57	0,02	0,00	0,07	0,04	0,77
VAR48	0,03	0,97	0,27	0,91	0,04	0,88	0,07	0,02	0,29	0,09	0,03	0,08	0,03	0,72	0,94	0,00	0,00	0,02	0,01	0,14
VAR49	0,11	0,03	0,53	0,55	0,67	0,38	0,97	0,82	0,13	0,28	0,36	0,65	0,00	0,72	0,00	0,47	0,73	0,72	0,50	0,91

	VAR58	VAR59	VAR60	VAR61	VAR62	VAR63	VAR65	VAR66	VAR67	VAR68	VAR69	VAR70	VAR71	VAR72	VAR73	VAR74	VAR75	VAR76	VAR77	VAR78
VAR50	0,32	0,12	0,47	0,38	0,19	0,35	0,10	0,90	0,02	0,01	0,98	0,02	0,00	0,84	0,00	0,19	0,45	0,69	0,55	0,43
VAR51	0,01	0,03	0,03	0,75	0,00	0,01	0,09	0,09	0,00	0,56	0,91	0,02	0,21	0,52	0,26	0,05	0,01	0,01	0,00	0,00
VAR52	0,77	0,89	0,94	0,06	0,10	0,77	0,52	0,75	0,80	0,69	0,52	0,53	0,18	0,84	0,55	0,03	0,03	0,02	0,02	0,60
VAR53	0,04	0,15	0,00	0,22	0,00	0,40	0,04	0,41	0,13	0,09	0,49	0,00	0,03	0,08	0,46	0,02	0,01	0,09	0,01	0,00
VAR54	0,39	0,01	0,71	0,01	0,81	0,06	0,66	0,25	0,50	0,36	0,52	0,54	0,37	0,18	0,48	0,05	0,04	0,11	0,12	0,40
VAR55	0,60	0,00	0,94	0,00	0,16	0,06	0,42	0,09	0,02	0,02	0,57	0,89	0,57	0,67	0,55	0,94	0,46	0,44	0,17	0,51
VAR56	0,01	0,25	0,00	0,62	0,00	0,00	0,00	0,05	0,35	0,38	0,36	0,12	0,19	0,01	0,70	0,01	0,00	0,02	0,01	0,00
VAR57	0,00	0,06	0,00	0,88	0,00	0,33	0,00	0,00	0,10	0,01	0,31	0,00	0,08	0,00	0,51	0,02	0,01	0,08	0,01	0,00
VAR58		0,72	0,00	0,05	0,01	0,10	0,00	0,00	0,13	0,03	0,18	0,11	0,44	0,27	0,54	0,09	0,02	0,03	0,00	0,50
VAR59	0,72		0,00	0,20	0,04	0,00	0,06	0,84	0,53	0,94	0,87	0,04	0,74	0,12	0,63	0,30	0,25	0,03	0,01	0,02
VAR60	0,00	0,00		0,61	0,00	0,11	0,00	0,00	0,83	0,01	0,93	0,02	0,37	0,00	0,40	0,10	0,12	0,18	0,00	0,29
VAR61	0,05	0,20	0,61		0,67	0,32	0,72	0,03	0,01	0,56	0,37	0,55	0,04	0,44	0,85	0,18	0,17	0,29	0,03	0,84
VAR62	0,01	0,04	0,00	0,67		0,00	0,01	0,00	0,02	0,18	0,03	0,00	0,09	0,10	0,18	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR63	0,10	0,00	0,11	0,32	0,00		0,08	0,35	0,20	0,09	0,73	0,67	0,44	0,01	0,10	0,07	0,06	0,00	0,01	0,00
VAR64	0,18	0,10	0,00	0,71	0,00	0,34	0,00	0,00	0,39	0,07	0,07	0,00	0,14	0,02	0,91	0,01	0,08	0,07	0,06	0,21
VAR65	0,00	0,06	0,00	0,72	0,01	0,08		0,00	0,45	0,09	0,14	0,03	0,93	0,01	0,28	0,08	0,24	0,10	0,03	0,03
VAR66	0,00	0,84	0,00	0,03	0,00	0,35	0,00		0,01	0,02	0,01	0,00	0,53	0,13	0,72	0,02	0,07	0,08	0,29	0,02
VAR67	0,13	0,53	0,83	0,01	0,02	0,20	0,45	0,01		0,01	0,94	0,00	0,00	0,51	0,06	0,15	0,04	0,43	0,44	0,00
VAR68	0,03	0,94	0,01	0,56	0,18	0,09	0,09	0,02	0,01		0,11	0,00	0,00	0,29	0,02	0,05	0,34	0,76	0,09	0,35
VAR69	0,18	0,87	0,93	0,37	0,03	0,73	0,14	0,01	0,94	0,11		0,35	0,54	0,95	0,42	0,01	0,02	0,09	0,10	1,00
VAR70	0,11	0,04	0,02	0,55	0,00	0,67	0,03	0,00	0,00	0,00	0,35		0,00	0,48	0,01	0,00	0,00	0,08	0,03	0,02
VAR71	0,44	0,74	0,37	0,04	0,09	0,44	0,93	0,53	0,00	0,00	0,54	0,00		0,12	0,00	0,05	0,09	0,93	0,29	0,02
VAR72	0,27	0,12	0,00	0,44	0,10	0,01	0,01	0,13	0,51	0,29	0,95	0,48	0,12		0,39	0,70	0,94	0,37	0,40	0,03
VAR73	0,54	0,53	0,40	0,65	0,18	0,10	0,28	0,72	0,06	0,02	0,42	0,01	0,00	0,39		0,78	0,71	0,26	0,21	0,22

	VAR58	VAR59	VAR60	VAR61	VAR62	VAR63	VAR65	VAR66	VAR67	VAR68	VAR69	VAR70	VAR71	VAR72	VAR73	VAR74	VAR75	VAR76	VAR77	VAR78
VAR74	0,09	0,30	0,10	0,18	0,00	0,07	0,08	0,02	0,15	0,05	0,01	0,00	0,05	0,70	0,78		0,00	0,00	0,00	0,02
VAR75	0,02	0,25	0,12	0,17	0,00	0,06	0,24	0,07	0,04	0,34	0,02	0,00	0,09	0,94	0,71	0,00		0,00	0,00	0,01
VAR76	0,03	0,03	0,18	0,29	0,00	0,00	0,10	0,08	0,43	0,76	0,09	0,08	0,93	0,37	0,26	0,00	0,00		0,00	0,00
VAR77	0,00	0,01	0,00	0,03	0,00	0,01	0,03	0,29	0,44	0,09	0,10	0,03	0,29	0,40	0,21	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR78	0,50	0,02	0,29	0,84	0,00	0,00	0,03	0,02	0,00	0,35	1,00	0,02	0,02	0,03	0,22	0,02	0,01	0,00	0,00	
VAR79	0,05	0,05	0,16	0,66	0,00	0,00	0,03	0,02	0,21	0,05	0,20	0,00	0,04	0,38	0,44	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR80	0,02	0,01	0,02	0,81	0,00	0,01	0,00	0,11	0,91	0,24	0,21	0,00	0,58	0,40	0,41	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR81	0,59	0,03	0,17	0,27	0,00	0,10	0,30	0,51	0,03	0,53	0,93	0,28	0,04	0,11	0,20	0,02	0,02	0,00	0,00	0,00
VAR82	0,28	0,73	0,16	0,94	0,00	0,06	0,00	0,00	0,06	0,28	0,10	0,00	0,15	0,53	0,86	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01
VAR83	0,24	0,19	0,01	0,01	0,16	0,64	0,00	0,17	0,09	0,09	0,30	0,00	0,00	0,30	0,19	0,99	0,93	0,46	0,49	0,00
VAR84	0,05	0,16	0,17	0,34	0,43	0,99	0,33	0,55	0,90	0,06	0,97	0,83	0,82	0,23	0,70	0,00	0,00	0,05	0,00	0,39
VAR85	0,00	0,74	0,10	0,08	0,00	0,03	0,01	0,05	0,77	0,25	0,02	0,01	0,92	0,42	0,18	0,00	0,00	0,00	0,00	0,07
VAR86	0,00	0,59	0,13	0,32	0,00	0,19	0,02	0,01	0,35	0,12	0,01	0,01	0,68	0,73	0,27	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02
VAR87	0,01	0,62	0,00	0,84	0,00	0,22	0,01	0,00	0,33	0,07	0,00	0,00	0,37	0,88	0,77	0,00	0,00	0,08	0,05	0,10
VAR88	0,11	0,29	0,00	0,80	0,19	0,75	0,00	0,00	0,42	0,02	0,79	0,01	0,60	0,01	0,35	0,26	0,60	0,37	0,23	0,95
VAR89	0,14	0,85	0,00	0,86	0,00	0,38	0,00	0,01	0,76	0,06	0,90	0,02	0,47	0,04	0,20	0,01	0,04	0,00	0,00	0,01
VAR90	0,00	0,03	0,02	0,27	0,00	0,00	0,01	0,00	0,04	0,10	0,06	0,00	0,05	0,10	0,28	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR91	0,00	0,03	0,01	0,98	0,00	0,00	0,00	0,00	0,07	0,05	0,07	0,00	0,06	0,02	0,26	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR92	0,06	0,14	0,09	0,99	0,00	0,01	0,03	0,00	0,15	0,58	0,20	0,00	0,40	0,23	0,74	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR93	0,03	0,08	0,00	0,50	0,00	0,17	0,00	0,00	0,40	0,00	0,16	0,00	0,48	0,23	0,97	0,00	0,01	0,04	0,01	0,00
VAR94	0,20	0,90	1,00	0,12	0,72	0,64	0,21	0,94	0,11	0,20	0,54	0,30	0,09	0,89	0,02	0,05	0,18	0,26	0,38	0,77
VAR95	0,11	0,52	0,00	0,86	0,00	0,36	0,00	0,00	0,98	0,01	0,47	0,04	0,84	0,03	0,09	0,01	0,06	0,03	0,02	0,02

	VAR79	VAR80	VAR81	VAR82	VAR83	VAR84	VAR85	VAR86	VAR87	VAR88	VAR89	VAR90	VAR91	VAR92	VAR93	VAR94	VAR95
VAR1	0,00	0,00	0,27	0,00	0,94	0,86	0,00	0,03	0,01	0,87	0,05	0,00	0,00	0,00	0,05	0,46	0,14
VAR2	0,00	0,00	0,10	0,00	0,35	0,44	0,00	0,00	0,00	0,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,40	0,00
VAR3	0,00	0,00	0,00	0,00	0,15	0,02	0,00	0,04	0,01	0,27	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VAR4	0,17	0,69	0,89	0,05	0,33	0,53	0,20	0,36	0,15	0,18	0,00	0,02	0,06	0,00	0,06	0,15	0,01
VAR5	0,00	0,00	0,04	0,00	0,50	0,26	0,00	0,04	0,02	0,61	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,27	0,01
VAR6	0,00	0,01	0,16	0,00	0,15	0,06	0,00	0,01	0,00	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,11	0,00
VAR7	0,00	0,01	0,22	0,00	0,48	0,01	0,00	0,01	0,01	0,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,11	0,00
VAR8	0,01	0,00	0,66	0,00	0,68	0,11	0,00	0,00	0,00	0,97	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,83	0,08
VAR9	0,08	0,10	0,90	0,06	0,64	0,77	0,06	0,22	0,09	0,03	0,01	0,01	0,00	0,05	0,03	0,79	0,06
VAR10	0,01	0,00	0,42	0,02	0,29	0,45	0,04	0,12	0,09	0,47	0,13	0,00	0,00	0,00	0,16	0,28	0,23
VAR11	0,00	0,00	0,21	0,00	0,50	0,52	0,00	0,04	0,00	0,14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,63	0,00
VAR12	0,00	0,00	0,08	0,00	0,44	0,01	0,00	0,02	0,02	0,61	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,53	0,01
VAR13	0,00	0,00	0,06	0,00	0,98	0,02	0,00	0,01	0,09	0,34	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,80	0,01
VAR14	0,04	0,03	0,55	0,00	0,34	0,02	0,00	0,01	0,00	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,94	0,00
VAR15	0,13	0,39	0,29	0,18	0,36	0,01	0,05	0,01	0,01	0,20	0,37	0,01	0,00	0,12	0,07	0,46	0,21
VAR16	0,13	0,42	0,45	0,23	0,72	0,01	0,00	0,01	0,30	0,10	0,06	0,00	0,01	0,11	0,01	0,71	0,02
VAR17	0,00	0,00	0,04	0,01	0,80	0,02	0,00	0,00	0,02	0,85	0,32	0,00	0,00	0,00	0,18	0,66	0,19
VAR18	0,01	0,01	0,07	0,00	0,39	0,07	0,00	0,00	0,03	0,48	0,02	0,00	0,00	0,00	0,11	0,77	0,01
VAR19	0,01	0,01	0,06	0,00	0,49	0,02	0,00	0,00	0,05	0,21	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,17	0,00
VAR20	0,00	0,00	0,18	0,00	0,95	0,10	0,00	0,00	0,00	0,44	0,01	0,00	0,00	0,00	0,05	0,30	0,01
VAR21	0,00	0,02	0,11	0,00	0,54	0,07	0,00	0,00	0,00	0,08	0,03	0,00	0,00	0,00	0,06	0,26	0,01
VAR22	0,00	0,01	0,06	0,00	0,56	0,44	0,02	0,17	0,13	0,23	0,11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,65	0,01
VAR23	0,00	0,04	0,14	0,02	0,59	0,11	0,00	0,01	0,08	0,16	0,12	0,00	0,00	0,00	0,08	1,00	0,05
VAR24	0,00	0,00	0,02	0,00	0,36	0,35	0,00	0,23	0,00	0,47	0,03	0,00	0,00	0,00	0,24	0,99	0,61
VAR25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,48	0,40	0,03	0,14	0,04	0,58	0,03	0,00	0,00	0,00	0,12	0,93	0,03



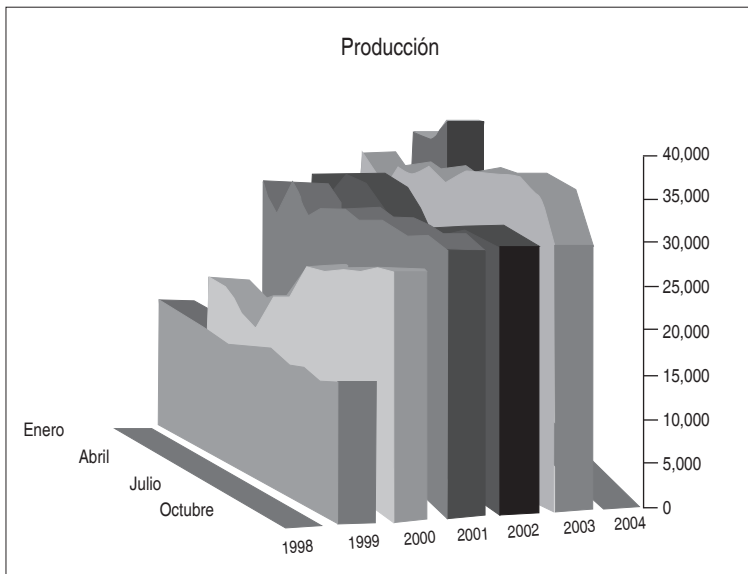
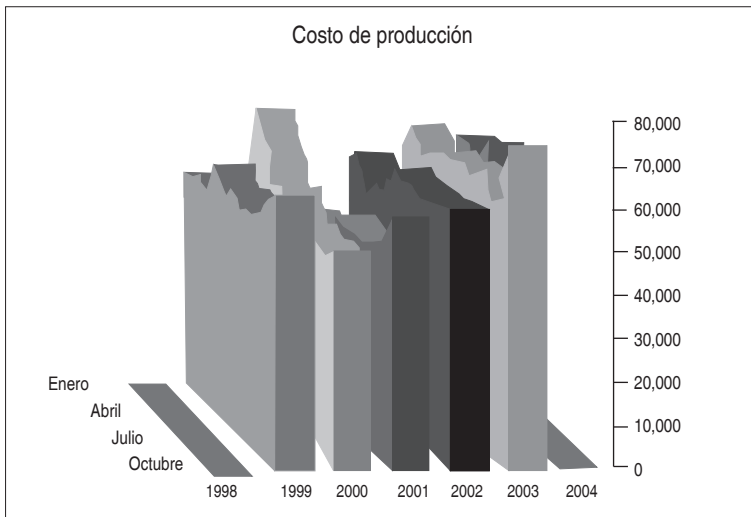
VAR26	0.00	0.28	0.00	0.77	0.18	0.00	0.00	0.00	0.10	0.08	0.00	0.00	0.00	0.00	0.03	0.63	0.12	VAR95
VAR27	0.00	0.08	0.00	0.64	0.21	0.00	0.00	0.00	0.95	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.02	0.33	0.04	VAR94
VAR28	0.25	0.03	0.68	0.02	0.77	0.06	0.44	0.26	0.69	0.68	0.85	0.59	0.95	0.17	0.19	0.19	0.34	VAR93
VAR29	0.00	0.45	0.06	1.00	0.59	0.01	0.04	0.01	0.60	0.01	0.00	0.01	0.00	0.07	0.76	0.40	0.40	VAR92
VAR30	0.18	0.16	0.78	0.97	0.26	0.97	0.14	0.72	0.32	0.91	0.09	0.28	0.63	0.04	0.71	0.31	0.31	VAR91
VAR31	0.01	0.43	0.00	0.20	0.01	0.01	0.00	0.48	0.12	0.15	0.00	0.00	0.02	0.03	0.08	0.20	0.20	VAR90
VAR32	0.00	0.20	0.00	0.59	0.23	0.03	0.00	0.01	0.12	0.03	0.00	0.00	0.00	0.00	0.69	0.09	0.09	VAR89
VAR33	0.05	0.11	0.00	0.59	0.00	0.00	0.00	0.02	0.97	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.81	0.00	0.00	VAR88
VAR34	0.30	0.22	0.73	0.38	0.07	0.07	0.02	0.86	0.53	0.07	0.05	0.14	0.02	0.13	0.61	0.09	0.09	VAR87
VAR35	0.00	0.31	0.00	0.16	0.24	0.00	0.00	0.00	0.05	0.00	0.00	0.00	0.00	0.02	0.96	0.00	0.00	VAR86
VAR36	0.02	0.06	0.00	0.04	0.05	0.00	0.00	0.00	0.18	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.49	0.00	0.00	VAR85
VAR37	0.00	0.19	0.08	0.80	0.04	0.00	0.00	0.00	0.14	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	0.03	0.03	VAR84
VAR38	0.00	0.03	0.00	0.56	0.01	0.00	0.01	0.07	0.35	0.01	0.00	0.00	0.00	0.03	0.80	0.03	0.03	VAR83
VAR39	0.01	0.14	0.00	0.93	0.03	0.00	0.00	0.00	0.14	0.00	0.00	0.00	0.00	0.03	0.81	0.04	0.04	VAR82
VAR40	0.00	0.18	0.05	0.14	0.01	0.00	0.00	0.00	0.06	0.01	0.00	0.00	0.02	0.00	0.17	0.01	0.01	VAR81
VAR41	0.08	0.33	0.04	0.22	0.94	0.32	0.50	0.00	0.19	0.00	0.05	0.01	0.03	0.09	0.15	0.02	0.02	VAR80
VAR42	0.01	0.07	0.09	0.97	0.60	0.08	0.16	0.04	0.19	0.16	0.00	0.00	0.00	0.07	0.10	0.32	0.32	VAR79
VAR43	0.04	0.46	0.00	0.20	0.53	0.52	0.45	0.00	0.01	0.00	0.01	0.00	0.01	0.02	0.75	0.01	0.01	VAR78
VAR44	0.02	0.17	0.09	0.76	0.25	0.02	0.10	0.04	0.55	0.09	0.00	0.00	0.00	0.25	0.26	0.57	0.57	VAR77
VAR45	0.01	0.06	0.14	0.04	0.20	0.09	0.01	0.01	0.02	0.06	0.01	0.01	0.02	0.00	0.10	0.01	0.01	VAR76
VAR46	0.33	0.87	0.20	0.73	0.01	0.00	0.00	0.00	0.16	0.25	0.00	0.00	0.02	0.05	0.17	0.03	0.03	VAR75
VAR47	0.25	0.98	0.05	0.85	0.26	0.03	0.00	0.00	0.47	0.04	0.00	0.00	0.00	0.07	0.63	0.07	0.07	VAR74
VAR48	0.04	0.00	0.04	0.37	0.00	0.00	0.00	0.00	0.15	0.04	0.01	0.08	0.02	0.08	0.01	0.03	0.03	VAR73
VAR49	0.61	0.06	0.30	0.47	0.06	0.82	0.26	0.94	0.40	0.64	0.46	0.94	0.65	0.30	0.43	0.65	0.65	VAR72

	VAR79	VAR81	VAR82	VAR83	VAR84	VAR85	VAR86	VAR87	VAR88	VAR89	VAR90	VAR91	VAR92	VAR93	VAR94	VAR95
VAR50	0,35	0,38	0,93	0,96	0,12	0,97	0,34	0,64	0,91	0,50	0,23	0,38	0,96	0,76	0,46	0,68
VAR51	0,00	0,10	0,03	0,22	0,81	0,03	0,10	0,07	0,28	0,15	0,00	0,00	0,01	0,02	0,48	0,08
VAR52	0,03	0,04	0,31	0,66	0,01	0,01	0,26	0,43	0,41	0,34	0,01	0,23	0,26	0,56	0,65	0,22
VAR53	0,00	0,04	0,10	0,36	0,17	0,00	0,06	0,00	0,02	0,00	0,00	0,01	0,01	0,37	0,70	0,04
VAR54	0,43	0,85	0,21	0,78	0,99	0,01	0,17	0,35	0,14	0,33	0,66	0,46	0,42	0,80	0,01	0,55
VAR55	0,86	0,57	0,77	0,75	0,38	0,87	0,63	0,65	0,30	0,71	0,36	0,78	0,40	0,63	0,83	0,34
VAR56	0,01	0,00	0,01	0,10	0,02	0,00	0,00	0,00	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,07	0,00
VAR57	0,00	0,12	0,14	0,05	0,02	0,00	0,00	0,07	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,64	0,00
VAR58	0,05	0,59	0,28	0,24	0,05	0,00	0,00	0,01	0,11	0,14	0,00	0,00	0,06	0,03	0,20	0,11
VAR59	0,05	0,03	0,73	0,19	0,16	0,74	0,59	0,62	0,29	0,85	0,03	0,03	0,14	0,08	0,90	0,52
VAR60	0,16	0,17	0,16	0,01	0,17	0,10	0,13	0,00	0,00	0,00	0,02	0,01	0,09	0,00	1,00	0,00
VAR61	0,66	0,27	0,94	0,01	0,34	0,08	0,32	0,84	0,80	0,86	0,27	0,98	0,99	0,50	0,12	0,86
VAR62	0,00	0,00	0,00	0,16	0,43	0,00	0,00	0,00	0,19	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,72	0,00
VAR63	0,00	0,10	0,06	0,64	0,99	0,03	0,19	0,22	0,75	0,38	0,00	0,00	0,01	0,17	0,64	0,36
VAR64	0,09	0,40	0,01	0,07	0,55	0,20	0,27	0,07	0,02	0,01	0,07	0,00	0,02	0,00	0,80	0,03
VAR65	0,03	0,30	0,00	0,00	0,33	0,01	0,02	0,01	0,00	0,00	0,01	0,00	0,03	0,00	0,21	0,00
VAR66	0,02	0,51	0,00	0,17	0,55	0,05	0,01	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,94	0,00
VAR67	0,21	0,03	0,06	0,09	0,90	0,77	0,35	0,33	0,42	0,76	0,04	0,07	0,15	0,40	0,11	0,98
VAR68	0,05	0,53	0,28	0,09	0,06	0,25	0,12	0,07	0,02	0,06	0,10	0,05	0,58	0,00	0,20	0,01
VAR69	0,20	0,93	0,10	0,30	0,97	0,02	0,01	0,00	0,79	0,90	0,06	0,07	0,20	0,16	0,54	0,47
VAR70	0,00	0,28	0,00	0,00	0,83	0,01	0,01	0,00	0,01	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,30	0,04
VAR71	0,04	0,04	0,15	0,00	0,82	0,92	0,68	0,37	0,60	0,47	0,05	0,06	0,40	0,48	0,09	0,84
VAR72	0,38	0,11	0,53	0,30	0,23	0,42	0,73	0,88	0,01	0,04	0,10	0,02	0,23	0,23	0,89	0,03
VAR73	0,44	0,20	0,86	0,19	0,70	0,18	0,27	0,77	0,35	0,20	0,28	0,26	0,74	0,97	0,02	0,09



## Anexo 6

### Información histórica





## Anexo 7

---

### **Dimensiones y cuestionario final para la evaluación del clima organizacional ideal en las empresas mineras en el Perú**

#### **Objetivo**

- La primera encuesta tiene por objetivo conocer la percepción que tienen los ejecutivos y empleados del clima organizacional ideal y la manera cómo se ven afectados.
- La segunda encuesta busca conocer la percepción que tienen los obreros del clima organizacional ideal y la manera cómo quisieran que sea su organización.

#### **Instrucciones de la encuesta**

Esta encuesta contiene preguntas sobre el clima organizacional actual. Cada pregunta tiene siete alternativas de respuesta de las cuales se podrá escoger solo una de ellas. Por lo tanto, marque con una «X» la alternativa que crea usted es la situación de la organización. Uno (1) significa «totalmente en desacuerdo» y siete (7) significa «totalmente de acuerdo».

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indiferente	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

#### **Observaciones**

Esta encuesta no tiene respuestas malas ni buenas, lo que se pretende es que usted exprese la percepción que tiene de su organización; por lo que es recomendable no dejar de responder ninguna pregunta.

### Información personal

**CARGO QUE OCUPA**      Ejecutivo  Empleado  Obrero   
 Compañía       Nombre de la contrata   
 Sección en la que trabaja   
**ESTADO CIVIL**    Casado  Concubino  Soltero  Viudo   
**SEXO**            Masculino  Femenino  Número de dependientes

**TIEMPO DE SERVICIO**

Menos de 5 años   
 De 5 años hasta 10 años   
 De 10 años hasta 15 años   
 De 15 años hasta 20 años   
 De 20 años hasta 25 años   
 Más de 25

**EDAD**

20 a 30 años   
 30 a 40 años   
 40 a 50 años   
 Más de 50 años

**GRADO DE INSTRUCCIÓN**

Primaria  Secundaria  Técnica  Universitaria  Magíster

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indiferente	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Los superiores deberían influir en el logro de las metas del grupo.	1	2	3	4	5	6	7
2	Los superiores deberían permitir que la gente participe en la solución de problemas en el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
3	Los superiores deberían conocer bien las etapas de su trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
4	Los superiores deberían apoyar a sus trabajadores en la solución de sus problemas de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
5	Los superiores deberían influir para que el comportamiento de los trabajadores esté de acuerdo con los valores de nuestra sociedad.	1	2	3	4	5	6	7
6	El dinero no es lo único. La empresa debería tener un programa de beneficios adicionales para el personal.	1	2	3	4	5	6	7
7	Los superiores deberían estimular y aconsejar a realizar correctamente el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7



		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indiferente	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
8	<i>Debería existir reconocimiento a las ideas creativas y al buen rendimiento del trabajador.</i>	1	2	3	4	5	6	7
9	<i>El nivel de capacitación recibido en la empresa debería ayudar a mejorar la calidad del trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
10	<i>El personal debería estar adecuadamente informado de los asuntos de la empresa.</i>	1	2	3	4	5	6	7
11	<i>Deberían existir los medios para hacer llegar información a los superiores y compañeros de trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
12	<i>La información que proporcionan en el trabajo debería ser suficiente para realizar sus labores.</i>	1	2	3	4	5	6	7
13	<i>La información de la empresa debería impartirse a todo el personal por igual.</i>	1	2	3	4	5	6	7
14	<i>Los superiores deberían poseer la información necesaria para tomar decisiones autónomas en el trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
15	<i>Deberían los trabajadores coordinar las tareas a realizar.</i>	1	2	3	4	5	6	7
16	<i>Deberían mantener informado al personal de los resultados del trabajo que se desarrolla en la empresa.</i>	1	2	3	4	5	6	7
17	<i>Si el trabajador tiene un problema personal o laboral debería contar con el apoyo de la empresa.</i>	1	2	3	4	5	6	7
18	<i>Las diferentes áreas de la empresa deberían coordinar entre sí para cumplir con el trabajo de manera eficiente.</i>	1	2	3	4	5	6	7
19	<i>Los trabajadores deberían estar contentos con el trato recibido por parte de la empresa.</i>	1	2	3	4	5	6	7
20	<i>Se debería apreciar la capacidad de trabajo del personal y se da la oportunidad de enmendarse si están equivocados o cometen un error.</i>	1	2	3	4	5	6	7
21	<i>El mérito del trabajador debería determinar quién sobresale en la empresa.</i>	1	2	3	4	5	6	7
22	<i>Las viviendas proporcionadas por la empresa deberían encontrarse en buenas condiciones de uso.</i>	1	2	3	4	5	6	7
23	<i>Los trabajadores deberían participar en la toma de decisiones.</i>	1	2	3	4	5	6	7
24	<i>Debería existir control sobre el cumplimiento de las decisiones adoptadas.</i>	1	2	3	4	5	6	7
25	<i>Debería existir información suficiente para que las decisiones tomadas sean las adecuadas.</i>	1	2	3	4	5	6	7
26	<i>Las metas a futuro de la empresa deberían ser claras.</i>	1	2	3	4	5	6	7





		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indiferente	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
27	<i>La empresa debería considerar al trabajador como parte importante de ella.</i>	1	2	3	4	5	6	7
28	<i>Los superiores y trabajadores deberían respetar las decisiones que se toman en el trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
29	<i>Deberían existir siempre nuevas ideas y nuevos enfoques a los problemas en el trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
30	<i>Los procesos de trabajo deberían mejorar constantemente.</i>	1	2	3	4	5	6	7
31	<i>Se debería permitir hacer cambios en las tareas sin temor al despido.</i>	1	2	3	4	5	6	7
32	<i>Las decisiones tomadas deberían ser siempre dirigidas a conseguir los objetivos de la empresa.</i>	1	2	3	4	5	6	7
33	<i>Debería conocer la política de seguridad y medio ambiente de la empresa.</i>	1	2	3	4	5	6	7
34	<i>Debería conocer los valores de la empresa.</i>	1	2	3	4	5	6	7
35	<i>El trabajo del personal debería ayudar a cumplir las políticas y valores de la empresa.</i>	1	2	3	4	5	6	7
36	<i>Debería estar informado de las tareas que se deben realizar en el trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
37	<i>El personal debería conocer los procedimientos de trabajo implementados por la empresa.</i>	1	2	3	4	5	6	7
38	<i>El personal debería cumplir los procedimientos de trabajo implementados por la empresa.</i>	1	2	3	4	5	6	7
39	<i>Los procedimientos de trabajo deberían estar bien orientados a las tareas.</i>	1	2	3	4	5	6	7
40	<i>Debería contar con la confianza de mis superiores y efectuar las tareas que sean necesarias.</i>	1	2	3	4	5	6	7
41	<i>Deberíamos adaptarnos fácilmente a los cambios de tecnología.</i>	1	2	3	4	5	6	7
42	<i>Las condiciones de trabajo ofrecidas por la empresa deberían ser las más adecuadas.</i>	1	2	3	4	5	6	7
43	<i>Los medios de comunicación utilizados en la empresa deberían ser los mejores.</i>	1	2	3	4	5	6	7
44	<i>La calidad de educación que brinda el colegio de la empresa a los hijos de los trabajadores debería ser la más adecuada.</i>	1	2	3	4	5	6	7
45	<i>El campamento debería contar con los servicios de esparcimiento necesarios.</i>	1	2	3	4	5	6	7
46	<i>Las condiciones de seguridad en el trabajo deberían ser adecuadas.</i>	1	2	3	4	5	6	7
47	<i>Las decisiones tomadas por los superiores deberían acertadas.</i>	1	2	3	4	5	6	7
48	<i>La labor social que realiza la empresa con las comunidades debería ser la suficiente.</i>	1	2	3	4	5	6	7



		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indiferente	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
49	<i>Debería conocer las metas y objetivos del trabajo de corto y largo plazo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
50	<i>La empresa debería ofrecer estabilidad laboral en el trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
51	<i>El salario debe estar de acuerdo con el esfuerzo y rendimiento personal.</i>	1	2	3	4	5	6	7
52	<i>Las bonificaciones deberían guardar relación con el esfuerzo realizado.</i>	1	2	3	4	5	6	7
53	<i>Las normas y políticas concernientes a la promoción y bonificación deberían estar bien definidas.</i>	1	2	3	4	5	6	7
54	<i>El sistema acumulativo de trabajo de la empresa debería ser favorable para el trabajador.</i>	1	2	3	4	5	6	7
55	<i>Los superiores deberían llamar la atención a su personal de forma correcta.</i>	1	2	3	4	5	6	7
56	<i>Debería existir flexibilidad para realizar cambios en las tareas.</i>	1	2	3	4	5	6	7
57	<i>Con la nueva tecnología de los equipos se debería mejorar la productividad.</i>	1	2	3	4	5	6	7
58	<i>Debería existir compañerismo dentro del área de trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
59	<i>Deberían siempre los supervisores y trabajadores hacer las cosas juntos y coordinar nuevos métodos para el trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
60	<i>Debería existir compañerismo entre los trabajadores de diferentes áreas.</i>	1	2	3	4	5	6	7
61	<i>No debería tener presión constante para realizar el trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
62	<i>El trabajo no debería ser siempre urgente</i>	1	2	3	4	5	6	7
63	<i>Los procedimientos de trabajo cambian y deberían comunicarse al personal.</i>	1	2	3	4	5	6	7
64	<i>Los trabajadores que incumplen las normas deberían ser escuchados antes de ser despedidos.</i>	1	2	3	4	5	6	7
65	<i>No debería trabajar horas extras para conservar mi puesto de trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
66	<i>Debería tomarse un tiempo de descanso en el trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
67	<i>Las horas de trabajo deberían ser suficientes para culminar el trabajo asignado.</i>	1	2	3	4	5	6	7

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indiferente	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	<i>Tus superiores te ayudan a que realices un buen trabajo</i>	1	2	3	4	5	6	7
2	<i>Tus superiores permiten que participes en la solución de problemas en tu trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
3	<i>Cuando tus superiores te llaman la atención lo hacen de forma correcta.</i>	1	2	3	4	5	6	7
4	<i>Tienes el apoyo de tus superiores para solucionar los problemas que se presentan en tu trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
5	<i>Existe reconocimiento al trabajo bien realizado.</i>	1	2	3	4	5	6	7
6	<i>Son tomadas en cuenta tus sugerencias para mejorar el trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
7	<i>Es fácil conversar con tus superiores.</i>	1	2	3	4	5	6	7
8	<i>Crees que tus superiores tienen la información necesaria para realizar tu trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
9	<i>El servicio que brinda el hospital es bueno.</i>	1	2	3	4	5	6	7
10	<i>La educación que ofrece la escuela de la empresa, a los hijos de los trabajadores es buena.</i>	1	2	3	4	5	6	7
11	<i>Las viviendas que proporciona la empresa a sus trabajadores se encuentran en buenas condiciones.</i>	1	2	3	4	5	6	7
12	<i>El campamento cuenta con los servicios de esparcimiento necesarios.</i>	1	2	3	4	5	6	7
13	<i>La ayuda que da la empresa a las comunidades es adecuada.</i>	1	2	3	4	5	6	7
14	<i>La empresa realiza actividades sociales para los trabajadores y sus familiares.</i>	1	2	3	4	5	6	7
15	<i>Cuando hay problemas en las tareas se hacen cambios rápidamente para solucionarlos.</i>	1	2	3	4	5	6	7
16	<i>Constantemente se busca mejorar las condiciones de trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
17	<i>Con la nueva tecnología de los equipos ha mejorado la producción en tu trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
18	<i>La capacitación que reciben en la empresa te ayuda en el trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7
19	<i>Conozco la política de seguridad y medio ambiente de la empresa.</i>	1	2	3	4	5	6	7
20	<i>Conoces las metas y objetivos del trabajo de toda la semana y todo el mes.</i>	1	2	3	4	5	6	7
21	<i>Los procedimientos de trabajo están bien elaborados para cumplir eficientemente con las tareas.</i>	1	2	3	4	5	6	7
22	<i>Existe presión para terminar tu trabajo.</i>	1	2	3	4	5	6	7



		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indiferente	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
23	<i>Ordenan tareas sin tener en cuenta que puedes resultar afectado.</i>	1	2	3	4	5	6	7
24	<i>A veces cambian el contenido de los procedimientos de trabajo y no lo difunden entre el personal.</i>	1	2	3	4	5	6	7
25	<i>Recibo amenazas de despido constantemente.</i>	1	2	3	4	5	6	7
26	<i>Los que no cumplen con las normas existentes en la empresa, son despedidos sin ser escuchados.</i>	1	2	3	4	5	6	7

## Sobre los autores

### **Genaro MATUTE MEJÍA**

gmatute@esan.edu.pe

Doctor (Ph.D.) en Management Information Systems de la University of California at Los Angeles, Estados Unidos; MBA de la University of British Columbia, Canadá; magíster en Administración de la Universidad ESAN e ingeniero mecánico y eléctrico de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga, Ica. Actualmente es profesor principal del área de Operaciones y Tecnologías de Información de la Universidad ESAN y desempeña el cargo de Contralor General de la República.

### **Miguel Ángel BECERRA CARRASCO**

miguelbecerra@mectransportesmultiples.com      m09becerra@hotmail.com

Magíster en Administración (MBA) de la Universidad ESAN, con mención en Márketing, y bachiller en Administración de Empresas de la Universidad de Piura. Actualmente se desempeña como gerente general de su empresas familiares: MEC Transportes Múltiples SAC, que brinda apoyo logístico a diferentes empresas del Norte del Perú, y B&C Contratistas Generales, empresa dedicada a la construcción.

### **Roger MUÑOZ SALAZAR**

rmunoz@buenaventura.com.pe

Magíster en Administración (MBA) de la Universidad ESAN e ingeniero industrial de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Experiencia en operaciones en la industria minera, dirección y control de proyectos, seguridad NOSA e implementación de los sistemas ISO14000. Ha desarrollado una larga trayectoria en la Compañía de Minas Buenaventura SAA, específicamente en la unidad minera Orcopampa, donde ha sido ejecutivo de la planta concentradora. Actualmente se desempeña como jefe de Proyectos de Minera La Zanja SRL.

Impreso por demanda en  
EDITORIAL CORDILLERA S. A. C.  
en setiembre de 2008  
Av. Grau 1430, Barranco  
Teléfono: 252-9025 Fax: 252-9852  
[editorialcordillera@terra.com.pe](mailto:editorialcordillera@terra.com.pe)  
[www.editorialcordillerasac.com](http://www.editorialcordillerasac.com)