



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA
ESPECIALIZACION EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE GRADO

**DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN SUPERMERCADOS
UNICASA.**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

Por:

ALEJANDRO JAVIER CONCHADO AGUILERA

Como requisito para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: Pedro Vicente Navarro.

Caracas, noviembre de 2.017

DEDICATORIA

Ante todo a Dios y la Virgen por iluminarme siempre, por darme fuerzas para seguir luchando por todo lo que quiero y por supuesto por ayudarme a superar de la mejor manera todos los obstáculos presentados en este largo camino.

A mis padres por confiar en mí, por darme ánimos cada vez que lo necesitaba, por estar pendientes en todo momento del desarrollo del proyecto y por supuesto por enseñarme a luchar siempre por conseguir mis sueños. Los Quiero Mucho.

A mis abuelos porque sé que desde el cielo también estuvieron pendientes de todo esto, deseándome siempre lo mejor y mandándome sus bendiciones para que todo pudiese salir de la mejor forma posible. Este y todos mis logros de ahora en adelante también son suyos.

A mis tías por querer siempre lo mejor para mí y apoyarme cuando más lo necesité....

*A todas aquellas personas que de una u otra forma participaron en este logro...
MUCHAS GRACIAS...!*

Alejandro Conchado

AGRADECIMIENTOS

Al profesor Pedro Navarro... por todo el apoyo brindado desde un principio, por el tiempo dedicado para llevar a cabo las diversas revisiones, así como también por lograr solventar las dudas y orientarnos de la manera correcta. Por supuesto por haber aceptado formar parte de este trabajo como nuestro asesor.

A la Sra. Clarennny Márquez... por toda la gestión llevada a cabo desde el principio en la empresa Unicasa, por su disposición para atendernos en todo momento y mantenernos informados de todos los avances en cuanto a nuestra petición de efectuar nuestro trabajo de investigación en tan reconocida empresa.

A los empleados de las diez sucursales de Unicasa en Caracas ... por su colaboración, al momento de completar los respectivos instrumentos.

A diversos profesores de la Especialización de Desarrollo Organizacional... por su disposición para aclararnos todas las dudas y confusiones presentadas a lo largo del estudio, logrando orientarnos en la ejecución del Trabajo de Grado, entre ellos: Ana T. Albella, William Medina y Oscar Giménez.

Sin la colaboración de cada uno de ustedes, no hubiese sido posible realizar este estudio.

Mil Gracias.

RESUMEN

El presente Trabajo de Grado, consistió en la realización de un diagnóstico del clima organizacional en Supermercados Unicasa, motivado a que la organización requería efectuar una revisión de todos sus procesos organizacionales. Para ello se utilizó como base teórica el Modelo para evaluar el Clima Organizacional planteado por Litwin & Stringer en el año 1.968. El desarrollo de los objetivos de este proyecto se realizó en base a una investigación aplicada, de tipo evaluativa, cuyo diseño fue transeccional – exploratorio; la población considerada a la hora de recolectar la información en el trabajo de campo estuvo constituida por todos aquellos empleados de diverso nivel ocupacional pertenecientes a las diez sucursales ubicadas en la Región Capital, mientras que la muestra se conformó de un total de 217 empleados; para recolectar la información, se emplearon como técnicas de recolección de datos: el análisis documental, la entrevista semi-estructurada y el cuestionario. Las mismas fueron dirigidas tanto a los Gerentes, Sub Gerentes y Encargados como al personal base de las diez sucursales ubicadas en la Región Capital. Con base a esto, se pudo conocer la percepción de los empleados con respecto a cada una de las dimensiones que comprende esta variable. Entre los resultados que destacan se pueden mencionar los siguientes: el clima total fue calificado como medio alto, la percepción de algunas dimensiones podría estar incidiendo de forma desfavorable en la calificación del clima total, la dimensión más débil fue Recompensa y la de mayor fortaleza fue Estructura. La sucursal Caricuao mostró ser aquella con la percepción del clima más alta y Catia la más baja, aunque igualmente en un nivel aceptable para la escala definida. Por último, en cuanto a la distribución por tipo de cargo, tenemos que el personal Gerencial destaca por tener los porcentajes más altos para cada una de las dimensiones, lo que se traduce en una mejor percepción del clima organizacional con respecto a los demás. Estas conclusiones podrán servir como soporte para que la organización identifique diversas oportunidades de mejora y tome las medidas que considere pertinentes.

Palabras Clave: diagnóstico, clima organizacional, percepción, dimensiones.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCION	10
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION	12
1.1 Planteamiento del Problema.....	12
1.2 Justificación de la Investigación.....	13
1.3 Objetivos de la Investigación.	14
CAPÍTULO II. MARCO ORGANIZACIONAL.....	15
CAPÍTULO III. MARCO TEORICO Y REFERENCIAL	16
3.1 Antecedentes de la Investigación	16
3.2 Bases Teóricas	18
3.2.1 Definición	18
3.2.2 Características	19
3.2.3 Importancia del clima Organizacional	20
3.2.4 Modelos o Teorías	21
3.2.4.1 Teoría de los sistemas de organización (Likert 1986).....	22
3.2.4.2 Modelo de Litwin & Stinger (1968)	23
CAPÍTULO IV. METODOLOGIA.....	26
4.1 Tipo y Diseño de la investigación	26
4.2 Técnicas e Instrumentos.....	27
4.3 Población y Muestra	30
4.3.1 Población	30
4.3.2 Muestra.....	30
4.4. Procedimiento a Seguir.....	31
CAPÍTULO V. ANALISIS DE RESULTADOS	33
5.1 Datos Demográficos	33
5.1 Análisis según la técnica de recolección utilizada	36
5.1.1 Análisis Documental	36
5.1.2 Entrevistas	37

5.1.3 Cuestionario.....	42
5.2 Análisis de los Resultados generales obtenidos.....	43
5.3 Percepción del clima organizacional por dimensión por sucursal.....	51
5.4 Resultados del clima organizacional por dimensión por área de adscripción ..	59
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67
6.1 Conclusiones	67
6.2 Recomendaciones	69
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	74
ANEXOS	77

INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

TABLAS

Tabla N° 1: Operacionalización de la variable	29
Tabla N° 2: Distribución de la muestra por género	33
Tabla N° 3: Distribución de la muestra por rango de edad	34
Tabla N° 4: Distribución de la muestra por nivel académico.....	35
Tabla N° 5: Porcentaje de Respuestas Problemas con el personal.....	37
Tabla N° 6: Porcentaje de Respuestas Actitud hacia el trabajo.....	37
Tabla N° 7: Porcentaje de Respuestas Conocimiento de misión, visión y objetivos	37
Tabla N° 8: Porcentaje de Respuestas Relaciones Interpersonales.....	38
Tabla N° 9: Porcentaje de Respuestas Recompensas	38
Tabla N° 10: Porcentaje de Respuestas Estructura y Supervisión	39
Tabla N° 11: Porcentaje de Respuestas Identidad y Sentido de Pertenencia	40
Tabla N° 12: Porcentaje de Respuestas conocimiento de los resultados del negocio	40
Tabla N° 13: Porcentaje de Respuestas condiciones y equipamiento sucursales	41
Tabla N° 14: Cuestionario: Distribución de la muestra por sucursal y área de adscripción.....	42
Tabla N° 15: Escala para interpretación de resultados (%)	42
Tabla N° 16: Cuestionario: Resultados Generales por Dimensiones.....	43
Tabla N° 17: Total General Dimensión Estructura	44
Tabla N° 18: Total General Dimensión Responsabilidad	44
Tabla N° 19: Total General Dimensión Desempeño	45
Tabla N° 20: Total General Dimensión Comunicación.....	45
Tabla N° 21: Total General Dimensión Identidad.....	46
Tabla N° 22: Total General Dimensión Riesgo	46
Tabla N° 23: Total General Dimensión Apoyo	47
Tabla N° 24: Total General Dimensión Condiciones.....	48

Tabla N° 25: Total General Dimensión Conflicto	48
Tabla N° 26: Total General Dimensión Recompensa	49
Tabla N° 27: Percepción del clima organizacional por dimensión por sucursal	50
Tabla N° 28: Dimensión Estructura por Sucursal.....	51
Tabla N° 29: Dimensión Responsabilidad por Sucursal	52
Tabla N° 30: Dimensión Desempeño por Sucursal.....	52
Tabla N° 31: Dimensión Comunicación por Sucursal	53
Tabla N° 32: Dimensión Identidad por Sucursal	54
Tabla N° 33: Dimensión Riesgo por Sucursal	55
Tabla N° 34: Dimensión Apoyo por Sucursal.....	56
Tabla N° 35: Dimensión Condiciones por Sucursal	56
Tabla N° 36: Dimensión Conflicto por Sucursal	57
Tabla N° 37: Dimensión Recompensa por Sucursal.....	58
Tabla N° 38: Resultados por dimensión por área de adscripción	59
Tabla N° 39: Dimensión Estructura por Área	60
Tabla N° 40: Dimensión Responsabilidad por Área.....	60
Tabla N° 41: Dimensión Desempeño por Área.....	61
Tabla N° 42: Dimensión Comunicación por Área.....	61
Tabla N° 43: Dimensión Identidad por Área	62
Tabla N° 44: Dimensión Riesgo por Área	62
Tabla N° 45: Dimensión Apoyo por Área	63
Tabla N° 46: Dimensión Condiciones por Área.....	63
Tabla N° 47: Dimensión Conflicto por Área	64
Tabla N° 48: Dimensión Recompensa por Área	64

GRAFICOS

Gráfico N° 1: Distribución de la muestra por género.....	33
Gráfico N° 2: Rangos de Edad.....	34
Gráfico N° 3: Nivel Académico.....	35
Gráfico N° 4: Clima Organizacional Total General por Dimensiones (%)	43
Gráfico N° 5: Percepción del clima organizacional por sucursal.....	50
Gráfico N° 6: Resultados por Dimensión por Área de adscripción.....	59

INTRODUCCION

En Venezuela la situación a nivel empresarial se hace cada vez más compleja y desafiante, sin duda alguna las organizaciones deben afrontar constantes cambios, que entre otras cosas les permitan lograr ser más productivos, eficaces y aumentar sus ventajas competitivas.

Para poder lograr lo anterior, no solo es suficiente contar con empleados hábiles y experimentados, se requiere también de estrategias que impulsen, motiven y sobre todo generen compromiso en los empleados, permitiendo que su percepción acerca de la organización sea cada vez más positiva, por supuesto siempre de la mano con los objetivos de la organización.

En este sentido, uno de los aspectos relevantes que permite contar con una aproximación al comportamiento de las organizaciones es el clima organizacional. El estudio de dicha variable nos permite tener un panorama mucho más claro acerca de cómo se comportan las mismas, pudiendo en cierta forma detectar aquellos aspectos que pudiesen modificarse, para así poder trazar un plan de acción que permita llegar a la situación deseada.

El presente trabajo de grado se enfocó en realizar un diagnóstico del clima organizacional en Supermercados Unicasa. El mismo se alcanzó mediante la puesta en práctica de diversas técnicas e instrumentos aplicados al personal correspondiente dentro de las diez sucursales ubicadas en la Región Capital.

El estudio está desglosado en cuatro capítulos explicados a continuación de manera breve y precisa.

En el primer capítulo se realiza una breve descripción sobre el entorno que rodea la problemática, exponiendo de manera amplia el tema e indicando entre otras cosas la pregunta, justificación y alcance de la investigación. Luego se

presentan los objetivos de la investigación que orientaron las líneas de acción a seguir en el estudio planteado, clasificándose según el propósito, en generales y específicos.

En el segundo capítulo se describen ciertos conceptos y referencias acerca del contexto donde se desarrolló el estudio, es decir, una pequeña reseña de la empresa elegida, en este caso Supermercados Unicasa C.A.

El tercer capítulo, Marco Teórico, está conformado por las investigaciones previas que sirven de antecedentes a lo que se llevó a cabo y las bases teóricas que sustentan la investigación.

En el cuarto capítulo se plasma la estrategia metodológica utilizada, considerando entre otras cosas: tipo de investigación, diseño de investigación, población, muestreo, operacionalización de las variables, técnicas para la recolección y el procesamiento de los datos, instrumentos de medición etc.

El quinto capítulo abarca el análisis estadístico de los resultados, en él se presentan los resultados obtenidos para la muestra estudiada, adicionalmente se discuten, utilizando como sustento tanto la teoría antes nombrada, así como también diversos estudios.

Por último se hace énfasis en las conclusiones a las que se llegó luego del estudio y se exponen una serie de recomendaciones para futuras investigaciones y aspectos a considerar por la organización participante.

Para finalizar se hace referencia al material bibliográfico utilizado para la elaboración del presente estudio (libros, revistas electrónicas, tesis, etc.)

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 Planteamiento del Problema

Toda organización posee atributos que la distinguen y la hacen única. Este conjunto de características es conocido como clima organizacional, y constituye la percepción que los miembros de la organización tienen acerca de los elementos que la componen.

El diagnóstico del clima dentro de una organización es fundamental, porque permite identificar áreas clave que pueden retrasar la producción, reducir la eficacia, y generar costos inesperados. El desempeño de los empleados de una organización depende en gran parte de sus impresiones acerca del clima en el que trabajan. Un buen clima puede tener consecuencias positivas como: logro, poder, productividad, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Mientras que un mal clima puede relacionarse con alta rotación, ausentismo, bajo rendimiento, falta de motivación, entre otros (Terry, 2008).

Un diagnóstico del clima organizacional se realiza mediante cuestionarios relativos a premisas humanas, estructurales, relativas a la tarea y a las tecnologías, premisas que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción personal del clima. Ésta información es fundamental a la hora de valorar las políticas de gestión que están siendo utilizadas y poder diseñar, si es necesario, aquellas que sean idóneas para la resolución de conflictos y la consecución de los objetivos organizacionales (Terry, 2008).

En función a diversas entrevistas realizadas previamente con la Gerencia de Capital Humano de Supermercados UNICASA, pudimos evidenciar entre otras cosas que sus directivos consideran que la rentabilidad ha disminuido un poco los últimos años, y han identificado algunos problemas que están interesados en mejorar.

Partiendo de la preocupación planteada por la junta directiva de UNICASA, se pretende realizar una evaluación del clima organizacional, con el fin de identificar los problemas planteados por los Directivos y la Gerencia de RRHH, que de alguna forma puedan estar afectando el ambiente laboral y por ende el rendimiento del personal en las sucursales objeto del estudio.

Dada la significación de los aspectos antes planteados, surge entonces la necesidad de darle respuesta a la siguiente interrogante:

¿Cuáles son las características que definen en la actualidad el clima organizacional de las diez sucursales de Supermercados UNICASA ubicadas en la Región Capital y que estrategias deben implementarse para mejorar la percepción que tienen los empleados de cada una de las dimensiones que comprende dicha variable?

1.2 Justificación de la Investigación

La empresa se ha planteado metas concretas para los próximos años. Una de estas metas es continuar prestando un servicio de calidad, garantizando la permanencia de los clientes, además, se ha propuesto aumentar su competitividad y posicionarse en el mercado nacional.

Para el logro de estas metas, los directivos de la organización detectaron algunas oportunidades de mejora, por lo cual han decidió como parte del

Programa Estratégico 2016 llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional. Los resultados de este estudio permitirán identificar aquellos aspectos que pudieran estar afectando a sus empleados y que en cierta forma deban ser objeto de mejora. Es conveniente destacar en este punto que desde hace aproximadamente nueve años no se lleva a cabo una actividad de este tipo en la organización.

Una medición correcta, con instrumentos que garanticen validez y confiabilidad, nos conducirá sin duda alguna a detectar cuáles son las verdaderas necesidades de los empleados, además de ayudar a la organización a determinar y evaluar sus expectativas futuras.

1.3 Objetivos de la Investigación.

Objetivo General:

- Diagnosticar el Clima Organizacional existente en las diez sucursales de Supermercados UNICASA ubicadas en la Región Capital.

Objetivos Específicos:

- Identificar la percepción del clima organizacional que tienen los empleados de Supermercados UNICASA ubicados en la Región Capital.
- Evaluar la percepción del clima organizacional que tienen los empleados de Supermercados UNICASA en la Región Capital según el cargo y la sucursal.
- Extraer conclusiones y proponer recomendaciones orientadas a mejorar el Clima Organizacional en las sucursales de Supermercados UNICASA ubicadas en la Región Capital.

CAPÍTULO II. MARCO ORGANIZACIONAL

Supermercados Unicasa C.A. es una cadena comercializadora de alimentos, con más de 30 años en el mercado venezolano. Cuenta con un total de treinta tiendas en diferentes ciudades de Venezuela, lo que la hace la tercera cadena de supermercados más grande del país, dirigida a diferentes estratos sociales.

Misión:

- Satisfacer las necesidades de sus clientes ofreciéndoles calidad y variedad de productos y servicios a precios competitivos y asegurándoles una agradable experiencia de compra.
- Esforzarnos en desarrollar una cadena multiformatos rentable, con alta eficiencia operativa, recursos humanos competentes y tecnología de vanguardia; capaz de sustentar un exitoso crecimiento.

Visión:

- Ser la cadena de autoservicio líder en el país, competitiva en precios y en calidad de servicio, superando las expectativas de nuestros clientes e inversionistas.

Enfoque de Compromiso Social:

Unicasa alinea su inversión social con el negocio, dirigiendo acciones al desarrollo de las comunidades donde realiza sus operaciones, promoviendo programas de salud, educación y ambiente con el apoyo a sus aliados sociales.

CAPÍTULO III. MARCO TEORICO Y REFERENCIAL

3.1 Antecedentes de la Investigación

Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, mientras que el interés suscitado por investigar dicha variable está basado en la importancia del papel que juegan los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla. (García & Navarro, 2007)

Los primeros estudios realizados acerca del clima organizacional fueron efectuados por el psicólogo alemán Kurt Lewin en 1935, quien a partir de su teoría de la motivación humana, realizó una serie de experimentos junto a otros investigadores acerca de cómo ciertos ambientes de liderazgo influían en el desempeño laboral.

En la década de los sesenta el clima organizacional empieza a tomar un notable auge, motivado entre otras cosas al surgimiento del desarrollo organizacional y la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones.

Para finales de los 80 con base a lo propuesto por Likert (1986) se estudia el clima organizacional partiendo de la premisa de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye

en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.

En la actualidad, tal y como señala Gennari (2016) al ingresar al mundo laboral, las nuevas generaciones de profesionales comienzan a considerar el clima organizacional como una variable más a la hora de optar por un empleador. En este sentido, la historia reciente nos indica que muchas organizaciones han entendido la necesidad de establecer procesos internos para analizar las percepciones del entorno grupal que los constituye.

Durante la revisión documental para fundamentar la presente investigación, cuyo objeto de estudio como bien se dijo anteriormente es el clima organizacional, se encontraron una gran variedad de estudios con diversas tendencias en cuanto a diseño y enfoque, prevaleciendo aquellas de tipo descriptivas.

Se observaron estudios cuya finalidad era tener un panorama del clima organizacional de las organizaciones evaluadas, para de esa forma poder sugerir posibles áreas o aspectos de mejora. En este caso, como son muchas mencionaremos como ejemplo la de Gonzalez (2010) cuyo objetivo fue analizar el clima organizacional en una pequeña red de supermercados en Brasil, participaron un total de 44 colaboradores y los resultados arrojaron principalmente un alto grado de insatisfacción con la dimensión recompensa.

Por otra parte, se encontraron una gran cantidad de investigaciones en las que los autores buscaban determinar la relación existente entre la variable clima organizacional y alguna otra, como por ejemplo: satisfacción, cultura, compromiso etc. Una muestra de este tipo de investigación es la de Molina & Reyes (2006), quienes relacionaron el clima organizacional con la satisfacción laboral de los empleados en un pequeño Supermercado ubicado en Maracaibo Edo. Zulia,

participaron 90 personas y los resultados indicaron que efectivamente existe un alto nivel de relación entre ambas variables.

Con menor frecuencia tenemos también investigaciones en las que se tomaba como objeto de estudio a dos o más organizaciones de diversos sectores, para establecer semejanzas, diferencias, fortalezas, debilidades y áreas de mejora.

3.2 Bases Teóricas

3.2.1 Definición

Existe una gran variedad de definiciones para el clima organizacional, en este caso mencionaremos la propuesta por Gibson y otros (1984), quienes lo definen con las propiedades que los individuos perciben como características del ambiente de trabajo. Para ellos resulta un compendio de percepciones las estructuras, conductas y procesos que se dan dentro de una organización.

Por otro lado Reichers y Schneider (1990) lo conceptualizan como las percepciones compartidas entre los individuos acerca de los procedimientos, políticas y prácticas formales e informales que se desarrollan en la organización.

Mientras que dos de los precursores del estudio del clima organizacional como lo son Litwin & Stinger (1968) lo definen como un conjunto de efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.

Por último, Méndez Álvarez, (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de

acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

En síntesis y de acuerdo a las definiciones antes mencionadas, podemos definir el clima organizacional como aquellas percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante resaltar que la percepción de cada trabajador siempre será distinta y va a determinar su comportamiento en la organización, es por ello que el clima organizacional varía de una organización a otra.

3.2.2 Características

Brunet (2004, citado por Hernández, 2010), propone las siguientes características al momento de definir el clima organizacional:

Multidimensional: no se puede delimitar a una variable o a un reducido número de estas. El clima es la percepción resultante de los aspectos objetivos de la organización, tal es el caso de su estructura, procesos y comportamiento de sus integrantes.

Continuidad: a pesar de que puede sufrir alteraciones o modificaciones a causa de diversos factores capaces de perturbar la organización, el clima tiende a mostrar continuidad en el tiempo. Cada organización posee un clima que es propio, pueden presentarse variaciones entre un departamento o unidad y otra, por este motivo resulta útil al momento de realizar diagnósticos.

Incide en la disposición hacia el trabajo: cuando el clima organizacional es percibido como favorable, las personas sentirán un mayor estímulo a participar activamente en el cumplimiento de sus funciones, de lo contrario un clima negativo contribuye a generar mayor dificultad en el desarrollo de los procesos organizacionales.

Afecta el nivel de compromiso e identificación: de la percepción favorable o no que tengan los empleados dependerá cuan identificados y comprometidos estén con la organización, de allí la importancia de gestionar un clima adecuado.

Bidireccional: en la medida en que los integrantes de la organización son influenciados por el clima estos influyen en su mantenimiento o transformación a través de su comportamiento y actitudes.

Condiciona el comportamiento: el clima percibido por los integrantes de la organización se convierte en un condicionante de su comportamiento al influir en sus actitudes y expectativas.

3.2.3 Importancia del clima Organizacional

De acuerdo a lo propuesto por Brunet (2004), el clima organizacional refleja los valores, actitudes y creencias, que debido a su naturaleza se transforman en elementos del clima. De allí surge la importancia de poder analizar y diagnosticar el clima de una organización. A continuación se destacan algunas de las razones:

- Permite evaluar aquellas fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción, que por su naturaleza contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

- Permite iniciar y sostener un cambio que nos indique como investigadores los elementos específicos sobre los cuales debemos dirigir nuestras intervenciones.
- Permite seguir el desarrollo de las organizaciones y prever los problemas que puedan surgir.

Tomando en consideración lo propuesto por Brunet (2004) el personal directivo de cada organización está en el deber sin duda alguna de tener presente la importancia del clima organizacional, es importante que lo valoren y le presten la debida atención, ya que el deterioro del mismo puede conducir entre otras cosas al ausentismo, altos niveles de rotación o la apatía hacia el trabajo, lo cual afecta la eficiencia y productividad de la organización.

Por otra parte Aldama, Hidalgo, Quiaro y Porras (2016) afirman que el buen funcionamiento de una organización depende, en un gran porcentaje, del ánimo o actitud que los trabajadores de la misma enfoquen hacia sus tareas, claro está, que algunas veces nos toparemos con empleados que se dedican única y exclusivamente a terminar a como dé lugar sus tareas, sin preocuparse de la calidad de las mismas, afectando de grave manera al desarrollo de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional. (Aldama et al 2016)

3.2.4 Modelos o Teorías

Existen diversos modelos o teorías para estudiar el clima organizacional, a continuación procederemos a detallar brevemente dos de la más importantes y utilizadas en la mayoría de las investigaciones:

3.2.4.1 Teoría de los sistemas de organización (Likert 1986)

Para Likert, el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va adoptar. (Ramos, 2012)

Likert sostiene en su modelo que en la percepción del clima organizacional influyen tres grupos de variables. La primera de ellas son las causales referidas a: estructuras de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes entre otras. Referente a las variables intermedias, se tiene que estas reflejan el estado interno y la salud de una empresa educativa y constituyen los procesos organizacionales; al respecto se mencionan las siguientes: motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones, entre otras. Las variables finales son el resultado obtenido de las dos anteriores e impacta fuertemente a la organización en la productividad, ganancias y pérdida (Brunet, 2004)

Las ocho dimensiones consideradas por dicho autor para el estudio del clima organizacional son: métodos de mando, naturaleza de las fuerzas de motivación, naturaleza de los procesos de comunicación, naturaleza de los

procesos de influencia y de interacción, toma de decisiones, fijación de los objetivos y directrices, procesos de control y objetivos de resultado y perfeccionamiento.

3.2.4.2 Modelo de Litwin & Stinger (1968)

La presente investigación estará basada en el Modelo de Litwin y Stinger (1968). Este enfoque permite abarcar una mayor cantidad de información sobre la organización, además, considera que las organizaciones son producto de visiones, ideas, normas y creencias, generadas y establecidas por las personas.

La teoría de Litwin y Stinger (1968) trata de explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos en las organizaciones, en términos de motivación y clima. Estos autores utilizan una medición de tipo perceptual del clima ya que lo describen tal como lo perciben subjetivamente los miembros de la organización.

Ambos autores conciben al clima organizacional como un constructo que permite: a) analizar los determinantes de los motivadores de la conducta en situaciones actuales, con cierta complejidad social; b) simplificar los problemas de medición de los determinantes situacionales; c) hacer posible la caracterización de la influencia ambiental total de varios ambientes.

Adicionalmente, Litwin y Stinger afirman que el estilo de dirección es clave en la percepción del clima de una empresa, ya que por medio de éste los trabajadores se ubicarán dentro de un sistema abierto o cerrado, participativo o no participativo, tomando como referente su satisfacción y rendimiento laboral. (Ramos, 2012)

El Modelo se encuentra compuesto originalmente por las siguientes dimensiones:

- **Estructura:** Respeto a los canales formales de la Organización.
- **Responsabilidad:** Sentimiento acerca de la autonomía en la toma de decisiones.
- **Recompensa:** Adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.
- **Riesgo:** Sentimiento acerca de los desafíos que impone el trabajo.
- **Relaciones:** Percepción acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales.
- **Cooperación:** Sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de directivos y empleados.
- **Estándares de Desempeño:** Percepción acerca del énfasis de la organización en las normas de rendimiento.
- **Conflictos:** Sentimiento en torno a la aceptación de opiniones discrepantes y solución de problemas.
- **Identidad:** Sentimiento de pertenencia a la organización. Sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Considerando lo importante que puede llegar a ser para cualquier organización el factor comunicacional y tomando en cuenta que el modelo no la contempla, procederemos a agregarla como una nueva dimensión a ser estudiada, definiéndola de la siguiente forma:

- **Comunicación:** Percepción acerca del proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de la organización.

Cada una de las dimensiones antes definidas produce en los colaboradores/empleados diferentes tipos de percepción que inciden de manera directa en la moral laboral de cada uno y del grupo, lo cual termina conformando el clima organizacional.

Por su parte la percepción se define como la sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos y varía en cada uno de los colaboradores. La forma como se perciban cada una de los elementos que conforman la generación del Clima Organizacional, produce en los individuos, una gama de actitudes, positivas o negativas, de acuerdo a las circunstancias y a la forma como estas se evalúen. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Adicionalmente existen efectos del clima organizacional, los cuales pueden influir positivamente o negativamente a la existencia de cierto tipo de interacciones entre los miembros de una organización.

Entre los objetivos para el estudio del clima organizacional según Litwin & Stringer (1968) se pueden indicar los siguientes:

- Determinar, estudiar y evaluar el estado de la satisfacción laboral de los trabajadores para encontrar aspectos que puedan entorpecer la obtención de los resultados programados.
- Determinar fuentes de conflicto que igualmente puedan traer resultados inadecuados.

- Evaluar el comportamiento de la toma de decisiones y las acciones que se ponen en práctica.
- Poder tomar las medidas correctivas relacionadas con los planes puestos en práctica, determinando y tomando otras acciones.
- Corregir comportamientos de los jefes y personal dirigente en general.

CAPÍTULO IV. METODOLOGIA

4.1 Tipo y Diseño de la investigación:

De acuerdo a las características del problema en estudio, la presente investigación es del tipo aplicada, debido a que es una investigación dirigida hacia la solución de problemas prácticos y específicos en áreas delineadas. (Eyssautier de la Mora, 2006)

Partiendo de este contexto se entiende que *“la investigación aplicada, además de generar conocimiento, busca soluciones aceptables y pertinentes de un fenómeno social determinado”* (Ramírez, 2004, citado por Valarino, Yáber y Cemborain, 2010), además mencionan que *“El investigador opera en una situación real y mantiene sus procesos cognitivos, intenta modificar esa realidad mediante nuevas soluciones”*. (Valarino et al., 2010)

A su vez, es una investigación de tipo evaluativa ya que tiene como propósito determinar de manera sistemática, la calidad o valor de programas, proyectos, planes e intervenciones. (Valarino et al., 2010)

En este sentido, el diseño de investigación según la fuente de los datos trabajados, nos da pie para decir que se trata de una Investigación Primaria, ya que los datos fueron recolectados por el autor del estudio.

Adicionalmente, se puede clasificar como un diseño de tipo transeccional – exploratorio, ya que la recolección de los datos se realizó en un momento único y adicionalmente, tuvo como objetivo conocer una variable o conjunto de variables, comunidad, contexto o situación poco conocida, de manera de explorar la misma para lograr una visión del problema a estudiar. (Hernández et. al., 2010). En este caso, se realizó un diagnóstico del Clima Organizacional en las diez sucursales de Unicasa ubicadas en la Región Capital.

4.2 Técnicas e Instrumentos

Dada la naturaleza de la información y una vez estructurada la base teórica de la investigación, procedimos a llevar a cabo las actividades de obtención y recolección de datos. Las técnicas más convenientes para ser aplicadas en el trabajo de campo, a fin de alcanzar los objetivos propuestos fueron las siguientes:

- Análisis Documental:

El análisis documental se concibe según Balestrini (1998) como una lectura general de aquellos textos que poseen las fuentes de información de interés para el investigador y que le permiten extraer los datos que le sean de utilidad para la investigación.

En este caso se efectuó durante las primeras sesiones de encuentro con el cliente, con el fin de evaluar los procesos, manuales de procedimientos,

descripciones y perfiles de cargo, y todo aquel material que se tenía documentado tanto en las sucursales como en el área de RRHH.

- Entrevistas semi-estructuradas:

Son aquellas en las cuales se determina de antemano cual es la información relevante que se quiere conseguir, además se hacen preguntas abiertas dando oportunidad a recibir más matices de la respuesta, permite ir entrelazando temas, pero requiere de una gran atención por parte del investigador para poder encauzar y estirar los temas. (Peláez et al, SF)

A efectos de la presente investigación se llevaron a cabo entrevistas con todos los Gerentes y Sub. Gerentes de cada sucursal, de esa manera pudimos conocer que responsabilidades y funciones desempeñaba cada uno, como se sentían dentro de la organización y conocer desde su punto de vista cuál era la situación actual de la misma.

- Cuestionario:

El cuestionario tal y como lo define (Hurtado, 2010) consiste en un conjunto de preguntas relacionadas con el evento de estudio.

En este caso la recolección de los datos para el estudio y análisis de las variables se hizo por medio del cuestionario propuesto por Litwin & Stringer. A pesar de que la versión original comprende un total de 54 ítems, a los efectos de esta investigación solo se tomaron en cuenta los 36 que hacen referencia a las nueve dimensiones antes descritas, más cuatro diseñados para la dimensión comunicación que será agregó adicionalmente al modelo, completando así un total de 40 ítems.

Se aplicó el cuestionario con el fin de validar la percepción que tenían del clima organizacional los empleados de cada una de las sucursales, en base al

modelo teórico de referencia, no hubo ningún tipo de discriminación entre los cargos, participaron desde Gerentes y Sub. Gerentes hasta el personal base (Cajeras, Pasilleros, Asistentes de Piso de Venta, etc.).

Tabla N° 1: Operacionalización de las Variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS
CLIMA ORGANIZACIONAL	Estructura	Puntaje obtenido en relación a la percepción sobre las reglas, procedimientos y trámites	1 al 4
	Responsabilidad	Puntaje obtenido en relación a la percepción sobre la autonomía en la toma de decisiones	5 al 8
	Recompensa	Puntaje obtenido en relación a la percepción sobre la recompensa recibida por su trabajo	9 al 12
	Riesgo	Puntaje obtenido en relación al sentimiento que poseen los empleados sobre los desafíos que se le imponen	13 al 16
	Condiciones	Puntaje obtenido en relación a la percepción sobre la posibilidad de un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales.	17 al 20

	Desempeño	Puntaje obtenido en relación a la percepción del empleado sobre las normas de rendimiento de la empresa	21 al 24
	Apoyo	Puntaje obtenido en relación a la percepción sobre la presencia de un espíritu de ayuda dentro de la organización	25 al 28
	Conflicto	Puntaje obtenido en relación a la percepción sobre la capacidad que poseen en la organización de aceptar opiniones distintas, aceptar los problemas y buscar soluciones	29 al 32
	Identidad	Puntaje obtenido en relación a la percepción sobre el sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización	33 al 36
	Comunicación	Puntaje obtenido en relación a la percepción sobre la comunicación en la organización	37 al 40

4.3 Población y Muestra

4.3.1 Población

La población constituye el conjunto de seres que poseen la característica o evento a estudiar y que se enmarcan dentro de los criterios de inclusión. (Hurtado, 2010)

En el presente estudio la población estuvo constituida por la totalidad del personal perteneciente a diversos niveles ocupacionales (gerentes, sub. Gerentes, encargados, cajeras, asistente de piso de venta etc.), que integran las diez sucursales del área metropolitana de Supermercados Unicasa.

4.3.2 Muestra

La muestra en el proceso cualitativo es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia (Hernández *et al* 2010).

En este caso aplicamos la técnica de muestreo aleatorio simple, definida por (Ochoa, 2015) como la técnica de muestreo en la que todos los elementos que forman el universo y que, por lo tanto, están descritos en el marco muestral, tienen idéntica probabilidad de ser seleccionados para la muestra. Sería algo así como hacer un sorteo justo entre los individuos del universo.

Una vez nos suministraron el organigrama y la data de empleados, pudimos evidenciar entre otras cosas el tamaño de la población, para posteriormente tomar la decisión y sacar el cálculo de con qué porcentaje de esta trabajaríamos.

Un total de 217 empleados formaron parte del estudio, sin embargo cabe señalar que dicha cifra pudo haber sido mayor, ya que varios instrumentos no pudieron recuperarse.

4.4. Procedimiento a Seguir

- Diseño de la guía de entrevistas: en la que se encontraban los tópicos, temas o áreas que fueron tocados durante la entrevista, complementados con una lista de preguntas principales previamente establecidas.
- Entrevistas semi - estructuradas: se llevaron a cabo las entrevistas, única y exclusivamente con personal clave en cada sucursal como es el caso de los Gerentes y Sub Gerentes para tener una visión más clara acerca del ambiente laboral.

- Modificación y ajuste del cuestionario del clima organizacional: se procedió a realizar los ajustes correspondientes al instrumento, de tal manera que resultase entendible para el personal que formo parte del estudio, una vez fue validado se dio inicio a las actividades de obtención y recolección de datos en cada sucursal.
- Aplicación del cuestionario al personal adscrito a las sucursales objeto de estudio.
- Tabulación de los Resultados: la data correspondiente a las respuestas de los cuestionarios se cargó en una matriz de Microsoft Excel.
- Análisis de Resultados: se procedió al análisis de los resultados utilizando técnicas cualitativas como el análisis de contenido y técnicas cuantitativas porcentuales, las cuales se graficaron para facilitar la comprensión de los datos obtenidos.
- Elaboración de Conclusiones y Recomendaciones: basándonos en el análisis de la data, se expusieron los hallazgos encontrados y se presentaron las conclusiones y las recomendaciones a seguir.

CAPÍTULO V. ANALISIS DE RESULTADOS

A continuación se presenta el análisis estadístico de los resultados correspondientes al estudio. En primer lugar una breve descripción de los resultados obtenidos para cada variable demográfica, posteriormente el análisis según la técnica de recolección de datos utilizada y por último el detalle por dimensión: sucursal y área de adscripción.

5.1 Datos Demográficos:

La muestra estuvo constituida por un total de 113 empleados pertenecientes al género femenino y 104 al género masculino; dicho resultados pueden apreciarse en la tabla N° 2 y gráfico N° 1.

Tabla N° 2: Distribución de la muestra por género

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	113	52 %
Masculino	104	48 %
Total	217	100%

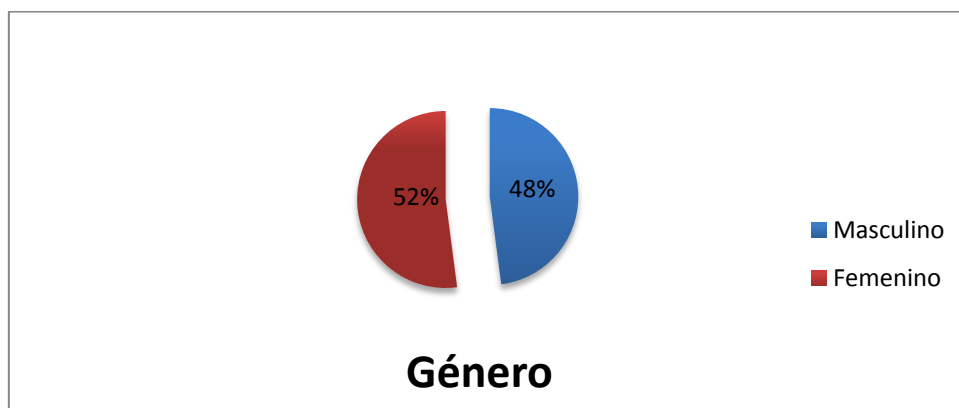


Gráfico 1: Distribución de la muestra por género

Tal como podemos observar la mayor parte de la muestra (35%) se concentró en el rango entre los 36 y 45 años de edad, luego la distribución es bastante similar para los otros rangos, el porcentaje más bajo es para aquellos entre 18 y 25 años (16%).

Tabla N° 3: Distribución de la muestra por rango de edad

Nivel Académico	Frecuencia	Porcentaje
Entre 18 y 25 años	35	16%
Entre 26 y 35 años	58	27%
Entre 36 y 45 años	76	35%
Más de 45 años	48	22%
Total	217	100%

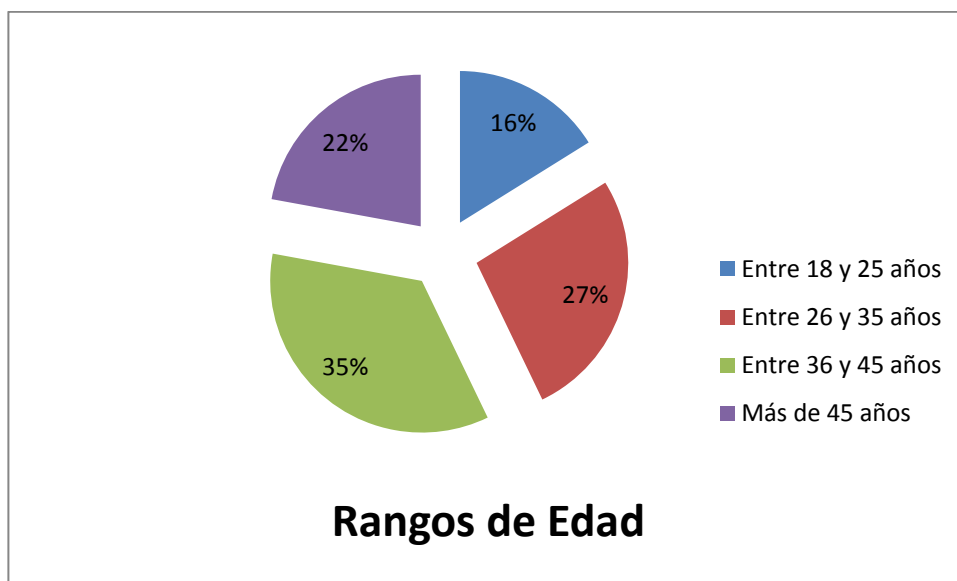


Gráfico 2: Rangos de Edad

El análisis de la distribución de la muestra estudiada, arrojó que un 65%, dado por una frecuencia de 142 empleados son Bachilleres, un 25% (62 empleados) sólo culminaron estudios básicos, mientras que un total de 10 empleados se titularon como Técnicos Superiores y sólo 3 cursaron estudios universitarios.

Tabla N° 4: Distribución de la muestra por nivel académico

Nivel Académico	Frecuencia	Porcentaje
Bachiller	142	65%
Básico	62	29%
T.S.U	10	5%
Universitario	3	1%
Total	217	100%

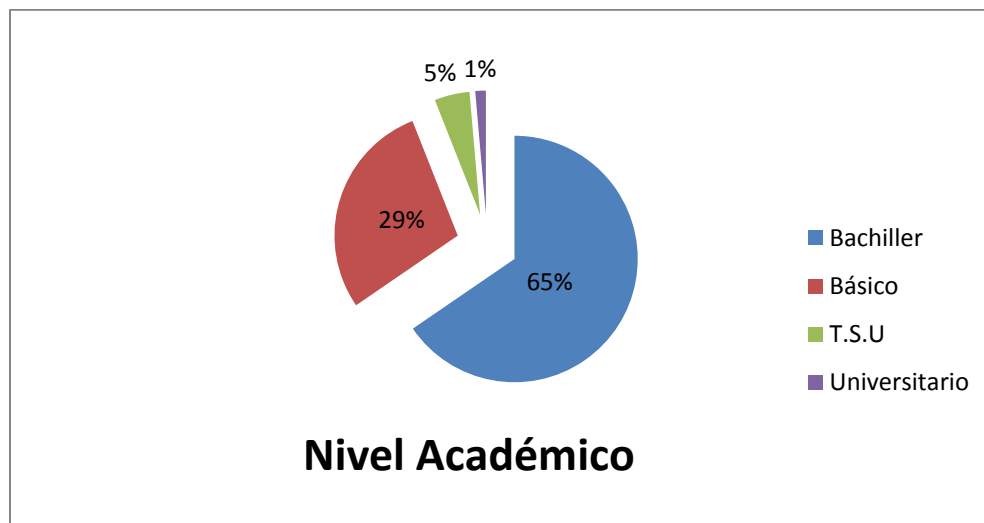


Gráfico 3: Nivel Académico

5.1 Análisis según la técnica de recolección utilizada:

5.1.1 Análisis Documental:

Para dar respuesta a los objetivos del presente estudio, en las entrevistas que se realizaron al personal gerencial, se preguntó si había conocimiento de procesos organizacionales inherentes al área de RRHH, así como también si había documentación sobre perfiles de cargo, manuales etc. Adicionalmente, la Coordinadora de Talento, suministró la información que se tiene documentada actualmente.

De esta manera, se obtuvieron los siguientes hallazgos:

En cuanto a las descripciones y perfiles de cargo, tenemos que se tienen debidamente documentados todos los perfiles, partiendo de los cargos gerenciales hasta los administrativos (cajera, charcutero, quincallero etc.)

Con referencia a los procesos organizacionales, la Coordinadora de Talento manifestó entre otras cosas que en su momento se hizo el levantamiento de una especie de manual o “guía de trabajo” el cual tuvimos la oportunidad de leer,

además de establecer y regular lineamientos de trabajo, contiene información acerca de las normas y procedimientos a seguir por parte de cada área o departamento con el único fin de conseguir un funcionamiento exitoso y eficiente. Es importante destacar, que en su mayoría el personal de las sucursales está familiarizado o tiene conocimiento de que estos procesos están documentados, sobre todo porque se hace énfasis en ello al momento de la inducción.

A su vez consideramos relevante hacer mención de que actualmente se cuenta con un código de ética que hasta el momento por razones que desconocemos no ha sido divulgado.

5.1.2 Entrevistas:

Con el fin de conocer de manera un poco más detallada las actividades, procesos y la situación de cada sucursal, procedimos a realizar un total de 24 entrevistas con el personal gerencial.

Para la interpretación y descripción objetiva de la información obtenida producto de las entrevistas, se utilizó la técnica de análisis de contenido, partiendo del cálculo de frecuencias y datos debidamente cifrados. Obteniéndose los siguientes hallazgos:

Tabla 5: Porcentaje de Respuestas Problemas con el personal

	Total de Entrevistados	Ausencias e incumplimiento de horario	Número de Respuestas	Otros	Número de Respuestas
Problemas con el personal	24	87,50 %	21	12,50%	3

El problema más destacable que manifestó estar padeciendo el personal gerencial en cada una de las sucursales bajo su gestión con un 87,5% fue el incumplimiento de horario y la cantidad de faltas injustificadas por parte del personal base.

Tabla 6: Porcentaje de Respuestas Actitud hacia el trabajo

	Total de Entrevistados	Actitud Favorable	Número de Respuestas	Actitud Desfavorable	Número de Respuestas
Actitud hacia el trabajo	24	62,50 %	15	37,50%	9

Un 62,50 % estuvo de acuerdo en que el personal muestra una actitud favorable hacia el trabajo, los empleados afrontan su rutina con entusiasmo, están dispuestos a asumir nuevas responsabilidades y desafíos, otro 38,50 % por el contrario afirmó que los empleados se incorporan a la jornada con mucho desgano y apatía, demostrando muy poco interés hacía lo que hacen y aportando muy poco al equipo.

Tabla 7: Porcentaje de Respuestas Conocimiento de misión, visión y objetivos.

	Total de Entrevistados	Si Conocen	Número de Respuestas	No Conocen	Número de Respuestas
Conocimiento de la misión, visión y obj.	24	95,84 %	22	4,16%	2

Desde la perspectiva gerencial, con un 95,84% podemos afirmar que se tiene certeza del conocimiento de los empleados acerca de la misión, visión y objetivos que persigue la organización en términos generales y los diferentes cargos década sucursal, esto motivado a que se hace bastante énfasis sobre ello al momento de la inducción.

Tabla 8: Porcentaje de Respuestas Relaciones Interpersonales

	Total de Entrevistados	Percepción Favorable	Número de Respuestas	Percepción Desfavorable	Número de Respuestas
Relaciones Interpersonales	24	83,33 %	20	16,67%	4

Dejando a un lado ciertos casos puntuales, la mayoría (83,33%) estuvo de acuerdo en que prevalecen las buenas relaciones entre los empleados de cada sucursal, predomina el trabajo en equipo y sobre todo la integración. En contraste un grupo minoritario hizo referencia a casos de envidia o rivalidad entre empleados y equipos, sencillamente a veces estos no están dispuestos a colaborar con sus compañeros o no suministran información importante para el día a día.

Tabla 9: Porcentaje de Respuestas Recompensas

	Total de Entrevistados	Si	Número de Respuestas	No	Número de Respuestas
Se recompensa el trabajo de los empleados	24	91,67 %	22	8,33%	2

El 91,67 % de los entrevistados coincidió en que definitivamente no se premia o reconoce el trabajo de los empleados, más allá de que ellos como gerentes o los encargados de área lo hagan verbalmente de manera eventual, sienten que el personal no se conforma con esto y queda siempre esa sensación o ese vacío en lo que respecta a lo monetario, un bajo porcentaje argumenta que si se otorgan eventualmente ajustes salariales o ascensos como recompensa al trabajo de los empleados.

En cuanto a este tema se hizo mención también a diversos casos puntuales de empleados que se les han acercado frecuentemente con gran preocupación y

descontento para validar la posibilidad de obtener de alguna manera: ajustes salariales, bonos de productividad, reconocimientos, promociones etc., ya que sienten que su trabajo no es bien recompensado ni tomado en cuenta, hasta cierto punto se sienten “explotados”. En este sentido consideran necesario fortalecer un poco más la campaña comunicacional de la evaluación 360 que se está implementando, para que los empleados tengan claro como pudiese influir su desempeño en el reconocimiento monetario o en su desarrollo de carrera a corto plazo.

Tabla 10: Porcentaje de Respuestas Estructura y Supervisión

	Total de Entrevistados	Percepción Favorable	Número de Respuestas	Percepción Desfavorable	Número de Respuestas
Estructura y líneas de supervisión	24	75%	18	25%	6

Con respecto a la Estructura organizacional, un 75% del personal gerencial entrevistado mencionó estar de acuerdo con los canales formales, procedimientos y la manera cómo funciona cada sucursal en la actualidad, por otro lado afirmaron que los empleados bajo su supervisión tienen bastante claro cuál es su línea de reporte, así como también quiénes son sus supervisados directos, esto último sobre todo para el caso de los Encargados de área.

Tabla 11: Porcentaje de Respuestas Identidad y Sentido de Pertenencia

	Total de Entrevistados	Percepción Favorable	Número de Respuestas	Percepción Desfavorable	Número de Respuestas

Identidad y sentido de Pertenencia	24	54,16 %	13	46,84%	11
---	----	---------	----	--------	----

En cuanto a la identidad o el sentido de pertenencia hacia la organización y compromiso con lo que se hace por parte de los empleados, percibimos mucha equidad en las respuestas por parte de la gerencia, por un lado un 54,16 % argumentó que la mayoría de los empleados siente la marca UNICASA como propia y están dispuestos a darlo todo por ella, en contraste con un 45,84% están aquellos que afirmaron que los empleados solo están allí en la sucursal cumpliendo horario, única y exclusivamente para recibir un sueldo y los beneficios que le corresponden, no muestran ningún tipo de interés por la organización.

Tabla 12: Porcentaje de Respuestas conocimiento de los resultados del negocio

	Total de Entrevistados	Si conocen	Número de Respuestas	No Conocen	Número de Respuestas
Conocimiento acerca de los resultados del negocio	24	83,33 %	20	16,67%	4

Manifestaron con un 83,33 % que se tiene amplio conocimiento sobre los logros de cada sucursal en términos de cifras o porcentajes de cumplimiento. En este sentido, es importante destacar que el porcentaje que no está al tanto de esta información es responsabilidad de los Encargados, ya que no en todas las sucursales esta información baja hasta el personal de base, muchas veces estos nos son tomados en cuenta en las reuniones semanales que se programan.

Tabla 13: Porcentaje de Respuestas condiciones y equipamiento sucursales.

	Total de Entrevistados	Si conocen	Número de Respuestas	No Conocen	Número de Respuestas
--	-------------------------------	-------------------	-----------------------------	-------------------	-----------------------------

Condiciones y equipamiento de la sucursal	24	50 %	12	50%	12
---	----	------	----	-----	----

Por último destacamos un equilibrio en cuanto a la conformidad del personal gerencial respecto a las condiciones en las que se encuentra cada sucursal en términos de equipamiento, la mitad mostró inconformidad con los tiempos de respuesta para el mantenimiento de máquinas, equipos o el reemplazo y la dotación de insumos como: carritos, cestas, uniformes etc. Por su parte la otra mitad de los entrevistados manifestó contar con todo lo necesario para llevar a cabo sus labores diarias.

5.1.3 Cuestionario:

El propósito del cuestionario fue el de conocer la percepción de los empleados de Supermercados UNICASA sobre el Clima Organizacional, el mismo se aplicó a una muestra seleccionada de empleados de la Región Capital. Se les solicitó que contestaran el cuestionario, eligiendo una de las cuatro opciones de la escala tipo likert propuesta: En Desacuerdo, Parcialmente De Acuerdo, De Acuerdo y Totalmente de acuerdo.

La muestra estuvo conformada por 217 empleados, incluidos: Gerentes, Subgerentes, Encargados, Asistentes de Piso de Venta, Personal de Víveres, Charcutería, Carnicería, Licorería y Caja de las siguientes sucursales: El Marques, Bello Monte, El Paraíso, Montalbán, Uslar, Caricuao, Catia, San Martín, Cumbres de Curumo, y Catia.

Tabla 14: Cuestionario: Distribución de la muestra por sucursal y área de adscripción

Posición / Sucursal	13-Catia	1-El Marquez	26-Cumbres de Curumo	28-Caricuao	2-Montalbán	30-Uslar (Montalbán)	4-Candelaria	5-Colinas de Bello Monte	7-El Paraíso	9-San Martín
Gerencia	1	2	1	2	4	3	2	2	3	4
Encargado	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
Perecedero	2	7	5	4	4	9	4	2	5	6
No perecedero	2	4	4	3	1	6	2	2	7	6
Administrativo	6	12	6	11	12	8	7	5	4	5
Total	14	28	19	23	24	29	18	15	23	24

5.2 Análisis de los Resultados generales obtenidos:

Para el análisis e interpretación de los resultados obtenidos se utilizó una escala, en términos de los porcentajes de respuestas y/o rangos, la cual es la siguiente

Tabla 15: Escala para interpretación de resultados (%)

Porcentaje	Rango
0 – 25%	Bajo
26% – 50%	Medio- Bajo
51% – 75%	Medio - Alto
76% – 100%	Alto

Tabla 16: Cuestionario: Resultados Generales por Dimensiones

Dimensiones	%	RANGO
Estructura	77%	Alto
Responsabilidad	73%	Medio Alto
Recompensa	55%	Medio Alto
Riesgo	65%	Medio Alto
Condiciones	63%	Medio Alto
Desempeño	73%	Medio Alto
Apoyo	64%	Medio Alto
Conflicto	61%	Medio Alto
Identidad	67%	Medio Alto
Comunicación	69%	Medio Alto
Total	67%	Medio Alto

Las puntuaciones obtenidas en cuanto a la percepción del Clima Organizacional evidencian una percepción medio- alta. Por lo tanto se puede afirmar que las personas evaluadas tienden a mostrar una percepción positiva hacia la organización, sin embargo este resultado indica que algunas dimensiones podrían estar incidiendo de forma desfavorable en la calificación del clima total.

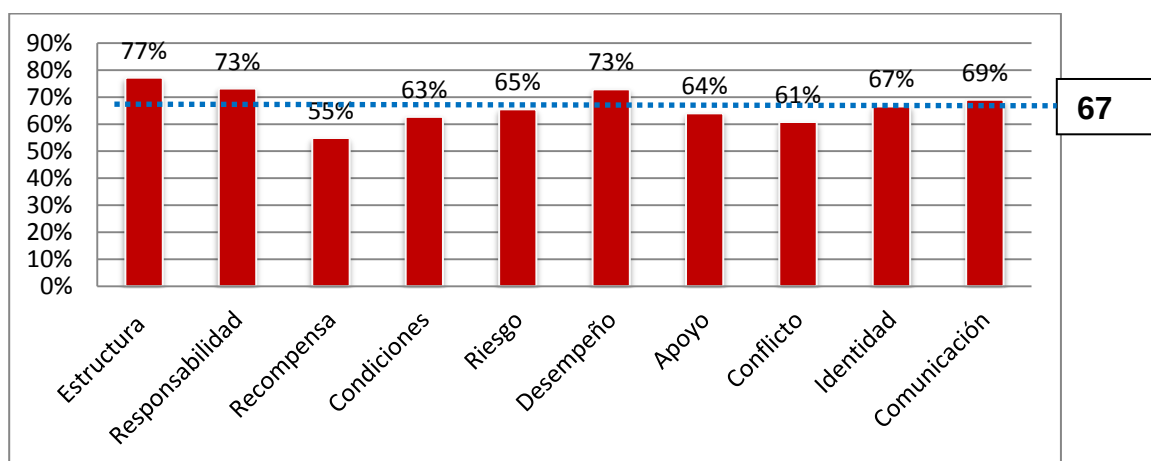


Gráfico 4: Clima Organizacional Total General por Dimensiones (%)

Tabla 17: Total General Dimensión Estructura

Dimensión Estructura	%
it 1. Las tareas están claramente definidas.	78%
it 2. Se tiene claro quién toma las decisiones.	77%
it 3. Se conoce claramente la estructura organizativa.	81%
it 4. Se muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos se cumplan.	73%
Total Estructura	77%

La dimensión Estructura Organizacional es la única que se ubica dentro del rango alto de la escala. Con base a los ítems que la conforman, se puede establecer que el que presenta mayor puntuación es el 3, lo cual indica que existe un alto conocimiento por parte de los empleados acerca de la estructura de UNICASA.

Estos resultados indican que el enfoque de la organización con respecto a la dimensión estructura debe estar dirigido a reforzar el interés y las ganas por hacer cumplir todas las normas y procedimientos internos, lo cual se deduce del ítem 4, que obtuvo el menor valor.

Tabla 18: Total General Dimensión Responsabilidad

Dimensión Responsabilidad	%
it 5. A los superiores les gusta que haga bien el trabajo sin tener que estar verificándolo con ellos.	83%
it 6. Los empleados resuelven los problemas que se le presentan.	71%
it 7. Cuando alguien comete un error el personal lo reconoce.	65%
it 8. Los empleados asumen sus responsabilidades.	73%
Total Responsabilidad	73%

Esta dimensión se encuentra en el rango medio – alto. El ítem mejor valorado y que se presenta como fortaleza es el número 5, lo que quiere decir que existe cierta flexibilidad por parte de los supervisores para que el personal lleve a cabo su trabajo sin necesidad de estar consultándoles continuamente o pidiéndole que verifiquen la calidad del mismo.

En contraste, el aspecto relacionado con esta dimensión que requiere de alguna acción para mejorar es la capacidad de los empleados para asumir cuando se equivocan, ya que gran parte de ellos respondieron al ítem 7 que cuando alguien comete un error siempre existen una gran cantidad de excusas para evitar reconocerlo.

Tabla 19: Total General Dimensión Desempeño

Dimensión Desempeño	%
it 21. Se exige un alto rendimiento.	76%
it 22. La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.	81%
it 23. Se motiva al personal para mejorar su rendimiento.	63%
it 24. El personal está orgulloso por los resultados de su desempeño.	72%
Total Desempeño	73%

La dimensión desempeño fue valorada igualmente como medio – alta. El ítem 22 que hace referencia al énfasis de la gerencia en que todo trabajo se puede mejorar obtuvo el valor más alto, lo cual habla muy bien de los estándares de excelencia que se manejan internamente por parte del personal supervisorio, quienes buscan obtener resultados óptimos de sus supervisados en todas y cada una de las tareas.

El área débil en la cual se debe hacer foco está relacionada con el factor humano, ya que el ítem 23 con el valor más bajo muestra que existen ciertas deficiencias en la capacidad para motivar al personal a fin de que mejore su rendimiento.

Tabla 20: Total General Dimensión Comunicación

Dimensión Comunicación	%
it 37. Los jefes se comunican de forma oportuna.	67%
it 38. La comunicación entre los trabajadores es fluida.	68%
it 39. La información recibida facilita la efectividad en el trabajo.	73%
it 40. Se hace seguimiento para asegurar que la información llegue a todos los niveles	69%
Total Comunicación	69%

La dimensión Comunicación tiene una presencia que permite ubicarla en un rango medio – alto de la escala.

El ítem 39, es el que presenta mayor impacto en esta variable; el ítem 40 también impacta de manera significativa en el resultado. Esto significa que los trabajadores consideran actualmente que la información está llegando a todos los niveles de la organización y facilita su trabajo día a día. Dado que el ítem 37 obtuvo el valor más bajo podemos afirmar que tal vez los jefes podrían hacer un esfuerzo por comunicar de forma un poco más oportuna las decisiones o cambios respecto a la manera en la que lo vienen haciendo.

Tabla 21: Total General Dimensión Identidad

Dimensión Identidad	%
it 33. La gente se siente orgullosa de pertenecer a la empresa.	76%
it 34. Los empleados sienten que son miembros de un equipo de trabajo que funciona bien.	72%
it 35. Los empleados son leales.	64%
it 36. Cada quien se preocupa por el bien de los demás.	53%
Total Identidad	67%

La dimensión Identidad entra en el rango medio – alto de la escala. En general las frecuencias respaldan lo que es la percepción favorable de la organización, el comportamiento del ítem 33 demuestra que gran parte de los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a ella y le son leales.

El hecho de que los empleados se preocupen un poco más por sus compañeros pudiese ser objeto de mejora para reforzar la percepción de esta dimensión, esto dado que el ítem 36 fue el que obtuvo el valor más bajo.

Tabla 22: Total General Dimensión Riesgo

Dimensión Riesgo	%
it 13. Se asumen riesgos para aprovechar las oportunidades que se le presentan.	61%
it 14. Se toman riesgos para superar a la competencia.	63%
it 15. La toma de decisiones se hace cuidadosamente para lograr la máxima efectividad.	75%

it 16. Los jefes se arriesgan cuando hay una buena idea.	63%
Total Riesgo	65%

La dimensión Riesgo arrojó un resultado que le permite ubicarse en un rango medio-alto de presencia. Analizando detalladamente los datos nos encontramos que el ítem con mayor porcentaje es el 15, por lo tanto la toma de decisiones está muy bien percibida por parte de los empleados, ya que buena parte de ellos considera que se hace de forma cuidadosa y efectiva.

El enfoque de la organización con respecto a esta dimensión debería estar dirigido a reforzar la toma de riesgos y el mayor aprovechamiento de las oportunidades que se presentan, esto se desprende del hecho de que el valor más bajo haya sido el del ítem 13.

Tabla 23: Total General Dimensión Apoyo

Dimensión Apoyo	%
it 25. Si el personal no se equivoca, las cosas van bien con los supervisores.	71%
it 26. Existe confianza entre el personal.	58%
it 27. Los supervisores y compañeros se ayudan cuando existe una tarea difícil.	68%
it 28. Tienen muy presente como se siente el personal.	60%
Total Apoyo	64%

Los resultados muestran que la dimensión Apoyo está ubicada en el rango medio-alto de la escala. Los empleados perciben bien a la organización en términos de cooperación, esto se reafirma con el valor obtenido para el ítem 27. Por otra parte están claros de que si no se equivocan y hacen bien su trabajo las cosas marcharán bien con sus supervisores, esto lo ratifica el ítem 25 que obtuvo el valor más alto.

Hay aspectos de la dimensión que presentan debilidades, entre otras cosas tienen que ver con cambiar la preocupación individual por la colectiva, ya que se

evidencian ciertos problemas con la confianza entre los empleados y la preocupación por cómo se siente el otro (ítem 26 y 28).

Tabla 24: Total General Dimensión Condiciones

Dimensión Condiciones	%
it 17. Entre los empleados existe una atmósfera amistosa.	61%
it 18. Existe un clima de trabajo agradable.	65%
it 19. Las personas tienden a ser comprensivas con los demás.	59%
it 20. Las relaciones de la gerencia con los empleados es agradable.	65%
Total Condiciones	63%

La dimensión Condiciones se ubica en la escala medio-alta. La mayoría de los empleados opinan que existe una buena relación entre los grupos de trabajo, esto lo demuestran los ítems 18 y 20, en los que los porcentajes obtenidos marcan dicha tendencia.

Hay que prestar particular atención al ítem 19, ya que fue calificado con el valor más bajo, lo que indica que tal vez resulte un poco difícil el hecho de que los empleados suelen ser comprensivos con sus compañeros.

Tabla 25: Total General Dimensión Conflicto

Dimensión Conflicto	%
it 29. Causa buena impresión que el personal se exprese para evitar desacuerdos.	65%
it 30. La gerencia estimula las discusiones abiertas entre los empleados.	57%
it 31. Los empleados pueden decir lo que piensan aunque no estén de acuerdo con los jefes.	65%
it 32. Las decisiones se toman de forma justa.	57%
Total Conflicto	61%

Esta dimensión se ubica en el rango medio-alto de la escala. Los ítems 29 y 31 fueron los que obtuvieron la mejor percepción, por tanto se presume que en cierta medida los empleados están conformes con la participación que se les da

en la toma de decisiones y en cómo sus ideas o aportes influyen en el desenvolvimiento del negocio.

Existe cierta equidad con respecto a la estimulación de discusiones abiertas a la hora de tomar decisiones, en este habría que prestar cierta atención al porque una cantidad considerable de empleados consideran que no se está dando, lo mismo ocurre con la percepción que se tienen acerca de que tan justas terminan siendo las decisiones que se toman, ya que hay una cantidad considerable de empleados que no estuvo de acuerdo con este ítem.

Tabla 26: Total General Dimensión Recompensa

Dimensión Recompensa	%
it 9. Existe un plan de carrera para que los mejores empleados asciendan.	57%
it 10. Los reconocimientos e incentivos que se reciben son mayores que las amenazas y críticas.	50%
it 11. Las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	54%
it 12. Existe reconocimiento cuando se hace un buen trabajo.	57%
Total Recompensa	55%

Se observa que la dimensión Recompensa aunque se encuentra igualmente en el rango medio-alto muestra el valor más bajo, lo cual indica que los empleados perciben que todo aquello que reciben a cambio de su esfuerzo y dedicación en la realización de sus trabajo no es del todo justo o suficiente, resultando así la dimensión con mayor oportunidad de mejora para trabajar.

El ítem 10 obtuvo el valor más bajo no solo de esta dimensión sino del total general, lo que refleja una opinión parcializada en cuanto a que las recompensas que se reciben son mayores que las amenazas. Por otro lado un porcentaje considerable de los empleados piensa que las personas no son recompensadas de acuerdo a su desempeño en el trabajo.

5.3 Percepción del clima organizacional por dimensión por sucursal:

Tabla 27: Percepción del clima organizacional por dimensión por sucursal

Sucursal	13-Catia	1-El Marquez	26-Cumbres de Curumo	28-Caricuao	2-Montalbán	30-Uslar (Montalbán)	4-Candelaria	5-Colinas de Bello Monte	7-El Paraíso	9-San Martín	Prom.
Dimensión	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Estructura	75%	78%	72%	84%	75%	76%	74%	82%	77%	79%	77%
Responsabilidad	67%	74%	72%	83%	76%	72%	75%	80%	73%	70%	73%
Recompensa	43%	47%	57%	61%	59%	52%	51%	51%	62%	63%	55%
Condiciones	49%	55%	61%	80%	62%	67%	69%	60%	69%	60%	65%
Riesgo	54%	60%	65%	79%	67%	63%	61%	62%	71%	66%	63%
Desempeño	60%	70%	77%	82%	77%	70%	68%	73%	77%	72%	74%
Apoyo	52%	66%	62%	76%	71%	61%	62%	62%	69%	59%	64%
Conflicto	46%	59%	62%	71%	69%	59%	58%	59%	64%	61%	61%
Identidad	56%	67%	64%	77%	72%	67%	64%	76%	65%	65%	67%
Comunicación	51%	67%	66%	83%	72%	69%	66%	71%	70%	66%	69%
Total	55%	64%	66%	78%	70%	65%	65%	68%	70%	66%	67%

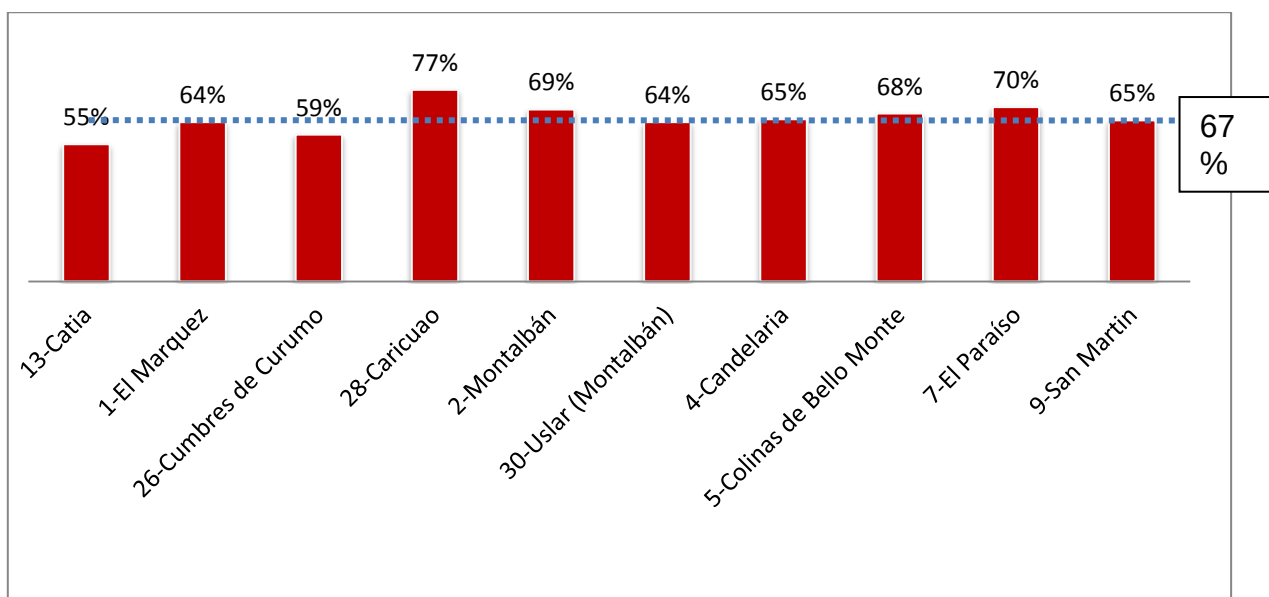


Gráfico 5: Percepción del clima organizacional por sucursal

Tal como se puede observar en el gráfico, la sucursal Caricuao con un 77% mostro ser la única que se encuentra en el rango alto de la escala para el clima organizacional, en general sus empleados parecen estar bastante conformes con todos las dimensiones evaluadas, seguidamente encontramos El Paraíso (70%), mientras que en contraste los porcentajes más bajos son Catia 55% y Cumbres 59%.

Tabla 28: Dimensión Estructura por Sucursal

Dimensión	13-Catia	1-El Marquez	26-Cumbres de Curumo	28-Caricuao	2-Montalbán	30-Uslar (Montalbán)	4-Candelaria	5-Colinas de Bello Monte	7-El Paraíso	9-San Martín	Total
Estructura											
it 1. las tareas están claramente definidas.	84%	78%	68%	83%	72%	82%	75%	88%	75%	79%	78%
it 2. se tiene claro quién toma las decisiones.	77%	80%	78%	85%	77%	72%	67%	78%	74%	83%	77%
it 3. se conoce claramente la estructura organizativa.	79%	75%	72%	84%	76%	81%	79%	73%	77%	76%	81%
it 4. se muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos se cumplan.	59%	78%	68%	85%	75%	71%	75%	87%	82%	77%	73%
Total Estructura	75%	78%	72%	84%	75%	76%	74%	82%	77%	79%	77%

Con base a los resultados obtenidos en la dimensión Estructura por Sucursal se puede establecer que 6 tiendas se encuentran en el rango alto de la escala, las 4 restantes en el rango medio-alto, siendo la sucursal Caricuao la que presenta mayor porcentaje de presencia y la sucursal Cumbres de Curumo el menor porcentaje en dicha dimensión.

Haciendo un análisis más detallado, se puede destacar que en líneas generales, las diez sucursales presentan similitudes de respuestas para los ítems 1 y 2, referidos a definición de tareas, quien toma decisiones y el conocimiento de la estructura, para el ítem 4 las respuestas presentan mayor diferencia: específicamente sucursal Catia presenta un rango medio alto, mientras que la sucursal Colinas de Bello Monte presenta un rango alto.

Tabla 29: Dimensión Responsabilidad por Sucursal

Dimensión	13-Catia	1-El Marquez	26-Cumbres de Curumo	28-Caricuao	2-Montalbán	30-Uslar (Montalbán)	4-Candelaria	5-Colinas de Bello Monte	7-El Paraíso	9-San Martín	Total
Responsabilidad											
it 5. a los superiores les gusta que haga bien el trabajo sin tener que estar verificándolo con ellos.	82%	84%	87%	88%	90%	78%	79%	85%	87%	81%	83%
it 6. los empleados resuelven los problemas que se le presentan.	55%	76%	71%	82%	76%	72%	75%	70%	67%	68%	71%
it 7. cuando alguien comete un error el personal lo reconoce.	55%	66%	58%	74%	66%	65%	75%	78%	64%	63%	65%
it 8. los empleados asumen sus responsabilidades.	73%	69%	71%	87%	74%	72%	71%	85%	74%	68%	73%
Total Responsabilidad	67%	74%	72%	83%	76%	72%	75%	80%	73%	70%	73%

En cuanto a la dimensión de Responsabilidad, la misma alcanzó un resultado de rango medio alto, destacando como mayores diferencias los resultados de las sucursales Catia y Caricuao, donde en la primera los ítems 6 y 7, referidos a la resolución de problemas y a la aceptación de errores, tienen la calificación más baja, esto puede indicar que en esta sucursal la percepción de los empleados frente al reconocimiento de errores no es muy alta. Mientras que en la sucursal de Caricuao en los ítems 5,6 y 8 sobresalen del promedio obtenido, por lo que el personal percibe que cada quien es responsable al momento de asumir errores y responsabilidades. Importante señalar que el ítem 7, referido al reconocimiento de errores en la mayoría de las tiendas tiene una calificación por debajo del promedio de la dimensión.

Tabla 30: Dimensión Desempeño por Sucursal

Dimensión	13-Catia	1-El Marquez	26-Cumbres de Curumo	28-Caricuao	2-Montalbán	30-Uslar (Montalbán)	4-Candelaria	5-Colinas de Bello Monte	7-El Paraíso	9-San Martín	Total
Desempeño											
it 21. se exige un alto rendimiento.	64%	71%	79%	82%	81%	75%	75%	87%	82%	73%	76%
it 22. la gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.	68%	79%	86%	90%	90%	77%	74%	85%	85%	80%	81%
it 23. se motiva al personal para mejorar su rendimiento.	52%	60%	68%	75%	56%	56%	58%	48%	72%	64%	63%
it 24. el personal está orgulloso por los resultados de su desempeño.	57%	71%	75%	83%	80%	71%	67%	73%	70%	71%	72%
Total Desempeño	60%	70%	77%	82%	77%	70%	68%	73%	77%	72%	73%

En cuanto a la dimensión de Desempeño, obtiene un resultado de rango medio alto 73%, las mayores diferencias nuevamente se encuentran en los resultados de las sucursales Catia y Caricuao, en el ítem 22 relativo a que la gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar varía en 22 puntos porcentuales entre ellas. En relación a los ítem 21 y 22 las sucursales Caricuao y Montalbán se comportan muy similares con una muy alta percepción ubicándolo en un rango alto, y la percepción de los empleados es que se exige un alto desempeño y que todo trabajo se puede mejorar.

Cabe señalar que el ítem 23, asociado a la motivación al personal para mejorar su trabajo está por debajo el promedio de la dimensión, siendo en la sucursal Colinas de Bello Monte la sucursal con menor calificación estando en el rango medio bajo.

Tabla 31: Dimensión Comunicación por Sucursal

Dimensión	13-Catia	1-El Marquez	26-Cumbres de Curumo	28-Caricuao	2-Montalbán	30-Uslar (Montalbán)	4-Candelaria	5-Colinas de Bello Monte	7-El Paraíso	9-San Martín	Total
Comunicación											
it 37. los jefes se comunican de forma oportuna.	54%	58%	67%	76%	67%	61%	68%	62%	64%	64%	67%
it 38. la comunicación entre los trabajadores es fluida.	43%	68%	70%	86%	68%	72%	71%	68%	66%	64%	68%
it 39. la información recibida facilita la efectividad en el trabajo.	54%	70%	71%	86%	82%	73%	67%	80%	78%	69%	73%
it 40. se hace seguimiento para asegurar que la información llegue a todos los niveles	55%	71%	58%	84%	73%	70%	58%	75%	73%	69%	69%
Total Comunicación	51%	67%	66%	83%	72%	69%	66%	71%	70%	66%	69%

Seguidamente se ubica la dimensión Comunicación con la evaluación general de 69%, se destaca el ítem 39 relativo a la información que se recibe facilita la efectividad en el trabajo, por otra parte nuevamente la sucursal de Caricuao tiene la menor evaluación de todos los ítem, donde el ítem 38 está en un rango medio bajo.

Las sucursales El Marques, Cumbre de Curumo, Montalbán, La Candelaria, Colinas de Bello Monte, Uslar Montalbán, El Paraíso y San Martin, presentan un resultado muy similar donde la percepción del desenvolvimiento de la comunicación es positiva estando en un rango medio alto, lo que representa el 80% de las sucursales, y en rango alto se ubica a la sede de Caricuao con la percepción más alta 83%, donde los ítems 38 y 39 fueron los más altamente valorados.

Tabla 32: Dimensión Identidad por Sucursal

Dimensión	13-Catia	1-El Marques	26-Cumbres de Curumo	28-Caricuao	2-Montalbán	30-Uslar (Montalbán)	4-Candelaria	5-Colinas de Bello Monte	7-El Paraíso	9-San Martin	Total
Identidad											
it 33. la gente se siente orgullosa de pertenecer a la empresa.	66%	73%	74%	82%	85%	80%	68%	93%	76%	76%	76%
it 34. los empleados sienten que son miembros de un equipo de trabajo que funciona bien.	55%	67%	68%	87%	79%	72%	72%	78%	77%	72%	72%
it 35. los empleados son leales.	61%	67%	64%	79%	70%	65%	61%	75%	58%	59%	64%
it 36. cada quien se preocupa por el bien de los demás.	41%	60%	50%	60%	55%	53%	54%	58%	50%	54%	53%
Total Identidad	56%	67%	64%	77%	72%	67%	64%	76%	65%	65%	67%

En cuanto a la dimensión Identidad, referida a la percepción de los empleados sobre el sentido de pertenencia hacia la organización, el resultado es de 67%, donde 8 de las 10 sucursales se encuentran en un rango medio alto y 2 sucursales en rango alto, siendo el ítem 33 el más altamente valorado incluso en la sede de Colinas de Bello Monte con un resultado del 93%, lo que quiere decir que la mayoría de las los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a UNICASA.

En contraste se encuentra el ítem 36 con la valoración más baja dada por todas las sucursales 53% en promedio, y en el caso de la sede de Catia está en un rango medio bajo.

Tabla 33: Dimensión Riesgo por Sucursal

Dimensión	13-Catia	1-El Marquez	26-Cumbres de Curumo	28-Caricua	2-Montalbán	30-Uslar (Montalbán)	4-Candelaria	5-Colinas de Bello Monte	7-El Paraíso	9-San Martín	Total
Riesgo											
it 13. se asumen riesgos para aprovechar las oportunidades que se le presentan.	55%	56%	61%	75%	63%	61%	53%	60%	64%	56%	61%
it 14. se toman riesgos para superar a la competencia.	57%	57%	63%	74%	63%	65%	64%	57%	72%	67%	63%
it 15. la toma de decisiones se hace cuidadosamente para lograr la máxima efectividad.	61%	68%	72%	87%	77%	67%	72%	77%	71%	75%	75%
it 16. los jefes se arriesgan cuando hay una buena idea.	45%	59%	63%	80%	68%	57%	57%	55%	76%	66%	63%
Total Riesgo	54%	60%	65%	79%	67%	63%	61%	62%	71%	66%	65%

Al analizar la dimensión Riesgo, el cual mide el sentimiento que poseen los empleados sobre los desafíos que se le imponen, el resultado obtenido fue de 65%, el ítem 15 donde se evalúa si la toma de decisiones se realiza cuidadosamente para el logro de la máxima efectividad, se destaca por encima del resto de los ítems de esta dimensión y en comparación al ítem 13 evaluado con la menor calificación de 61% el cual quiere decir que la percepción de los empleados es que no se toman riesgos ante las oportunidades que se presentan.

El ítem con menor calificación es el por sucursal es el 16, en la sede Catia con 45%, mientras que el ítem con mayor calificación es 15. Nuevamente Catia es la sede con menor calificación con una variación de 12 puntos porcentuales por debajo del promedio y Caricuao con más alta con una variación de 14 puntos porcentuales por encima del promedio. El resto de las sucursales tienen un comportamiento similar valorando en un rango medio alto esta dimensión.

Tabla 34: Dimensión Apoyo por Sucursal

Dimensión	13-Catia	1-El Marquez	26-Cumbres de Curumo	28-Caricua	2-Montalbán	30-Uslar (Montalbán)	4-Candelaria	5-Colinas de Bello Monte	7-El Paraíso	9-San Martín	Total
Apoyo											
it 25. si el personal no se equivoca, las cosas van bien con los supervisores.	54%	71%	71%	80%	78%	67%	68%	72%	75%	67%	71%
it 26. existe confianza entre el personal.	52%	60%	50%	74%	58%	59%	51%	48%	68%	51%	58%
it 27. los supervisores y compañeros se ayudan cuando existe una tarea difícil.	57%	65%	62%	83%	73%	66%	68%	75%	73%	64%	68%
it 28. tienen muy presente como se siente el personal.	45%	66%	66%	65%	74%	53%	60%	53%	60%	54%	60%
Total Apoyo	52%	66%	62%	76%	71%	61%	62%	62%	69%	59%	64%

En cuanto a la dimensión Apoyo, 9 sucursales se encuentran en el rango medio alto con un resultado de 64%, sólo 1 está en el rango alto 76% la sede de Caricuao con una variación de 10 puntos porcentuales por encima del promedio, importante señalar que el ítem 25 fue el más altamente valorado en la mayoría de las sucursales, estos resultados son muy lineales por lo que se puede indicar que los empleados consideran que reciben apoyo para la ejecución de sus tareas.

Tabla 35: Dimensión Condiciones por Sucursal

Dimensión	13-Catia	1-El Marquez	26-Cumbres de Curumo	28-Caricuao	2-Montalbán	30-Uslar (Montalbán)	4-Candelaria	5-Colinas de Bello Monte	7-El Paraíso	9-San Martín	Total
Condiciones											
it 17. entre los empleados existe una atmósfera amistosa.	48%	50%	55%	80%	58%	70%	69%	63%	70%	58%	61%
it 18. existe un clima de trabajo agradable.	46%	57%	63%	82%	66%	67%	75%	68%	66%	61%	65%
it 19. las personas tienden a ser comprensivas con los demás.	48%	51%	53%	80%	61%	62%	64%	58%	65%	60%	59%
it 20. las relaciones de la gerencia con los empleados es agradable.	52%	62%	72%	79%	63%	69%	69%	50%	76%	60%	65%
Total Condiciones	49%	55%	61%	80%	62%	67%	69%	60%	69%	60%	63%

La dimensión Condiciones obtuvo como resultado 63%, con un rango medio alto, se contraponen los resultados de las sucursales Catia y Caricuao con 49% rango medio bajo y 80% rango alto respectivamente, siendo los ítem 17,18,19 los de más baja calificación en la primera sucursal muy por debajo de la media del resto de las sucursales, esto quiere decir que la percepción sobre la posibilidad de un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales para los empleados es baja, así como en el caso de la sucursal El Marques.

En relación a los ítems 18 y 20, se encuentran levemente por encima del promedio de todas las sucursales; y en caso de ítem 19 la tendencia es por debajo del promedio de la dimensión en 5 de las sucursales.

Tabla 36: Dimensión Conflicto por Sucursal

Dimensión	13-Catia	1-EI Marquez	26-Cumbres de Curumo	28- Caricuao	2-Montalbán	30-Uslar (Montalbán)	4- Candelaria	5-Colinas de Bello Monte	7-EI Paraíso	9-San Martín	Total
Conflicto											
it 29. causa buena impresión que el personal se exprese para evitar desacuerdos.	43%	61%	62%	77%	76%	61%	60%	65%	62%	64%	65%
it 30. la gerencia estimula las discusiones abiertas entre los empleados.	43%	55%	59%	67%	70%	52%	56%	42%	63%	60%	57%
it 31. los empleados pueden decir lo que piensan aunque no estén de acuerdo con los jefes.	55%	63%	67%	71%	74%	64%	57%	72%	65%	60%	65%
it 32. las decisiones se toman de forma justa.	41%	59%	58%	67%	57%	58%	58%	57%	65%	58%	57%
Total Conflicto	46%	59%	62%	71%	69%	59%	58%	59%	64%	61%	61%

La dimensión Conflicto la cual está asociada a la percepción sobre la capacidad que poseen en la organización de aceptar opiniones distintas, aceptar los problemas y buscar soluciones, el resultado es de 61% por debajo del promedio del clima organizacional de todas las sucursales, cabe destacar que solo una sucursal destaco en su resultado, en el caso del ítem 30, relativo a la estimulación de discusiones abiertas entre los empleados Catia y Colinas de Bello Monte están en rango medio bajo, 5 sucursales están por debajo del promedio, y solo 3 por encima, lo que indica que la mayoría no percibe que existan estas estimulaciones de discusiones entre el personal.

El ítem 29, en las sucursales de Caricuao y Montalbán fueron las más altamente valoradas encontrándose en el rango alto 77% y 76% respectivamente y por encima del promedio de la dimensión y del ítem.

Tabla 37: Dimensión Recompensa por Sucursal

Dimensión	13-Catia	1-EI Marquez	26-Cumbres de Curumo	28- Caricuao	2-Montalbán	30-Uslar (Montalbán)	4- Candelaria	5-Colinas de Bello Monte	7-EI Paraíso	9-San Martín	Total
Recompensa											
it 9. existe un plan de carrera para que los mejores empleados asciendan.	46%	51%	66%	61%	66%	56%	47%	58%	60%	68%	57%
it 10. los reconocimientos e incentivos que se reciben son mayores que las amenazas y críticas.	48%	42%	51%	63%	56%	51%	53%	45%	52%	57%	50%
it 11. las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	41%	46%	51%	58%	59%	47%	56%	55%	64%	70%	54%
it 12. existe reconocimiento cuando se hace un buen trabajo.	38%	48%	61%	63%	56%	53%	50%	45%	73%	56%	57%
Total Recompensa	43%	47%	57%	61%	59%	52%	51%	51%	62%	63%	55%

La dimensión Recompensa fue la de más baja calificación en todas las sucursales con un resultado de 55%, por debajo del promedio se encuentran las sucursales de Catia, El Márquez, Uslar Montalbán, La Candelaria, Colinas de Bello Monte (50% de las sucursales), en este sentido se puede resaltar que la percepción sobre la recompensa recibida por su trabajo es bajo o insuficiente.

Los ítems 9 y 12 están solo a 2 puntos porcentuales del promedio, en relación al ítem 10 referido a los reconocimientos e incentivos que se reciben son mayores que las amenazas y críticas, es la de menor calificación en la mayoría de las sucursales por lo que se puede indicar que los empleados perciben que no reciben el adecuado reconocimiento por las labores realizadas. En relación al ítem 11 se contraponen los resultados de las sucursales Catia con 41% y San Martin 70%, donde la variación de 29 puntos porcentuales, lo que quiere decir que en el caso de los empleado de San Martin perciben que los empleados son recompensados por su desempeño; así como en el ítem 12 las sucursales de Catia con 38% y Paraíso 73%, donde la variación de 35 puntos porcentuales, donde en el caso de los empleados de la sucursal El Paraíso donde reconocen que existe un reconocimiento cuando el trabajo bien realizado.

5.4 Resultados del clima organizacional por dimensión por área de adscripción:

Tabla 38: Resultados por dimensión por área de adscripción

Posición (Área)	Gerencia	Encargados	Perecedero	No Perecedero	Administrativo	Total
Dimensión	%	%	%	%	%	%
Estructura	90%	81%	74%	72%	76%	77%
Responsabilidad	69%	71%	78%	72%	76%	73%
Recompensa	71%	65%	51%	53%	50%	55%
Condiciones	72%	64%	67%	64%	59%	65%
Riesgo	78%	69%	64%	60%	63%	63%
Desempeño	82%	74%	71%	72%	71%	74%
Apoyo	76%	65%	68%	61%	60%	64%
Conflicto	79%	70%	71%	57%	57%	61%
Identidad	67%	64%	60%	68%	65%	67%
Comunicación	78%	70%	69%	67%	67%	69%
Total	76%	69%	67%	65%	64%	67%

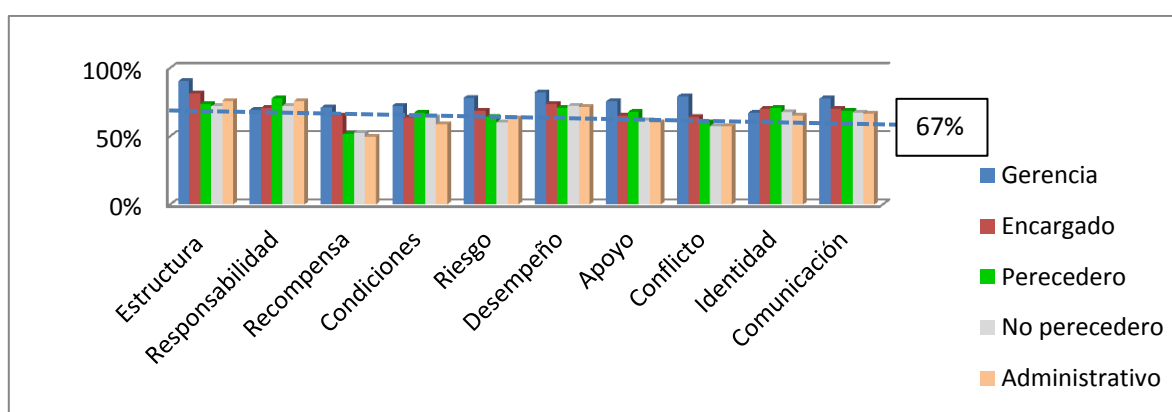


Gráfico 6: Resultados por Dimensión por Área de adscripción

En general podemos observar que el personal Gerencial muestra los porcentajes más altos para cada una de las dimensiones, lo que se traduce en una mejor percepción del clima organizacional con respecto a los demás. El comportamiento entre los Encargados y el personal de: Perecedero, No Perecedero y Administrativo es bastante similar, excepto en la dimensión conflicto, en donde el valor para el personal administrativo y no perecedero se encuentra un poco por debajo, puede deberse a que consideran que los supervisores no suelen escuchar mucho sus opiniones o ideas al momento de tomar decisiones.

Tabla 39: Dimensión Estructura por Área

Dimensión	Gerencia	Encargado	Perecedero	No perecedero	Administrativo	Total
Estructura						
it 1. las tareas están claramente definidas.	89%	82%	74%	72%	78%	78%
it 2. se tiene claro quién toma las decisiones.	92%	82%	73%	70%	76%	77%
it 3. se conoce claramente la estructura organizativa.	95%	80%	74%	73%	75%	81%
it 4. semuestra interés porque las normas, métodos y procedimientos se cumplan.	86%	81%	72%	72%	74%	73%
Total Estructura	90%	81%	74%	72%	76%	77%

En relación al comportamiento de los resultados entre las áreas se observó que la gerencia y los encargados están por encima del promedio en todos los ítems que lo componen 90% y 81% respectivamente, lo que quiere decir que el área gerencial esta consiente de las tareas, de la estructura organizativa y por las normas, métodos y procedimientos sean cumplidos.

Tabla 40: Dimensión Responsabilidad por Área

Dimensión	Gerencia	Encargado	Perecedero	No perecedero	Administrativo	Total
Responsabilidad						
it 5. a los superiores les gusta que haga bien el trabajo sin tener que estar verificándolo con ellos.	88%	88%	88%	80%	81%	83%
it 6. los empleadosresuelven los problemas que se le presentan.	64%	66%	73%	69%	78%	71%
it 7. cuando alguien comete un error el personal lo reconoce.	64%	59%	69%	66%	69%	65%
it 8. los empleados asumen sus responsabilidades.	63%	70%	80%	75%	75%	73%
Total Responsabilidad	69%	71%	78%	72%	76%	73%

En cuanto a la dimensión Responsabilidad, la Gerencia y Encargados están por debajo del promedio de 73% así como el grupo de No Perecedero con 72%. Cabe destacar que en el ítem 7 es el de menor calificación el cual está asociado a el reconocimiento de errores por parte del personal, donde nuevamente el personal Gerencia y de Encargados están por debajo del promedio lo que indica que la percepción de estos es que los empleados reconocen errores los errores es menor al promedio, así como en el ítem 8 que indican que los empleados asumen responsabilidades. En cuanto al ítem 5 está altamente valorado ubicándose en el rango alto.

Tabla 41: Dimensión Desempeño por Área

Dimensión	Gerencia	Encargado	Perecedero	No perecedero	Administrativo	Total
Desempeño						
it 21. se exige un alto rendimiento.	80%	77%	76%	77%	76%	76%
it 22. la gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.	93%	84%	79%	78%	81%	81%
it 23. se motiva al personal para mejorar su rendimiento.	80%	64%	56%	65%	56%	63%
it 24. el personal está orgulloso por los resultados de su desempeño.	76%	70%	73%	70%	73%	72%
Total Desempeño	82%	74%	71%	72%	71%	73%

En la dimensión de desempeño las áreas Encargado, Perecedero, No Perecedero y Administrativo tienen un comportamiento similar, ubicándose en rango medio alto, mientras que la gerencia tiene un resultado de 82% por encima del promedio y en el rango alto. Se puede señalar el resultado del ítem 23 donde se evidencia que en las áreas Encargado, Perecedero, No Perecedero y Administrativo la percepción es menor que la de la gerencia, donde se puede indicar que los empleados perciben en menor grado que se motiva para mejorar el rendimiento. Se destaca el ítem 22 donde la percepción de todas las áreas es que todo trabajo se puede mejorar.

Tabla 42: Dimensión Comunicación por Área

Dimensión	Gerencia	Encargado	Perecedero	No perecedero	Administrativo	Total
Comunicación						
it 37. los jefes se comunican de forma oportuna.	78%	70%	64%	58%	61%	67%
it 38. la comunicación entre los trabajadores es fluida.	74%	67%	70%	68%	67%	68%
it 39. la información recibida facilita la efectividad en el trabajo.	81%	73%	73%	76%	71%	73%
it 40. se hace seguimiento para asegurar que la información llegue a todos los niveles	77%	72%	67%	68%	68%	69%
Total Comunicación	78%	70%	69%	67%	67%	69%

En cuanto a la dimensión de Comunicación se contraponen los resultados del área Gerencia y Encargado por encima del promedio de 69% contra Perecedero, No Perecedero y Administrativo por debajo del promedio. El ítem 37 corresponde al de menor calificación, sin embargo en rango medio alto y el área de Perecedero es donde se califica por debajo del promedio 58%, lo que quiere decir que la percepción de las áreas, excluyendo al área de gerencia que se ubicó

en el rango de alto con 78%, es que lo jefes no comunican de forma oportuna o lo suficiente.

Tabla 43: Dimensión Identidad por Área

Dimensión	Gerencia	Encargado	Perecedero	No perecedero	Administrativo	Total
Identidad						
it 33. la gente se siente orgullosa de pertenecer a la empresa.	74%	84%	81%	72%	77%	76%
it 34. los empleados sienten que son miembros de un equipo de trabajo que funciona bien.	67%	74%	79%	74%	71%	72%
it 35. los empleados son leales.	64%	68%	69%	71%	61%	64%
it 36. cada quien se preocupa por el bien de los demás.	65%	54%	54%	54%	51%	53%
Total Identidad	67%	70%	71%	68%	65%	67%

Los resultados de la dimensión son diversos, se puede destacar que en los ítem 34,35,36 están en rango medio alto, y solo el ítem 33 relativo al orgullo que sienten los empleados por pertenecer a la empresa es superior al resultado del resto, esto quiere decir que todas las áreas están en sincronía en este ítem. En el caso del ítem 36 se evidencia que es el menor resultado 53% e incluso por debajo del promedio de la dimensión 67%, 14 puntos porcentuales lo que quiere decir que la percepción general de este ítem es que bajo el nivel en que se preocupan por el bien de los demás.

Tabla 44: Dimensión Riesgo por Área

Dimensión	Gerencia	Encargado	Perecedero	No perecedero	Administrativo	Total
Riesgo						
it 13. se asumen riesgos para aprovechar las oportunidades que se le presentan.	74%	64%	57%	54%	61%	61%
it 14. se toman riesgos para superar a la competencia.	75%	69%	64%	62%	60%	63%
it 15. la toma de decisiones se hace cuidadosamente para lograr la máxima efectividad.	84%	77%	73%	65%	71%	75%
it 16. los jefes se arriesgan cuando hay una buena idea.	79%	66%	62%	60%	60%	63%
Total Riesgo	78%	69%	64%	60%	63%	65%

Se destaca en la dimensión Riesgo que los resultados en las áreas de Gerencia y Encargado están por encima del promedio de la dimensión 65%, mientras que el resto de las áreas se encuentran por debajo, en relación a los ítem de mayor variación se puede señalar el ítem 15 relativo a que la toma de decisiones

se realiza cuidadosamente para lograr la máxima efectividad, siendo el mayor resultado el de gerencia con 84%. Por otra parte el ítem 13 es el de menor calificación lo cual indica que la percepción es menor en cuanto a la toma de riesgos en oportunidades que se presentan, mientras que solo la gerencia presenta un resultado alto en este ítem 74% contra 61% del promedio.

Tabla 45: Dimensión Apoyo por Área

Dimensión	Gerencia	Encargado	Perecedero	No perecedero	Administrativo	Total
Apoyo						
it 25. si el personal no se equivoca, las cosas van bien con los supervisores.	79%	72%	74%	65%	69%	71%
it 26. existe confianza entre el personal.	69%	57%	62%	59%	52%	58%
it 27. lossupervisores y compañeros se ayudan cuando existeuna tarea difícil.	76%	68%	78%	65%	63%	68%
it 28. tienen muy presente como se siente el personal.	78%	63%	57%	57%	57%	60%
Total Apoyo	76%	65%	68%	61%	60%	64%

En relación a la Dimensión Apoyo, se puede señal que el resultado del área de gerencia se ubica en el rango alto con 76%, mientras que el resto de las áreas están en el rango medio alto, se evidencia que la respuesta de la gerencia está orientada a la percepción sobre la presencia de un espíritu de ayuda dentro de la organización, mientras que es menor en el resto de las áreas; destacando como menor resultado y percepción el ítem 26 asociado a la confianza que existe en el personal, en cuanto al ítem 25, se puede señal que en todas las áreas está por encima del promedio.

Tabla 46: Dimensión Condiciones por Área

Dimensión	Gerencia	Encargado	Perecedero	No perecedero	Administrativo	Total
Condiciones						
it 17. entre los empleados existe una atmósfera amistosa.	72%	63%	69%	63%	56%	61%
it 18. existe un clima de trabajo agradable.	75%	64%	71%	66%	59%	65%
it 19. las personas tienden a ser comprensivas con los demás.	67%	59%	63%	62%	58%	59%
it 20. las relaciones de la gerencia con los empleados es agradable.	76%	70%	66%	65%	62%	65%
Total Condiciones	72%	64%	67%	64%	59%	63%

En el caso de la dimensión Condiciones, se contraponen al promedio de 63% los resultados de las áreas a excepción del Área Administrativo con 59%, lo

que quiere decir que la percepción general es que las condiciones son percibidas por todos los empleados de maneja muy similar, en el rango medio alto. Se destaca en el caso de la gerencia el resultado en el ítem 20, donde su percepción es que la relación con esta aria es agradable, mientras que en el ítem 19 la calificación es la menor en la dimensión y está referida a lo empático que pueden ser entre sí, esto quiere decir que la percepción en este caso es menor.

Tabla 47: Dimensión Conflicto por Área

Dimensión	Gerencia	Encargado	Perecedero	No perecedero	Administrativo	Total
Conflicto						
it 29. causa buena impresión que el personal se exprese para evitar desacuerdos.	76%	64%	68%	59%	60%	65%
it 30. la gerencia estimula las discusiones abiertas entre los empleados.	75%	61%	53%	57%	54%	57%
it 31. los empleados pueden decir lo quepiensan aunque no estén de acuerdo con los jefes.	84%	69%	64%	56%	62%	65%
it 32. las decisiones se toman de forma justa.	81%	63%	56%	57%	52%	57%
Total Conflicto	79%	64%	60%	57%	57%	61%

El análisis de la dimensión Conflicto, muestra como resultado un 61% donde las áreas de Gerencia y Encargado está por encima del promedio y el resto de las áreas se encuentra por encima, destacando el resultado del área de gerencia en todos los ítems 29, 31,32 en rango alto, lo que quiere decir que la gerencia considera que promueve los espacios para discusiones abiertas y que la toma de decisiones sea justa. En cuanto a las áreas de perecedero, no perecedero y administrativo su percepción en cuanto a la generación de espacios de discusiones abiertas es menor así como la forma en que se toman decisiones.

Tabla 48: Dimensión Recompensa por Área

Dimensión	Gerencia	Encargado	Perecedero	No perecedero	Administrativo	Total
Recompensa						
it 9. existe un plan de carrera para que los mejores empleados asciendan.	71%	70%	55%	59%	51%	57%
it 10. los reconocimientos e incentivos que se reciben son mayores que las amenazas y críticas.	67%	63%	47%	45%	49%	50%
it 11. las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	73%	65%	49%	52%	50%	54%
it 12. existe reconocimiento cuando se hace un buen trabajo.	74%	61%	54%	53%	49%	57%
Total Recompensa	71%	65%	51%	53%	50%	55%

La dimensión de recompensa es la menor calificada con 55%, donde se puede destacar en el ítem 10 en las áreas Perecedero, No Perecedero y Administrativo está en un rango medio bajo, e incluso por debajo del promedio de la dimensión 55%, su percepción es que se reciben críticas y amenazas es menor en los ítem evaluados, por otro lado la gerencia y encargado, lo califican en rango medio alto. El ítem mayor valorado es el relativo a la existencia de reconocimiento e incentivo cuando se realiza un buen trabajo encontrándose en un rango medio alto excepto en el caso de Administrativo con 49% de resultado rango medio bajo. Importante señal que en líneas generales el personal percibe que el trabajo pudiese ser reconocido en mayor medida.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

En términos generales, los resultados obtenidos reflejan que el personal adscrito a las diez sucursales de la Región Capital de UNICASA C.A que formaron parte del estudio, tienen una buena percepción acerca del clima organizacional prevaleciente en sus unidades, correspondiendo a un rango Medio-Alto

Para la dimensión **Estructura**, la cual se destacó por haber obtenido el porcentaje más alto, se puede concluir que existe conocimiento en cuanto a cómo está organizada y de cuáles son las diferentes líneas de reporte, hay interés en que las normas, los métodos y los procedimientos estén claros y se cumplan, los procesos se encuentran debidamente levantados y se cuenta con los manuales correspondientes.

Con respecto a la dimensión **Responsabilidad** se puede concluir que existe cierta flexibilidad para que los empleados lleven a cabo sus labores diarias, pero vale la pena tomar en cuenta que no todos los empleados asumen sus errores en lugar de justificarse cuando la situación lo amerita, así mismo los índices de ausentismo e incumplimiento de horario son bastante altos, esto puede atribuirse a la falta de lineamientos de conducta o de un manual normativo que regule el comportamiento durante la jornada de trabajo.

Para la dimensión **Desempeño** cabe señalar que tal vez no se le está dando la suficiente importancia al factor humano, se necesita mayor énfasis en aspectos que conlleven a motivar y mantener satisfechos a los empleados.

La dimensión **Comunicación** evidenció que son muy pocas las fallas que se presentan en este sentido, está fluyendo a todo nivel y de la manera adecuada,

existe un seguimiento continuo por parte de los supervisores y tal vez lo que podría mejorar un poco son los tiempos de respuesta.

Con respecto a la dimensión **Identidad** es importante destacar que la gran mayoría de los empleados se sienten comprometidos con la organización y son leales a ella, sin embargo se preocupan muy poco por el bienestar de los demás.

Se puede establecer que la dimensión **Riesgo** tiene ciertas limitaciones, asociadas sobre todo al momento y la prontitud de la toma de decisiones y la ejecución de acciones necesarias para estar delante de la competencia.

Respecto a la dimensión **Apoyo**, tenemos que existe cierto grado de cooperación entre los empleados, se tiene claro que el hecho de llevar a cabo el trabajo diario con un margen de error bajo facilita o armoniza la relación de los empleados con los supervisores, por otro lado existe muy poco interés por cómo se siente el otro con su trabajo.

En cuanto a la dimensión **Condiciones**, en líneas generales, cuentan con lo necesario para alcanzar las metas establecidas, sin embargo se considera que puede mejorarla comprensión entre los empleados en pro de poder alcanzar los objetivos de forma eficiente y oportuna, manteniendo un clima organizacional adecuado.

Existe cierta tendencia al **Conflicto**, provocado más que todo por el choque de opiniones y por una parte importante de empleados que no se siente comprometida con la organización o simplemente les da igual lo que pasa a su alrededor.

Por último la dimensión **Recompensa** fue la que obtuvo un menor puntaje, lo cual se evidencia en la inconformidad de parte los empleados cuando se les

preguntó si eran más las amenazas y críticas que recibían que las recompensas. Un porcentaje considerable de los empleados siente que no está siendo remunerado en base a su desempeño, el reconocimiento y manejo de las bonificaciones fueron factores altamente susceptibles a la evaluación poco favorable por parte de la muestra.

Los resultados para los diferentes niveles o áreas adscripción tienen bastante semejanza y reflejan que cada área tiene conocimiento de la estructura organizacional, en lo concerniente a sus funciones y responsabilidades, a las metas y objetivos planteados, los logros y los procesos que llevan a cabo. De igual manera, coinciden en contar con un equipo de trabajo consolidado, así como tener claras cuáles son las estrategias del negocio y cuál es su rol para el logro de las metas organizacionales.

La sucursal que mostró el nivel más alto respecto a la percepción del Clima Organizacional fue la de Caricuao, mientras que entre aquellas que podrían estar incidiendo en menor forma en la calificación del total se encuentran Catia y Cumbres de Curumo.

6.2 Recomendaciones

A partir de los resultados generales obtenidos se sugiere mantener aquellas estrategias o prácticas en materia de RRHH, que han logrado hasta el momento generar una percepción positiva por parte del personal acerca del clima organizacional, donde destacan niveles altos de desempeño y productividad. Por otro lado consideramos pertinente que se tomen en cuenta diversas acciones en búsqueda de mejorar o fortalecer un poco más dicha percepción y garantizar el éxito de la organización a corto plazo.

En este sentido consideramos oportuno sugerir las siguientes acciones a tomar por parte de UNICASA para cada una de las dimensiones:

Estructura

Actualizar periódicamente las descripciones de cargos y los organigramas con las líneas de reporte claramente establecidas, esto permitirá seguir fortaleciendo la estructura organizativa como hasta el momento ha sucedido, continuar en la elaboración de documentos o manuales que respalden todos los procesos organizacionales y el funcionamiento en general de todas las áreas funcionales y operativas de las sucursales.

Responsabilidad

Establecer espacios que permitan la retroalimentación entre los supervisores y el personal base para hacerles entender lo importante que resulta el hecho de que presten atención a su trabajo, cumplan con lo establecido y traten de tener un margen de error mínimo, para que las operaciones no se vean afectadas. En caso de cometer algún error aceptar la responsabilidad sin justificaciones. Considerar la posibilidad de hacer público el código de ética o las normativas internas con la que se cuente, haciendo hincapié en la importancia de cumplir a cabalidad con el horario y de justificar las ausencias. Descontar las faltas injustificadas al igual que aplicar amonestaciones escritas podría hacer que tome conciencia al respecto. Todo esto pudiese fomentarse con campañas comunicacionales, como por ejemplo carteleras informativas, página web, trípticos, charlas etc.

Desempeño

Diseñar un programa de formación de líderes, que permita a los gerentes y personal supervisorio, tener las suficientes herramientas para poder motivar a su personal y hacer su desempeño mejor.

Comunicación

Contar con una campaña de comunicación que permita mantener y reforzar en todos los empleados los objetivos y metas de la organización, y saber cómo su trabajo diario impacta en su cumplimiento, ya que esto se encuentra relacionado al tema de las recompensas. Continuar incentivando el diálogo y la retroalimentación acerca de los resultados obtenidos durante un determinado período entre: gerentes, encargados y personal de base en cada sucursal para poder mantener el buen flujo de información.

Identidad

Robustecer ese sentimiento de orgullo que tienen los empleados actualmente por el hecho de pertenecer a UNICASA.

Riesgo

El personal gerencial debe arriesgarse un poco más al momento de tomar decisiones, sobre todo cuando algún empleado aporta una idea valiosa, aprovechar todas y cada una de las oportunidades que se presenten para proponer y generar mejoras, ya que a fin de cuentas esto contribuirá a que se supere a la competencia. Incrementar la participación de todos los asuntos de

importancia para la organización, evitando así que se generen sentimientos de obligatoriedad y necesidad como los que se percibieron en algunas sucursales.

Apoyo

Fomentar el trabajo en equipo y la colaboración entre los diversos empleados de cada sucursal, tratar de que a pesar de que cada quien tenga sus responsabilidades definidas, este escenario permita que puedan ayudarse unos a otros y exista una mayor compenetración.

Condiciones

Incentivar la cooperación, buscar el interés colectivo en pro de la organización y mejorar el ambiente laboral en función de crear un clima de menor tensión en la organización.

Conflicto

Estimular aún más discusiones abiertas para escuchar ideas, propuestas y/o soluciones antes los problemas que se presentan día a día. La gerencia o los encargados de áreas deben tratar de brindar en la medida de sus posibilidades mayores niveles de confianza y atención a las inquietudes y expectativas de los empleados.

Recompensa

El sistema de evaluación actual debe ser revisado en pro de poder estimular el desarrollo de carrera de cada empleado. Es conveniente incorporar nuevas políticas salariales que incentiven al empleado a hacer cada día mejor su trabajo, pudiendo contemplarse una bonificación por productividad que satisfaga un poco más sus necesidades económicas.

Por último, en relación a los resultados obtenidos para cada una de las áreas de adscripción y sucursales estudiadas proponemos:

Conservar el alto grado de compromiso y dedicación del equipo Gerencial, de manera que la organización continúe gozando de un buen clima organizacional y el resto de los empleados se contagien de ese sentimiento de orgullo por pertenecer a UNICASA.

Evaluar que estrategias o acciones ha seguido el personal gerencial en aquellas sucursales que obtuvieron una alta evaluación del clima organizacional, para tomarlos como un modelo de referencia a ser implementarlo en las restantes.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aldama, I. Hidalgo, M. Quiaro, R. & Porras, J. (2016). *Clima Organizacional y felicidad en el trabajo*.
<https://gerenciarecursoshumanos.wordpress.com/2016/02/16/clima-organizacional-y-felicidad-en-el-trabajo/>
- Balestrini, M. (1.998). *"Como se Elabora el Proyecto de Investigación"*. Ediciones Universales, Bogotá.
- Brunet, I. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Definición, diagnóstico y consecuencias. México.
- Eyssautier de la Mora, M. (2006). *En Metodología de la Investigación. Desarrollo de la Inteligencia*. México: Thomson.
- Hernández, M (2.010). *Estudio del clima organizacional en la empresa JMC Comunicaciones integradas*. Trabajo de grado para optar al título de licenciada en Relaciones Industriales. UCAB- Caracas. Recuperado en Abril de 2017 y disponible en:
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS1954.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Pilar Baptista L. (2010). *Metodología de la investigación*. México. Ed. Mc Graw Hill.
- Hurtado, J. (2010). *El Proyecto de Investigación*. Editorial Quirón. Sexta edición. Caracas-Bogotá, 140.

- García, A. & Navarro, R (2007). *Clima y compromiso organizacional*. Recuperado en Abril de 2017 y disponible en:
<http://www.eumed.net/librosgratis/2007c/340/Origenes%20y%20definicion%20de%20clima%20laboral.htm>
- Gibson, J. Ivancevich, J. & Donelly, J. (1984). “*Organizaciones: Estructura y Proceso*”. Colombia: McGraHill.
- Gonzales, F. (2010). Diagnóstico de clima organizacional en una pequeña red de supermercados. Recuperado en Noviembre 2016 y disponible en:
<http://www.administradores.com.br/producao-academica/diagnostico-de-clima-organizacional-em-uma-pequena-rede-de-supermercados/3461/>
- Likert, R. (1986) *Nuevas Formas para Solucionar Conflictos*. Editorial Trillas
- Litwin, G. & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizationnal climate*. Harvard University. Boston.
- Méndez Álvarez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Centro Editorial Universidad del Rosario. Bogotá.
- Molina, M & Reyes, M. (2006). *Satisfacción Laboral en el Supermercado Centro 99*. Universidad Rafael Urdaneta, Trabajo Especial de Grado.
<http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/3501-06-01161.pdf>
- Ochoa, C. (2015). *Muestreo Probabilístico: Muestreo Aleatorio Simple*. Recuperado en Noviembre 2016 y disponible en:
<http://www.netquest.com/blog/es/muestreo-probabilistico-muestreo-aleatorio-simple/>
- Peláez, A, Rodriguez, J, Ramírez, S, Pérez, L, & Vázquez, A. (S/F). *La Entrevista*. Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado en Noviembre de 2.016 y disponible en:

https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentacion/es/Curso_10/Entrevista.pdf

- Ramos. D. (2012). *El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Colombia
- Reichers, A. & Schneider, B. (1990). *Climate and culture: An Evolution of constructs*. San Francisco.
- Terry, M. (2008). *Tesis: Clima Laboral: Los Recursos Humanos en la empresa*. Recuperado en Octubre de 2.016 y disponible en:

http://www.academia.edu/29252020/TESIS_Clima_laboral_1

- Valarino, E., Yáber, G., y Cemborain M. (2010). *Metodología de la Investigación. Paso a paso*. (1era ed.). México D.F: Editorial Trillas.
- Web site Supermercados Unicasa : Recuperado en Mayo de 2.016 y disponible en:

<http://www.unicasa.com.ve/>

ANEXOS

ANEXO 1: Cuestionario de Clima Organizacional

Instrumento para evaluación del Clima Organizacional.

El presente instrumento permitirá conocer la percepción de los empleados de Supermercados UNICASA sobre el Clima Organizacional. La información obtenida con este cuestionario es de carácter anónimo y recibirá un tratamiento confidencial.

Instrucciones:

1. Lea cuidadosamente cada pregunta y respóndala con una equis (X) en la casilla a la derecha, con la opción que mejor refleje su opción con respecto a lo en ella planteado.
2. Sea lo más sincero posible cuando responda.
3. Solamente deberá marcar una sola respuesta por cada pregunta.
4. Responda todas y cada una de las preguntas.

Género: Femenino: _____ Masculino: _____

Edad: Entre 18 y 25 años: _____ Entre 26 y 35 años: _____ Entre 36 y 45 años: _____ Más de 45 años: _____

Nivel académico: Básico: _____ Bachiller: _____ T.S.U: _____ Universitario: _____

Antigüedad en UNICASA: Más de 3 meses: _____ Entre 1 y 5 años: _____ Entre 6 y 10 años: _____ Más de 11 años: _____

Sucursal: _____

Área en la cual labora: Perecedero: _____ No Perecedero: _____

Administrativo: _____

Calificación: (Opciones de respuestas)

1= En desacuerdo; **2=**Parcialmente de acuerdo; **3=** De acuerdo; **4=** Totalmente de acuerdo

Preguntas:	Calificación			
	1	2	3	4
En Supermercados UNICASA...				
1. las tareas están claramente definidas.				
2. se tiene claro quién toma las decisiones.				
3. se conoce claramente la estructura organizativa.				

4. se muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos se cumplan.				
5. a los superiores les gusta que haga bien el trabajo sin tener que estar verificándolo con ellos.				
6. los empleados resuelven los problemas que se le presentan.				
7. cuando alguien comete un error el personal lo reconoce.				
8. los empleados asumen sus responsabilidades.				
9. existe un plan de carrera para que los mejores empleados asciendan.				
10. los reconocimientos e incentivos que se reciben son mayores que las amenazas y críticas.				
11. las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
12. existe reconocimiento cuando se hace un buen trabajo.				
13. se asumen riesgos para aprovechar las oportunidades que se le presentan.				
14. se toman riesgos para superar a la competencia.				
15. la toma de decisiones se hace cuidadosamente para lograr la máxima efectividad.				
16. los jefes se arriesgan cuando hay una buena idea.				
17. entre los empleados existe una atmósfera amistosa.				
18. existe un clima de trabajo agradable.				
19. las personas tienden a ser comprensivas con los demás.				
20. las relaciones de la gerencia con los empleados es agradable.				
21. se exige un alto rendimiento.				
22. la gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.				
23. se motiva al personal para mejorar su rendimiento.				
24. el personal está orgulloso por los resultados de su desempeño.				
25. si el personal no se equivoca, las cosas van bien con los supervisores.				
26. existe confianza entre el personal.				
27. los supervisores y compañeros se ayudan cuando existe una tarea difícil.				
28. tienen muy presente como se siente el personal.				
29. causa buena impresión que el personal se exprese para evitar desacuerdos.				
30. la gerencia estimula las discusiones abiertas entre los empleados.				
31. los empleados pueden decir lo que piensan aunque no estén de acuerdo con los jefes.				
32. las decisiones se toman de forma justa.				
33. la gente se siente orgullosa de pertenecer a la empresa.				

34. los empleados sienten que son miembros de un equipo de trabajo que funciona bien.				
35. los empleados son leales.				
36. cada quien se preocupa por el bien de los demás.				
37. los jefes se comunican de forma oportuna.				
38. la comunicación entre los trabajadores es fluida.				
39. la información recibida facilita la efectividad en el trabajo.				
40. se hace seguimiento para asegurar que la información llegue a todos los niveles				

Gracias por tu valiosa colaboración!!!

ANEXO 2: Puntajes promedios del comportamiento de las dimensiones por sucursales, niveles y áreas.

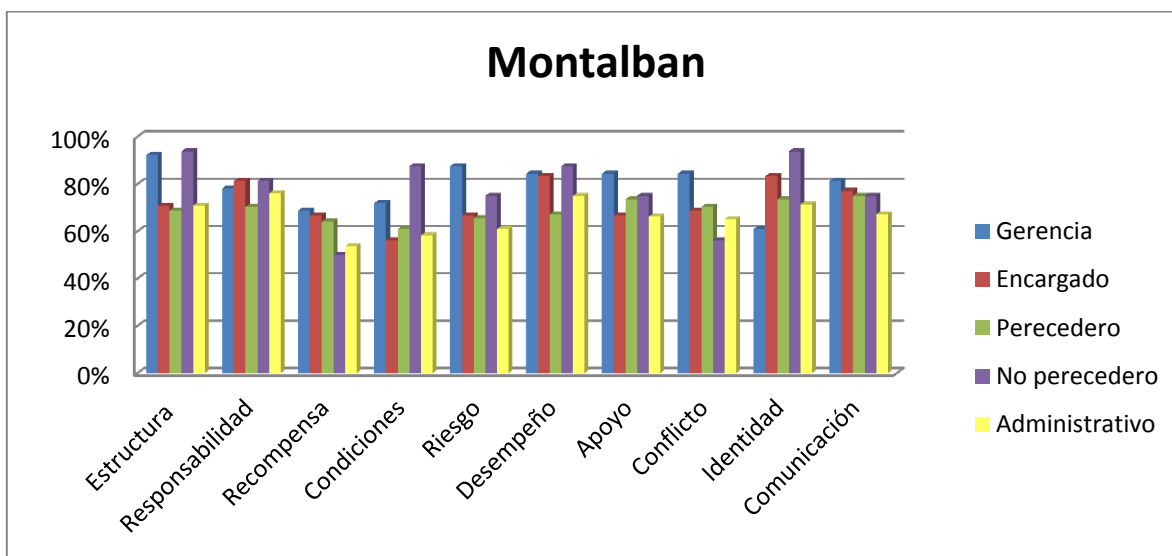
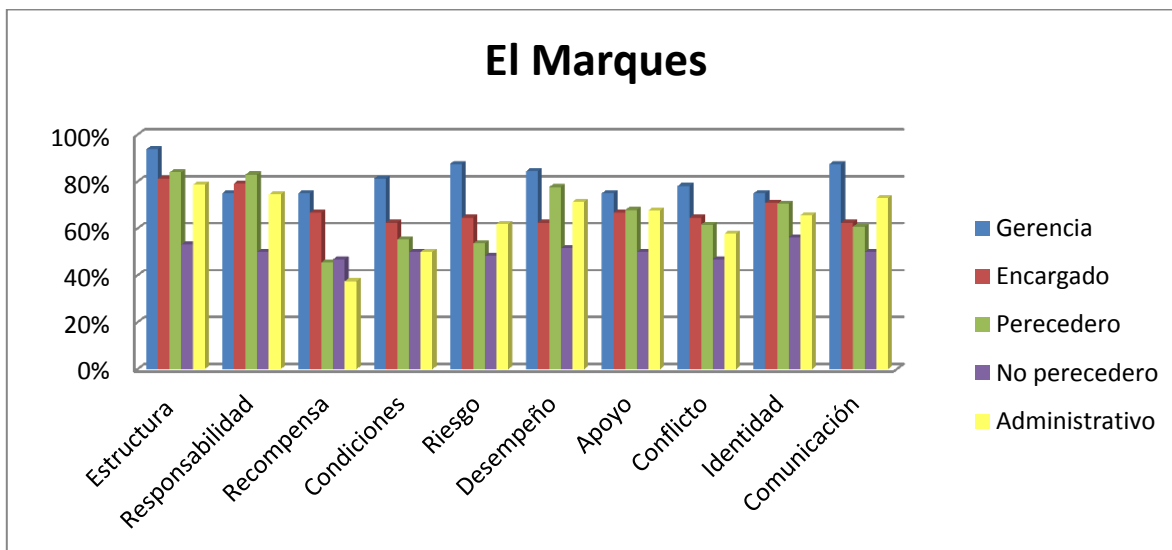
Clima Org.	2,57	64%				
Sucursal	1-El Marques					
Dimensión	Gerencia	Encargado	Perecedero	No perecedero	Administrativo	Total
Estructura	3,75	3,25	3,36	2,13	3,15	3,11
Responsabilidad	3,00	3,17	3,32	2,00	2,98	2,95
Recompensa	3,00	2,67	1,82	1,88	1,50	1,87
Riesgo	3,50	2,58	2,14	1,94	2,48	2,40
Apoyo	3,00	2,67	2,71	2,00	2,71	2,63
Comunicación	3,50	2,50	2,43	2,00	2,92	2,66
Identidad	3,00	2,83	2,82	2,25	2,63	2,67
Conflicto	3,13	2,58	2,46	1,88	2,31	2,38
Desempeño	3,38	2,50	3,11	2,06	2,85	2,80
Condiciones	3,25	2,50	2,21	2,00	2,00	2,20
Clima Org.	2,81	70%				
Sucursal	2-Montalbán					
Dimensión	Gerencia	Encargado	Perecedero	No perecedero	Administrativo	Total
Estructura	3,69	2,83	2,75	3,75	2,83	3,00
Responsabilidad	3,13	3,25	2,81	3,25	3,04	3,05
Recompensa	2,75	2,67	2,56	2,00	2,15	2,38
Riesgo	3,50	2,67	2,63	3,00	2,44	2,70
Apoyo	3,38	2,67	2,94	3,00	2,65	2,83
Comunicación	3,25	3,08	3,00	3,00	2,69	2,90
Identidad	2,44	3,33	2,94	3,75	2,85	2,90
Conflicto	3,38	2,75	2,81	2,25	2,60	2,77
Desempeño	3,38	3,33	2,69	3,50	3,00	3,07
Condiciones	2,88	2,25	2,44	3,50	2,33	2,48
Clima Org.	2,60	65%				
Sucursal	4-Candelaria					
Dimensión	Gerencia	Encargado	Perecedero	No perecedero	Administrativo	Total
Estructura	3,63	3,00	3,19	2,88	2,64	2,96
Responsabilidad	2,88	2,75	3,13	3,38	2,96	3,00
Recompensa	2,63	3,17	1,63	2,13	1,64	2,06
Riesgo	2,50	3,33	2,50	2,75	1,96	2,46
Apoyo	2,63	3,08	2,94	3,13	1,71	2,47

Comunicación	2,38	3,25	3,13	3,75	1,86	2,64
Identidad	2,75	2,83	2,63	3,75	2,00	2,56
Conflicto	2,50	2,67	2,56	3,25	1,68	2,31
Desempeño	2,88	3,25	2,81	3,88	2,11	2,74
Condiciones	3,00	2,92	2,94	3,75	2,29	2,78
Clima Org.	2,70	68%				
Sucursal	5-Colinas de Bello Monte					
Dimensión	Gerencia	Encargado	Perecedero	No perecedero	Administrativo	Total
Estructura	3,75	3,06	3,50	3,25	3,15	3,27
Responsabilidad	2,75	2,63	3,50	3,75	3,45	3,18
Recompensa	2,88	2,06	2,25	1,63	1,75	2,03
Riesgo	3,00	2,25	2,88	2,50	2,30	2,48
Apoyo	2,88	2,56	2,75	2,38	2,20	2,48
Comunicación	3,13	2,56	3,13	3,00	2,80	2,85
Identidad	2,75	2,88	3,38	3,50	3,00	3,05
Conflicto	3,00	2,50	2,63	1,88	2,05	2,35
Desempeño	3,50	2,69	3,00	3,13	2,80	2,93
Condiciones	3,00	2,19	3,13	2,25	2,10	2,40
Clima Org.	2,79	70%				
Sucursal	7-El Paraíso					
Dimensión	Gerencia	Encargado	Perecedero	No perecedero	Administrativo	Total
Estructura	4,00	3,13	2,95	2,71	3,13	3,08
Responsabilidad	3,17	2,50	3,45	2,93	2,50	2,92
Recompensa	3,33	2,50	2,75	2,07	2,25	2,49
Riesgo	4,00	3,00	2,80	2,32	2,69	2,83
Apoyo	3,50	2,63	3,20	2,25	2,69	2,76
Comunicación	3,92	2,94	3,30	2,36	2,06	2,82
Identidad	3,25	2,63	3,05	2,43	1,88	2,61
Conflicto	3,83	2,50	2,90	1,96	2,25	2,55
Desempeño	3,67	3,06	3,45	2,79	2,69	3,08
Condiciones	3,00	2,50	3,50	2,61	2,25	2,77
Clima Org.	2,64	66%				

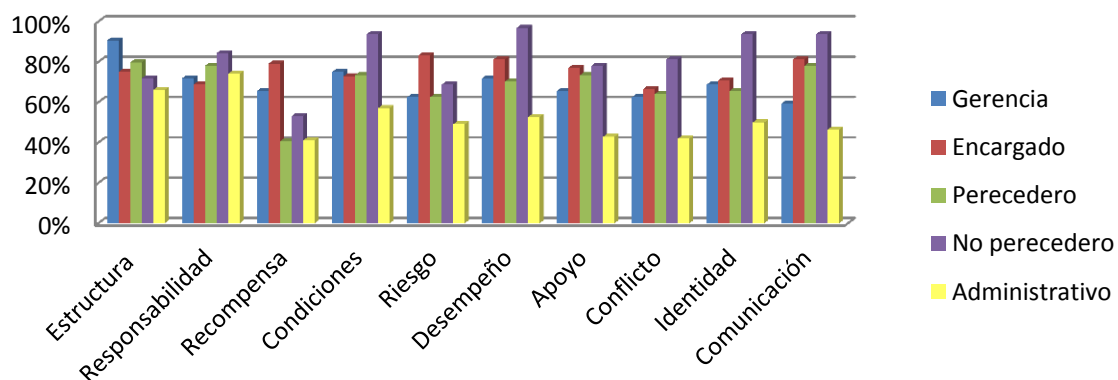
Sucursal	9-San Martín					
Dimensión	Gerencia	Encargado	Perecedero	No perecedero	Administrativo	Total
Estructura	3,38	3,58	2,83	2,92	3,40	3,16
Responsabilidad	2,44	2,83	2,67	2,92	3,05	2,79
Recompensa	2,75	2,75	2,13	2,63	2,50	2,51
Riesgo	2,88	2,50	2,50	2,67	2,65	2,64
Apoyo	2,69	2,08	2,21	2,33	2,45	2,35
Comunicación	2,88	2,50	2,29	2,83	2,75	2,65
Identidad	2,31	2,33	2,79	2,75	2,65	2,61
Conflicto	3,13	2,17	2,21	2,54	2,15	2,43
Desempeño	3,13	2,58	2,50	3,00	3,15	2,88
Condiciones	2,63	2,42	2,25	2,38	2,45	2,41
Clima Org.	2,21	55%				
Sucursal	13-Catia					
Dimensión	Gerencia	Encargado	Perecedero	No perecedero	Administrativo	Total
Estructura	3,75	3,00	2,25	2,50	3,25	2,98
Responsabilidad	2,25	2,17	2,63	2,75	2,96	2,66
Recompensa	2,75	1,92	1,38	1,00	1,83	1,73
Riesgo	2,50	2,58	1,88	1,00	2,42	2,18
Apoyo	3,00	2,42	2,13	1,50	1,92	2,07
Comunicación	2,75	2,17	1,38	1,50	2,29	2,05
Identidad	2,25	2,17	2,38	1,75	2,38	2,23
Conflicto	2,50	2,17	1,50	1,25	1,83	1,82
Desempeño	3,50	2,75	1,63	1,75	2,54	2,41
Condiciones	2,75	2,42	2,25	1,00	1,79	1,95
Clima Org.	2,63	66%				
Sucursal	26-Cumbres de Curumo					
Dimensión	Gerencia	Encargado	Perecedero	No perecedero	Administrativo	Total
Estructura	2,00	3,50	2,75	2,31	3,17	2,87
Responsabilidad	1,50	2,83	2,75	2,94	3,17	2,87
Recompensa	1,50	2,75	2,05	2,00	2,58	2,29
Riesgo	1,25	2,50	2,65	2,56	2,83	2,59
Apoyo	2,25	2,67	2,35	2,94	2,25	2,49
Comunicación	1,00	2,92	2,40	2,69	3,00	2,66
Identidad	2,25	2,75	2,80	2,56	2,33	2,57
Conflicto	3,25	2,58	2,20	2,25	2,63	2,46
Desempeño	2,50	3,08	2,80	3,19	3,33	3,08

Condiciones	1,50	2,67	2,65	2,25	2,42	2,43
Clima Org.	3,10	78%				
Sucursal	28-Caricua					
Dimensión	Gerencia	Encargado	Perecedero	No perecedero	Administrativo	Total
Estructura	3,25	3,83	3,38	3,92	3,09	3,36
Responsabilidad	2,75	3,33	3,56	3,58	3,23	3,30
Recompensa	2,88	2,92	1,94	3,00	2,27	2,45
Riesgo	2,75	3,00	3,44	3,50	3,09	3,16
Apoyo	3,00	2,67	3,13	3,42	2,98	3,02
Comunicación	3,25	3,42	3,44	3,25	3,27	3,32
Identidad	3,38	2,92	3,31	3,08	2,98	3,08
Conflicto	2,88	3,25	2,63	3,33	2,64	2,83
Desempeño	3,13	3,00	3,44	3,58	3,27	3,29
Condiciones	3,38	2,92	3,19	3,67	3,16	3,22
Clima Org.	2,62	65%				
Sucursal	30-Uslar (Montalbán)					
Dimensión	Gerencia	Encargado	Perecedero	No perecedero	Administrativo	Total
Estructura	4,00	3,42	2,64	3,25	2,88	3,05
Responsabilidad	2,75	2,92	3,17	2,58	2,75	2,86
Recompensa	3,08	2,75	1,94	1,92	1,69	2,07
Riesgo	3,42	3,17	2,44	2,17	2,22	2,50
Apoyo	3,17	2,50	2,69	2,38	1,91	2,44
Comunicación	3,33	2,83	2,81	3,04	2,28	2,77
Identidad	2,50	3,33	2,61	2,71	2,63	2,70
Conflicto	3,25	2,50	2,14	2,42	2,13	2,34
Desempeño	3,42	3,33	2,58	2,83	2,53	2,78
Condiciones	3,00	2,92	2,72	2,79	2,34	2,68

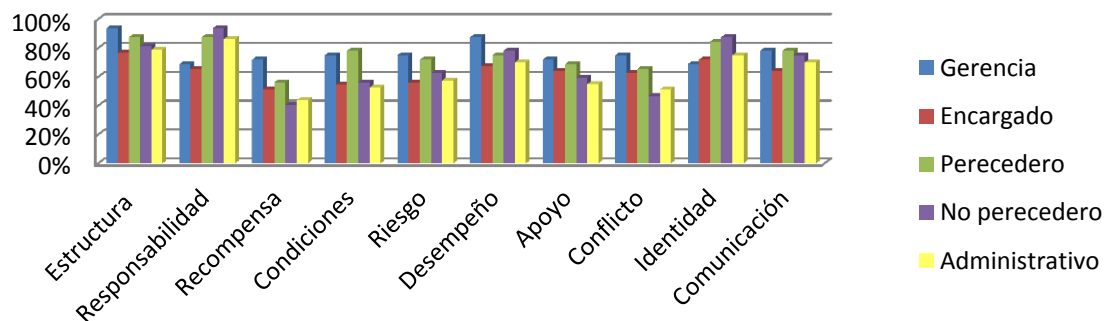
Anexo 3: Gráficos porcentuales con el comportamiento de las dimensiones por niveles o áreas.



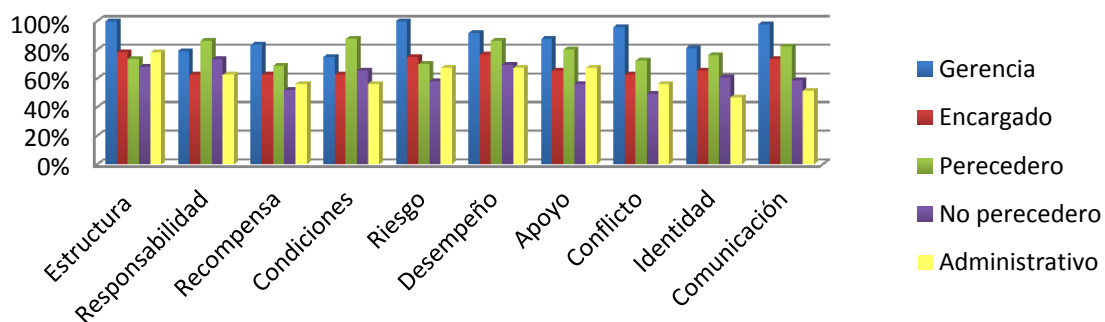
La Candelaria



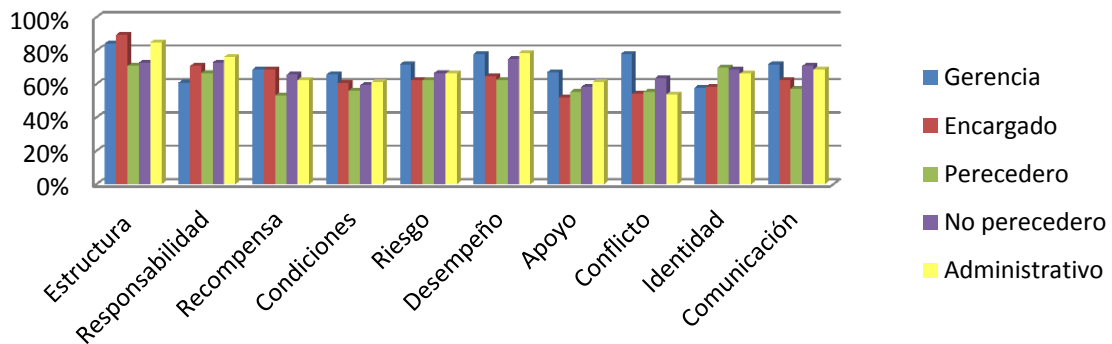
Colinas de Bello Monte



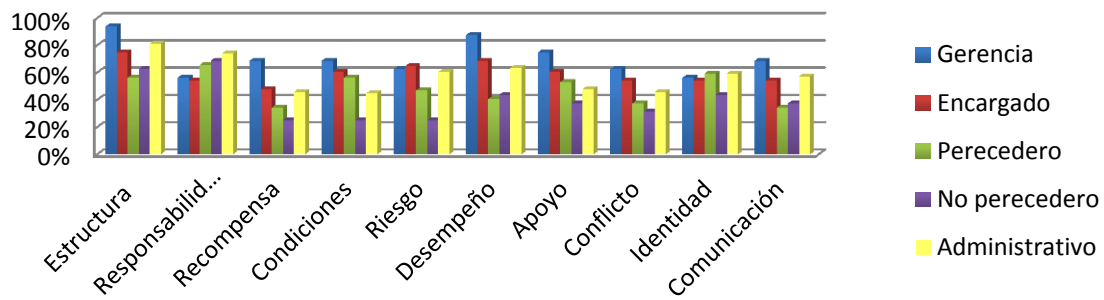
El Paraíso



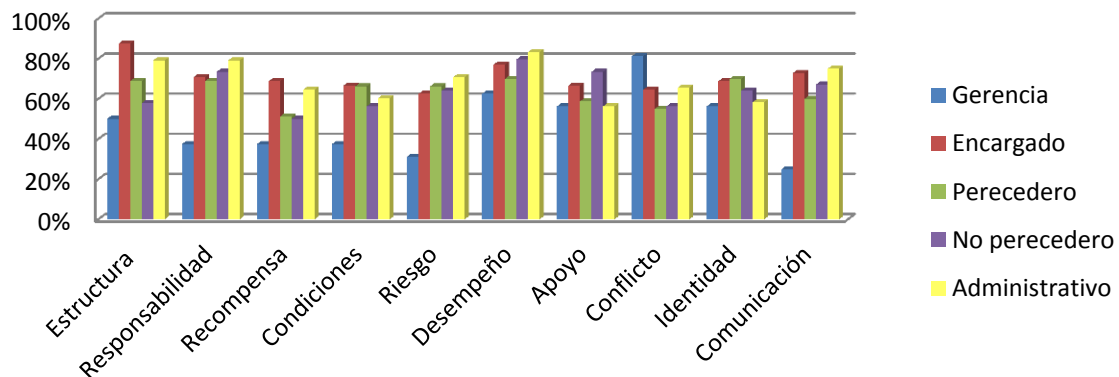
San Martín



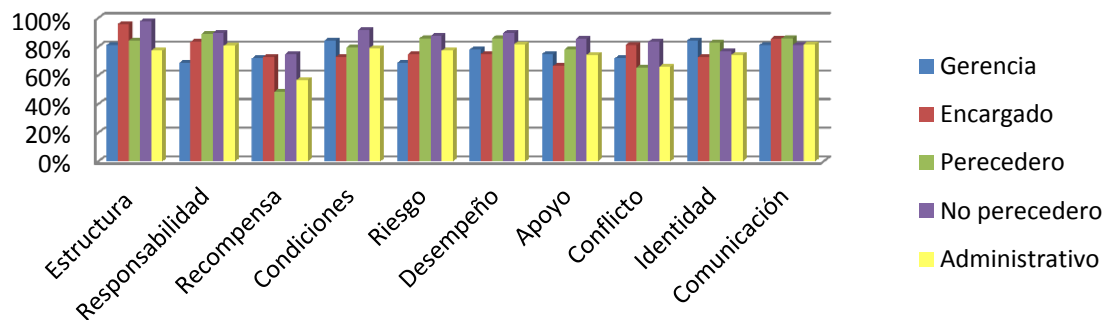
Catia



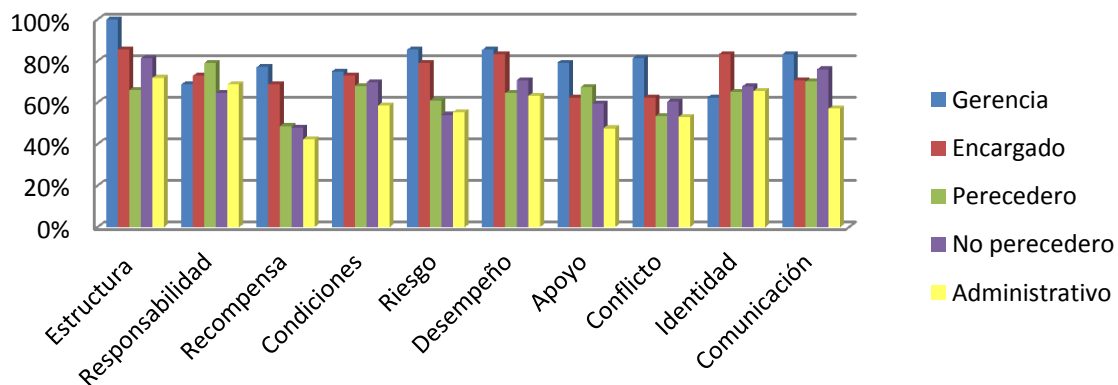
Cumbres de Curumo



Caricuao



Uslar Montalban



Anexo 4: Tabla de Medias y Porcentajes del Clima Organizacional (con ítem)

ITEMS	Media (X)	%
Estructura	3,09	77%
Ítem 1. Las tareas están claramente definidas.	3,12	78%
Ítem 2. Se tiene claro quién toma las decisiones.	3,07	77%
Ítem 3. Se conoce claramente la estructura organizativa.	3,24	81%
Ítem 4. Se muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos se cumplan.	2,91	73%
Responsabilidad	2,93	73%
Ítem 5. A los superiores les gusta que haga bien el trabajo sin tener que estar verificándolo con ellos.	3,34	83%
Ítem 6. Los empleados resuelven los problemas que se le presentan.	2,83	71%
Ítem 7. Cuando alguien comete un error el personal lo reconoce.	2,62	65%
Ítem 8. Los empleados asumen sus responsabilidades.	2,93	73%
Recompensa	2,19	55%
Ítem 9. Existe un plan de carrera para que los mejores empleados asciendan.	2,29	57%
Ítem 10. Los reconocimientos e incentivos que se reciben son mayores que las amenazas y críticas.	2,02	50%
Ítem 11. Las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	2,17	54%
Ítem 12. Existe reconocimiento cuando se hace un buen trabajo.	2,30	57%
Riesgo	2,62	65%
Ítem 13. Se asumen riesgos para aprovechar las oportunidades que se le presentan.	2,43	61%
Ítem 14. Se toman riesgos para superar a la competencia.	2,54	63%
Ítem 15. La toma de decisiones se hace cuidadosamente para lograr la máxima efectividad.	2,99	75%
Ítem 16. Los jefes se arriesgan cuando hay una buena idea.	2,52	63%
Condiciones	2,51	63%
Ítem 17. Entre los empleados existe una atmósfera amistosa.	2,46	61%
Ítem 18. Existe un clima de trabajo agradable.	2,59	65%
Ítem 19. Las personas tienden a ser comprensivas con los demás.	2,38	59%
Ítem 20. Las relaciones de la gerencia con los empleados es agradable.	2,61	65%
Desempeño	2,92	73%
Ítem 21. Se exige un alto rendimiento.	3,04	76%
Ítem 22. La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.	3,23	81%
Ítem 23. Se motiva al personal para mejorar su rendimiento.	2,53	63%
Ítem 24. El personal está orgulloso por los resultados de su desempeño.	2,86	72%
Apoyo	2,56	64%
Ítem 25. Si el personal no se equivoca, las cosas van bien con los supervisores.	2,83	71%
Ítem 26. Existe confianza entre el personal.	2,30	58%
Ítem 27. Los supervisores y compañeros se ayudan cuando existe una tarea difícil.	2,72	68%
Ítem 28. Los supervisores tienen muy presente como se siente el personal.	2,39	60%
Conflicto	2,43	61%

Ítem 29. Causa buena impresión que el personal se exprese para evitar desacuerdos.	2,59	65%
Ítem 30. La gerencia estimula las discusiones abiertas entre los empleados.	2,27	57%
Ítem 31. Los empleados pueden decir lo que piensan aunque no estén de acuerdo con los jefes.	2,59	65%
Ítem 32. Las decisiones se toman de forma justa.	2,29	57%
Identidad	2,66	67%
Ítem 33. La gente se siente orgullosa de pertenecer a la empresa.	3,06	76%
Ítem 34. Los empleados sienten que son miembros de un equipo de trabajo que funciona bien.	2,88	72%
Ítem 35. Los empleados son leales.	2,57	64%
Ítem 36. Cada quien se preocupa por el bien de los demás.	2,13	53%
Comunicación	2,76	69%
Ítem 37. Los jefes se comunican de forma oportuna.	2,66	67%
Ítem 38. La comunicación entre los trabajadores es fluida.	2,71	68%
Ítem 39. La información recibida facilita la efectividad en el trabajo.	2,91	73%
Ítem 40. Se hace seguimiento para asegurar que la información llegue a todos los niveles	2,76	69%