UCAB

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO
Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES
(INDUSTRIÓLOGO)

INFLUENCIA DE LA FORMACIÓN GERENCIAL EN COACHING SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO, 2018.

Realizado por:

Angie Barrios.
Mayelis Garrido.

Profesor guía:

Arquímedes Chacón

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la Calificación de: VEINTE (20) puntos.

Nombre: ARQUIMEDES CHACÓN Firma:
Nombre: GUILLERMO YÁBER Firma:
Nombre: Pedro Vicente Navarro Firma:

Caracas, 06 de Noviembre de 2018

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
MONTALBÁN

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS SOCIALES ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

INFLUENCIA DE LA FORMACIÓN GERENCIAL EN COACHING SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO, 2018.

Tesista: Barrios D, Angie N

Tesista: Garrido H, Mayelis E

Tutor: Arquímedes Chacón Chacón

Caracas, septiembre 2018

DEDICATORIA

A:

Dios y la Virgen, por haberme permitido llegar hasta este momento y darme la fuerza para lograr mis objetivos en esta etapa.

Mi madre Carmen, por darme la vida, ser mí apoyo, mí complemento, mi amiga, mi profesora; por sus consejos, valores y no dejar de confiar en mí, pero más que nada por su infinito amor.

Mi hermana Eurimar Daniela por siempre ser única e inigualable. Y mi motivación a salir adelante para darle lo mejor en esta vida.

Mis ángeles, Maikel y Eloangely ustedes son mi luz en el cielo y en la tierra.

Mi familia, sin ustedes nada de esto fuese realidad, gracias infinitas por el apoyo, los consejos, las fiestas y el amor que me demuestran todos los días.

Mayelis Elohy Garrido Hernández

DEDICATORIA

Primeramente, a Dios por estar conmigo en todo momento en cada uno de mis pasos.

A mi madre Mariflor por siempre tener listo un buen café y unas buenas palabras cuando todo parecía ponerse difícil.

A mi padre Antonio barrios por pagarme la universidad.

A mi hermano por siempre ser mi modelo a seguir.

A mi cuñada y sobrinos que tanto los amo.

A mi novio Eduardo Graterol por estar a mi lado en todo momento y ser de gran apoyo.

A mis amigos los llamados Royals sin ellos la culminación de mi carrera universitaria no sería la misma

Angie Nakary Barrios Delfín

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios y a la Virgen, por guiarnos en este proceso y darnos la fortaleza para seguir adelante.

A nuestro Tutor Arquímedes Chacón por confiar en nuestro proyecto, la dedicación y el apoyo brindado a este trabajo.

A mis compañeros de clases por su apoyo, sus consejos, regaños y ánimo para completar esta etapa de mi vida.

Angie, gracias por haber sido una excelente compañera de tesis, por haber tenido la paciencia necesaria y motivarme a seguir adelante en este proyecto, por su compromiso, dedicación y sobre todo su amistad.

A ti Gabriela Braccia, por ser mi amiga, mi prima, mi hermana, mi familia. Gracias por tu apoyo en todos estos años de amistad.

A mis amados tíos, José y Jul por su amor incondicional, ser mi guía y mis modelos de responsabilidad y dedicación.

A mis padres gracias por sus consejos y las lecciones aprendidas, por los valores y el camino recorrido.

A mi familia, abuelos, hermanos, tíos, primos y familiares que ha dado la vida. Gracias por su apoyo incondicional y creer en mí.

A todos, los quiero y muchas gracias.

Mayelis Elohy Garrido Hernández

AGRADECIMIENTOS

Agradezco Primeramente a Dios por darme la oportunidad de culminar esta etapa de mi vida

A la Universidad Católica Andrés Bello y profesores por brindarme experiencias de vida maravillosas.

A mis padres por haberme dado la oportunidad de estudiar en una de las mejores universidades.

A mi compañera de tesis Mayelis Garrido por su paciencia y perseverancia durante el proyecto.

Angie Nakary Barrios Delfín

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA i
AGRADECIMIENTOS iii
ÍNDICE GENERAL v
ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS vi
ÍNDICE TABLAS x
RESUMEN xi
INTRODUCCIÓN 12
CAPITULO I. 15
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 15
OBJETIVOS 21
Hipótesis 21
Justificación de la Investigación 21
CAPÍTULO II. 24
Antecedentes de la Investigación 24
Bases Teóricas 27
CAPÍTULO III. 37
CAPÍTULO IV. 39
Operacionalización de Variables 40
Marco Muestral - Unidades de Análisis 50
Muestra 51
Procesamiento y Análisis de los Datos 53
Factibilidad 55
Aspectos Éticos 55
CAPÍTULO V. 55
Análisis Estadístico 62
CAPITULO VI. 114
CAPÍTULO VII. 119
Conclusiones 119
Recomendaciones 120
REFERENCIAS 122
ANEXOS 125

ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS

Figura 1.Organigrama Excelsior Gama 38

Gráfico Nª1. Sexo de la muestra..... 56
Gráfico Nº2. Frecuencia de Edad de la muestra..... 58
Gráfico Nº3.Rangos y Frecuencia de Edad..... 59
Gráfico Nº4. Distribución de Frecuencia de la Antigüedad..... 60
Gráfico Nº5. Distribución de Frecuencia de Departamentos 61
Gráfico Nº6. Análisis de la Media..... 63
Gráfico Nº7. Dimensión Relación Gerencia de Contabilidad con otras Gerencias con Coaching 68
Gráfico Nº8. Dimensión Relación Gerencia de Operaciones con Otras Gerencias con Coaching. 69
Gráfico Nº9. Dimensión Relación Gerencia de Finanzas con otras Gerencias con Coaching.. 69
Gráfico Nº10. Dimensión Relación Gerencia de Mantenimiento con otras Gerencias con Coaching 70
Gráfico Nª11. Dimensión Responsabilidad de la Gerencia de Tecnología comparada con otras Gerencias con Coaching 72
Gráfico Nª12. Dimensión Responsabilidad de la Gerencia de RRHH comparada con otras Gerencias con Coaching 73
Gráfico Nº13. Dimensión Responsabilidad de la Gerencia de Producción comparada con otras Gerencias con Coaching 73
Gráfico Nº14.Dimensión Responsabilidad de la Gerencia de Operaciones comparada con otras Gerencias con Coaching 74
Gráfico Nª15. Responsabilidad de la Gerencia de Logística comparada con otras Gerencias con Coaching 75
Gráfico Nª16. Dimensión Responsabilidad de la Gerencia de Finanzas comparada con otras Gerencias Coaching..... 76

Gráfico Nª17. Dimensión Responsabilidad de la Gerencia de Mantenimiento comparada con otras Gerencias con Coaching 76
Gráfico Nª18. Dimensión Recompensa de la Gerencia de Tecnología comparada con otras Gerencias con Coaching 79
Gráfico Nº19. Dimensión Recompensa de la Gerencia de RRHH comparada con otras Gerencias con Coaching 79
Gráfico Nª20. Dimensión Recompensa de la Gerencia de Contabilidad comparada con otras Gerencias con Coaching 80
Gráfico Nª21. Dimensión Recompensa de la Gerencia de Mantenimiento comparada con otras Gerencias con Coaching 81
Gráfico Nª22. Dimensión Conflicto de la Gerencia de Tecnología comparada con otras Gerencias con Coaching 83
Gráfico Nª23. Dimensión Conflicto de la Gerencia de RRHH comparada con otras Gerencias con Coaching 83
Gráfico Nº24. Dimensión Conflicto de la Gerencia de Producción comparada con otras Gerencias con Coaching 85
Gráfico Nº25. Dimensión Conflicto de la Gerencia de Operaciones comparada con otras Gerencias con Coaching 85
Gráfico Nª26. Dimensión Conflicto en Gerencia de Finanzas comparada con otras Gerencias con Coaching 86
Gráfico Nª27. Dimensión Riesgo de la Gerencia de Bienestar Social comparada con otras Gerencias sin Coaching 90
Gráfico Nª28. Dimensión Riesgo de la Gerencia de Procura comparada con otras Gerencias sin Coaching 90
Gráfico Nª29. Dimensión Riesgo de la Gerencia Laboral comparada con otras Gerencias sin Coaching 91
Gráfico Nº30. Dimensión Riesgo de la Gerencia de Investigaciones comparada con otras Gerencias sin Coaching 92
Gráfico Nº31. Dimensión Riesgo de la Gerencia de Mercadeo comparada con otras Gerencias sin Coaching 92
Gráfico Nª32. Dimensión Cooperación de la Gerencia de Bienestar Social comparada con otras

Gerencias sin Coaching..... 94
Gráfico Nª33. Dimensión Cooperación de la Gerencia de Procura comparada con otras Gerencias sin Coaching..... 95
Gráfico Nª34. Dimensión Cooperación de la Gerencia de Laboral comparada con otras Gerencias sin Coaching..... 96
Gráfico Nª35. Dimensión Cooperación de la Gerencia de Investigaciones comparada con otras Gerencias sin Coaching..... 96
Gráfico Nª36. Dimensión Cooperación de la Gerencia de Mercadeo comparada con otras Gerencias sin Coaching..... 97
Gráfico Nº37. Dimensión Desempeño de la Gerencia de Bienestar Social comparada con otras Gerencias sin Coaching..... 99
Gráfico Nº38. Dimensión Desempeño de la Gerencia de Procura comparada con otras Gerencias sin coaching..... 99
Gráfico Nº 39. Dimensión Desempeño de la Gerencia Laboral comparada con otras Gerencias sin Coaching..... 100
Gráfico Nª 40. Dimensión Desempeño de la Gerencia de Compensación y Beneficio & otras Gerencias sin Coaching..... 101
Gráfico Nª41. Dimensión Recompensa de la Gerencia de Bienestar Social comparada con otras Gerencias sin Coaching..... 104
Gráfico Nº42. Dimensión Recompensa de la Gerencia de Procura comparada con otras Gerencias sin Coaching..... 104
GráficoNº 43. Dimensión Recompensa de la Gerencia de Laboral comparada con otras Gerencias sin Coaching..... 105
Gráfico Nª44. Dimensión Recompensa de la Gerencia de Investigaciones comparada con otras Gerencias sin Coaching..... 106
Gráfico Nª45. Dimensión Recompensa de la Gerencia de Comp y Beneficios comparada con otras Gerencias sin Coaching 106
Gráfico Nº46. Dimensión Conflicto de la Gerencia de Bienestar Social comparada con otras Gerencias sin Coaching..... 109
Gráfico Nª47. Dimensión Conflicto de la Gerencia de Procura comparada con otras Gerencias sin Coaching..... 109

Gráfico Nª48. Dimensión Conflicto de la Gerencia de Laboral comparado con otras Gerencias sin Coaching 110
Gráfico Nª49. Dimensión Conflicto de la Gerencia de Comp y Beneficio comparada con otras Gerencias sin Coaching..... 111
Gráfico Nª50.Dimensión Conflicto de la Gerencia de Mercadeo comparada con otras Gerencias sin Coaching 111
Gráfico Nº51. Dimensión Conflicto de la Gerencia de Ventas comparada con otras Gerencias sin Coaching 112

ÍNDICE TABLAS

Tabla Nº 1 Operacionalización de la Variable 43
Tabla Nº 2 Operacionalización de la Variable Coaching 44
TablaNº 3 Muestra necesaria para el tamaño poblacional 52
Tabla Nº4. Estadístico de fiabilidad del instrumento 56
Tabla Nª5. Identificación del Sexo 56
Tabla Nº6. Evaluación de edad 57
Tabla Nº7 Rangos y Frecuencia de Edad 58
Tabla Nº8 Antigüedad de los trabajadores 59
Tabla Nº9 Departamentos 61
Tabla Nº10 Análisis descriptivo 62
Tabla Nº11 Diferencias generales 64
Tabla Nº12 Análisis de las diferencias del grupo coaching con ANOVA y Kruskal-Wallis según sea el caso por Gerencias 65
Tabla Nº13 Media por departamento y dimensión coaching 66
Tabla Nº14 Comparación entre Departamentos - Dimensión RELACIOS con Coaching 67
Tabla Nª15 Comparación entre Departamentos- RESPONSABILIDAD con Coaching 71
Tabla Nª16 Comparación entre Departamentos - RECOMPENSA con Coaching 77
Tabla Nº17 Comparación entre Departamentos- Conflicto con Coaching 82
Tabla Nª18 ANOVA por Departamentos sin Coaching 87
Tabla Nª19 Media por Departamento y Dimensión. No coaching 88
Tabla Nº20 Comparación entre Departamentos- RIESGO 89
Tabla Nª21 Comparación entre Departamento- COOPERACION 93
Tabla Nª22 Comparación entre Departamentos – E Desempeño 98
Tabla Nº23 Comparación entre Departamentos – Recompensa 103
Tabla Nº24 Comparación entre Departamentos – CONFLICTO 108
Tabla Nª25 Resumen comparativo entre las Gerencias 113

RESUMEN

El objetivo de esta investigación no experimental bajo un diseño prospectivo simple, fue encontrar diferencias en cuanto a nueve dimensiones del clima organizacional en trabajadores supervisados por gerentes formados en coaching y trabajadores supervisados por gerentes no formados en esta estrategia tomando en cuenta los departamentos en los que se organizaban dichos trabajadores. En una organización de consumo masivo de alimentos con diversas sucursales a nivel de distrito capital y estado miranda, se encuestaron ciento cincuenta y dos trabajadores de doscientos cincuenta que cumplían la condición de pertenecer a gerencias ubicadas en la oficina principal. Seleccionados bajo un procedimiento de muestreo no probabilístico intencional, pertenecientes a veinte gerencias diferentes, siendo diez de ellas lideradas por gerentes formados en coaching y las diez restantes lideradas por gerentes no formados. Se utilizo la escala de clima organizacional de Litwin y Stringer, arrojando resultados distribuidos en nueve dimensiones. Los resultados hallados mediante los paquetes estadísticos Spss y jamovi no concluyen que las diferencias entre los grupos sean dadas específicamente por el entrenamiento en coaching en los gerentes, sin embargo, se encuentran diferencias interdepartamentales de valor diagnóstico para el clima organizacional actual de la empresa. Se reportan las diferencias significativas encontradas tanto general como por departamento y se concluye con análisis parcelados en función de las mismas. Se cumplen los objetivos de la investigación al evaluar las diferencias generales y por departamento, considerando algunos aspectos propios de las funciones de los mismos y se valora las relaciones directas entre las dimensiones que apoyan la validez del estudio en cuanto a la situación actual de la organización.

Palabras Claves: Clima organizacional, coaching, formación en coaching, organización y estrategias

INTRODUCCIÓN

La sociedad a lo largo de la historia, ha sufrido grandes transformaciones determinadas por cambios en el paradigma del pensamiento humano, siendo así visibles períodos que se debaten entre la cientificidad y el humanismo de la práctica social. En este contexto, es preciso indicar que el siglo XX es considerado por expertos en psicología como la época más vulnerable para el comportamiento humano, pues según Valderrama (2015), ciertamente ocurrió una liberación interna y externa de los hábitos de vida que marcaron nuevos rumbos para el contacto entre unos y otros, y la poca asimilación de este fenómeno, obligó a la revisión del ser humano en sus bases, impulsando con ello una nueva propuesta de atención emocional y psicológica entendida como "coaching", pues a pesar de que es un vocablo anglosajón que en teoría significa "entrenando", la aplicación práctica en este contexto es el entrenamiento del ser, tal y como lo mostró a mediados de la década de 1970 Timothy Gallwey.

Desde esta perspectiva, cabe destacar que irrumpen con fuerza estos entrenamientos en diversos campos, pues la tendencia de las personas por alcanzar la maximización de su potencial ha sido un fenómeno complejo de explicar, demostrable en el campo tangible. Por ello, el coaching tiene diferentes vertientes, al punto de que, en la actualidad del año 2017, existen más de 150 tipos de entrenamientos en palabras de Rafael Echeverría (2007), quien es sociólogo, filósofo chileno y uno de los principales exponentes de esta tendencia psicológica. Los resultados más notables del coaching, es la transformación de la conciencia humana hacia alternativas que contribuyan a mejorar la calidad de vida del sujeto, es moldeable a muchas áreas, al punto que es posible hablar hasta de coaching empresarial.

Visto de esta forma, resulta pertinente señalar que la lógica empresarial se ha modificado para priorizar el trabajo del talento humano, por encima del producto o servicio final, de manera que ahora el recurso es seleccionado de acuerdo con aptitudes y actitudes al cargo que pretende desempeñar. Una vez en el puesto de trabajo, forma parte de una realidad que interactúa entre las relaciones laborales y la operatividad de la organización en general, de allí que se convierta en un trabajo mancomunado en donde el resultado final será el éxito de la

empresa dentro del mercado donde compite. Esta dinámica, se conoce como clima organizacional según Dressler y Valera (2013), y lo ideal sería que éste se desarrollara positivamente tanto para trabajadores, como en función del producto o servicio a comercializar, pues la productividad se multiplica en un ambiente cordial de trabajo, sin embargo, es común que en algunas organizaciones se observe un clima organizacional inadecuado, pues el comulgar aptitudes y actitudes de los trabajadores por el beneficio del ejercicio del trabajo, es una tarea dura de lograr tomando en cuenta la gran cantidad de factores psicológicos y sociales que influyen por cada empleado, y en el colectivo.

Muchas son las estrategias que desde la administración se han desarrollado, para la mejora del clima organizacional, y a pesar de que los beneficios son totalmente dependientes de la realidad laboral de cada organización, cobra con relevante importancia la tesis de la estrategia gerencial del coaching, porque plantea la restructuración del accionar del empleado, en la medida en que descubre debilidades o puntos de quiebre en el cumplimiento de sus funciones, y en cuanto a las relaciones inter-laborales que mantiene con su entorno. Es por ello, que la presente investigación pretende determinar la influencia del coaching sobre el clima organizacional en una empresa distribuidora de alimentos.

Dicho estudio, se presenta como un proyecto de trabajo de grado, el cual se estructura de la siguiente forma:

Capítulo I, El Problema: Comprende el planteamiento, que como su nombre lo indica hace referencia al problema de investigación donde se abordó al objeto de estudio desde la arista más general a la particular, asimismo, se define el objetivo general y los objetivos específicos, para luego justificar cubriendo la visión del investigador, importancia social y cómo el tema planteado contribuirá con el acervo del conocimiento.

Capítulo II, Marco Teórico: Constituido por las bases teóricas, las cuales se convierten en la explicación detallada de las variables que intervinieron en la problemática, analizadas por expertos en el tema.

Capítulo III, Marco Referencial: Se describe información concerniente a la empresa donde

se aplicó el estudio, para identificar la influencia de la formación gerencial en coaching sobre el clima organizacional.

Capítulo IV, Marco Metodológico: Estructurado por la modalidad, tipo y diseño de la investigación, sistema de variables, unidades de análisis representado por ciento cincuenta y dos 152 empleados de diferentes gerencias, técnicas e instrumentos de recolección de datos para este caso se utilizó en cuestionario desarrollado por Litwin y Stringer, diseñado específicamente para medir el Clima Organizacional, integrado por cincuenta y tres 53 preguntas, donde se evalúan a través de la escala de Likert, factores como: Estructura Organizacional:, Responsabilidad, Recompensas o beneficios, Cumplimiento de metas, Relaciones Inter-laborales, Riesgo e Identidad. Procedimiento de recogida de datos y técnicas de procesamiento de la información, en cuanto a este punto esta investigación se apoyó en el sistema estadístico SPSS y el JAMOVI, los cuales fueron diseñados precisamente para colaborar con las evaluaciones altamente confiables en cuanto a las estadísticas descriptivas.

Capítulo V, Análisis y discusión de resultados: En este capítulo se hizo referencia a todos los datos obtenidos por los encuestados, esa información fue analizada e interpretada.

Capítulo VI, Conclusiones y recomendaciones: en este apartado se exponen las conclusiones y recomendaciones que pudieran ser tomadas en cuenta tanto para esta como para futuras investigaciones. Para finalizar se presenta la relación de las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPITULO I.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ciertamente, la competitividad, la globalización y los cambios constantes de la economía mundial de las últimas décadas, han propiciado transformaciones en la dinámica empresarial tomando en cuenta la realidad económica mundial, y la mejora de la calidad de vida laboral de los empleados. Por consiguiente, las organizaciones han incrementado sus niveles de competencia, entendiendo que las formas comerciales han migrado a la virtualidad, y con ello se abrió un gran mercado de ofertas y demandas, por lo tanto, crece la necesidad de proyectarse en función de la preferencia del consumidor. No obstante, la lógica gerencial o administrativa sobrepasa la cadena de producción, distribución y consumo, tomando en cuenta que el capital humano se ha vuelto tan indispensable como la mercancía o servicio a vender.

Es por ello que los gerentes implementan permanentemente herramientas para aumentar las habilidades de sus subordinados, y así propiciar condiciones laborales aptas para el ejercicio del trabajo, en un ambiente cordial y en armonía para el logro de los objetivos de la organización. De allí que, se convierta en una meta para la empresa, tan en paralelo con las referidas a productividad y rentabilidad, pues el éxito del equipo de trabajo maximizará el potencial de las operaciones internas, y esto se traducirá en mejoras significativas de la posición competitiva de la empresa.

Al respecto, Stewart (2006), considera que, a pesar de la alta competencia en el mercado mundial y la nueva fuerza laboral basada en la competitividad, es necesario formar un equipo humano satisfecho, motivado, comprometido en una misión y visión compartida como miembros de la organización, es decir, hacer énfasis ya no solo en el proceso del trabajo en sí, sino en la adecuación sujeto – ambiente, bajo el enfoque de la inteligencia emocional combinado con el capital intelectual.

Visto de esta forma, la transformación del recurso humano es evidente, desde el momento en que el trabajador se vuelve instrumento de políticas que lo impulsan al cumplimiento de funciones con eficiencia, fomentando la transición de sentido entre el ser - sujeto y el trabajo - objeto, pues en opinión de Norem (2002), la atención está puesta en el sujeto que trasciende al trabajo, porque es asumido como una unidad del ser, estar, tener y sentir de manera armónica y permanente. Entonces, esta propuesta está centrada en el poder positivo del pensamiento con énfasis en el actuar consciente, partiendo de las acciones a seguir para lograr los objetivos acordados.

En este sentido, Alonso (2015), asegura que se están produciendo cambios importantes en el mundo empresarial, porque la directiva está escuchando las necesidades que manifiesta el personal, dejando a un lado el viejo concepto administrativo del trabajo donde "sólo bastaba planificar, motivar y controlar para alcanzar el éxito" (p.6). Este nuevo paradigma, se abre para generar acciones asertivas, bajo la mirada inteligente, la escucha atenta y activa como métodos constantes de tomar opciones y acciones para superar situaciones. Ahora bien, la aplicación de esta nueva perspectiva tiene como fin la mejora del clima organizacional, ya que según Brunet (2014), éste sirve como termostato de la calidad de la comunicación y el feedback entre las jerarquías de la empresa, porque allí convergen tanto relaciones como funciones entre empleados.

Dentro de este marco, Brunet (2014), asegura que el clima organizacional es un resultado de la percepción compartida de los estímulos recibidos por los empleados, de allí lo difícil de abordar la solución de cualquier problemática en este sentido, tomando en cuenta que los factores que lo componen dependen de apreciaciones de cada uno de los empleados, reflejadas en la dinámica laboral, por lo tanto, es tarea de la psicología humanista el aliviar tensiones en este particular.

Es de resaltar, que las tensiones del clima organizacional son un punto bastante común para las empresas, puesto que las relaciones laborales no dejan de ser humanas, aunque tienen un fin, y el conflicto entre los unos y los otros es inevitable entendiendo la naturaleza del hombre, de allí que surjan asperezas entre empleados que no hayan sido correctamente

solventadas, y ello sea responsable de un ambiente poco propicio para el trabajo.

Por consiguiente, se vuelve prioridad el buscar alternativas que restablezcan el buen equilibrio del ambiente laboral, siendo necesario el empleo de estrategias que ayuden a mejorar el desenvolvimiento de nudos en este sentido, como por ejemplo actividades grupales donde a través de la conducción psicológica y emocional, se resuelvan las tensiones antes comentadas. En este escenario, donde el coaching como disciplina es implementado cada vez más por organizaciones para la mejora de sus procesos.

Al respecto, Feldman (2003), "Es una herramienta muy valiosa para el desarrollo de líderes y gerentes, porque se centra en el sujeto, y el accionar consciente de su propia realidad" (p. 12). Asimismo, Ortiz, (2010) afirma que "…el coaching pareciera haber surgido simultáneamente de diferentes disciplinas y es producto de un proceso que se resume en una nueva metodología para el desarrollo humano" (p. 48).

Entonces, con el coaching es posible conducir al sujeto al desarrollo de su ser, de manera que sean consciente de sus roles y responsabilidades, y es a partir de la transformación del pensamiento que puede modificar su proceder, tanto para sí mismo como con su entorno. Partiendo de esta premisa, resulta conveniente puntualizar que se entiende por coaching y cuáles son sus sujetos de acción, por consiguiente, Echeverría (2007), realizó una primera aproximación en este planteamiento:

> Es tan importante una reprogramación, el re-entrenarse para la vida, pues estamos acostumbrados a un accionar importante que se ejecuta a través del habla, pero con la programación correcta, es posible el repensar conscientemente sobre nuestros procesos, y poder transformar los resultados a través de técnicas correctas para la evolución personal. El coaching, en definitiva, se vuelve una herramienta indispensable cuando se trata de transformar el ser, por lo tanto, la ontología del habla denota la naturaleza de la expresión humana, y en ello hay que ser consciente porque el verbo tiene poder de acción y creación, y si se piensa en un verdadero cambio interior, hay que comenzar por el discurso en su sentido más puro. (p. 9).

Es así, como en un primer momento queda descrito el coaching y su campo de aplicación,

pues ciertamente se enfoca en el Ser y sus procesos intrínsecos, para propiciar una conducta que es consciente de sus efectos en su entorno, de allí que sea la transformación del pensamiento activo. A mediados de los años 70', Timothy Gallwey, quien fuere entrenador, escribió un libro sobre el juego interno del baloncesto en el que por primera vez planteó el poder de la mente para cambiar las realidades del sujeto, y luego de un período de aplicación práctica con uno de sus entren antes, descubrió cambios sorprendentes en sus dinámicas de vida que se reflejaron positivamente en el juego, es allí donde la práctica del coaching se populariza con gran fuerza.

Vale acotar que los actores en el terreno del coaching se denominan "coach" (entrenador) y "cochee" (entrenante) y los papeles que ejercen según Echeverría (2007), es el de interlocutores que indagan juntos, sobre determinada problemática para llegar a una alternativa de solución, solo que en el caso del cochee, por lo general trata sobre un cierto tema y el coach va suscitando el análisis a partir de la escucha activa y la conducción de acciones para vislumbrar el proceder más acertado. En esta dinámica, la diferencia radicará en las herramientas empleadas.

Visto de esta forma, es de señalar que la rápida popularización del coaching hizo que se volviera un fenómeno de fuertes raíces ontológicas, entendiendo el término en la opinión de Echeverría (2007) como "el estudio de la teoría del Ser en cuanto al carácter de la realidad que lo rodea" (p. 45), y desde este enfoque desarrolla estrategias para la evolución humana. Ahora bien, el ámbito empresarial está en una constante transformación, entendiendo que la dinámica gira en torno a un mercado altamente voluble a los intereses de los clientes, y para mantener el éxito comercial, va a la par de la dinámica social a fin de solventar sus demandas con productos o servicios, pero al mismo tiempo, toma para sí aquellas herramientas que pueden maximizar aún más su potencial, bien sea en términos de producción, o del desenvolvimiento de procesos dependientes de tareas administrativas, las cuales son ejecutadas por el talento humano.

De allí que, el coaching comprenda la complejidad de la realidad organizacional, y se adapte a una dinámica de relaciones laborales que se establecen entre condicionantes

psicológicos y el ejercicio del trabajo simultáneamente. En un primer momento se habla de coaching aplicado al ámbito empresarial, pues según Kilburg (2000):

> …se define como una relación de ayuda establecida entre un cliente que (tiene autoridad y responsabilidades de gestión en una organización) denominado Cochee y un experto que (tiene una amplia variedad de métodos y técnicas comportamentales) que tiene como misión ayudar al cliente a redactar una serie de objetivos que le permitan mejorar su desempeño profesional y su satisfacción personal y en consecuencia, incrementar la eficacia de su organización y se le denomina Coach, el o la cual está certificado para ello (p. 55)

En efecto, Payeras (2004), afirma la idea de que "coaching y liderazgo caminan de la mano y vayan unidos uno al otro" (p. 75), porque es desde esta perspectiva que realmente ocurren cambios positivos desde las jerarquías hacia el resto de los empleados, y ello contribuye con un mejor clima organizacional sin duda alguna. En la práctica del coaching ejecutivo, los colaboradores redescubren sus talentos y habilidades, enseñan a otros encontrar un mundo de posibilidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización, mientras estos actores aprenden en el proceso.

Por lo tanto, el coaching ejecutivo o empresarial en la opinión de Alonso (2015), se muestra como una estrategia novedosa, diseñada para ayudar a las personas a potenciar su rendimiento en el trabajo a partir de una metodología centrada en "trabajar con individuos para obtener resultados en sus vidas o en sus organizaciones que no pudieron conseguir por sí mismos y están comprometidos a alcanzar" (p. 32).

Ahora bien, es importante mencionar que la tendencia de coaching empresarial ha dado resultados muy positivos tanto en Estados Unidos de América, como en el Continente Europeo según Payeras (2004), debido a la proactividad de los procesos ontológicos que siguen los sujetos de esas sociedades lejos de su ámbito laboral, que inevitablemente empujan a esta tendencia.

En América Latina, la incorporación del coaching empresarial ha sido tardía con respecto a los lugares antes citados, debido a la cierta lentitud en la instalación de escuelas sobre esta vertiente, y en este sentido la multiplicación de coach para atender este campo. Venezuela no

escapa de esta realidad, pues el coaching en todos los sentidos es una disciplina relativamente novedosa en la dinámica de su sociedad, a pesar de que es posible identificar antecedentes en la última década del siglo XX, no obstante, es posible notar que centro de estudios especializados como el IESA, La Federación Internacional de Coaching y Caracas Coaching, entran con fuerza luego del año 2014 en la formación de personas bajo la modalidad de coaching ontológico. La demanda en el sector empresarial fue creciendo, de manera que la tendencia se ha establecido con éxito según autoridades del IESA (2017).

A pesar de la afluencia en el empleo de coach para las empresas, los resultados de este trabajo en función de la optimización de procesos organizacionales, y especialmente tratamiento del clima organizacional, todavía se encuentran en un período de evaluación, pues tanto la técnica como las herramientas son bastante novedosas para las lógicas administrativas vigentes. No obstante, se observa en portales de empresas dedicadas al coaching empresarial en Venezuela, que los clientes son importantes empresas de consumo masivo, pero aún siguen siendo incipientes las estrategias aplicadas.

El caso de estudio de esta investigación se fundamenta en analizar la influencia del coaching sobre el clima organizacional en una empresa de consumo masivo de alimentos durante el año 2018, es importante destacar que esta empresa cuenta con una casa matriz y cincuenta y cuatro (54), sucursales a nivel nacional, siendo su objeto la de comercialización y distribución de alimentos y otros productos en su mayoría de consumo masivo, a través de una red de supermercados, esta organización que puede clasificarse como familiar, ha incursionado en lograr la aplicación de estrategias gerenciales a fin de lograr un buen clima organizacional y en consecuencia una mejor atención a los clientes.

Desde su fundación en el año 1969, esta organización se encuentra en la búsqueda y constante capacitación de sus trabajadores con la finalidad de conformar las mejores gerencias, en esta se encuentran unos ya certificados como coaching y otros no. En este contexto cabe preguntar:

¿Cuál es la influencia del coaching sobre el clima organizacional en una empresa de consumo masivo de alimentos durante el año 2018?

OBJETIVOS

Objetivo General

Determinar la influencia del coaching sobre el clima organizacional en una empresa de consumo masivo de alimentos durante el año 2018.

Objetivos Específicos

- Describir el clima organizacional de la empresa de los grupos involucrados en el proyecto.
- Establecer si existen diferencias en el clima organizacional de los departamentos involucrados de una empresa de consumo masivo de alimentos; en grupos supervisados por gerentes con formación de coaching, con respecto a gerentes que no poseen esta herramienta.

Hipótesis

Ho: No hay diferencia significativa en el clima organizacional en los grupos liderados por gerentes con la formación en coaching.

H1: Si hay diferencia significativa en el clima organizacional en los grupos liderados por gerentes con la formación en coaching.

Justificación de la Investigación

El ejercicio laboral dentro de la historia de la humanidad, puede entenderse como el intercambio de saberes en función del cumplimiento de un determinado objetivo con fines de lucro. Entendiendo esto, es posible observar el desenvolvimiento de relaciones laborales con cierta simpleza hasta la llegada de la Revolución Industrial, durante la segunda mitad del siglo XIX, pues evidentemente los procesos cambiaron para redimensionar el campo de trabajo hacia un sistema funcional entre el hombre y la maquinaria. En ese sentido, es importante

mencionar que la masificación de mercancías trajo una serie de consecuencias que se hicieron sentir en la dinámica social, pues grandes volúmenes de personas trabajaban en industrias bajo condiciones forzosas tanto a nivel físico como emocional, pero al mismo tiempo, tenían la oportunidad de mejorar su calidad de vida porque se abolió por completo cualquier tipo de sistema esclavista, sin contar con que económicamente tenían acceso a bienes y servicios..

Esto, fue evolucionando en el tiempo gracias al estudio del comportamiento empresarial y los factores involucrados, y a pesar de que durante buena parte del siglo XX era prioridad el producto por encima de las necesidades del trabajador, siendo injustos los modelos jurídicos para garantizar el bienestar del empleado, es posible notar que en la última década hubo un vuelco en la mirada del empresario, para destacar el papel del trabajador en todos los sentidos, y en pro de ese reconocimiento, fue denominado como talento humano a todo el personal que labora dentro de una empresa, y ello vino acompañado de una serie de mejoras en sus condiciones económicas y laborales.

En efecto, uno de los principales problemas que presenta cualquier organización es la tensión del clima organizacional, dado por situaciones que crearon asperezas y no fueron solventadas a tiempo entre empleados, lo que termina perjudicando el buen desenvolvimiento de las operaciones internas dentro de la empresa. Dentro de la administración como disciplina se han creado estrategias para solventar esta situación, a partir de la aplicación de herramientas para drenar tensiones y retornar la armonía entre empleados, por ello, ha sido un esquema adoptado como medida periódica para evitar problemas mayores, al mismo tiempo de incidir en una visión holística del medio ambiente de trabajo.

En este contexto, el coaching empresarial se muestra como una alternativa factible, que plantea la revisión del ser al mismo tiempo de sus roles, especialmente los laborales, para así poder concienciar el accionar y ser más efectivo en el desenvolvimiento de tareas.

Visto de ésta forma, cabe mencionar que en el ámbito empresarial venezolano, la tendencia en la implementación del coaching es bastante reciente, pues apenas desde el año 2014, está en boga la formación de coach, como la aplicación de herramientas en el campo de

trabajo, sin embargo, a pesar de que las experiencias han sido relativamente exitosas, aún queda la disyuntiva de plantear estrategias que propongan una revisión más profunda del sujeto como ente principal y no como trabajador, pues si ciertamente la transformación viene de la modificación de patrones en el pensamiento, puede que parezca muy complejo recuperar el equilibrio del clima organizacional, además de los costos operativos de esta herramienta.

Por consiguiente, la presente investigación se justifica en la necesidad de explicar el coaching en sí mismo, y la aplicación en el campo empresarial, para luego vincularlo con uno de los puntos más vulnerables del ejercicio del trabajo, y el establecimiento de un buen clima laboral. Todo ello, fue analizado en el contexto de una empresa venezolana de consumo masivo de alimentos, durante el año 2018.

Por otra parte, para el Licenciado en Relaciones Industriales, investigaciones como la planteada cobra importancia académica, porque se describen factores que están relacionados con la conducta propia del ser humano, aplicados al campo de mercado, lo cual incide directamente en el desempeño profesional desde la individualidad de cada cargo, y en la generalidad de la operatividad de la empresa.

De allí que, se desarrollen lineamientos para subsanar las consecuencias que se derivan de un mal clima organizacional, tomando como principal aliado el coaching empresarial. Asimismo, este documento servirá de referente para futuras investigaciones que tengan como variables algunas de las aquí expuestas, permitiendo a partir de sus conclusiones generar nuevas matrices de análisis que desemboquen en salidas eficientes en este sentido.

CAPÍTULO II.
MARCO TEÓRICO

Según Hernández, Fernández y Batista (2014), el marco teórico "consiste en soportar con teorías comprobadas las variables involucradas en la problemática, a fin de dar contexto a las posibles soluciones que surgirán como respuesta al estudio del fenómeno" (p.127). Por consiguiente, a continuación, se explicarán las bases conceptuales de la investigación aquí planteada, enmarcadas desde los antecedentes hasta teorías fundamentadas, para así poder realizar análisis partiendo de estos enfoques.

Antecedentes de la Investigación

Para Arias (2012), los antecedentes de la investigación "se tratan de tesis, trabajos y estudios realizados con anterioridad por otras personas referentes a la problemática objeto de la investigación" (p. 31). De acuerdo con esto, se presentan los siguientes:

Castro y Castro (2015), desarrollaron una investigación titulada *Utilización del Coaching Individual en la Gestión del Cambio Organizacional desde la perspectiva de Consultores Senior de una Consultora de Recursos Humanos*, para optar al título de Psicólogos en la Universidad de Chile. Dicho documento, evaluó como objetivo principal la utilización del coaching individual en la gestión del cambio organizacional. La metodología fue de tipo exploratoria-descriptiva, ya que profundizó sobre el uso, características, variables y resultados de la utilización del coaching individual como una herramienta en la gestión del cambio organizacional. Cabe mencionar, que los resultados arrojaron desequilibrios en el empleado en cuanto a su rol, debido a situaciones no resueltas que afectan el clima organizacional, tanto entre compañeros de igual jerarquía como en diferentes estatus.

Las recomendaciones se centraron en la profundización de la herramienta para la mejora sistémica de los procesos internos. Se toma como referencia a Castro y Castro (2015), porque abarcan la ontología para el manejo de las relaciones laborales, combinando así técnicas para

el desarrollo de un coaching empresarial desde el estudio del ser y su accionar consciente. Con ello, se denota que las herramientas en cada una de las vertientes del coaching aún no están definidas, pues se van adaptando de acuerdo con la realidad de la empresa y eso hace que sean mucho más imprecisas a la hora de evaluar el procedimiento en su conjunto.

Por otra parte, Monroy (2015) desarrolló una investigación titulada: **Coaching y Desempeño Laboral**, para optar al título de Licenciado en Psicología Industrial y Organizacional de la Universidad Rafael Landívar. Por consiguiente, el objetivo central fue determinar la relación de la práctica de coaching, en el desempeño laboral de los visitadores médicos de las empresas farmacéuticas de Quetzaltenango – Ecuador. Basada en una metodología descriptiva, la población estuvo constituida por 40 colaboradores y supervisores de seis empresas farmacéuticas de la ciudad de Quetzaltenango, a los cuales se les aplicó una encuesta. El autor concluyó, que efectivamente el coaching es una herramienta administrativa que se relaciona en el desempeño laboral de los trabajadores, ya se manejan algunas herramientas de coaching, pero no con la rigurosidad debida, por lo que recomendó el establecimiento de un Programa de Coaching.

Se tomó como antecedente el trabajo de Monroy a los fines de la presente investigación, porque explica al detalle lo que se entiende como coaching y su aplicación en el campo administrativo, de manera que fue explícito en las herramientas a aplicar y de allí las estrategias vistas en una generalidad, pues no adaptó ninguna de las mismas a la realidad de la empresa motivo de estudio.

Asimismo, Caicedo y Herrera (2014) desarrollaron un trabajo titulado: **El Coaching como Herramienta para el Desarrollo de los Recursos Humanos en la Empresa**, para optar al título de Magíster en Desarrollo Organizacional de la ciudad del Rosario. En el presente trabajo se investigó sobre los efectos que puede generar la metodología de coaching aplicada al talento humano, en función de su implicación para alinearse con los objetivos de la organización. Bajo la metodología de campo, se realizaron entrevistas los empleados encargados del Departamento de Recursos Humanos, obteniendo como resultado un notorio cambio entre el antes y el después de la implementación de dicha metodología.

Se observó, que a través de esta herramienta el talento humano se alinea efectivamente con la estrategia de la empresa logrando un mejor desempeño de toda la organización. Por consiguiente, la recomendación principal fue la aplicación de la metodología de coaching.

Se toma como referencia a Caicedo y Herrera a los fines de la presente investigación, porque describen la metodología del coaching y observan sus efectos en la empresa motivo de estudio, a lo cual, la comunidad trabajadora respondió positivamente ante estos lineamientos, mejorando con ello tanto sus propios desempeños y en ese sentido la operatividad de la organización.

Mendoza (2016), realizó una investigación titulada: **Propuesta para la Optimización del Clima Organizacional a través de un Programa de Adiestramiento y Desarrollo del Talento Humano para la Empresa INFOPRO, Municipio Baruta, Estado Miranda**, para optar al título de Licenciado en Administración en la Universidad Nueva Esparta. Dicho trabajo, tuvo como objetivo central proponer el adiestramiento para el desarrollo de habilidades, en el personal que labora en el Área de Talento Humano de la organización motivo de estudio, en vista de que los problemas del clima organizacional venían perfilándose desde las competencias. Basado en una metodología de proyecto factible, la población y muestra estuvo integrada por 12 trabajadores, los cuales fueron encuestados en función de obtener un diagnóstico fidedigno, aplicando posteriormente la matriz de datos.

En ese sentido, las conclusiones giraron en torno a la inexistencia de programas de adiestramiento y capacitación dentro de la empresa, por ser ésta de pequeñas dimensiones y no contar con un Área de Talento Humano que realmente esté al día con los procesos del personal. Ello, repercutía negativamente en el clima organizacional porque los trabajadores mostraron bastante insatisfacción para con su lugar dentro de la empresa, no solo a nivel laboral sino como individuos, por la ausencia de acciones de reconocimiento y valoración. En ese sentido, el plan de optimización surgió como la mejor recomendación porque con ello se incentiva al mejoramiento del desempeño laboral, al mismo tiempo de fortalecer la confianza psicológica que otorga el deseo de superación.

El aporte del trabajo de Mendoza a los fines de la presente investigación, se fundamenta en que desde la capacitación solventa la crisis por la que atravesaba el clima organizacional de la empresa motivo de estudio, pues con el desarrollo de un programa de adiestramiento, incentiva al personal a mantener motivado en su labor, esto genera satisfacción en el trabajador tanto por el ejercicio de funciones como con la empresa, lo que en definitiva fortalece el vínculo entre empleado y cultura organizacional. El resultado, la mejora sistémica de la operatividad de la empresa reflejada en altos niveles de productividad.

Por último, Jiménez, (2013) desarrolló una investigación titulada: **El Coaching Como Herramienta Gerencial: Caso de la Fuerza de Ventas de Laboratorio Wyeth de Venezuela, C. A.**, para optar al título de Licenciado en Administración en la Universidad de Oriente. A tales efectos, el objetivo principal fue analizar el impacto que produce la aplicación del coaching como herramienta gerencial a la fuerza de ventas de la empresa Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A. Para llevar a cabo el estudio, se realizó una investigación de campo, y para la recopilación de la información, se aplicó una encuesta a los integrantes del equipo de ventas de la referida empresa, la cual concluyó datos importantes en cuanto a la incidencia por el uso del coaching dirigido al equipo de ventas, encontrando elementos positivos como la plena participación e intercambio de experiencias entre los integrantes del equipo de ventas. De allí que, la recomendación principal fuese el mejoramiento de los procesos internos a partir del coaching.

Se toma como referencia a Jiménez a los fines de la presente investigación, porque se enfoca en el uso del coaching como herramienta gerencial aplicado a la fuerza de ventas, con el objeto de propiciar los cambios necesarios en sus integrantes y de esa manera fortalecer habilidades y destrezas mediante el autodescubrimiento de los mismos, con el fin de crear un clima laboral favorable que permita incrementar la productividad y la rentabilidad del negocio.

Bases Teóricas

Clima Organizacional

De acuerdo con Villegas (2011), el clima organizacional "Se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional" (p.75). Está íntimamente relacionado con la satisfacción, tanto del trabajador como del patrono, puesto que de ello dependerá la aplicación de medidas para alentar la conducta motivada, por ello, alberga dentro de sí la estructura de la empresa a nivel organizativo, a partir del establecimiento de políticas, procedimientos, reglas, beneficios, jerarquías, entre otras acciones. Asimismo, lo cual va a tener un retorno de los trabajadores. Entonces, es la visión del empleador y del empleado vinculada en la cotidianidad de sus actividades, en donde la satisfacción y la motivación funcionan de termómetro sobre la dinámica empresarial.

Por su parte, Schneider y Reichers (1983), afirmaron que la percepción del clima que construyen las personas no se explica solamente por los aspectos subjetivos u objetivos, esta resulta de la intención que tienen los individuos al entender a la empresa donde laboran, así como las actividades que ejercen en el cargo que desempeñan.

Los factores que intervienen en la construcción del clima organizacional, de acuerdo a esta perspectiva, son los siguientes: las personas interactúan en el mismo sistema social que determina las condiciones propias de su estructura social, lo que significa que comparten las mismas características objetivas que distinguen a la organización.

En segundo lugar, las personas realizan procesos psicológicos sobre las condiciones en las cuales interactúan en el sistema social, con lo cual las aceptan, las comparten y/o se identifican, produciendo imágenes positivas o negativas hacia la organización. De esta manera, a partir de la construcción individual se distinguen componentes homogéneos que se explican como un constructo colectivo de la organización. Y, por último, las personas interpretan y valoran los componentes homogéneos y comparten significados en su proceso de interacción social.

Visto de esta forma, Gómez (2013) afirma que existen factores que influyen en el clima laboral, los cuales son:

1. Estructura Organizacional: Entendida como el organigrama de la institución donde se conciben los cargos, y en esa medida las funciones de cada empleado.
2. Responsabilidad: Considerada como un valor bidireccional, porque tanta responsabilidad tiene el empleado para con el ejercicio de su labor, como el jefe en el cumplimiento de metas. Asimismo, la responsabilidad se atañe al individuo antes que, al rol, por lo tanto, deben existir las condiciones para que sea demostrable en el entorno del trabajo.
3. Recompensas o beneficios: Consideración de las recompensas recibidas, y si se adecuan al trabajo desempeñado. Se mide si la empresa utiliza más el premio que el castigo
4. Cumplimiento de metas, y en esa medida, reconocimiento a la labor de equipo.
5. Relaciones Inter-laborales: Las cuales pueden ser vistas desde la estricta perspectiva del ejercicio de funciones, como de las vinculaciones que entre empleados se dan sin importar jerarquías. Influyen entonces los valores como mediadores de estas relaciones, y en la medida en que se ausenten, será sinónimo de problemas en este sentido.
6. Identidad: Tiene que ver con la cultura organizacional, y a su vez se traduce en el anclaje de los valores de la compañía en el trabajador. Las formas de identificación que muestre el trabajador, será respuesta a la satisfacción y motivación que sienta tanto por su puesto de trabajo, como por la empresa en su conjunto.

Ahora bien, Stoner (2010) afirma que el clima organizacional tiene sus propios medios de evaluación, los cuales se evidencian positivamente con la presencia de los siguientes ítems:

- Satisfacción.
- Adaptación.
- Afiliación.
- Actitudes laborales positivas.

- Conductas constructivas.
- Proactividad.
- Alta productividad.
- Cumplimiento de metas.
- Baja rotación de personal

De lo contrario, se percibe el siguiente ambiente:

- Inadaptación.
- Alta rotación de personal.
- Ausentismo laboral.
- Poca motivación.
- Baja productividad.
- Conductas deshonestas que atentan contra el respeto como valor.
- Sabotajes y trampas.
- Faltas a la ética laboral.

Cuando se presentan algunos de estos factores, es momento de tomar medidas urgentes, pero no solo para acabar drásticamente con el clima antes descrito, además se deben implementar estrategias que sean afines con un clima organizacional sano, donde los empleados y directivos mantienen una cotidianidad proactiva y respetuosa, y todo ello necesariamente demanda la transformación de ambos actores.

Tipos de Clima Organizacional

Para Gómez (2013), el clima organizacional se clasifica de la siguiente manera:

Autoritario. Los jefes no tienen confianza en sus empleados, y esto repercute en el ejercicio laboral porque la respuesta de estos es sentir miedo por posibles retaliaciones ante cualquier error o distracción. La presión psicológica es muy pesada y esto termina por acabar cualquier tipo de motivación ante la ausencia de satisfacción.

Paternalista. Tal y como su nombre lo indica, el comportamiento de los jefes es

para con sus empleados se asemeja mucho al de un padre, de manera que permite ciertas concesiones, pero las decisiones importantes solo se discuten en la gerencia. De manera que la motivación viene por la vía de los beneficios o posibles castigos.

Consultivo. En este tipo de clima, el jefe confía en el trabajador y lo hace partícipe de sus decisiones. Si bien no tiene la potestad para tomarla e implementarla, por lo menos interviene en el proceso de la toma, lo cual contribuye positivamente con el bienestar del trabajador al ser reconocido. En este sentido, las comunicaciones dentro de la empresa son bastante buenas, no quiere decir que desaparecen los rumores, pero son mitigados rápidamente. Las necesidades tratan de ser cubiertas en ambos sentidos, es decir, patrono – trabajador y viceversa, es una buena estrategia para garantizar satisfacciones.

Participación en Grupo. Hay plena confianza entre trabajadores y jefes, por lo que las decisiones se toman desde todas las aristas, por ello la comunicación es lateral y la principal estrategia para el cumplimiento de metas es la planificación estratégica. Hay una conducta altamente motivada en ambas partes, e igualmente grados de satisfacción.

De acuerdo con esto, Villegas (2011) asegura que las funciones del clima organizacional se describen así:

- Desvinculación, para conseguir que el equipo se comprometa.
- Obstaculización, es decir, rechazar cualquier tipo de dificultad que pueda afectar el desempeño laboral.
- Espíritu, que tanto trabajadores como directivos puedan compartir el gozo en el cumplimiento de tareas.
- Intimidad, en el sentido de formar relaciones amistosas de trabajo. El constituir un grupo de trabajo armonioso es un arma muy poderosa para acabar con la desmotivación.
- Alejamiento, es decir, minimizar las formalidades entre empleados y jefes.
- Énfasis en la producción, permitiendo la retroalimentación.

- Empuje, incentivar constantemente a los empleados y jefes al cumplimiento de metas. En pocas palabras, mantener la motivación.
- Consideración, a pesar de cumplir roles, una empresa es conformada por seres humanos, y en esa medida todos merecen considerarse entre sí.
- Estructura, establecer reglas tiene sus beneficios.
- Responsabilidad, tanto con el trabajo como con las relaciones humanas.
- Recompensa, reconocimiento a la labor.
- Riesgo, calculados o no pero siempre correr un riesgo.
- Cordialidad, no es necesaria la empatía si no surgió, pero la cordialidad es básica en una empresa.
- Apoyo, tanto en jefes como empleados y viceversa.
- Normas, permiten ubicar en campo a trabajadores y jefes, son necesarias para evitar anarquías.

Un enfoque del clima organizacional que es importante considerar es el relativo al punto de vista más bien estructural y subjetivo, denominado por algunos autores como el enfoque de síntesis. Litwin y Stringer (1978), son los representantes de este punto de vista que considera al clima organizacional como “el efecto subjetivo percibido del sistema, que forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, las creencias, los valores y la motivación de las personas que trabajan en una organización dada". Una concepción donde el elemento subjetivo juega un papel determinante a la hora de medir el constructo en cuestión. Cuando la conceptualización está orientada hacia el concepto de la “percepción” es mucho más evidente una técnica de medición basada en cuestionarios o escalas diseñadas y validadas para tal fin (Segredo, 2013).

Para Litwin y Stringer el planteamiento del clima organizacional supone 9 componentes: estructura, recompensa recibida, el desafío de las metas, responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, el manejo de conflictos, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad y la identificación con la organización. La aproximación hacia la medición, desde este enfoque, supone una

visión objetiva de las percepciones y sentimientos que se asocian a determinados aspectos estructurales y elementos condicionales de las organizaciones (Segredo, 2013). Para estos autores las 9 dimensiones del clima organizacional se definen de la siguiente forma:

- Estructura: Abarca todo lo relacionado a reglas, procedimientos y elementos jerárquicos en una organización (aspectos que pueden condicionar la percepción que tienen los trabajadores de la organización).
- Recompensa: Percepción que se tiene sobre la recompensa que se recibe en función del esfuerzo realizado.
- Desafío: Relacionado al control que perciben tener los trabajadores sobre la productividad, tiene que ver con la generación de un clima saludable para la competitividad.
- Responsabilidad: Se relaciona a la percepción del nivel de autonomía que tienen los trabajadores para la ejecución de sus actividades laborales.
- Conflictos: La percepción que se tiene de la forma en la que los supervisores o jefes superiores abordan y manejan los problemas y diferencias entre trabajadores.
- Relaciones: Se relaciona con las modalidades de interacción social dentro de la organización, donde se valora el respeto y la cooperación.
- Estándares: Implica la percepción que tienen los trabajadores en relación a los criterios establecidos por la empresa para la valoración del rendimiento.
- Cooperación: Tiene que ver con la percepción del apoyo justo y oportuno en función de la cohesión grupal establecida y el sentimiento de pertenencia.
- Identidad: Se relaciona con el involucramiento organizacional y compromiso en los logros y objetivos organizacionales y con el orgullo de pertenencia.

Coaching

Para Zabaleta (2007, cp. Sforzina y Turcumani, 2008), el coaching es: Un método de mejora constante en el área personal que intervienen dos individuos, coach y coachee, el primero guía al segundo a lograr sus metas, a generar un plan de vida para lograr sus objetivos propuestos.

Estos autores aseguran que el coaching es un dialogo que se puede generar en un ambiente formal, donde el supervisor y el supervisado se reúnen en sesiones programadas, en las cuales se llevan a cabo objetivos y planes de trabajo, o en sesiones regules de equipo de trabajo. El supervisor como coach observa el entorno que requiere una intervención, elabora una conjetura sobre la posible causa, y así poder determinar la solución pertinente.

Según Salazar y Molano (2000, cp. Sforzina y Turcumani, 2008)

> El coaching es un sistema de liderazgo integral, un conjunto de principios de direccionamientos y movilización humana y empresarial hacia el logro de resultados que , conjugados de una manera especial y diferenciada- con herramientas y técnicas específicas para la identificación de talentos, técnicas para el entrenamiento y desarrollo de competencias para la productividad en el trabajo acompañamiento estructurado a la gente en su terreno de actuación, creación de espíritu para trabajar en equipo- cambia la forma de hacer las cosas en el día a día empresarial, mejora la calidad integral en el proceso total requerido para la satisfacción de clientes y así llevar a las empresas a grande resultados en venta y utilidades (…). (p.20)

Coaching es una conversación que se produce "(…) entre un cliente investido de autoridad y responsabilidad empresarial en una organización (el personal o coache) y un consultor (el director o el coach) que usa una amplia variedad de técnicas y métodos de comportamiento para contribuir a que aquel alcance un conjunto de objetivos mutuamente identificados para mejorar su rendimiento (Kilburg, 1996 cp. Zeus y Skiffntong, 2002, cp. Sforzina y Turcumani, 2008, p.19), el fin del director es guiar al trabajador a lograr sus objetivos de una manera efectiva.

Coaching aplicado al Ámbito Empresarial

Goleman (2002), asume el coaching como una estrategia que define el estilo de liderazgo, dentro de una organización, por cuanto facilita el aprendizaje humano y organizacional. Por su parte, Belasco (2001) sostiene que "el coaching está destinado a ser el método de liderazgo del Siglo XXI" (p. 98). En este escenario, vale acotar que el coaching empresarial, es una herramienta dentro del campo organizacional que permite a través de un liderazgo único, el desarrollo organizacional con miras de ver al individuo desde una perspectiva humana, por cuanto para esa herramienta lo importante es desarrollar competencias para el cumplimiento de las metas organizacionales. Por consiguiente, al desarrollar las competencias del recurso humano se logra fortalecer su desempeño en función de conducirlo al liderazgo efectivo.

Según Alonso (2015), es posible inferir que el coaching aplicado al mundo empresarial ha tenido su auge desde la segunda mitad de los años ochenta, gracias al interés de teóricos en el área de las Ciencias Sociales en la dinámica deportiva y su eventual aplicación en este campo.

No obstante, se popularizó al evidenciar resultados muy positivos por el bien interno de la organización, en cuanto a procesos administrativos intrínsecos a las relaciones laborales. Sin contar con el rápido cambio del mercado global, el cual requiere de sujetos aptos para el comercio entendiendo los intereses de la población por la cual compute por la preferencia a través de la empresa, de manera que el cambio de paradigma comienza en el propio pensamiento del trabajador. El coaching aplicado al ámbito empresarial a pesar de no tener técnicas ni herramientas específicas en una sola área, sigue en constante evolución y aumentando su uso en el campo organizacional; con el fin de responder con éxito ante las necesidades y los requerimientos de las organizaciones y de su ambiente en general.

Echeverría (2007) lo define como "…un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo" (p. 70), por lo tanto, ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de retroalimentación positiva basada en la observación. La

práctica de estrategias bajo esta vertiente del coaching, mejora el desempeño en forma permanente a partir de propiciar un cambio positivo en el accionar de dicho grupo de trabajo.

Zeus y Skiffington (2002) cp. Moreau, L (2008), asegura que el coaching empresarial es fundamental para el crecimiento individual y grupal, ya que esto impulsa el aumento de la eficiencia y eficacia a nivel de empresa. Esta herramienta funciona para beneficiar el clima organizacional con sus pares, las relaciones con sus clientes y superiores. En cuanto al roll del coach empresarial, su objetivo principal es observar y canalizar de manera efectiva los problemas presentes en la organización.

Coaching aplicado al ámbito ejecutivo

Según Zeus y Skiffington (2002) cp. Moreau, L (2008) "el coaching ejecutivo es una relación individualizada y de colaboración, entre un ejecutivo y un coach" (p. 29); con el propósito de lograr un cambio continuo en su comportamiento y transformar su calidad de vida personal y profesional. Aun cuando el coaching ejecutivo se enfoca más que todo en el área laboral, se puede decir que una va de la mano con la otra.

El Coach

El coach se involucra a participar con el individuo para así formar y calificar el fin de los objetivos planteados (Guerra y Gutiérrez, 2011). Es decir, el coaching es una herramienta que está ligada al cambio, con la de finalidad de identificar características en el comportamiento y de esta manera ayudar a la persona tanto en el ámbito personal como en lo laboral.

CAPÍTULO III.
MARCO REFERENCIAL

La empresa objeto de estudio de esta investigación es una organización de abastecimiento de consumo masivo de alimentos, centrada en ofrecer un servicio de primera y satisfacer al cliente. Posee más de veinticuatro (24) sucursales, distribuidas estratégicamente en el área metropolitana, y sus oficinas administrativas principales están ubicada en Macaracuay. Esta empresa cuyo nombre es Excélsior Gama, además de poseer una amplia red de supermercados en Caracas, con el paso de los años ha ido expandiéndose con éxito en otros servicios, tales como Gamaplus, Servigama, Farmagama, Gamagourmet; e incluso posee su propia marca con más de 100 productos en la categoría de salsas, aderezos y panes entre otras.

Los comienzos de esta organización, se remontan en el año 1953, cuando Manuel Da Gama llegó a Venezuela huyendo de la postguerra europea. Con apenas 18 trabajadores y un panadero de oficio, comenzó con una pequeña bodega en el suroeste de Caracas. Al cabo de dos años, logra adquirir en sociedad con su primo José Nóbrega Chicharo una carnicería, la cual vendió al mes.

Unos años después, logra comprar el abasto *Todo Económico*, cuyo nombre lo cambia por Abastos Excélsior, una década más tarde inaugura en un edificio cercano el primer Automarcado Excélsior Gama. La empresa Excélsior Gama en la actualidad, representa una de las redes más exitosas de supermercados dispuestos abastecer de alimentos a la población de la Gran Caracas. La identidad corporativa de Excélsior Gamma, está determinada por la misión, visión y valores los cuales constituyen el pilar de la organización.

Misión: Ofrecer al cliente productos y servicios de excelente calidad a precios competitivos, inspirados en un modelo de autoservicio innovador y eficiente para contribuir con el desarrollo de los trabajadores, de la empresa y el país.

Visión: Ser reconocidos en Venezuela como la empresa que da más satisfacción a sus clientes.

Valores: Excelencia, compromiso, honestidad, innovación, vocación de servicio y trabajo en equipo.

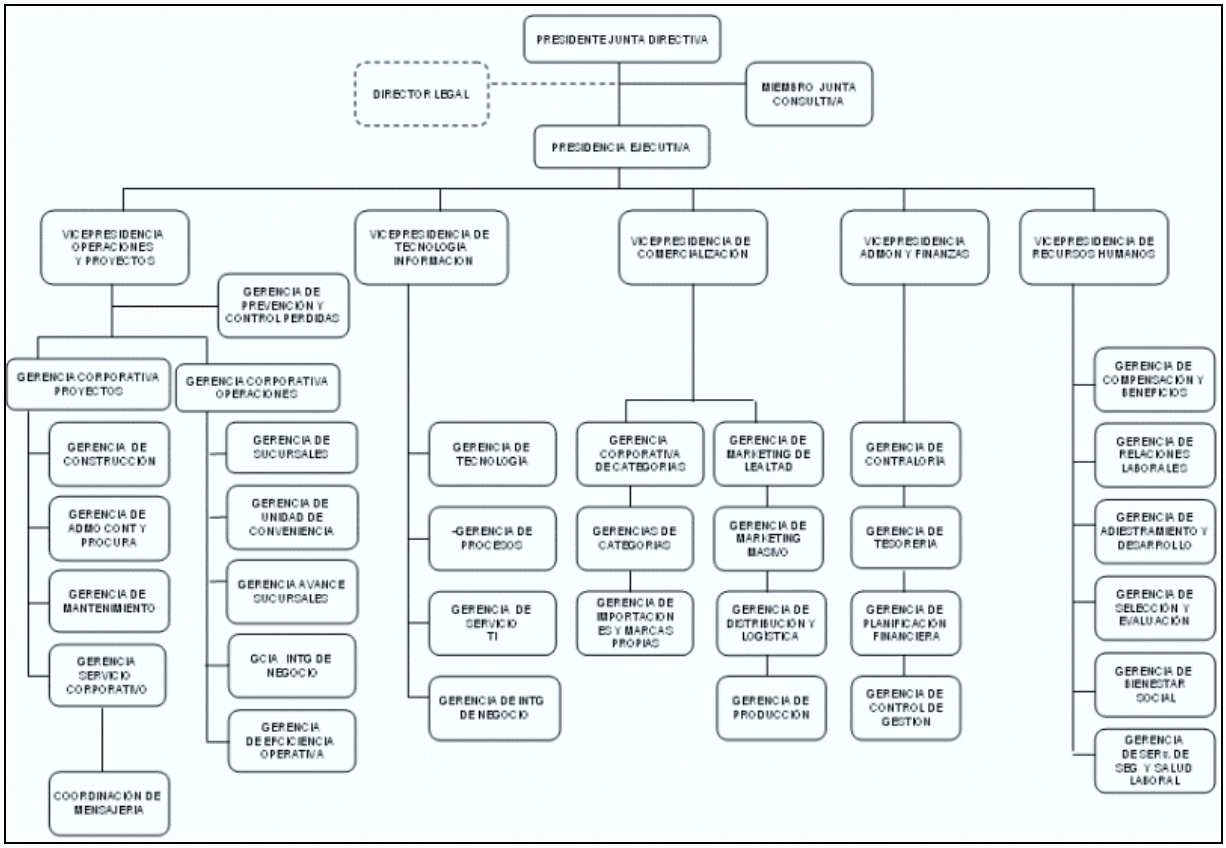


Figura 1.Organigrama Excelsior Gama

Fuente: Excelsior Gama (2018)

CAPÍTULO IV.
MARCO METODOLÓGICO

Tamayo y Tamayo (2002), definen la metodología como: “la médula del plan, se refiere a la descripción de las unidades de análisis o de investigación, las técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis.” (p.91). Bajo otra perspectiva, Balestrini (2010), expresa que:

> El marco metodológico, está referido al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objetivo de ponerlos de manifiesto y sistematizarlo; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizado. (p.113)

De acuerdo con lo anterior, el presente capítulo tiene como finalidad descubrir y definir la metodología aplicada en esta investigación de acuerdo a los siguientes ítems: Tipo de investigación, diseño, operacionalización de las variables, marco muestral, técnicas de recolección de datos, procedimiento de recogida de datos y por último procedimientos y análisis de los resultados.

4.1 Diseño y Tipo de Investigación

La presente investigación responde a un diseño de investigación no experimental. Kerlinger (1983), la define como una investigación sistemática en la cual el investigador no posee control sobre las variables independientes porque los hechos ya han ocurrido o porque estos son básicamente manipulables. Dentro de la investigación no experimental los cambios en la variable independiente ya ocurrieron y el investigador solo se ocupa de “observar fenómenos tal y como se presentan en su contexto natural, para luego analizarlos”.

(Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista, (2014). Este estudio también se ubicó dentro del tipo transversal o transeccional, es decir, se basa en la recolección de datos en un solo momento, en un único tiempo y su propósito fundamental se centra en describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. En este caso en particular, la investigación se basó en conocer la influencia de la formación gerencial en coaching sobre el clima organizacional en una empresa de consumo masivo, 2018.

Los datos fueron recolectados a dos grupos de trabajadores, uno con gerentes capacitados con coaching y otros sin este tipo de capacitación para describir la variable de estudio y posteriormente ser analizados.

Por otra parte, el diseño de esta investigación es de tipo ex post facto prospectivo simple, primero se recoge la información de la variable independiente y luego de la dependiente, cuya estrategia consiste en analizar una variable única independiente mediante la comparación de grupos. En las investigaciones de este tipo se pretende encontrar personas que se parezcan entre sí porque demuestran tener algunos aspectos de la variable independiente cuya posible influencia se quiere analizar.

Dentro de la modalidad del diseño prospectivo simple, las variables independientes ya han tomados sus valores; pero está todavía pendiente el desenlace del fenómeno que al investigador le interesa analizar. (Montero y León, 2002, p.372).

Para este caso la variable independiente está comprendida por el coaching y la dependiente por el clima organizacional y los grupos que interactuarán en el análisis tendrán como diferencia que unos dependen de gerentes coach, mientras que el otro grupo de trabajadores reporta a gerentes que no tienen capacitación en coaching.

Operacionalización de Variables

Definición Conceptual

Coaching Aplicado al Ámbito Empresarial

Para Alonso (2015), el coaching desde la perspectiva empresarial "Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo" (p. 90). Por lo que se entiende como la aplicación de diferentes estrategias que van siendo creadas según las necesidades de la empresa, la cual tiene como fin la mejora de los procesos intrínsecos y extrínsecos a la misma a través de la transformación del pensamiento.

Coaching: Presencia o ausencia de formación en coaching de gerentes que laboran en la organización definida para esta investigación

Clima Organizacional

De acuerdo con Brunet (2014), el clima organizacional "Se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional" (p.81). Está íntimamente relacionado con la satisfacción, tanto del trabajador como del patrono, puesto que de ello dependerá la aplicación de medidas para alentar la conducta motivada, por ello, alberga dentro de sí la estructura de la empresa a nivel organizativo, a partir del establecimiento de políticas, procedimientos, reglas, beneficios, jerarquías, entre otras acciones.

Atendiendo a las premisas expuestas en la teoría de Litwin y Stringer (1968, cp. Palenzuela, 2015) es fundamental comprender el clima organizacional desde la perspectiva propia de los miembros de la organización, entendiendo que esta a su vez representa un camino facilitador en la obtención de las mediciones de los factores ambientales por medio de nueve dimensiones, las cuales se describen a continuación

.

Estructura: representa la normativa organizativa que delimita las actuaciones y determinaciones de los trabajadores respecto a ciertos roles específicos con sus respectivas responsabilidades bien definidas.

Estándares: Comprende la visión e interpretación que dan los trabajadores a los diferentes lineamientos de la organización en materia de rendimiento y desempeño, que reflejan consecuentemente la satisfacción por el trabajo correctamente realizado.

Responsabilidades: se refiere al desarrollo de las actividades laborales en coherencia con los compromisos establecidos con la organización. Comportamiento motivado por la autonomía de decisión sobre el desempeño de las obligaciones.

Recompensa: es la concepción que destaca los reconocimientos que reciben los trabajadores por la resolución oportuna de las obligaciones correspondientes. Entendiendo que este tipo metodología evaluativa se inclina al plano motivacional más que al recriminatorio.

Apoyo/ayuda: describe la disposición de prestar respaldo entre los miembros de la organización sin hacer diferencia en los distintos niveles estructurales, orientando así a la organización a un ambiente cooperativo.

Identidad: define el sentimiento de pertenencia de los trabajadores con la organización, además de la integración de los objetivos individuales con los grupales en la consecución de acciones que estén orientadas al desarrollo general de la corporación.

Desafío/riesgo: se entiende como las disposiciones de los miembros de la organización a desempeñar aquellas acciones que conlleven al cumplimiento de los objetivos, a pesar de que estas estén sujetas a dificultades o peligros aceptables siempre que puedan alcanzarse las metas.

Conflicto: Son el afloramiento de la diversidad de opiniones en el ámbito laboral hasta ciertos niveles tolerables, que precisan la comunicación oportuna de los problemas que pudieran presentarse. Con el propósito de prevenir la influencia que dichas diferencias pudieran provocar en el desempeño de los miembros de la organización.

Relaciones/ calor: responde al desenvolvimiento de un ambiente de trabajo cordial, donde se desarrollen relaciones humanas saludables para los trabajadores.

Para esta investigación se evaluó el clima obteniendo puntaje parcial en cada una de las

dimensiones (estructura, estándares, responsabilidades, recompensa, apoyo, identidad, desafío, conflicto y relación) de la escala de Litwin y Stringer donde a mayor puntaje mayor presencia de la dimensión evaluada.

Una vez definidas las variables, a continuación, se presenta la operacionalización de las mismas, entendiendo por ello según Hernández, Fernández y Batista (2014) "la visibilizarían de la utilidad de la variable, en función de procurar alternativas de solución factibles a la problemática planteada" (p. 215). A continuación, se presenta el cuadro 1: Operacionalización de la variable, donde se relacionan: la variable de la investigación, las dimensiones, definiciones, indicadores y los ítems que corresponde a la pregunta del instrumento a utilizar en la encuesta.

Tabla Nº 1 Operacionalización de la Variable

Variable	Dimensiones	Definiciones	Indicadores	Ítem
Clima Organizacional	**Estructura**	Percepciones que tienen los empleados de las reglas, regulaciones, formalismos y procedimientos para el desempeño de su labor. Es la formalidad presente dentro de la organización.	tareas obligaciones y políticas	07,14 33,41
			Niveles de toma de decisión y burocracia	23-24 28,42 47
			Cumplimiento de las reglas y procedimientos	1
	Responsabilidad	Grado de compromiso que los miembros de la organización tienen en el trabajo y las decisiones relacionadas a este. Refleja el sentimiento del empleado de ser su propio jefe y la idea de independencia en el trabajo	Grado de autonomía y compromiso de los trabajadores con sus obligaciones y tareas	14 15
			Estándares de Excelencia	8, 29 51
			Nivel de percepción y acompañamiento por parte de los lideres	2 16 25
	Recompensa	Percepción de los miembros de la organización por el trabajo bien hecho. Uso más el premio que el castigo.	Grado de percepción de la recompensa recibida por su trabajo. Gestión del feedback en función del desempeño de los trabajadores	3 35 53 17 43 48
	Riesgo	Refiere al sentimiento de los trabajadores sobre los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la empresa promueve, la aceptación de riesgos calculados a fin los objetivos propuestos	Grado de relación entre el sentimiento que posee la institución sobre los desafíos	18 26 36 44
			Gestión de toma de decisiones con asertividad	4 39

	Relaciones	Es lo percepción acerca de un ambiente agradable de trabajo, ayuda mutua y la confianza que existe dentro de los grupos de trabajo.	Grado de relación entre la percepción sobre un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales	5 19 37 45
	Cooperación	Sentimiento de los miembros de la organización acerca de la ayuda mutua por parte de los supervisores, directivos y otros empleados.	Grado de relación entre la percepción sobre una actitud de apoyo entre los miembros de la organización	10 11 13 30
	Estándares de desempeño	Percepción acerca del énfasis a los diferentes lineamientos en materia de rendimiento y desempeño. Se encargan de reflejar la satisfacción por el trabajo correctamente realizado	Definición de los estándares de desempeño y las expectativas de acción de los empleados	27 38 50 52
			Nivel de desempeño	9, 20, 31
	Conflicto	Sentimiento del grado en que los miembros de la organización, precisan la comunicación oportuna de los problemas que pudieran presentarse aceptan opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan	Efectividad de la integración dentro de la organización	46
			Grado de tolerancia de diversas opiniones	12 21 40 49
	Identidad	Sentimiento de pertenencia de los trabajadores con la empresa, además de la integración de los objetivos individuales con los grupales en la consecución de acciones orientadas al desarrollo general de la organización	Grado de identificación con la organización	6
			Importancia de nivel de lealtad hacia las normas y metas organizacionales	22 32

Fuente: Propia (2018). Basado en Litwin y Stringer, 1968.

Tabla Nº 2 Operacionalización de la Variable Coaching

Variable	Dimensiones	Definiciones	Indicadores

Coaching	Estrategia gerencial **Capacitación en coaching**	Presencia de la herramienta del coaching en los gerentes de la organización	Información brindada por la organización en función de cuáles gerentes fueron formados en coaching y cuáles no
	Estrategia gerencial **No capacitación en coaching**	Ausencia de la herramienta del coaching en los gerentes de la organización	

Fuente: Propia (2018).

Tipo de instrumento validez y confiabilidad

El término técnicas de recolección de información hace referencia a la forma en que el investigador obtendrá la información necesaria para el desarrollo del trabajo de investigación. Al respecto, Arias (2012) indica que "se entenderá por técnica de investigación el procedimiento o forma particular de obtener datos o información". En ese sentido, para los fines de la presente investigación se utilizará la técnica de la encuesta, la cual Balestrini (2010), indica que está conformada por un grupo de preguntas cerradas con respuestas de opción múltiple o dicotómicas, que se dirigen a un segmento de personas específicas con el fin de conocer sus opiniones, inquietudes, gustos, preferencias, entre otras cualidades.

Asimismo, Palella y Martins (2010) define:

> …un instrumento de investigación que forma parte de la técnica de la encuesta. Es fácil de usar, y se obtienen resultados directos. El cuestionario, tanto en su forma como en su contenido, debe ser sencillo de contestar. Las preguntas han de ser formuladas de manera clara y concisa; pueden ser cerradas, abiertas o semi abiertas, procurando que la respuesta no sea ambigua. Como parte interrogante del cuestionario o en documento separado, se recomienda incluir unas instrucciones breves, claras y precisas, para facilitar su solución". (p.143)

Para esta investigación se utilizó un cuestionario desarrollado por Litwin y Stringer (1968), el cual fue modificado por Palenzuela Maoli (2015) para evaluar las nueve dimensiones propuestas en un principio por Litwin y Stringer. La selección del instrumento se

debe a su alto de grado de confiabilidad con un coeficiente de alfa de Cronbach (0.751), el cual al resultar mayor a (0,80) se considera aceptable. Este fue calculado por la Lic. Palenzuela Maoli para el año de su estudio (2015) representa uno de los estudios más completos sobre clima organización.

Identificación de los Factores e Indicadores Analizados en las Preguntas

Para mayor comprensión de los resultados es importante conocer la clasificación de las preguntas que integran el cuestionario el cual es de autoría de Litwin, G. y Stringer, R, especialmente para medir y evaluar el clima organizacional. Este se aplicó de forma no cronológica a fin de que los encuestados no asocien lo que se busca y puedan contestar lo más sincero posible.

1. Estructura

Definición de las tareas obligaciones y políticas

Ítem 7 En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas

Ítem 14 Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización

Ítem 33 El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta

Ítem 41 Conozco claramente la política de esta organización

Niveles de toma de decisión y burocracia

Ítem 23 En esta organización se tiene claro quién manda y toma decisiones

Ítem 24 Nuestra directiva muestra interés porque las normas métodos y procedimientos estén claros y se cumplan

Ítem 28 En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar

Ítem 42 Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación

Ítem 47 Para hacer las cosas en esta organización no se requiere de mucho papeleo

Cumplimiento de las reglas y procedimientos

Ítem 1 En esta organización las tareas están claramente definidas

2. Responsabilidad

Grado de autonomía y compromiso de los trabajadores con sus obligaciones y tareas

Ítem 15 Mis superiores solo trazan planes generales de que debo hacer, de resto, yo soy responsable por el trabajo realizado.

Ítem 34 A mis superiores les gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos.

Estándares de Excelencia

Ítem 8 En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo

Ítem 29 En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas

Ítem 51 La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar

Nivel de percepción y acompañamiento por parte de los líderes

Ítem 2 En esta organización existe poca confianza en los juicios individuales y casi todo se verifica dos veces

Ítem 16 En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades

Ítem 25 La filosofía de la organización enfatiza que las personas deben resolver los problemas por si misma

3. Recompensa

Percepción en relación por la recompensa recibida

Ítem 3 Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo

Ítem 35 Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas

Ítem 53 En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayude a que el mejor empleado ascienda

Ítem 17 Cuando cometo un error me sancionan

Ítem 43 En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo

Ítem 48 En esta organización hay muchísima critica

4. Riesgo

Grado de relación entre el sentimiento que posee la institución sobre los desafíos

Ítem 18 En esta organización tenemos que tomar ocasionalmente grandes riegos para estar delante de la competencia.

Ítem 26 Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos

Ítem 36 Aquí los directivos se arriesgan por una buena idea

Ítem 44 La filosofía de nuestra directiva es que, si hacemos las cosas lentas, pero eficientemente, a largo plazo progresaremos mas

Gestión de toma de decisiones con asertividad

Ítem 39 Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible

Ítem 4 La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad

5. Relaciones

Grado de relación entre la percepción sobre un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales

Ítem 5 Ente la gente de esta organización permanece una atmosfera amistosa.

Ítem 19 Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.

Ítem 37 Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.

Ítem 45 Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.

6. Cooperación

Grado de relación entre la percepción sobre una actitud de apoyo entre los miembros de la organización

Ítem 10 Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.

Ítem 11 Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.

Ítem 13 En esta organización cada cual se preocupa por sus propios Intereses.

Ítem 30 Las relaciones de la gerencia con los empleados tienden a ser agradables.

7. Desempeño

Definición de los estándares de desempeño y las expectativas de acción de los empleados

Ítem 27 En esta organización la Gerencia habla de mis aspiraciones dentro de la organización.

Ítem 38 La Gerencia piensa que, si las personas están contentas, la productividad marchara bien.

Ítem 50 La filosofía de nuestra directiva enfatiza el factor humano como se sienten las personas, etc.

Ítem 52 En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.

Nivel de desempeño

Ítem 9 En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.

Ítem 20 Me siento orgulloso de mi desempeño.

Ítem 31 Si me equivoco las cosas van mal con mis supervisores.

8. Conflicto

Efectividad de la integración dentro de la organización

Ítem 46 La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.

Grado de tolerancia de diversas opiniones

Ítem 12 Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes

Ítem 21 En esta organización se causa buena impresión si uno mantiene callado para evitar desacuerdo.

Ítem 40 La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas de los individuos.

Ítem 49 Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente el uno en el otro.

9. Identidad

Grado de identificación con la organización

Ítem 6 La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización.

Importancia de nivel de lealtad hacia las normas y metas organizacionales

Ítem 22 Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.

Ítem 32 Siento que hay poca lealtad por parte del personal hacia la organización.

A continuación, se presenta el análisis de los resultados estadísticos obtenidos con los programas SPSS y JAMOVI.

Marco Muestral - Unidades de Análisis

La unidad de análisis, de acuerdo con Hernández, Fernández y Batista (2014), “es el elemento (persona, institución u objeto) del que se obtiene información fundamental para realizar la investigación. Pueden existir diversas unidades de análisis según sea el tipo de información que se requiera y dependiendo de los objetivos del estudio” (p. 180). Visto de esta forma, a los fines de la presente investigación la unidad de análisis estuvo conformada por los trabajadores de los departamentos involucrados (supervisados por gerentes formados y no formados en coaching) en una empresa de consumo masivo, ubicada en el Área Metropolitana de Caracas.

La empresa reporta un total de 13 gerentes formados en coaching que supervisan 104 trabajadores. Es perfectamente posible establecer otro grupo de supervisados, siendo la población restante de 17 gerentes que supervisan a 150 trabajadores.

Población

Balestrini (2010) indica que "es la totalidad del fenómeno que se pretende estudiar y donde las unidades o universo de la población tienen cierta característica afín, la cual es estudiada y provee los datos de la investigación" (p. 58). Entonces, para los efectos del presente proyecto la población fue la totalidad de los trabajadores supervisados por gerentes formados en coaching y por gerentes no formados.

La organización señala que tiene un total de 30 gerentes que supervisan a 254 trabajadores.

Muestra

De acuerdo con Balestrini (2010), existen varias clases de muestreo que se pueden resumir en dos grandes grupos: muestreo probabilístico y no probabilístico. Para Arias (2012), el muestreo probabilístico es un "proceso en el que se conoce la probabilidad que tiene cada elemento de integrar la muestra". Posee varias clasificaciones, dentro de las que se encuentran el muestreo al azar simple, considerado este u procedimiento en donde todas las unidades tiene la misma capacidad para ser seleccionados; muestreo al azar sistemático, llamado así porque se escogen los elementos de acuerdo a una constante dentro de la investigación; muestreo estratificado, el cual separa a las unidades de acuerdo a características comunes entre sí; y muestreo por conglomerados, que se basa en la división de los elementos en pequeñas unidades para luego seleccionar la correcta a los fines de la hipótesis planteada.

Por otra parte, Pallela y Martins (2010) aseguran que el muestreo no probabilístico se divide en muestreo casual o accidental, considerado como una selección arbitraria de los elementos; muestreo intencional, el cual depende de los criterios del investigador según la

problemática que trata; y muestreo por cuotas, basado en la escogencia de los elementos en función de ciertas características de la población. Ahora bien, a los fines del presente proyecto la muestra fue determinada de acuerdo al criterio intencional u opinático, por consiguiente, estuvo conformada por gerentes formados y no formados en coaching, los cuales fueron seleccionados de manera no probabilística:

a) Setenta y seis trabajadores que dependen de diez gerentes con certificación en coaching, Trabajadores muestreados de forma no probabilística, propositiva y supervisados por gerentes formados en coaching, 13 gerentes para un total de 30.
b) Setenta y seis trabajadores que dependen de diez gerentes sin capacitación en coaching.

Con base a lo antes expuesto y la tabla 3 la muestra para esta investigación está representada por 152 trabajadores, estratificados en dos grupos los coordinados con gerentes coach y el segundo grupo supervisados por gerentes que no tienen este tipo de capacitación.

TablaNº 3 Muestra necesaria para el tamaño poblacional

Tamaño de la población	Nivel de confianza p= .05 (z= 1.96)	
	Para e=.05	Para e=.03
N = 100	n = 80	n = 92
N = 150	n = 108	n = 132
N = 200	n = 132	n = 169
N = 250	n = 152	n = 203
N = 500	n = 217	n = 341
N = 1000	n = 278	n = 516
N = 2500	n = 333	n = 748
N = 5000	n = 357	n = 879
N = 10000	n = 370	n = 964
N = 100000	n = 383	n = 1056
N = 1000000	n = 384	n = 1066
N = 2000000	n = 384	n = 1066

Nota. Reproducida de Tamaño necesario de la muestral: ¿cuántos participantes necesitamos? por P. Morales, 2012, manuscrito no publicado, Facultad de Humanidades, Universidad Pontificia de Comillas, Madrid. Recuperado de: http://www.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/Tama%F1oMuestra.pdf p.11.

Procedimiento de Recogida de Datos

A los fines de la presente investigación, se llevó a cabo el siguiente procedimiento:

- Contactar a los departamentos motivo de estudio.
- Realizar una reunión con representantes del área gerencial a fin de presentar la investigación en conjunto con los objetivos que pretende alcanzar, y de esta forma conseguir la aprobación para realizar el estudio dentro de las instalaciones de dichas organizaciones.
- Distribuir y aplicar el instrumento de recolección de datos, identificando en el mismo la condición de supervisado por gerente formado o no formado en coaching.
- Recoger el instrumento de recolección de datos.
- Tabular los resultados del instrumento en función de los grupos definidos (gerentes formados o no formados en coaching), con apoyo de las herramientas SPSS y JAMOVI.

Procesamiento y Análisis de los Datos

Estadística Descriptiva

Las técnicas de análisis e interpretación de datos refieren al proceso que se realiza para organizar la información obtenida luego de la aplicación del instrumento a la muestra seleccionada. Según Arias (2012), “la interpretación de los resultados consiste en inferir conclusiones sobre los datos codificados, basándose en operaciones intelectuales de razonamiento lógico e imaginación, ubicando tales datos en un contexto teórico” (p. 58). Luego de recopilar la información, se empleó el método inductivo para interpretar los mismos, el cual, resultó clave para llegar a las conclusiones y recomendaciones por parte de los autores.

En ese sentido, Hernández, Fernández y Batista (2014), afirman que la interpretación cuantitativa "Es el método que permite verificar numéricamente los resultados de una pregunta o ítems" (p. 258). Por consiguiente, está basada en la tabulación y elaboración de gráficos, teniendo como base las respuestas recogidas en el instrumento. Balestrini (2010), indica con respecto a la tabulación lo siguiente:

> El proceso de tabulación consiste esencialmente en el recuento de los datos contenidos en los cuestionarios. Sin embargo, también se incluyen en este proceso todas aquellas operaciones encaminadas a la obtención de resultados numéricos relativos a los temas de estudio que se trata en los cuestionarios. (p. 78)

Con respecto a la elaboración de los gráficos, Balestrini (2010), asegura que son recursos estadísticos que se utiliza para representar porcentajes y proporciones. En efecto, el empleo de tonalidades o colores facilita la diferenciación de los porcentajes o proporciones. De acuerdo con todo lo expuesto, en la presente investigación se elaboraron gráficos estadísticos con respecto a cada una de las respuestas ofrecidas por la muestra seleccionada, y en base a ello, se clasificó la información para determinar categorías de análisis, que permitieron identificar los nexos entre las variables estudiadas.

Estadística Inferencial

Según Quezada (2010), la estadística inferencial "…estudia cómo sacar conclusiones generales para toda la población a partir del estudio de una muestra, y el grado de fiabilidad o significación de los resultados obtenidos" (p. 118). Tal y como lo indica el autor, la estadística inferencial está relacionada con los resultados que arroje la muestra, para ello, toma en cuenta el tipo de muestreo aplicado (valga la redundancia) con respecto al instrumento de medición, pues la confiabilidad dependerá de las técnicas aplicadas. Entendiendo esto, en la presente investigación se utilizó el método T student y diferencia de grupo.

Al respecto, es importante indicar que Hernández, Fernández y Baptista (2014) definen la técnica T Student como la aplicación de una metodología que permite resolver análisis discriminantes entre dos poblaciones que se diferencian entre sí por factores mínimos de

asociación, es decir, las diferencias no son tan significativas como para ser caracterizadas con vehemencia. Como el presente proyecto, trata de dilucidar comportamientos en grupos de trabajo que se diferencian entre sí por la aplicación de ciertas herramientas, la fórmula de T de Student fue la más indicada para determinar estadísticamente ventajas y desventajas en función de la optimización del clima organizacional en una empresa de consumo masivo de alimentos.

Para encontrar las diferencias entre los departamentos se utilizará el análisis de varianza (anova) de cumplirse los supuestos paramétricos o la prueba de kruskal wallis en caso contrario. Para analizar los datos arrojados se contó con los programas estadísticos SPSS y JAMOVI, software estadístico estandarizados.

Factibilidad

El presente trabajo de investigación fue llevado a cabo por estudiantes del último año de la carrera de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello, quienes se interesaron en analizar el coaching en la formación gerencial, y su impacto en el clima organizacional. Se desarrolló en una empresa distribuidora de alimentos de consumo masivo denominada: Supermercados Excélsior Gama C.A., ubicada en el Municipio Sucre del Estado Miranda para el año 2018. En este sentido, cobran importancia las herramientas a utilizar, puesto que permitieron llevar a cabo el proyecto con satisfacción.

Aspectos Éticos

Para poder realizar la presente investigación, fue necesario solicitar data que se encuentra bajo confidencialidad, de allí que se deba garantizar ética en los procedimientos en función de no comprometer la veracidad de los resultados generados, considerando que se persigue medir la influencia de la formación gerencial en el coaching sobre el clima organizacional, y reconociendo que algunos gerentes manejan y aplican esta estrategia, mientras que otro grupo significativo desconoce la técnica.

CAPÍTULO V.
ANÁLISIS DE RESULTADOS

La confiabilidad de la aplicación de este instrumento de acuerdo con Cronbach´a α fue de 0.751 lo que se considera aceptable, según esta metodología. Recordando que mientras más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. A continuación, se muestran los resultados obtenidos a través de la aplicación de la encuesta, los cuales fueron clasificados se acuerdo a los indicadores presentados en el cuadro de la Operacionalización de las variables. La base de datos completa se encuentra en los anexos de este Trabajo Especial de Grado.

Tabla Nº4. Estadístico de fiabilidad del instrumento

Alfa de Cronbach
0,751

Fuente: Elaboración Propia

Tabla Nª5. Identificación del Sexo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Femenino	86	56,2	56,6	56,6
	Masculino	66	43,1	43,4	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

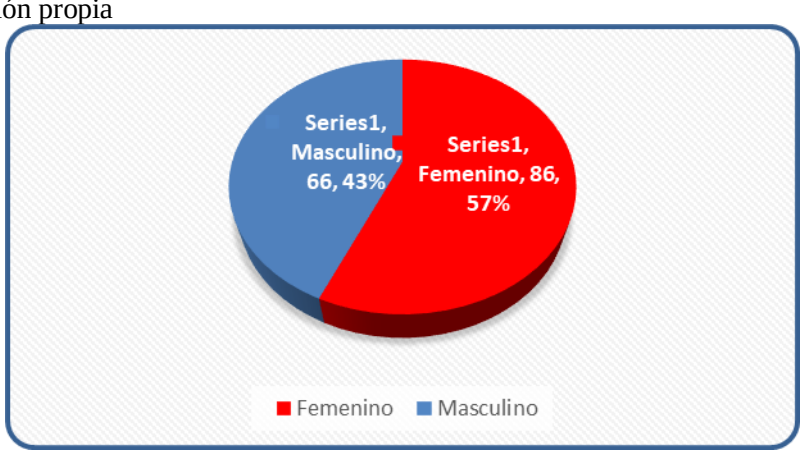


Gráfico Nª1. Sexo de la muestra

El gráfico 1, demuestra que la muestra está integrada por un 43% de empleados del sexo masculino y 57% femenino.

En el siguiente cuadro se presenta la edad de los empleados que integran la muestra.

Tabla Nº6. Evaluación de edad

Edades	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
20	1	0,7	0,7	0,7
21	3	2,0	2,0	2,6
22	8	5,2	5,3	7,9
23	4	2,6	2,6	10,5
24	7	4,6	4,6	15,1
25	16	10,5	10,5	25,7
26	6	3,9	3,9	29,6
27	9	5,9	5,9	35,5
28	13	8,5	8,6	44,1
29	5	3,3	3,3	47,4
30	3	2,0	2,0	49,3
31	10	6,5	6,6	55,9
32	6	3,9	3,9	59,9
33	8	5,2	5,3	65,1
34	4	2,6	2,6	67,8
35	10	6,5	6,6	74,3
36	3	2,0	2,0	76,3
37	4	2,6	2,6	78,9
38	5	3,3	3,3	82,2
39	2	1,3	1,3	83,6
40	4	2,6	2,6	86,2
41	2	1,3	1,3	87,5
42	4	2,6	2,6	90,1
43	3	2,0	2,0	92,1
44	1	,7	,7	92,8
45	4	2,6	2,6	95,4
47	1	,7	,7	96,1
48	2	1,3	1,3	97,4
50	3	2,0	2,0	99,3
55	1	,7	,7	100,0
Total	152	100,0		

Fuente: Propia

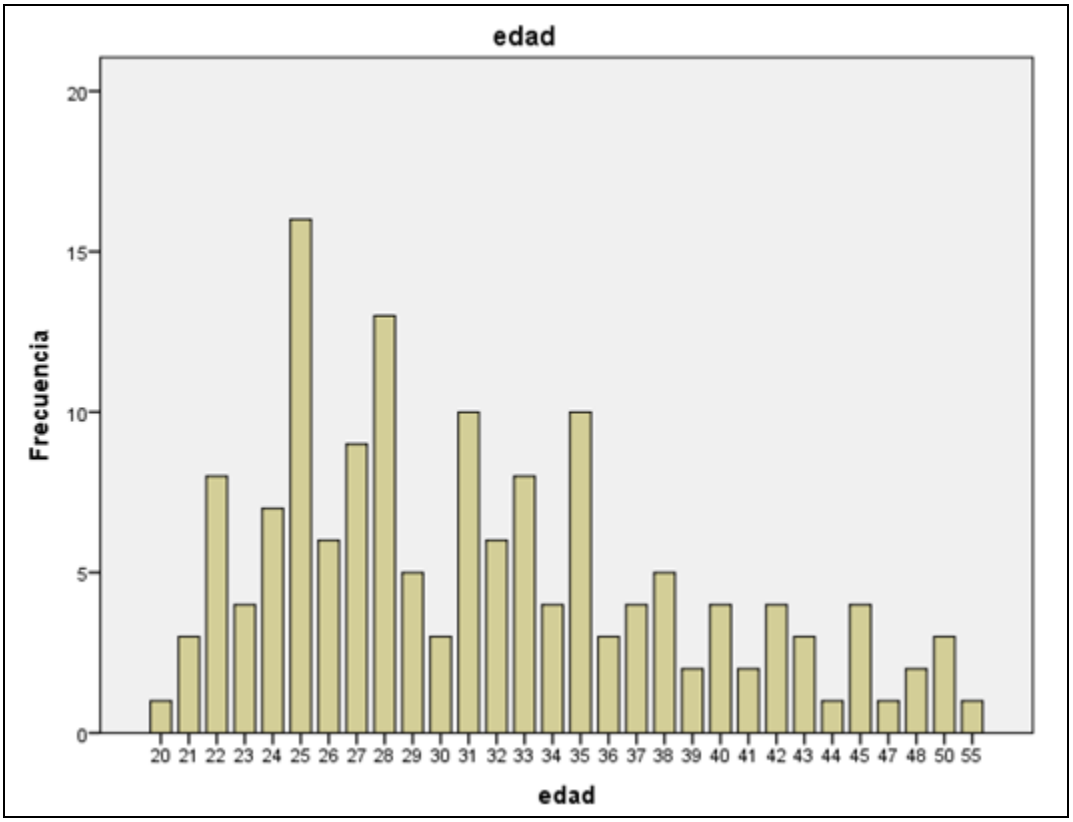


Gráfico Nº2. Frecuencia de Edad de la muestra

A continuación, se presenta la información de las edades categorizadas por rangos de edades:

Tabla Nº7 Rangos y Frecuencia de Edad

	Frecuencia	**Porcentaje**
20-25	39	26%
26-30	36	24%
31-35	38	25%
36-40	18	12%
41-45	14	9%
46-50	6	4%
55	1	0%
Totales	**152**	**100%**

Fuente: Propia

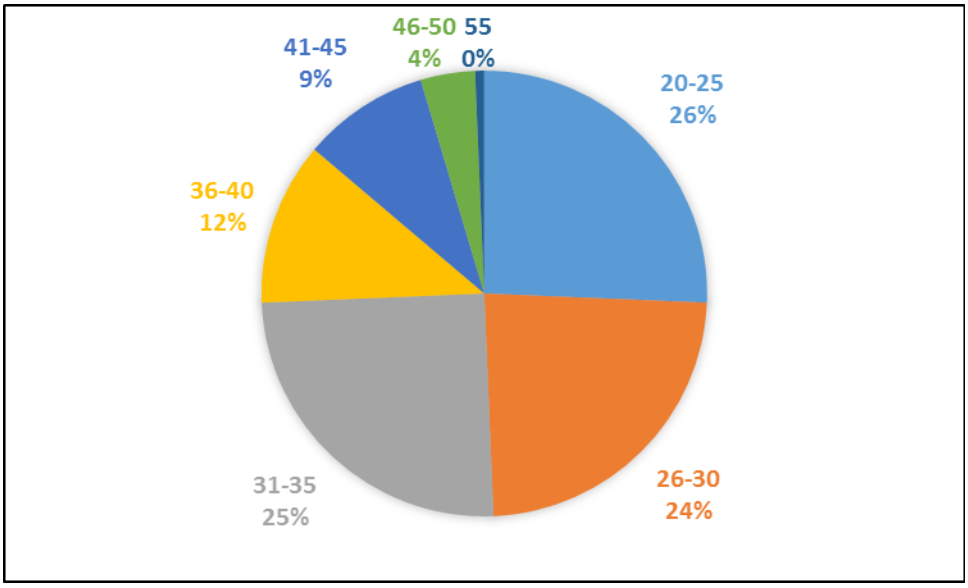


Gráfico Nº3.Rangos y Frecuencia de Edad

Como puede apreciarse en esta organización la edad no representa un factor excluyente, el 75% de los trabajados se encuentran en edades entre 20 a 35 años, es decir 26% (20-25 años), más 24% (26-30 años) más 25% (31-35 años). Mientras que el 25% restante está comprendida por empleados por personas entre 36 a 55 años de edad.

Tabla Nº8 Antigüedad de los trabajadores

Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	% Acumulado
1	14	9,2	9,2	9,2
2	25	16,3	16,4	25,7
3	30	19,6	19,7	45,4
4	26	17,0	17,1	62,5
5	19	12,4	12,5	75,0
6	10	6,5	6,6	81,6
7	7	4,6	4,6	86,2
8	8	5,2	5,3	91,4
9	4	2,6	2,6	94,1
10	4	2,6	2,6	96,7
11	3	2,0	2,0	98,7
12	1	,7	,7	99,3
15	1	,7	,7	100,0
Total	152	100,0	100,0	

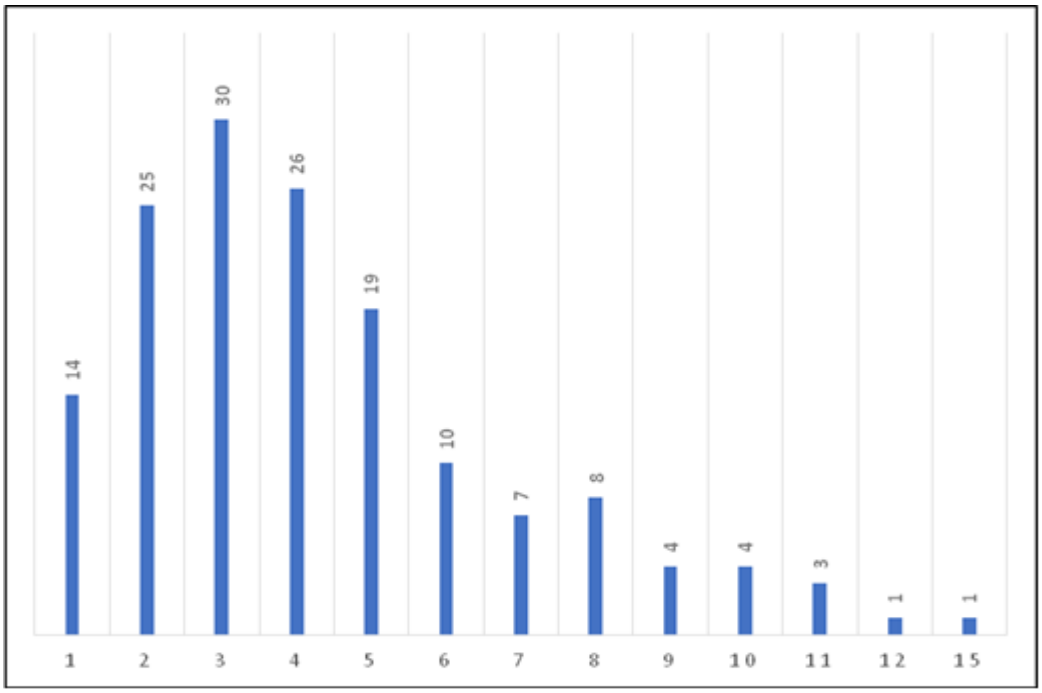


Gráfico Nº4. Distribución de Frecuencia de la Antigüedad

La antigüedad de los empleados en la empresa es un punto importante para evaluar, debido conduce a conocer si existe resistencia al cambio particularmente con los empleados que tienen más años en la empresa, como puede observarse el 49% de la muestra tiene entre 3 a 5 años trabajando en la organización, es decir 20% 3 años más 17% 4 años y 12% 5 años. 25% tienen de antigüedad entre 1 a 2 años. 11% tienen entre 6 a 7 años de antigüedad; 10% tienen entre 8 a 10 años y 2% tienen 11 años de antigüedad en la empresa.

A continuación, se presenta la identificación de las veinte (20) gerencias que participaron en esta investigación, además de la cantidad de trabajadores de cada una de estas dependencias, el porcentaje que representa dentro de la totalidad de la muestra, entendiendo que el 100% está representado por ciento cincuenta y dos (152) empleados.

Con esta información se puede apreciar que las gerencias que tienen mayor cantidad de empleados son la Gerencia Compensación y Beneficio y la Gerencia de Mantenimiento cada una con diez (10) trabajadores adscritos.

Tabla Nº9 Departamentos

	Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Gerencia tecnología	7	4,6	4,6	4,6
Gerencia RRHH	7	4,6	4,6	9,2
Gerencia Contabilidad	8	5,2	5,3	14,5
Gerencia Producción	7	4,6	4,6	19,1
Gerencia Operaciones	6	3,9	3,9	23,0
Gerencia Logística	7	4,6	4,6	27,6
Gerencia Finanzas	9	5,9	5,9	33,6
Gerencia Mantenimiento	10	6,5	6,6	40,1
Gerencia categorías	9	5,9	5,9	46,1
Gerencia Construcción	6	3,9	3,9	50,0
Gerencia Bienestar social	6	3,9	3,9	53,9
Gerencia Procura	7	4,6	4,6	58,6
Gerencia Laboral	6	3,9	3,9	62,5
Gerencia Investigaciones	8	5,2	5,3	67,8
Gerencia Comp y Beneficio	10	6,5	6,6	74,3
Gerencia corporativa de operaciones	7	4,6	4,6	78,9
Gerencia de Mercadeo	8	5,2	5,3	84,2
Gerencia Ventas	7	4,6	4,6	88,8
Gerencia Legal	8	5,2	5,3	94,1
Gerencia Almacén	9	5,9	5,9	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Fuente: Propia

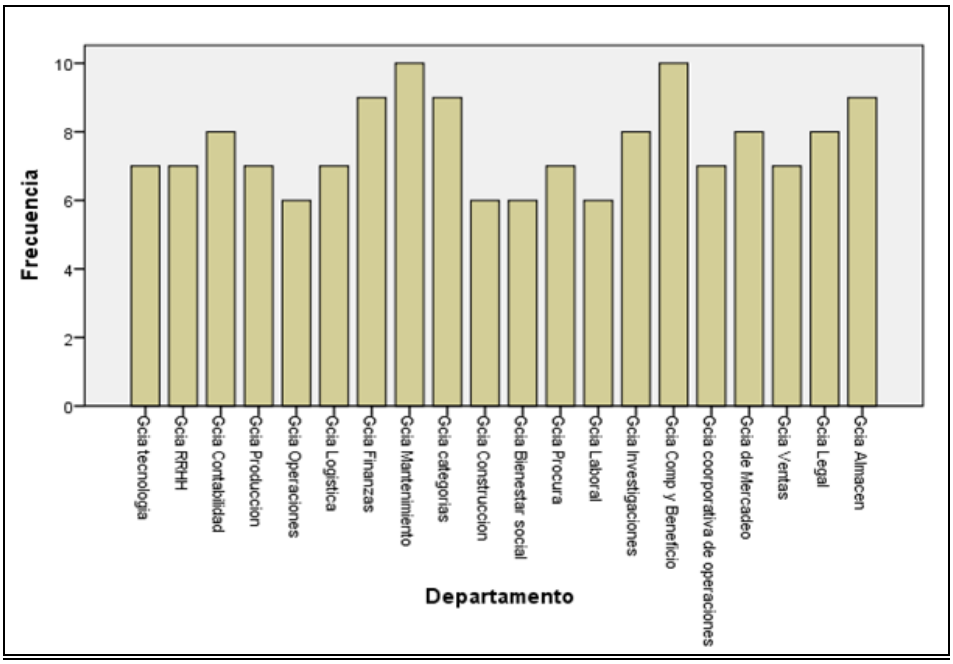


Gráfico Nº5. Distribución de Frecuencia de Departamentos

Análisis Estadístico

Tabla Nº10 Análisis descriptivo

	Coaching	Relaciones	Riesgo	Responsabilidad	Cooperación	E_desempeño	Recompensa	Conflicto	Identidad	Estructura
N	Coaching	76	76	76	76	76	76	76	76	76
	NO Coaching	76	76	76	76	76	76	76	76	76
Media	Coaching	2.45	2.71	2.25	2.33	2.83	2.65	2.05	2.81	2.76
	NO Coaching	2.64	2.96	2.48	2.58	2.77	2.65	2.36	2.66	2.61
Mediana	Coaching	2.50	2.67	2.29	2.25	2.86	2.67	2.00	3.00	2.75
	NO Coaching	2.75	2.83	2.43	2.50	2.86	2.67	2.40	2.67	2.60
Desviación estándar	Coaching	0.412	0.391	0.369	0.426	0.253	0.376	0.414	0.371	0.212
	NO Coaching	0.494	1.94	0.281	0.413	0.361	0.467	0.425	0.572	0.397

Fuente: Encuesta aplicada. Diseño: Propio

En la tabla Nº 10 se observan descriptivos de los factores del clima organizacional en función de la presencia de formación en Coaching o su ausencia. Las medias de los factores Relaciones, Riesgos, Responsabilidad, Cooperación y Conflicto difieren a favor del Grupo no Coaching mientras que las medias de Desempeño y de Identidad difieren a favor del grupo Coaching. En el caso de factor de Recompensa las medias se presentan de igual manera. En cuanto a la dispersión de los datos, siendo el mínimo valor 1 y el máximo 5, estas se mantienen inferiores a 0.6 menos en el caso del factor Riesgo del grupo no Coaching donde la dispersión corresponde a un valor de 1.94. Las medianas no presentan un comportamiento atípico más allá de las diferencias que también pueden observarse en las medias.

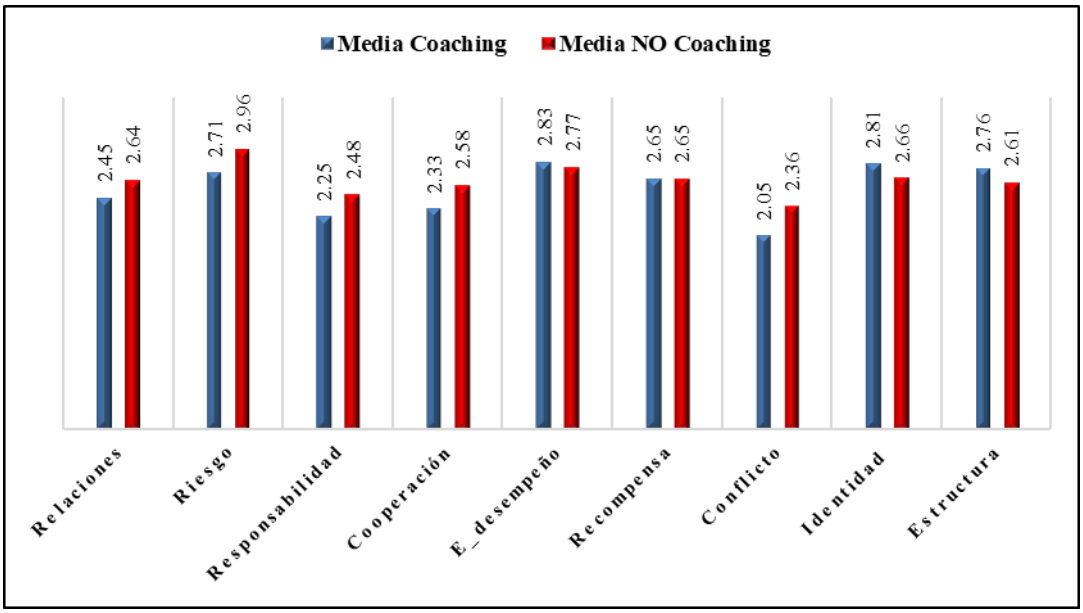


Gráfico Nº6. Análisis de la Media

Interpretación: Como puede observarse en cuanto a los factores de relaciones, Responsabilidad, Cooperación, Conflicto y estructura la media, como lo demuestra el gráfico anterior para los empleados cuyo jefe inmediato se clasifica como "NO Coaching", están significativamente (al 0.01 menos que el factor de estructura que es significativo al 0.05) por encima de los que están certificados. Los demás factores no representaron diferencia significativa para los grupos Coaching y no Coaching.

Tabla Nº11 Diferencias generales

		statistic	df	p	Cohen's d
RELACIONES	Student's t	-2.5852	150	0.011	-0.4194
	Welch's t	-2.5852	145.4	0.011	-0.4194
	Mann-Whitney U	2152		0.006	-0.4194
RIESGO	Student's t	-1.1191	150	0.265	-0.1815
	Welch's t	-1.1191	81.1	0.266	-0.1815
	Mann-Whitney U	2678		0.436	-0.1815
RESPONSABILIDAD	Student's t	-4.4905 [a]	150	< .001	-0.7284
	Welch's t	-4.4905	140.2	< .001	-0.7284
	Mann-Whitney U	1697		< .001	-0.7284
COOPERACION	Student's t	-3.7683	150	< .001	-0.6113
	Welch's t	-3.7683	149.9	< .001	-0.6113
	Mann-Whitney U	1838		< .001	-0.6113
E_DESEMPEÑO	Student's t	1.3008 [a]	150	0.195	0.2110
	Welch's t	1.3008	134.2	0.196	0.2110
	Mann-Whitney U	2613		0.305	0.2110
RECOMPENSA	Student's t	0.0956 [a]	150	0.924	0.0155
	Welch's t	0.0956	143.4	0.924	0.0155
	Mann-Whitney U	2867		0.939	0.0155
CONFLICTO	Student's t	-4.6361	150	< .001	-0.7521
	Welch's t	-4.6361	149.9	< .001	-0.7521
	Mann-Whitney U	1688		< .001	-0.7521
IDENTIDAD	Student's t	1.9071 [a]	150	0.058	0.3094
	Welch's t	1.9071	128.5	0.059	0.3094
	Mann-Whitney U	2479		0.121	0.3094
ESTRUCTURA	Student's t	2.8268 [a]	150	0.005	0.4586
	Welch's t	2.8268	114.6	0.006	0.4586
	Mann-Whitney U	2201		0.011	0.4586

[a] Levene's test is significant (p < .05), suggesting a violation of the assumption of equal variances

Fuente: Encuesta aplicada. Diseño: Propio

Partiendo de que el objetivo de esta investigación es encontrar diferencias entre los grupos coaching y no coaching en función de las dimensiones del clima organizacional de Litwin y Stringer (1968) es necesario evaluar las probabilidades que arroja el análisis de la diferencia de las medias (t student) con la finalidad de establecer las bases de las conclusiones que nos permitirán la información necesaria para responder al objetivo planteado. De lo anteriormente expuesto se reportan en la tabla N 8 las probabilidades obtenidas para cada dimensión.

Las dimensiones que reportaron diferencias significativas son relaciones, responsabilidad, cooperación, conflicto y estructura. La dimensión relaciones reporta una probabilidad de 0.006 significativa al 0.01 a favor del grupo de los no coaching siendo a media de este ultimo 2.64 y la media del grupo coaching 2.45.

La dimensión responsabilidad reporta una probabilidad inferior a 0.01 denotando una diferencia significativa a favor del grupo no coaching siendo la media de este ultimo 2.48 y la media del grupo coaching 2.25.

La dimensión cooperación reporta una probabilidad menor a 0.001 evidenciando una diferencia significativa a favor del grupo no coaching siendo la media de este ultimo 2.58 y la media del grupo coaching 2.33.

La dimensión conflicto reporta una diferencia significativa menor a 0.001 a favor del grupo no coaching siendo la media de este ultimo 2.38 y la media del grupo coaching 2.05.

Finalmente, la dimensión estructura reporta una diferencia significativa de 0.01 a favor del grupo coaching siendo su media 2.76 y el grupo no coaching 2.61.

Las medias representen el promedio de las puntuaciones obtenidas en la escala de clima organizacional para cada dimensión, estas medias tienen un mínimo posible de 1 y un máximo de 5.

Tabla Nº12 Análisis de las diferencias del grupo coaching con ANOVA y Kruskal-Wallis según sea el caso por Gerencias

	χ^2	df	p
Relaciones	15.90	9	0.069
Riesgo	13.70	9	0.133
Responsabilidad	**17.67**	**9**	**0.039**
Cooperación	14.81	9	0.096
E_desempeño	8.47	9	0.488
Recompensa	**17.86**	**9**	**0.037**
Conflicto	**18.78**	**9**	**0.027**
Identidad	16.45	9	0.058
Estructura	13.19	9	0.154

Fuente: Propia. Resultado con SPSS

Tabla Nº13 Media por departamento y dimensión coaching

	Relaciones	Riesgo	Responsabilidad	Cooperación	E_desempeño	Recompensa	Conflicto	Identidad	Estructura
Tecnología	2.50	2.62	2.12	2.25	2.90	2.55	2.14	2.86	2.64
RRHH	2.29	2.40	2.10	2.07	2.78	2.48	1.74	2.48	2.70
Contabilidad	2.56	2.50	2.41	2.25	2.91	2.48	2.10	2.67	2.61
Producción	2.46	2.69	2.10	2.21	2.90	2.67	1.94	2.90	2.70
Operaciones	2.38	2.58	2.02	2.46	2.74	2.86	1.73	2.61	2.72
Logística	2.57	2.76	2.16	2.18	2.92	2.67	2.00	2.81	2.86
Finanzas	2.56	2.78	2.21	2.25	2.78	2.81	1.89	2.85	2.82
Mantenimiento	2.73	2.88	2.16	2.67	2.91	2.97	2.24	3.00	2.82
Categoría	2.03	2.93	2.56	2.44	2.67	2.41	2.16	2.96	2.87
Construcción	2.35	2.78	2.57	2.33	2.83	2.58	2.47	2.83	2.82

Fuente: Encuesta aplicada. Diseño: Propio

En Cuanto a las diferencias por departamento en el grupo coaching las dimensiones responsabilidad, recompensa y conflicto arrojan diferencias significativas al 0.05. Al evaluar las diferencias por pares encontramos que en la dimensión responsabilidad (la cual reporta una probabilidad significativa de 0.039), la Gerencia de Categorías supera significativamente a su favor a siete Gerencias (tecnología, recursos Humanos, producción, operaciones, logística finanza y mantenimiento). En esta misma dimensión las gerencias de Mantenimiento y Operaciones superan significativamente a la Gerencia de Construcción. En la dimensión recompensa se encuentran diferencias importantes por departamentos siendo la probabilidad 0.037 significativa al 0.05 en el que se destaca la Gerencia de mantenimiento superando en cinco oportunidades a las demás gerencias (tecnología, recursos humanos, contabilidad, categorías y construcción) y la Gerencia de operaciones se diferencia significativamente de la, Gerencia de Recursos Humanos. En cuanto la dimensión conflicto la Gerencia de Construcción se diferencia en cuatro oportunidades (producción, operaciones, finanzas y recursos humanos). Por otra parte, la gerencia de Recursos Humanos se diferencia de manera importante de la gerencia de Mantenimiento y Categorías. La gerencia de Operaciones se diferencia significativamente de La Gerencia de mantenimiento y Categorías.

Tabla Nº14 Comparación entre Departamentos - Dimensión RELACIOS con Coaching

		W	P
Gerencia tecnología	Gcia RRHH	-1.691	0.232
Gerencia tecnología	Gcia Contabilidad	0.932	0.510
Gerencia tecnología	Gcia Producción	-0.189	0.894
Gerencia tecnología	Gcia Operaciones	-1.071	0.449
Gerencia tecnología	Gcia Logística	0.484	0.732
Gerencia tecnología	Gcia Finanzas	0.777	0.583
Gerencia tecnología	Gcia Mantenimiento	2.185	0.122
Gerencia tecnología	Gcia categorías	-2.388	0.091
Gerencia tecnología	Gcia Construcción	-1.081	0.445
Gerencia RRHH	Gcia Contabilidad	2.250	0.112
Gerencia RRHH	Gcia Producción	1.494	0.291
Gerencia RRHH	Gcia Operaciones	1.104	0.435
Gerencia RRHH	Gcia Logística	1.859	0.189
Gerencia RRHH	Gcia Finanzas	2.566	0.070
Gerencia RRHH	Gcia Mantenimiento	3.276	0.021
Gerencia RRHH	Gcia categorías	-1.444	0.307
Gerencia RRHH	Gcia Construcción	0.000	1.000
Gerencia Contabilidad	Gcia Producción	-1.002	0.479
Gerencia Contabilidad	Gcia Operaciones	-1.887	0.182
Gerencia Contabilidad	Gcia Logística	-0.587	0.678
Gerencia Contabilidad	Gcia Finanzas	-0.490	0.729
Gerencia Contabilidad	Gcia Mantenimiento	1.238	0.381
Gerencia Contabilidad	Gcia categorías	-2.962	0.036
Gerencia Contabilidad	Gcia Construcción	-1.301	0.358
Gerencia Producción	Gcia Operaciones	-0.749	0.596
Gerencia Producción	Gcia Logística	0.465	0.742
Gerencia Producción	Gcia Finanzas	0.849	0.548
Gerencia Producción	Gcia Mantenimiento	2.130	0.132
Gerencia Producción	Gcia categorías	-2.350	0.097
Gerencia Producción	Gcia Construcción	-0.937	0.508
Gerencia Operaciones	Gcia Logística	1.267	0.370
Gerencia Operaciones	Gcia Finanzas	1.871	0.186
Gerencia Operaciones	Gcia Mantenimiento	2.802	0.048
Gerencia Operaciones	Gcia categorías	-1.792	0.0205
Gerencia Operaciones	Gcia Construcción	-0.702	0.620
Gerencia Logística	Gcia Finanzas	0.386	0.785
Gerencia Logística	Gcia Mantenimiento	1.771	0.211
Gerencia Logística	Gcia categorías	-2.591	0.067
Gerencia Logística	Gcia Construcción	-1.371	0.332
Gerencia Finanzas	Gcia Mantenimiento	1.813	0.200
Gerencia Finanzas	Gcia categorías	-3.110	0.028
Gerencia Finanzas	Gcia Construcción	-1.700	0.229
Gerencia Mantenimiento	Gcia categorías	-4.056	0.004
Gerencia Mantenimiento	Gcia Construcción	-2.359	0.095
Gerencia categorías	Gcia Construcción	1.614	0.254

Fuente: Propia

A continuación, se lleva a cabo el análisis gráfico de los departamentos con resultados significativos.

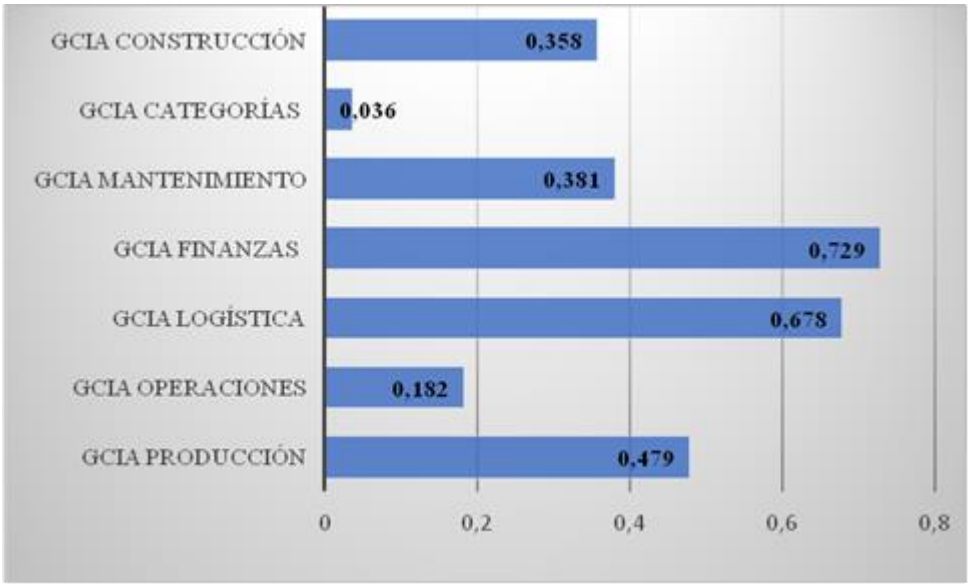


Gráfico Nº7. Dimensión Relación Gerencia de Contabilidad con otras Gerencias con Coaching

Como puede observarse el gráfico anterior demuestra que los empleados de la gerencia de Categorías manifiestan diferencias significativas en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de Relaciones con los empleados de la Gerencia de Contabilidad siendo la probabilidad obtenida del 0.036 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de contabilidad en la que se obtuvo una media de 2.56 mientras que en la gerencia de Categorías se obtuvo una media de 2.03.

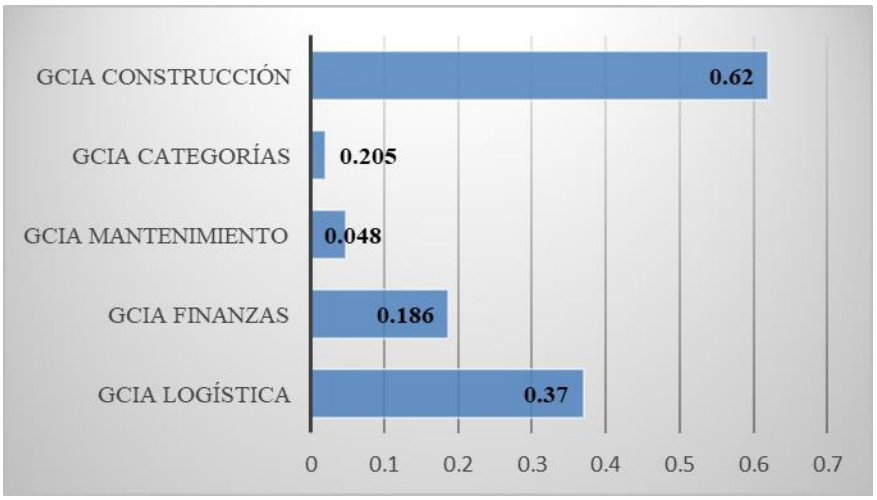


Gráfico Nº8. Dimensión Relación Gerencia de Operaciones con Otras Gerencias con Coaching.

Esta gráfica revela que la dimensión relación se diferencia significativamente en la Gerencia de Operaciones y Mantenimiento. Los empleados de la gerencia de operaciones existen una marcada diferencia en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión Relaciones con los empleados de la gerencia de Mantenimiento, siendo la probabilidad obtenida del 0.048 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Mantenimiento en la que se obtuvo una media de 2.73 mientras que en la gerencia de operaciones se obtuvo una media de 2.38.

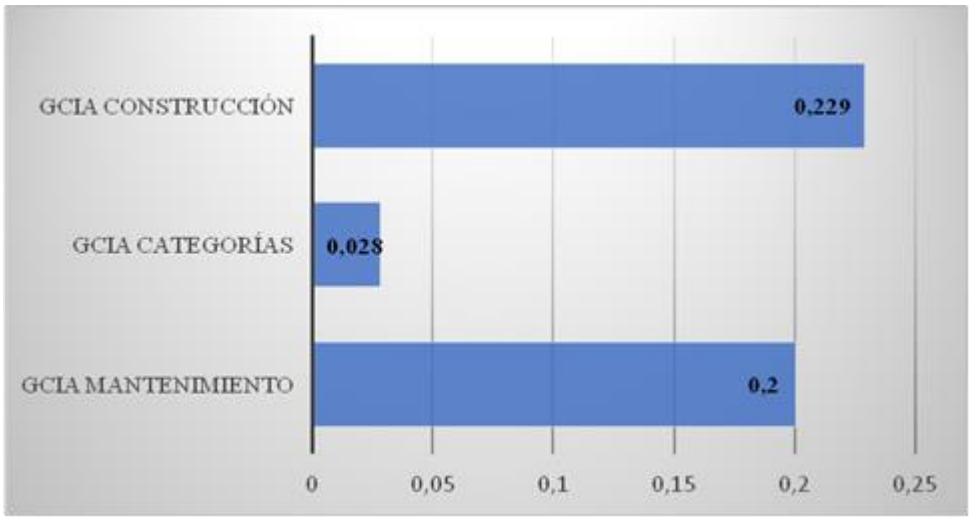


Gráfico Nº9. Dimensión Relación Gerencia de Finanzas con otras Gerencias con Coaching

En este gráfico se observa que la dimensión relación se diferencia de manera significativa en la gerencia de Finanzas y Categorías. En los empleados de la gerencia de Finanzas se evidencia una diferencia relevante en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de Relaciones con los empleados de La gerencia de Categorías, siendo la probabilidad obtenida del 0.028 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Finanzas en la que se obtuvo una media de 2.56 mientras que en la gerencia de Categorías se obtuvo una media de 2.03.

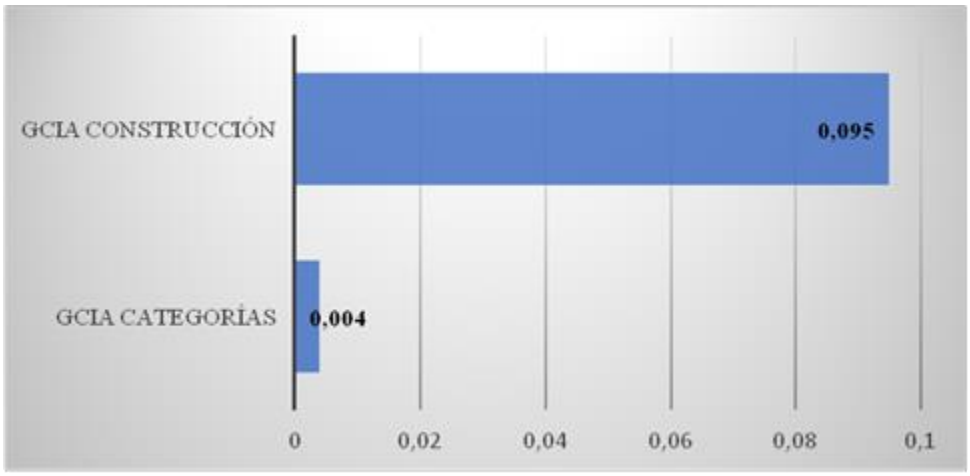


Gráfico Nº10. Dimensión Relación Gerencia de Mantenimiento con otras Gerencias con Coaching

Como puede apreciarse los empleados de la Gerencia de Categorías tienen una diferencia significativa con la mayoría de los departamentos con respecto a la dimensión relación.

La gráfica anterior revela que la dimensión relación se diferencia significativamente en la Gerencia de Categorías y Mantenimiento. Los empleados de la gerencia de Operaciones poseen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de Relaciones con los empleados de la gerencia de Categorías siendo la probabilidad obtenida del 0.004 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Mantenimiento, en la que se obtuvo una media de 2.73 mientras que en la gerencia de Categorías se obtuvo una media de 2.03.

A continuación, se procede a analizar el factor Responsabilidad en las gerencias coaching.

Tabla Nº15 Comparación entre Departamentos- RESPONSABILIDAD con Coaching

		W	P
Gerencia tecnología	Gcia RRHH	-0,8232	0,561
Gerencia tecnología	Gcia Contabilidad	2,0872	0,140
Gerencia tecnología	Gcia Producción	0,0000	1,000
Gerencia tecnología	Gcia Operaciones	-0,5166	0,715
Gerencia tecnología	Gcia Logística	0,6417	0,650
Gerencia tecnología	Gcia Finanzas	0,9187	0,516
Gerencia tecnología	Gcia Mantenimiento	1,1381	0,421
Gerencia tecnología	Gcia categorías	3,3353	0,018
Gerencia tecnología	Gcia Construcción	2,3899	0,091
Gerencia RRHH	Gcia Contabilidad	2,0606	0,145
Gerencia RRHH	Gcia Producción	0,5513	0,697
Gerencia RRHH	Gcia Operaciones	0,1032	0,942
Gerencia RRHH	Gcia Logística	0,7309	0,605
Gerencia RRHH	Gcia Finanzas	1,2867	0,363
Gerencia RRHH	Gcia Mantenimiento	1,1351	0,422
Gerencia RRHH	Gcia categorías	2,7879	0,049
Gerencia RRHH	Gcia Construcción	2,5465	0,072
Gerencia Contabilidad	Gcia Producción	-2,0700	0,143
Gerencia Contabilidad	Gcia Operaciones	-2,4923	0,078
Gerencia Contabilidad	Gcia Logística	-1,4890	0,292
Gerencia Contabilidad	Gcia Finanzas	-1,4476	0,306
Gerencia Contabilidad	Gcia Mantenimiento	-1,8709	0,186
Gerencia Contabilidad	Gcia categorías	1,1697	0,408
Gerencia Contabilidad	Gcia Construcción	0,9252	0,513
Gerencia Producción	Gcia Operaciones	-0,6253	0,659
Gerencia Producción	Gcia Logística	0,7401	0,601
Gerencia Producción	Gcia Finanzas	0,6885	0,627
Gerencia Producción	Gcia Mantenimiento	0,7976	0,573
Gerencia Producción	Gcia categorías	3,4162	0,016
Gerencia Producción	Gcia Construcción	2,7540	0,052
Gerencia Operaciones	Gcia Logística	1,4547	0,304
Gerencia Operaciones	Gcia Finanzas	1,3693	0,333
Gerencia Operaciones	Gcia Mantenimiento	1,6276	0,250
Gerencia Operaciones	Gcia categorías	3,7202	0,009
Gerencia Operaciones	Gcia Construcción	3,0788	0,029
Gerencia Logística	Gcia Finanzas	-0,3816	0,787
Gerencia Logística	Gcia Mantenimiento	-0,5076	0,719
Gerencia Logística	Gcia categorías	2,9607	0,036
Gerencia Logística	Gcia Construcción	2,5500	0,071
Gerencia Finanzas	Gcia Mantenimiento	-0,1195	0,933
		W	P

Gerencia Finanzas	Gcia categorías	2,9748	0,035
Gerencia Finanzas	Gcia Construcción	2,5226	0,074
Gerencia Mantenimiento	Gcia categorías	3,7370	0,008
Gerencia Mantenimiento	Gcia Construcción	2,8197	0,046
Gerencia categorías	Gcia Construcción	0,0843	0,953

Fuente Propia

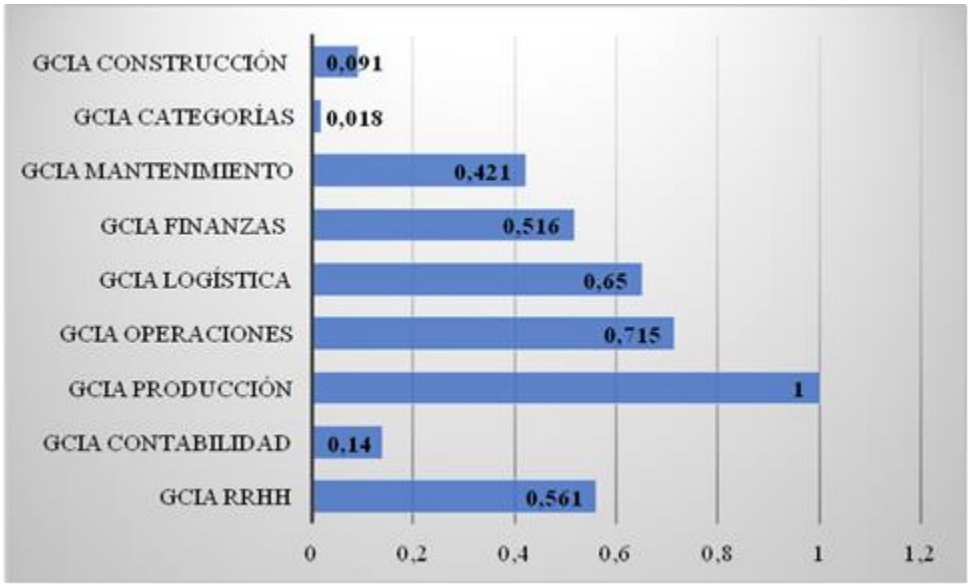


Gráfico Nº11. Dimensión Responsabilidad de la Gerencia de Tecnología comparada con otras Gerencias con Coaching

En la gráfica anterior se corrobora que la dimensión relación se diferencia significativamente en la Gerencia de Categorías y Tecnología. Los empleados de la gerencia de Categorías existen una diferencia importante en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de Responsabilidad con los empleados de La gerencia de Tecnología siendo la probabilidad obtenida del 0.018 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Categoría en la que se obtuvo una media de 2.56 mientras que en la gerencia de Tecnología se obtuvo una media de 2.12.

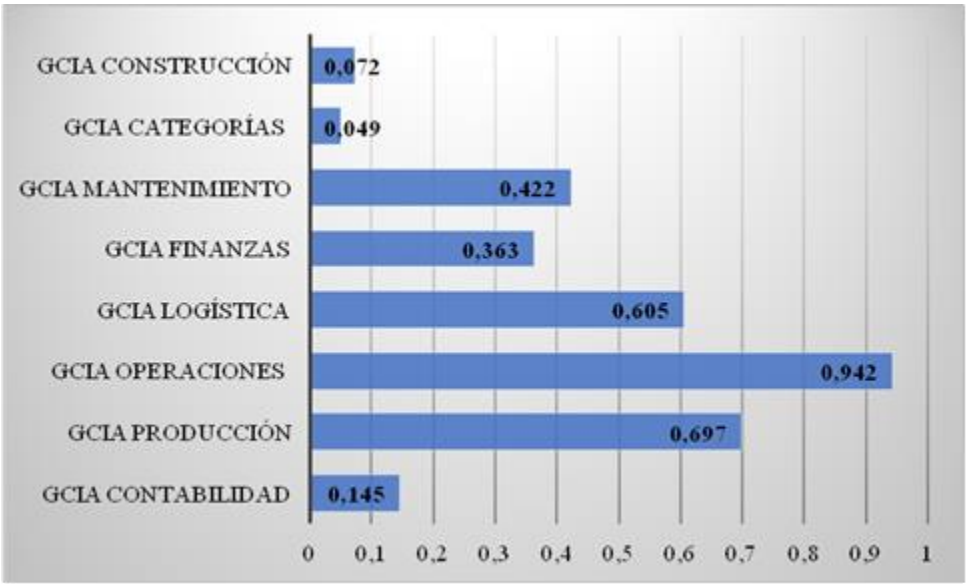


Gráfico Nº12. Dimensión Responsabilidad de la Gerencia de RRHH comparada con otras Gerencias con Coaching

Esta gráfica demuestra que la dimensión relación se diferencia significativamente en la Gerencia de Categorías y RRHH. En los empleados de la gerencia de Categorías se evidencia una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de Responsabilidad con los empleados de La gerencia de RRHH siendo la probabilidad obtenida del 0.049 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Categoría en la que se obtuvo una media de 2.56 mientras que en la gerencia de RRHH se obtuvo una media de 2.10.

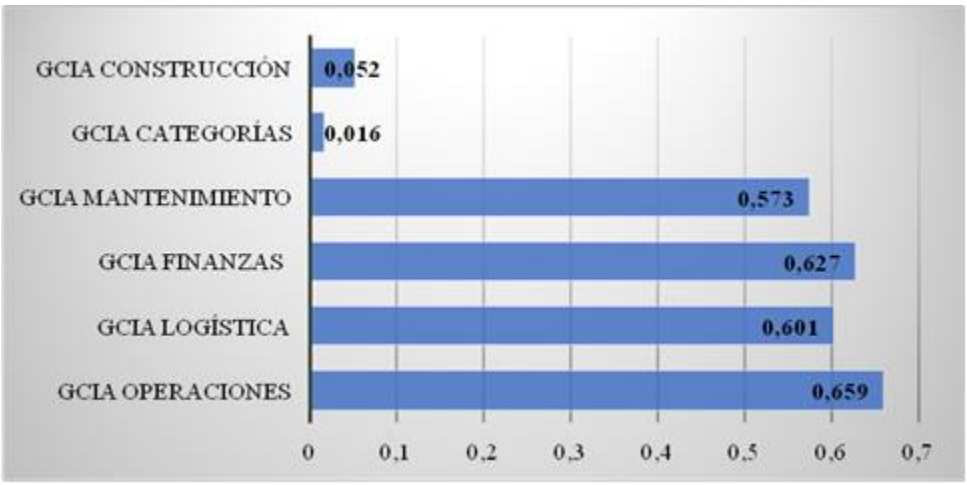


Gráfico Nº13. Dimensión Responsabilidad de la Gerencia de Producción comparada con otras Gerencias con Coaching

En la gráfica anterior se evidencia que la dimensión relación se diferencia significativamente en la Gerencia de Categorías y Producción. Los empleados de la gerencia de Categorías tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de Responsabilidad con los empleados de La gerencia de Producción siendo la probabilidad obtenida del 0.016 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Categorías en la que se obtuvo una media de 2.56 mientras que en la gerencia de Producción se obtuvo una media de 2.10.

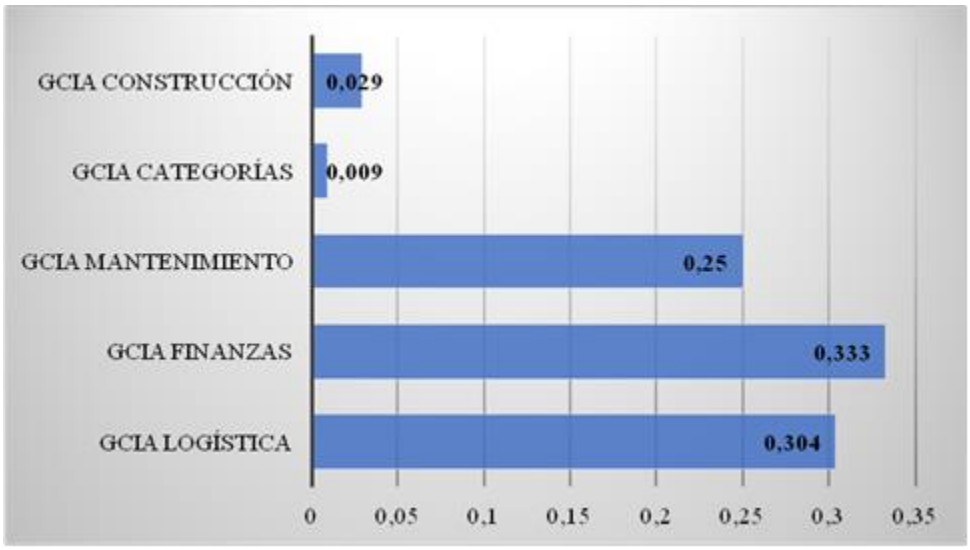


Gráfico Nº14.Dimensión Responsabilidad de la Gerencia de Operaciones comparada con otras Gerencias con Coaching

Esta gráfica demuestra que la dimensión relación se diferencia significativamente en la Gerencia de Categorías y Operaciones. En los empleados de la gerencia de Categorías tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de Responsabilidad con los empleados de La gerencia de Operaciones siendo la probabilidad obtenida del 0.009 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Categoría en la que se obtuvo una media de 2.56 mientras que en la gerencia de Operaciones se obtuvo una media de 2.02.

Esta gráfica demuestra que la dimensión relación se diferencia significativamente en la Gerencia de Construcción y Operaciones. Los empleados de la gerencia de Construcción

tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de Responsabilidad con los empleados de la gerencia de Operaciones siendo la probabilidad obtenida del 0.009 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Construcción en la que se obtuvo una media de 2.57 mientras que en la gerencia de Operaciones se obtuvo una media de 2.02.

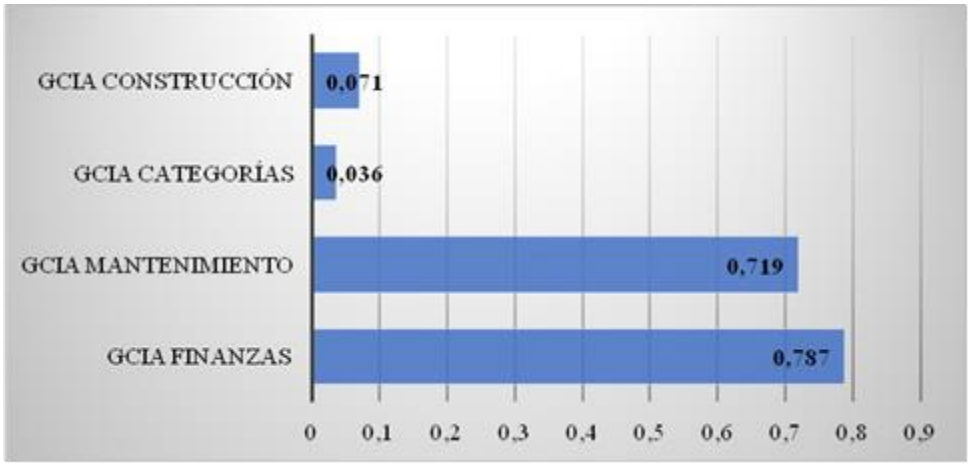


Gráfico Nº15. Responsabilidad de la Gerencia de Logística comparada con otras Gerencias con Coaching

Esta gráfica demuestra que la dimensión relación se diferencia significativamente en la Gerencia de Categorías y Logística. Los empleados de la gerencia de Categorías tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de Responsabilidad con los empleados de la gerencia de Logística siendo la probabilidad obtenida del 0.036 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Categoría, en la que se obtuvo una media de 2.56 mientras que en la gerencia de Logística se obtuvo una media de 2.16.

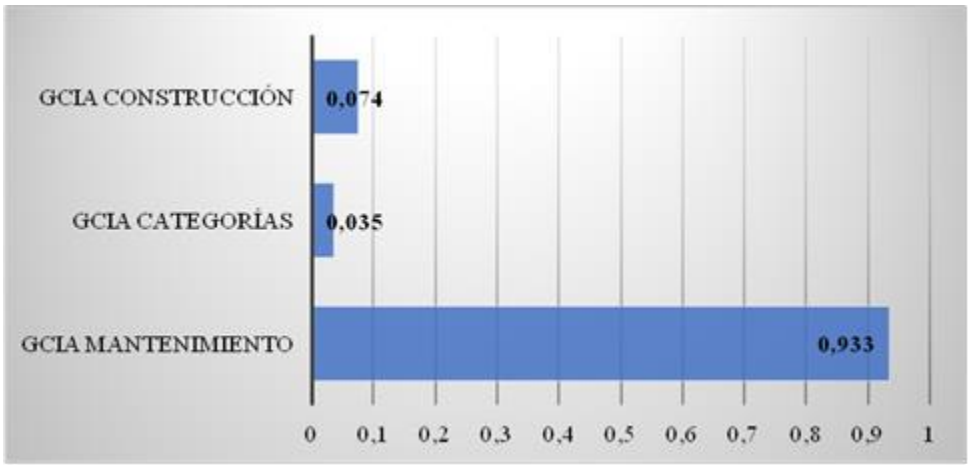


Gráfico Nº16. Dimensión Responsabilidad de la Gerencia de Finanzas comparada con otras Gerencias Coaching

En esta gráfica se puede apreciar que la dimensión relación se diferencia significativamente en la Gerencia de Categorías y Finanzas. Los empleados de la gerencia de Categorías tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de Responsabilidad con los empleados de la gerencia de Finanzas, siendo la probabilidad obtenida del 0.035 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Categorías en la que se obtuvo una media de 2.56 mientras que en la gerencia de Finanzas se obtuvo una media de 2.21.

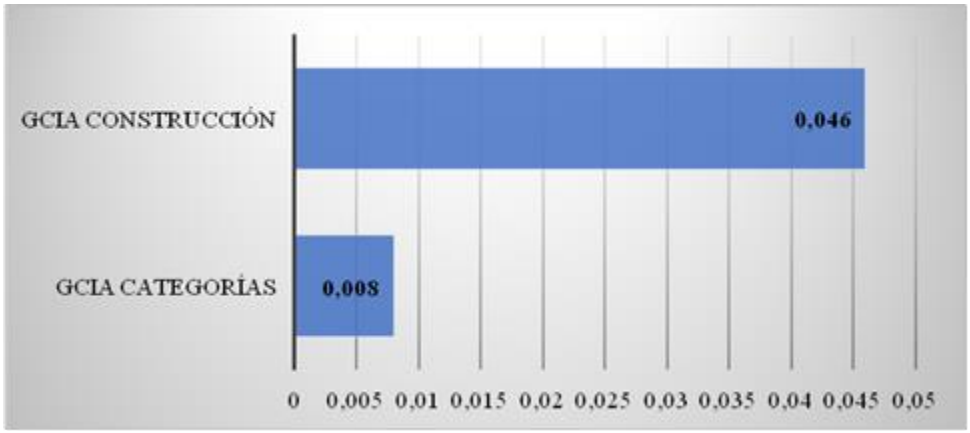


Gráfico Nº17. Dimensión Responsabilidad de la Gerencia de Mantenimiento comparada con otras Gerencias con Coaching

Esta gráfica demuestra que la dimensión responsabilidad se diferencia significativamente en la Gerencia de Categorías y Mantenimiento. En los empleados de la gerencia de Categorías tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de Responsabilidad con los empleados de La gerencia de Mantenimiento siendo la probabilidad obtenida del 0.008 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Categorías, en la que se obtuvo una media de 2.56 mientras que en la gerencia de Mantenimiento se obtuvo una media de 2.16.

Esta gráfica demuestra que la dimensión responsabilidad se diferencia significativamente en la Gerencia de Construcción y Mantenimiento. En los empleados de la gerencia de Construcción tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de Responsabilidad con los empleados de la gerencia de Mantenimiento siendo la probabilidad obtenida del 0.008 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Construcción en la que se obtuvo una media de 2.57 mientras que en la gerencia de Categorías se obtuvo una media de 2.56.

Tabla Nº16 Comparación entre Departamentos - RECOMPENSA con Coaching

		W	P
Gerencia tecnología	Gcia RRHH	-0,8525	0,547
Gerencia tecnología	Gcia Contabilidad	-0,8287	0,558
Gerencia tecnología	Gcia Producción	1,3261	0,349
Gerencia tecnología	Gcia Operaciones	2,5791	0,068
Gerencia tecnología	Gcia Logística	1,2167	0,390
Gerencia tecnología	Gcia Finanzas	1,9813	0,161
Gerencia tecnología	Gcia Mantenimiento	3,2282	0,022
Gerencia tecnología	Gcia categorías	-1,0636	0,452
Gerencia tecnología	Gcia Construcción	0,3145	0,824
Gerencia RRHH	Gcia Contabilidad	-0,3352	0,813
Gerencia RRHH	Gcia Producción	2,5406	0,072
Gerencia RRHH	Gcia Operaciones	3,3446	0,018
Gerencia RRHH	Gcia Logística	2,7602	0,051
Gerencia RRHH	Gcia Finanzas	2,5063	0,076
Gerencia RRHH	Gcia Mantenimiento	3,6112	0,011
Gerencia RRHH	Gcia categorías	-0,4633	0,743
Gerencia RRHH	Gcia Construcción	1,7954	0,204
Gerencia Contabilidad	Gcia Producción	1,7532	0,215

		W	P
Gerencia Contabilidad	Gcia Operaciones	2,5759	0,069
Gerencia Contabilidad	Gcia Logística	1,6744	0,237
Gerencia Contabilidad	Gcia Finanzas	2,2720	0,108
Gerencia Contabilidad	Gcia Mantenimiento	3,1174	0,028
Gerencia Contabilidad	Gcia categorías	-0,4126	0,770
Gerencia Contabilidad	Gcia Construcción	1,1242	0,427
Gerencia Producción	Gcia Operaciones	1,9010	0,179
Gerencia Producción	Gcia Logística	-0,0951	0,946
Gerencia Producción	Gcia Finanzas	1,2354	0,383
Gerencia Producción	Gcia Mantenimiento	2,6804	0,058
Gerencia Producción	Gcia categorías	-1,9183	0,175
Gerencia Producción	Gcia Construcción	-1,1670	0,409
Gerencia Operaciones	Gcia Logística	-1,9917	0,159
Gerencia Operaciones	Gcia Finanzas	-0,1693	0,905
Gerencia Operaciones	Gcia Mantenimiento	1,0261	0,468
Gerencia Operaciones	Gcia categorías	-2,6091	0,065
Gerencia Operaciones	Gcia Construcción	-2,7106	0,055
Gerencia Logística	Gcia Finanzas	0,8454	0,550
Gerencia Logística	Gcia Mantenimiento	2,3643	0,095
Gerencia Logística	Gcia categorías	-1,9168	0,175
Gerencia Logística	Gcia Construcción	-0,9281	0,512
Gerencia Finanzas	Gcia Mantenimiento	0,6546	0,643
Gerencia Finanzas	Gcia categorías	-2,2165	0,117
Gerencia Finanzas	Gcia Construcción	-1,2753	0,367
Gerencia Mantenimiento	Gcia categorías	-3,2736	0,021
Gerencia Mantenimiento	Gcia Construcción	-2,8505	0,044
Gerencia categorías	Gcia Construcción	1,3654	0,335

Representa a la percepción de los empleados con respecto a la recompensa recibida, si se adecua al trabajo bien hecho. Se mide si la empresa utiliza más el premio que el castigo.

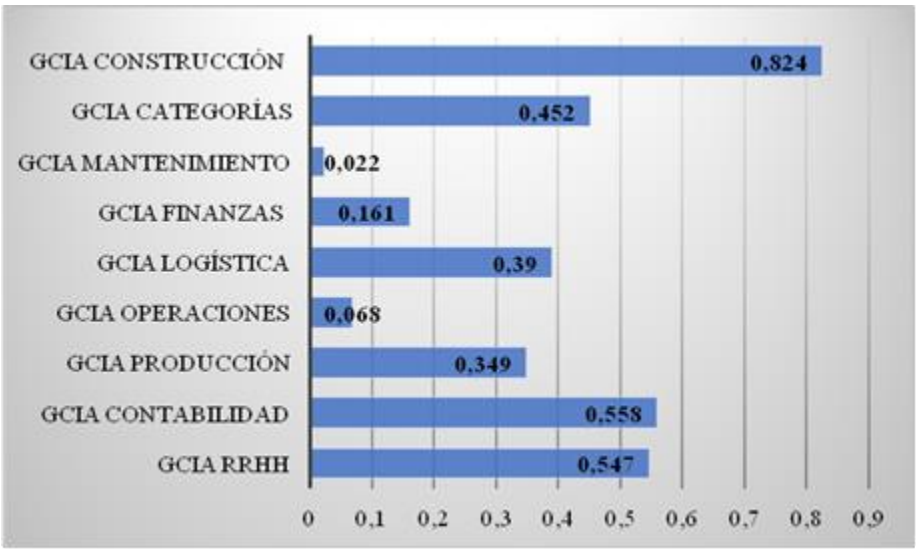


Gráfico Nº18. Dimensión Recompensa de la Gerencia de Tecnología comparada con otras Gerencias con Coaching

En esta gráfica se puede apreciar que la dimensión recompensa se diferencia significativamente en la Gerencia de Tecnología y Mantenimiento. En los empleados de la gerencia de Tecnología tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de Recompensa con los empleados de la gerencia de Mantenimiento siendo la probabilidad obtenida del 0.022 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Mantenimiento en la que se obtuvo una media de 2.97 mientras que en la gerencia Tecnología se obtuvo una media de 2.55.

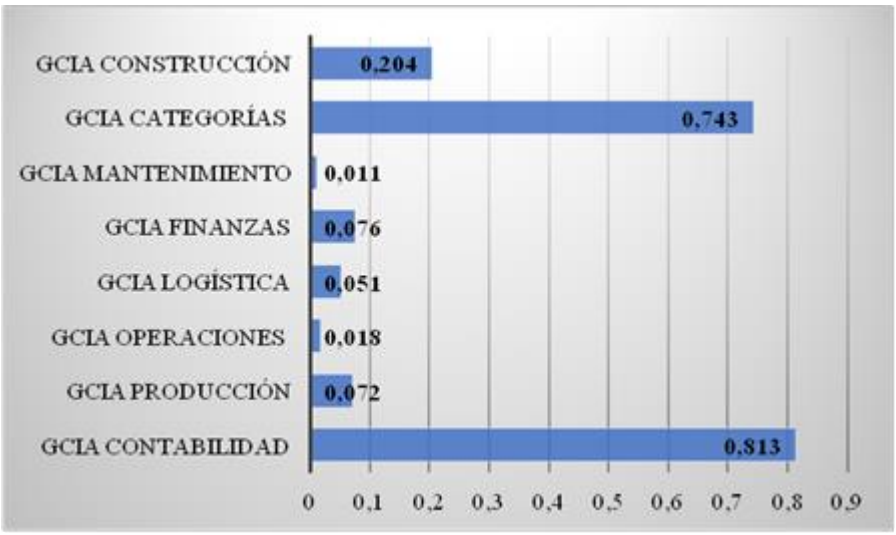


Gráfico Nº19. Dimensión Recompensa de la Gerencia de RRHH comparada con otras Gerencias con Coaching

Esta gráfica demuestra que la dimensión recompensa se diferencia significativamente en la Gerencia de RRHH y Mantenimiento. Los empleados de la gerencia de RRHH tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de Recompensa con los empleados de la gerencia de Mantenimiento siendo la probabilidad obtenida del 0.011 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Mantenimiento en la que se obtuvo una media de 2.97 mientras que en la gerencia RRHH se obtuvo una media de 2.48.

Esta gráfica revela que la dimensión recompensa se diferencia significativamente en la Gerencia de RRHH y Operaciones. En los empleados de la gerencia de RRHH hay una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de Recompensa con los empleados de la gerencia de Operaciones siendo la probabilidad obtenida del 0.018 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Operaciones en la que se obtuvo una media de 2.86 mientras que en la gerencia RRHH se obtuvo una media de 2.48.

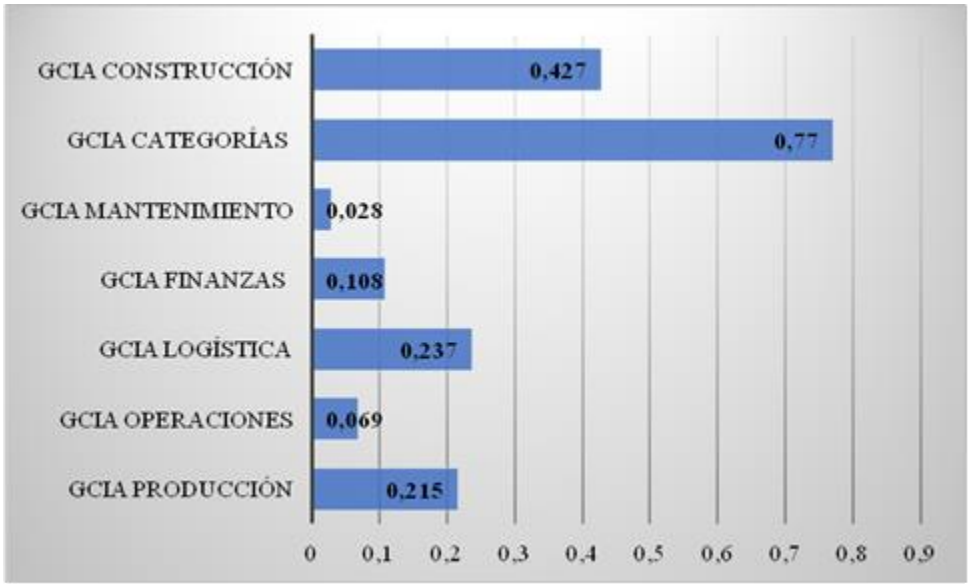


Gráfico Nº20. Dimensión Recompensa de la Gerencia de Contabilidad comparada con otras Gerencias con Coaching

En esta gráfica se evidencia que la dimensión recompensa se diferencia significativamente en la Gerencia de Contabilidad y Mantenimiento. Los empleados de la gerencia de Contabilidad tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en

la dimensión de Recompensa con los empleados de la gerencia de Mantenimiento siendo la probabilidad obtenida del 0.028 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Mantenimiento en la que se obtuvo una media de 2.97 mientras que en la gerencia Contabilidad se obtuvo una media de 2.48.

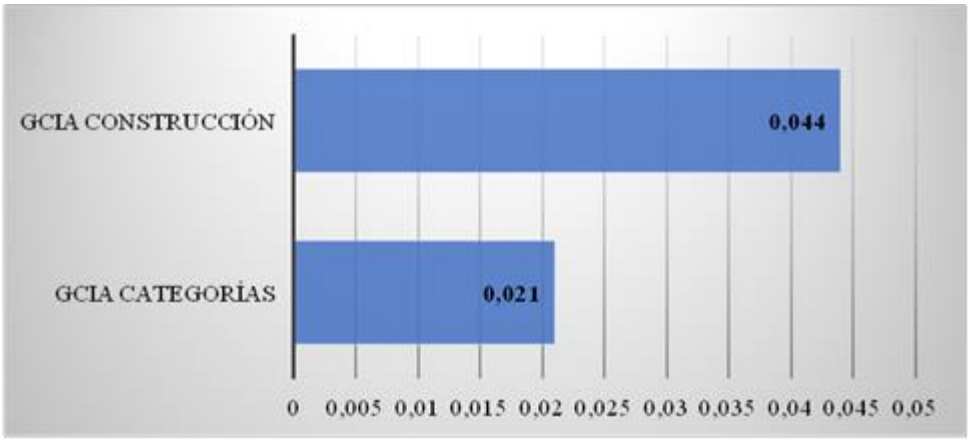


Gráfico Nº21. Dimensión Recompensa de la Gerencia de Mantenimiento comparada con otras Gerencias con Coaching

En la gráfica anterior se observa que la dimensión recompensa se diferencia significativamente en la Gerencia de Categorías y Mantenimiento. Los empleados de la gerencia de Categorías tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de Recompensa con los empleados de La gerencia de Categorías siendo la probabilidad obtenida del 0.021 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Mantenimiento en la que se obtuvo una media de 2.97 mientras que en la gerencia Categorías de obtuvo una media de 2.41.

También se evidencia en esta gráfica que la dimensión recompensa se diferencia significativamente en la Gerencia de Construcción y Mantenimiento. Los empleados de la gerencia de Construcción tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de Recompensa con los empleados de la gerencia de Construcción siendo la probabilidad obtenida del 0.044 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Mantenimiento en la que se obtuvo una media de 2.97 mientras que en la gerencia Construcción de obtuvo una media de 2.58.

Tabla Nº17 Comparación entre Departamentos- Conflicto con Coaching

		W	P
Gerencia tecnología	Gcia RRHH	-2,8515	0,044
Gerencia tecnología	Gcia Contabilidad	-0,2555	0,856
Gerencia tecnología	Gcia Producción	-1,6443	0,245
Gerencia tecnología	Gcia Operaciones	-2,7657	0,051
Gerencia tecnología	Gcia Logística	-1,2863	0,363
Gerencia tecnología	Gcia Finanzas	-2,0831	0,141
Gerencia tecnología	Gcia Mantenimiento	0,2829	0,841
Gerencia tecnología	Gcia categorías	0,0774	0,957
Gerencia tecnología	Gcia Construcción	2,0633	0,145
Gerencia RRHH	Gcia Contabilidad	2,5140	0,075
Gerencia RRHH	Gcia Producción	1,7597	0,213
Gerencia RRHH	Gcia Operaciones	0,0000	1,000
Gerencia RRHH	Gcia Logística	1,7762	0,209
Gerencia RRHH	Gcia Finanzas	0,3825	0,787
Gerencia RRHH	Gcia Mantenimiento	3,3643	0,017
Gerencia RRHH	Gcia categorías	2,9563	0,037
Gerencia RRHH	Gcia Construcción	4,0915	0,004
Gerencia Contabilidad	Gcia Producción	-1,1281	0,425
Gerencia Contabilidad	Gcia Operaciones	-2,4163	0,088
Gerencia Contabilidad	Gcia Logística	-0,8357	0,555
Gerencia Contabilidad	Gcia Finanzas	-1,5976	0,259
Gerencia Contabilidad	Gcia Mantenimiento	0,7074	0,617
Gerencia Contabilidad	Gcia categorías	0,3504	0,805
Gerencia Contabilidad	Gcia Construcción	2,1498	0,128
Gerencia Producción	Gcia Operaciones	-1,7563	0,214
Gerencia Producción	Gcia Logística	-0,1861	0,895
Gerencia Producción	Gcia Finanzas	-0,7813	0,581
Gerencia Producción	Gcia Mantenimiento	1,5762	0,265
Gerencia Producción	Gcia categorías	1,6474	0,244
Gerencia Producción	Gcia Construcción	3,1218	0,027
Gerencia Operaciones	Gcia Logística	1,6626	0,240
Gerencia Operaciones	Gcia Finanzas	0,5120	0,717
Gerencia Operaciones	Gcia Mantenimiento	3,1894	0,024
Gerencia Operaciones	Gcia categorías	2,8694	0,043
Gerencia Operaciones	Gcia Construcción	3,8908	0,006
Gerencia Logística	Gcia Finanzas	-0,8363	0,555
Gerencia Logística	Gcia Mantenimiento	1,6821	0,234
Gerencia Logística	Gcia categorías	1,3644	0,335
Gerencia Logística	Gcia Construcción	2,7540	0,052
Gerencia Finanzas	Gcia Mantenimiento	2,4153	0,088
Gerencia Finanzas	Gcia categorías	2,0595	0,145
Gerencia Finanzas	Gcia Construcción	3,1283	0,027
Gerencia Mantenimiento	Gcia categorías	-0,2948	0,835
Gerencia Mantenimiento	Gcia Construcción	1,5558	0,271
Gerencia categorías	Gcia Construcción	1,9573	0,166

Fuente: Propia

Este factor, representa lo que perciben los empleados con respecto a los jefes, si ellos escuchan las distintas opiniones y no temen enfrentar el problema tan pronto surja.

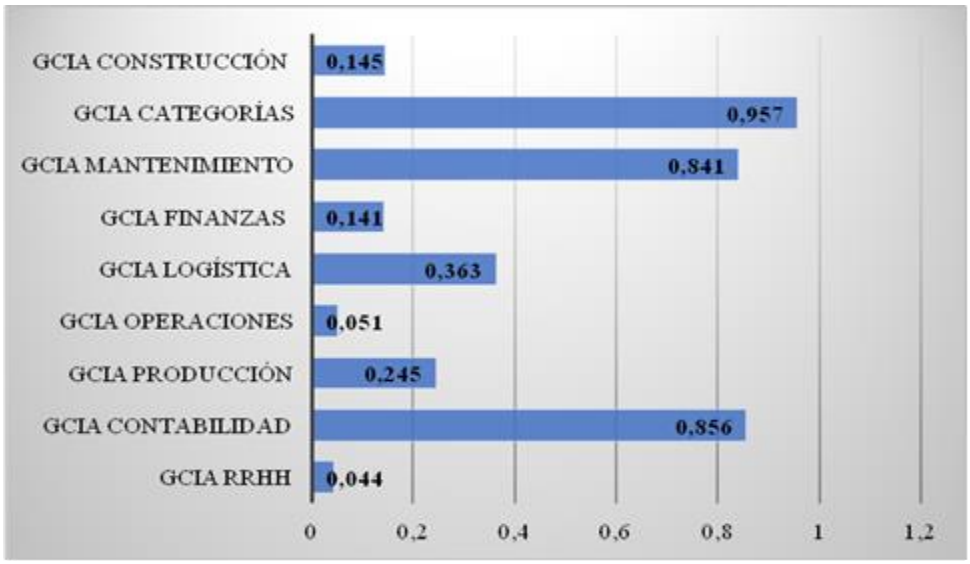


Gráfico Nº22. Dimensión Conflicto de la Gerencia de Tecnología comparada con otras Gerencias con Coaching

Esta gráfica revela que la dimensión recompensa se diferencia significativamente en la Gerencia de RRHH y Tecnología. Los empleados de la gerencia de RRHH tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de Recompensa con los empleados de la gerencia de RRHH siendo la probabilidad obtenida del 0.044 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Tecnología en la que se obtuvo una media de 2.14 mientras que en la gerencia RRHH se obtuvo una media de 1.74.

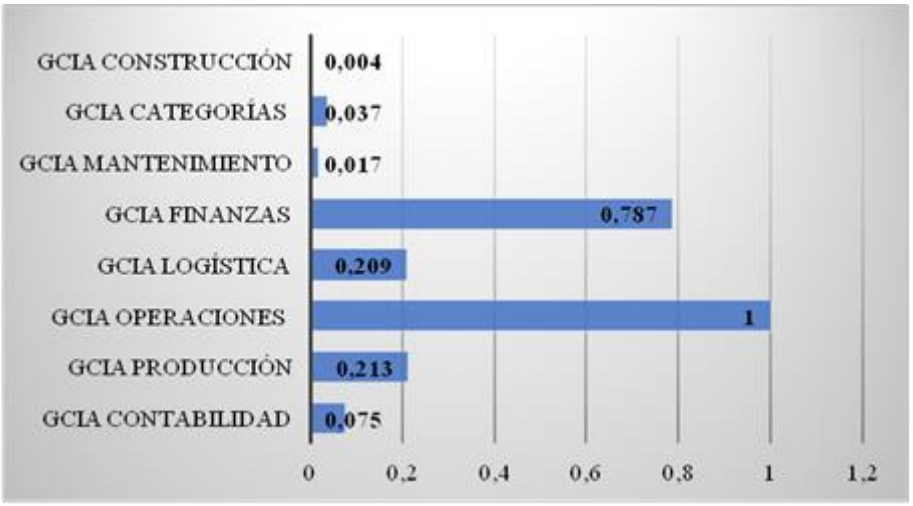


Gráfico Nº23. Dimensión Conflicto de la Gerencia de RRHH comparada con otras Gerencias con Coaching

Esta gráfica demuestra que la dimensión conflicto se diferencia significativamente en la Gerencia de RRHH y Construcción. Los empleados de la gerencia de Construcción tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de conflicto con los empleados de la gerencia de Construcción siendo la probabilidad obtenida del 0.004 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Construcción en la que se obtuvo una media de 2.47 mientras que en la gerencia RRHH se obtuvo una media de 1.74.

Se puede apreciar también en esta gráfica que la dimensión conflicto se diferencia significativamente en la Gerencia de RRHH y Categorías. Los empleados de la gerencia de Categorías tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de conflicto con los empleados de la gerencia de Categorías siendo la probabilidad obtenida del 0.037 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Categorías en la que se obtuvo una media de 2.16 mientras que en la gerencia RRHH se obtuvo una media de 1.74.

Además, revela que la dimensión conflicto se diferencia significativamente en la Gerencia de RRHH y Mantenimiento. Los empleados de la gerencia de Mantenimiento tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de conflicto con los empleados de la gerencia de Mantenimiento siendo la probabilidad obtenida del 0.017 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Mantenimiento en la que se obtuvo una media de 2.24 mientras que en la gerencia RRHH se obtuvo una media de 1.74.

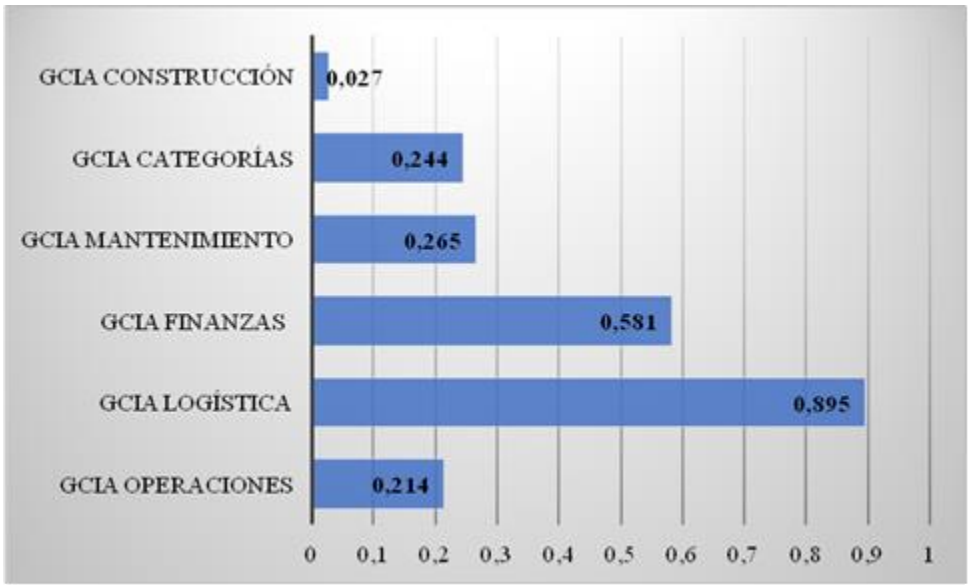


Gráfico Nº24. Dimensión Conflicto de la Gerencia de Producción comparada con otras Gerencias con Coaching

Esta gráfica demuestra que la dimensión conflicto se diferencia significativamente en la Gerencia de Producción y Construcción en los empleados de la gerencia de Construcción tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de conflicto con los empleados de La gerencia de Construcción siendo la probabilidad obtenida del 0.027 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Construcción la que se obtuvo una media de 2.47 mientras que la gerencia Producción de obtuvo una media de 1.94.

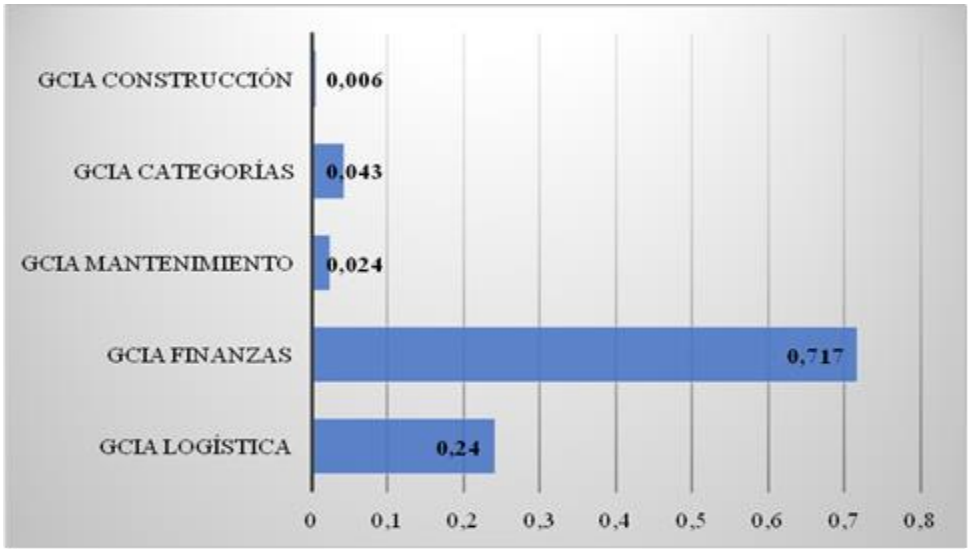


Gráfico Nº25. Dimensión Conflicto de la Gerencia de Operaciones comparada con otras Gerencias con Coaching

Esta gráfica demuestra que la dimensión conflicto se diferencia significativamente en la Gerencia de Operaciones y Construcción en los empleados de la gerencia de Construcción tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de conflicto con los empleados de La gerencia de Construcción siendo la probabilidad obtenida del 0.006 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Construcción la que se obtuvo una media de 2.47 mientras que la gerencia Operaciones de obtuvo una media de 1.73.

Esta gráfica demuestra que la dimensión conflicto se diferencia significativamente en la Gerencia de Operaciones y Categorías en los empleados de la gerencia de Categorías tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de conflicto con los empleados de La gerencia de Categorías siendo la probabilidad obtenida del 0.043 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Categorías la que se obtuvo una media de 2.16 mientras que la gerencia Operaciones de obtuvo una media de 1.73.

Esta gráfica demuestra que la dimensión conflicto se diferencia significativamente en la Gerencia de Operaciones y mantenimiento en los empleados de la gerencia de Mantenimiento tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de conflicto con los empleados de La gerencia de Mantenimiento siendo la probabilidad obtenida del 0.024 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Mantenimiento la que se obtuvo una media de 2.24 mientras que la gerencia Operaciones de obtuvo una media de 1.74.

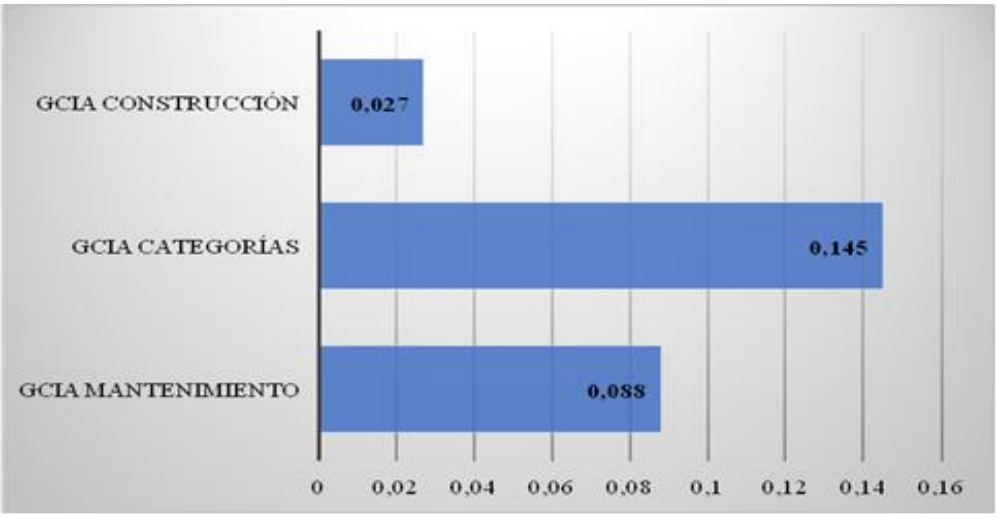


Gráfico Nº26. Dimensión Conflicto en Gerencia de Finanzas comparada con otras Gerencias con Coaching

Esta gráfica demuestra que la dimensión conflicto se diferencia significativamente en la Gerencia de Finanzas y Construcción en los empleados de la gerencia de Construcción tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de conflicto con los empleados de La gerencia de Construcción siendo la probabilidad obtenida del 0.006 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Construcción la que se obtuvo una media de 2.47 mientras que la gerencia Finanzas de obtuvo una media de 1.89.

Tabla Nª18 ANOVA por Departamentos sin Coaching

Kruskal-Wallis

Factores	**χ^2**	**df**	**P**
Relaciones	**10,79**	9	**0,291**
Riesgo	**17,29**	9	**0,044**
Responsabilidad	**5,39**	9	**0,799**
Cooperación	**17,63**	9	**0,040**
E_desempeño	**26,35**	9	**0,002**
Recompensa	**21,44**	9	**0,011**
Conflicto	**17,05**	9	**0,048**
Identidad	**9,69**	9	**0,377**
Estructura	**21,22**	9	**0,012**

Fuente: Propia
Nota: se analizarán los factores significativos menores al 0.05. Sombreados en azul.

Tabla Nª19 Media por Departamento y Dimensión. No coaching

	Relaciones	Riesgo	Responsabilidad	Cooperación	E_desempeño	Recompensa	Conflicto	Identidad	Estructura
Bienestar Social	2.58	1.69	2.50	2.96	2.81	2.53	2.60	2.67	2.58
Procura	2.57	3.00	2.53	2.61	2.90	2.52	2.23	2.67	2.49
Laboral	2.92	2.83	2.36	2.75	3.07	3.08	2.40	3.11	3.08
Investigaciones	2.97	2.92	2.55	2.81	2.96	2.90	2.48	2.92	2.86
Comp y Beneficio	2.50	2.62	2.47	2.38	2.31	2.15	2.18	2.53	2.49
Corporativa de Operaciones	2.43	5.57	2.55	2.57	2.61	2.60	2.34	2.71	2.51
Mercadeo	2.78	2.88	2.36	2.63	2.79	2.54	2.55	2.29	2.40
Ventas	2.68	2.69	2.53	2.43	2.84	2.69	2.54	2.86	2.76
Legal	2.56	2.75	2.54	2.22	2.64	2.71	2.48	2.54	2.71
Almacén	2.50	2.39	2.46	2.64	2.92	2.91	2.00	2.52	2.41

Fuente: Propia

En la tabla N 19. Se reportan las medias obtenidas en cada departamento por cada dimensión en cuanto al clima organizacional, se observa la menor media que corresponde al departamento de bienestar social en la dimensión de riesgo reportándose un valor 1.69 y la mayor media corresponde al departamento de laboral en la que se obtuvo 3.11 para la dimensión identidad.

Tabla Nº20 Comparación entre Departamentos- RIESGO

		W	P
Gcia Bienestar social	Gcia Procura	-0,813	0,565
Gcia Bienestar social	Gcia Laboral	-1,368	0,333
Gcia Bienestar social	Gcia Investigaciones	-0,927	0,512
Gcia Bienestar social	Gcia Comp y Beneficio	-2,423	0,087
Gcia Bienestar social	Gcia corporativa de operaciones	-2,671	0,059
Gcia Bienestar social	Gcia de Mercadeo -	0,920	0,515
Gcia Bienestar social	Gcia Ventas	-1,746	0,217
Gcia Bienestar social	Gcia Legal	-1,569	0,267
Gcia Bienestar social	Gcia Almacén	-3,713	0,009
Gcia Procura	Gcia Laboral	-0,816	0,564
Gcia Procura	Gcia Investigaciones	-0,165	0,907
Gcia Procura	Gcia Comp y Beneficio	-1,964	0,165
Gcia Procura	Gcia corporativa de operaciones	-2,281	0,107
Gcia Procura	Gcia de Mercadeo	-0,742	0,600
Gcia Procura	Gcia Ventas	-1,364	0,335
Gcia Procura	Gcia Legal	-1,320	0,351
Gcia Procura	Gcia Almacén	-3,471	0,014
Gcia Laboral	Gcia Investigaciones	0,739	0,601
Gcia Laboral	Gcia Comp y Beneficio	-1,471	0,298
Gcia Laboral	Gcia corporativa de operaciones	-1,637	0,247
Gcia Laboral	Gcia de Mercadeo	0,277	0,845
Gcia Laboral	Gcia Ventas	-0,823	0,561
Gcia Laboral	Gcia Legal	-0,462	0,744
Gcia Laboral	Gcia Almacén	-3,061	0,030
Gcia Investigaciones	Gcia Comp y Beneficio	-2,432	0,086
Gcia Investigaciones	Gcia corporativa de operaciones	-2,740	0,053
Gcia Investigaciones	Gcia de Mercadeo	-0,225	0,874
Gcia Investigaciones	Gcia Ventas	-1,411	0,318
Gcia Investigaciones	Gcia Legal	-1,130	0,424
Gcia Investigaciones	Gcia Almacén	-4,118	0,004
Gcia Comp y Beneficio	Gcia corporativa de operaciones	-0,631	0,656
Gcia Comp y Beneficio	Gcia de Mercadeo	2,035	0,150
Gcia Comp y Beneficio	Gcia Ventas	0,773	0,585
Gcia Comp y Beneficio	Gcia Legal	1,083	0,444
Gcia Comp y Beneficio	Gcia Almacén	-2,099	0,138
Gcia corporativa de operaciones	Gcia de Mercadeo	2,314	0,102
Gcia corporativa de operaciones	Gcia Ventas	1,005	0,477
Gcia corporativa de operaciones	Gcia Legal	1,414	0,317
Gcia corporativa de operaciones	Gcia Almacén	-1,759	0,214
Gcia de Mercadeo	Gcia Ventas	-1,242	0,380
Gcia de Mercadeo	Gcia Legal	-0,978	0,489
Gcia de Mercadeo	Gcia Almacén	-3,576	0,011
Gcia Ventas	Gcia Legal	0,413	0,770
Gcia Ventas	Gcia Almacén	-2,208	0,119
Gcia Legal	Gcia Almacén	-2,825	0,046

Fuente: Propia

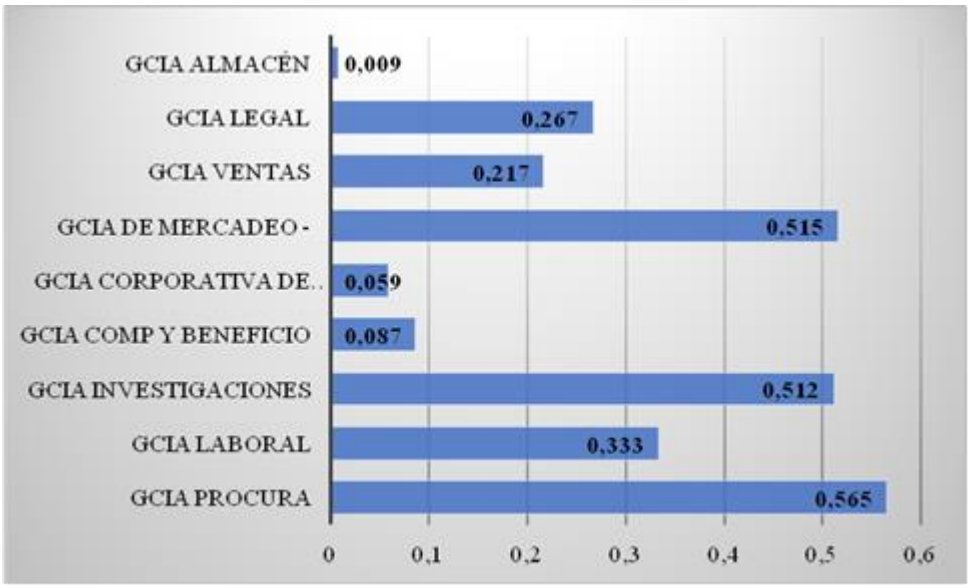


Gráfico Nº27. Dimensión Riesgo de la Gerencia de Bienestar Social comparada con otras Gerencias sin Coaching

Esta gráfica refleja que la dimensión riesgo se diferencia significativamente en la Gerencia de Bienestar Social y Almacén en los empleados de la gerencia de Almacén tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de riesgo con los empleados de la gerencia de Almacén siendo la probabilidad obtenida del 0.009 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Almacén en la que se obtuvo una media de 2.39 mientras que en la gerencia de Bienestar Social se obtuvo una media de 1.69.

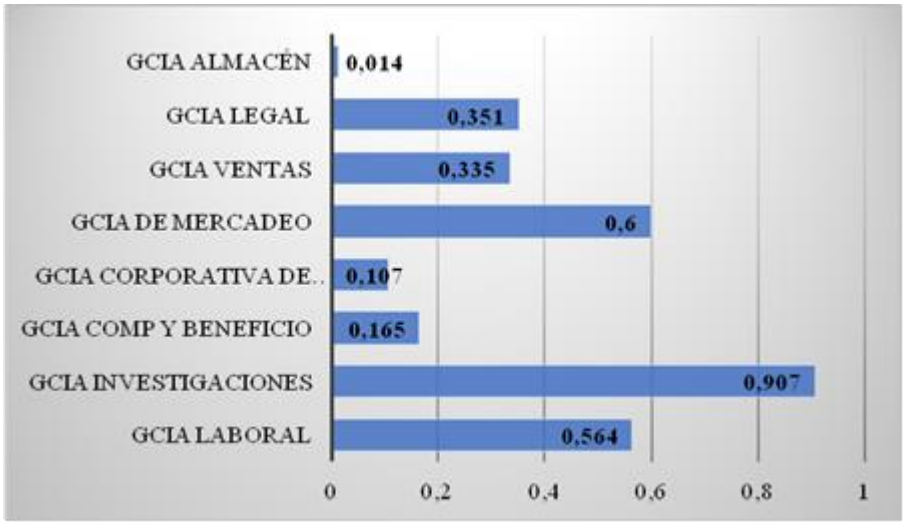


Gráfico Nº28. Dimensión Riesgo de la Gerencia de Procura comparada con otras Gerencias sin Coaching

En esta gráfica se aprecia que la dimensión riesgo se diferencia significativamente en la Gerencia de Procura y Almacén. Los empleados de la gerencia de Almacén tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de riesgo con los empleados de la gerencia de Almacén siendo la probabilidad obtenida del 0.014 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Procura en la que se obtuvo una media de 3.00 mientras que en la gerencia Almacén se obtuvo una media de 2.39.

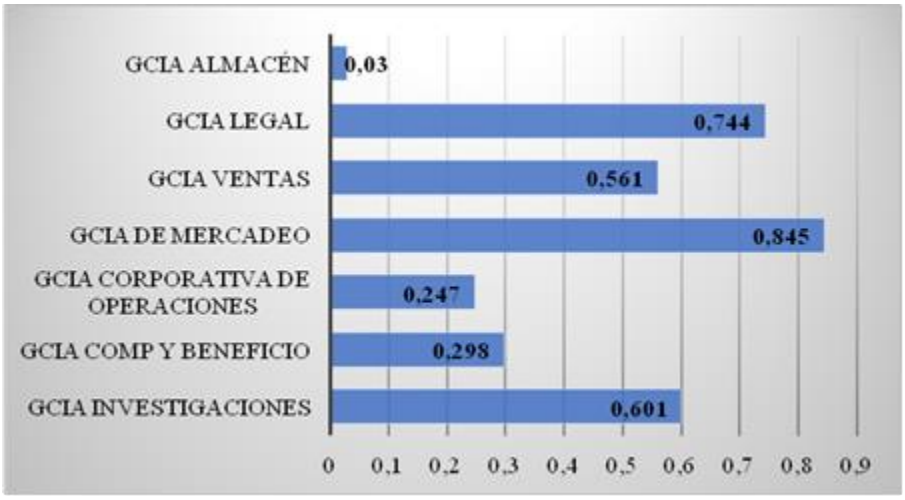


Gráfico Nº29. Dimensión Riesgo de la Gerencia Laboral comparada con otras Gerencias sin Coaching

Esta gráfica demuestra que la dimensión riesgo se diferencia significativamente en la Gerencia Laboral y Almacén. Los empleados de la gerencia de Almacén tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de riesgo con los empleados de La gerencia de Almacén siendo la probabilidad obtenida del 0.03 significativa al 0.05 a favor de la gerencia Laboral en la que se obtuvo una media de 2.83 mientras que en la gerencia Almacén se obtuvo una media de 2.39.

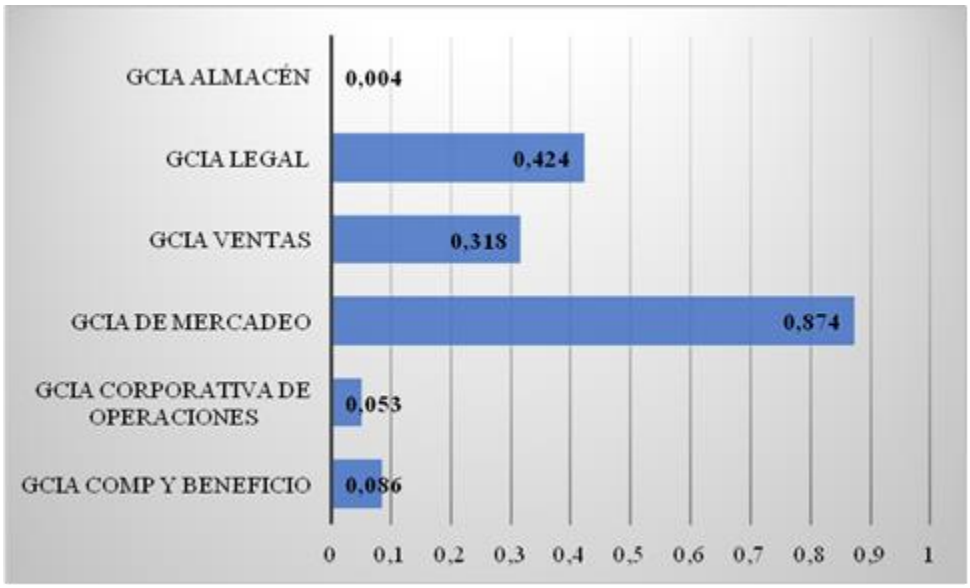


Gráfico Nº30. Dimensión Riesgo de la Gerencia de Investigaciones comparada con otras Gerencias sin Coaching

En esta gráfica se observa que la dimensión riesgo se diferencia significativamente en la Gerencia de Investigaciones y Almacén. Los empleados de la gerencia de Almacén tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de riesgo con los empleados de la gerencia de Almacén siendo la probabilidad obtenida del 0.004 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Investigaciones en la que se obtuvo una media de 2.92 mientras que en la gerencia Almacén se obtuvo una media de 2.39.

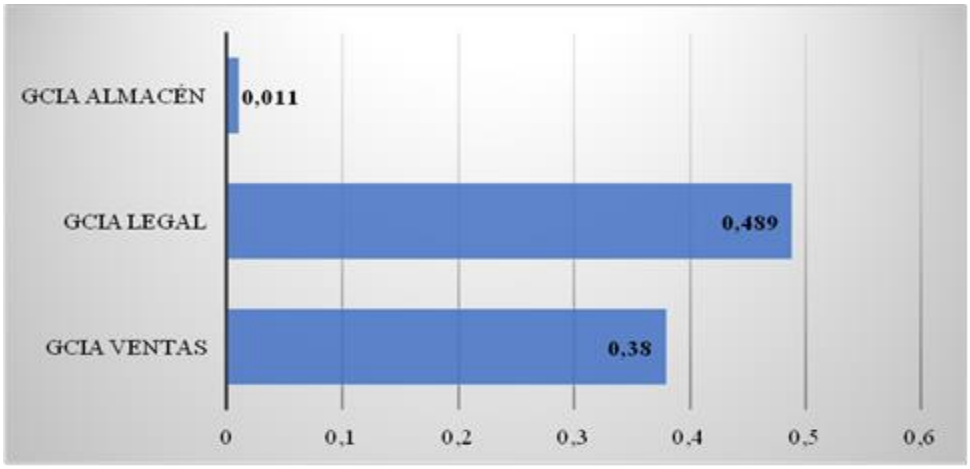


Gráfico Nº31. Dimensión Riesgo de la Gerencia de Mercadeo comparada con otras Gerencias sin Coaching

La gráfica anterior revela que la dimensión riesgo se diferencia significativamente en la Gerencia de Mercadeo y Almacén. En los empleados de la gerencia de Almacén tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de riesgo con los empleados de La gerencia de Almacén siendo la probabilidad obtenida del 0.011 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Mercadeo, en la que se obtuvo una media de 2.88 mientras que en la gerencia Almacén de obtuvo una media de 2.39.

Tabla Nº21 Comparación entre Departamento- COOPERACION

		W	**P**
Gcia Bienestar social	Gcia Procura	-2,512	0,076
Gcia Bienestar social	Gcia Laboral	-0,822	0,561
Gcia Bienestar social	Gcia Investigaciones	-0,653	0,644
Gcia Bienestar social	Gcia Comp y Beneficio	-3,048	0,031
Gcia Bienestar social	Gcia corporativo de operaciones	-2,260	0,110
Gcia Bienestar social	Gcia de Mercadeo -	-2,326	0,100
Gcia Bienestar social	Gcia Ventas	-2,758	0,051
Gcia Bienestar social	Gcia Legal	-3,969	0,005
Gcia Bienestar social	Gcia Almacén	-2,298	0,104
Gcia Procura	Gcia Laboral	1,479	0,296
Gcia Procura	Gcia Investigaciones	1,854	0,190
Gcia Procura	Gcia Comp y Beneficio	-1,064	0,452
Gcia Procura	Gcia corporativa de operaciones	-0,191	0,893
Gcia Procura	Gcia de Mercadeo	0,000	1,000
Gcia Procura	Gcia Ventas	-1,599	0,258
Gcia Procura	Gcia Legal	-3,118	0,027
Gcia Procura	Gcia Almacén	0,236	0,868
Gcia Laboral	Gcia Investigaciones	0,473	0,738
Gcia Laboral	Gcia Comp y Beneficio	-2,514	0,075
Gcia Laboral	Gcia corporativa de operaciones	-1,363	0,335
Gcia Laboral	Gcia de Mercadeo	-1,212	0,392
Gcia Laboral	Gcia Ventas	-1,677	0,236
Gcia Laboral	Gcia Legal	-3,160	0,025
Gcia Laboral	Gcia Almacén	-1,279	0,366
Gcia Investigaciones	Gcia Comp y Beneficio	-2,744	0,052
Gcia Investigaciones	Gcia corporativa de operaciones	-1,750	0,216
Gcia Investigaciones	Gcia de Mercadeo	-1,587	0,262
Gcia Investigaciones	Gcia Ventas	-2,246	0,112
Gcia Investigaciones	Gcia Legal	-3,529	0,013
Gcia Investigaciones	Gcia Almacén	-1,594	0,260
Gcia Comp y Beneficio	Gcia corporativa de operaciones	1,052	0,457
Gcia Comp y Beneficio	Gcia de Mercadeo	1,152	0,415
Gcia Comp y Beneficio	Gcia Ventas	0,140	0,921
Gcia Comp y Beneficio	Gcia Legal	-1,340	0,343

		W	P
Gcia Comp y Beneficio	Gcia Almacén	1,355	0,338
Gcia corporativa de operaciones	Gcia de Mercadeo	0,252	0,859
Gcia corporativa de operaciones	Gcia Ventas	-1,019	0,471
Gcia corporativa de operaciones	Gcia Legal	-2,500	0,077
Gcia corporativa de operaciones	Gcia Almacén	0,383	0,787
Gcia de Mercadeo	Gcia Ventas	-1,591	0,261
Gcia de Mercadeo	Gcia Legal	-3,043	0,031
Gcia de Mercadeo	Gcia Almacén	0,211	0,881
Gcia Ventas	Gcia Legal	-1,264	0,372
Gcia Ventas	Gcia Almacén	1,679	0,235
Gcia Legal	Gcia Almacén	3,269	0,021

Fuente: Propia

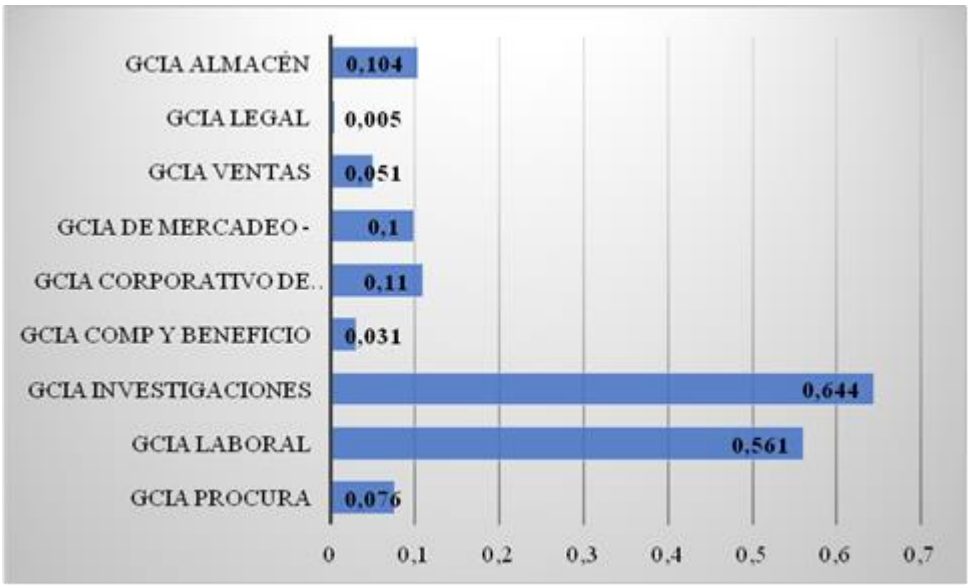


Gráfico Nº32. Dimensión Cooperación de la Gerencia de Bienestar Social comparada con otras Gerencias sin Coaching

Esta gráfica demuestra que la dimensión Cooperación se diferencia significativamente en la Gerencia de Bienestar Social y Legal. Los empleados de la gerencia Legal tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de Cooperación con los empleados de la gerencia Legal siendo la probabilidad obtenida del 0.005 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Bienestar Social en la que se obtuvo una media de 2.96 mientras que en la gerencia Legal se obtuvo una media de 2.22.

En esta gráfico también se observa que en la dimensión Cooperación se diferencia

significativamente en la Gerencia de Bienestar Social y Compensación y Beneficios en los empleados de la gerencia de Compensación y Beneficios tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de Cooperación con los empleados de la gerencia de Compensación y Beneficios siendo la probabilidad obtenida del 0.031 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Bienestar Social, en que se obtuvo una media de 2.96 mientras que en la gerencia Compensación y Beneficios de obtuvo una media de 2.38.

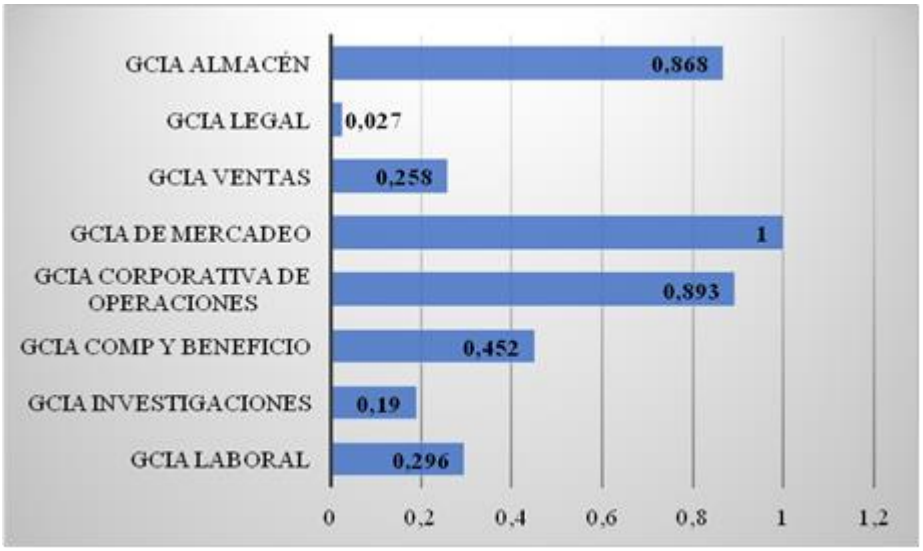


Gráfico Nº33. Dimensión Cooperación de la Gerencia de Procura comparada con otras Gerencias sin Coaching

La gráfica anterior revela que la dimensión Cooperación se diferencia significativamente en la Gerencia de Procura y Legal. Los empleados de la gerencia de Legal tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión Cooperación con los empleados de la gerencia de Legal siendo la probabilidad obtenida del 0.027 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Procura en la que se obtuvo una media de 2.61 mientras que en la gerencia Legal de obtuvo una media de 2.22.

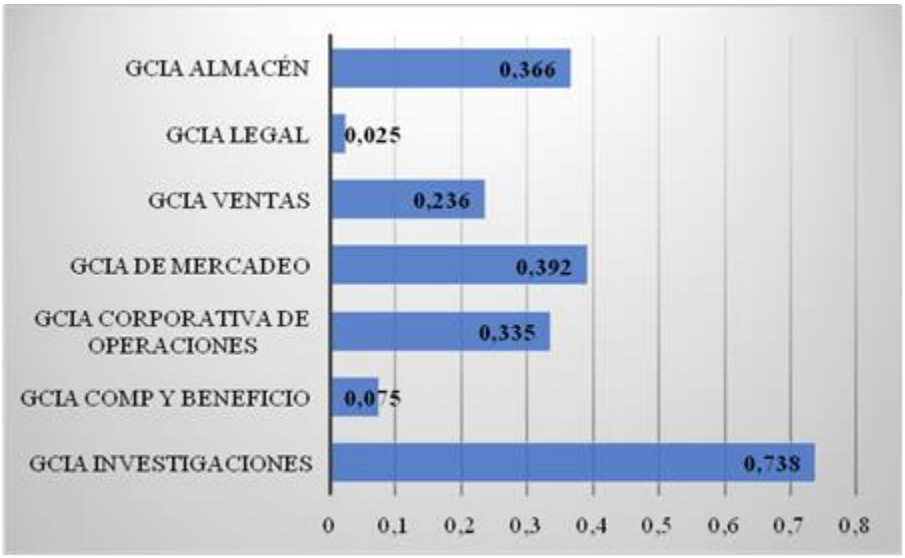


Gráfico Nº34. Dimensión Cooperación de la Gerencia de Laboral comparada con otras Gerencias sin Coaching

Esta gráfica demuestra que la dimensión Cooperación se diferencia significativamente en la Gerencia de Laboral y Legal en los empleados de la gerencia de Legal tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de Cooperación con los empleados de La gerencia de Legal siendo la probabilidad obtenida del 0.025 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Laboral que se obtuvo una media de 2.75 mientras que la gerencia Legal se obtuvo una media de 2.22.

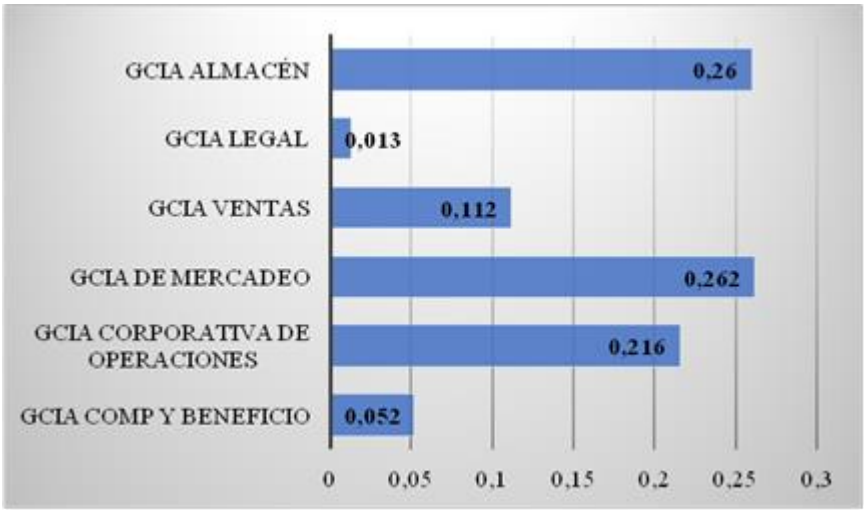


Gráfico Nº35. Dimensión Cooperación de la Gerencia de Investigaciones comparada con otras Gerencias sin Coaching

Esta gráfica demuestra que la dimensión Cooperación se diferencia significativamente en la Gerencia de Investigaciones y Legal. Los empleados de la gerencia de Legal tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de Cooperación con los empleados de La gerencia de Legal siendo la probabilidad obtenida del 0.013 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Investigaciones en la que se obtuvo una media de 2.81 mientras que en la gerencia Legal se obtuvo una media de 2.22.

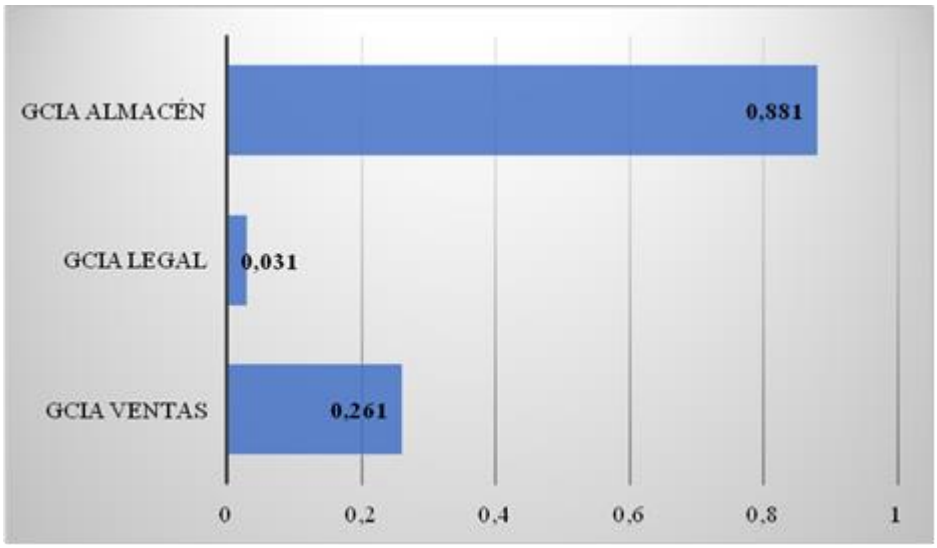


Gráfico Nº36. Dimensión Cooperación de la Gerencia de Mercadeo comparada con otras Gerencias sin Coaching

Esta gráfica demuestra que la dimensión Cooperación se diferencia significativamente en la Gerencia de Mercadeo y Legal en los empleados de la gerencia de Legal tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de Cooperación con los empleados de La gerencia de Legal siendo la probabilidad obtenida del 0.031 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Mercadeo en la que se obtuvo una media de 2.63 mientras que en la gerencia Legal se obtuvo una media de 2.22.

Tabla Nº22 Comparación entre Departamentos – E Desempeño

		W	P
Gcia Bienestar social	Gcia Procura	1,653	0,243
Gcia Bienestar social	Gcia Laboral	1,622	0,251
Gcia Bienestar social	Gcia Investigaciones	1,774	0,210
Gcia Bienestar social	Gcia Comp y Beneficio	-4,345	0,002
Gcia Bienestar social	Gcia corporativa de operaciones	-1,935	0,171
Gcia Bienestar social	Gcia de Mercadeo -	0,477	0,736
Gcia Bienestar social	Gcia Ventas	0,729	0,606
Gcia Bienestar social	Gcia Legal	-0,942	0,505
Gcia Bienestar social	Gcia Almacén	1,441	0,308
Gcia Procura	Gcia Laboral	1,539	0,277
Gcia Procura	Gcia Investigaciones	0,843	0,551
Gcia Procura	Gcia Comp y Beneficio	-4,600	0,001
Gcia Procura	Gcia corporativa de operaciones	-1,914	0,176
Gcia Procura	Gcia de Mercadeo	-1,429	0,312
Gcia Procura	Gcia Ventas	-0,648	0,647
Gcia Procura	Gcia Legal	-2,947	0,037
Gcia Procura	Gcia Almacén	0,156	0,912
Gcia Laboral	Gcia Investigaciones	-1,106	0,434
Gcia Laboral	Gcia Comp y Beneficio	-4,338	0,002
Gcia Laboral	Gcia corporativa de operaciones	-2,561	0,070
Gcia Laboral	Gcia de Mercadeo	-1,952	0,168
Gcia Laboral	Gcia Ventas	-1,844	0,192
Gcia Laboral	Gcia Legal	-2,788	0,049
Gcia Laboral	Gcia Almacén	-1,435	0,310
Gcia Investigaciones	Gcia Comp y Beneficio	-4,812	< ,001
Gcia Investigaciones	Gcia corporativa de operaciones	-2,223	0,116
Gcia Investigaciones	Gcia de Mercadeo	-1,816	0,199
Gcia Investigaciones	Gcia Ventas	-1,257	0,374
Gcia Investigaciones	Gcia Legal	-3,188	0,024
Gcia Investigaciones	Gcia Almacén	-0,637	0,652
Gcia Comp y Beneficio	Gcia corporativa de operaciones	1,062	0,453
Gcia Comp y Beneficio	Gcia de Mercadeo	4,267	0,003
Gcia Comp y Beneficio	Gcia Ventas	4,130	0,003
Gcia Comp y Beneficio	Gcia Legal	2,930	0,038
Gcia Comp y Beneficio	Gcia Almacén	4,363	0,002
Gcia corporativa de operaciones	Gcia de Mercadeo	1,484	0,294
Gcia corporativa de operaciones	Gcia Ventas	1,639	0,247
Gcia corporativa de operaciones	Gcia Legal	0,832	0,556
Gcia corporativa de operaciones	Gcia Almacén	1,969	0,164
Gcia de Mercadeo	Gcia Ventas	0,588	0,678
Gcia de Mercadeo	Gcia Legal	-1,378	0,330
Gcia de Mercadeo	Gcia Almacén	1,390	0,326
Gcia Ventas	Gcia Legal	-1,924	0,174
Gcia Ventas	Gcia Almacén	0,618	0,662
Gcia Legal	Gcia Almacén	2,879	0,042

Fuente: Propia

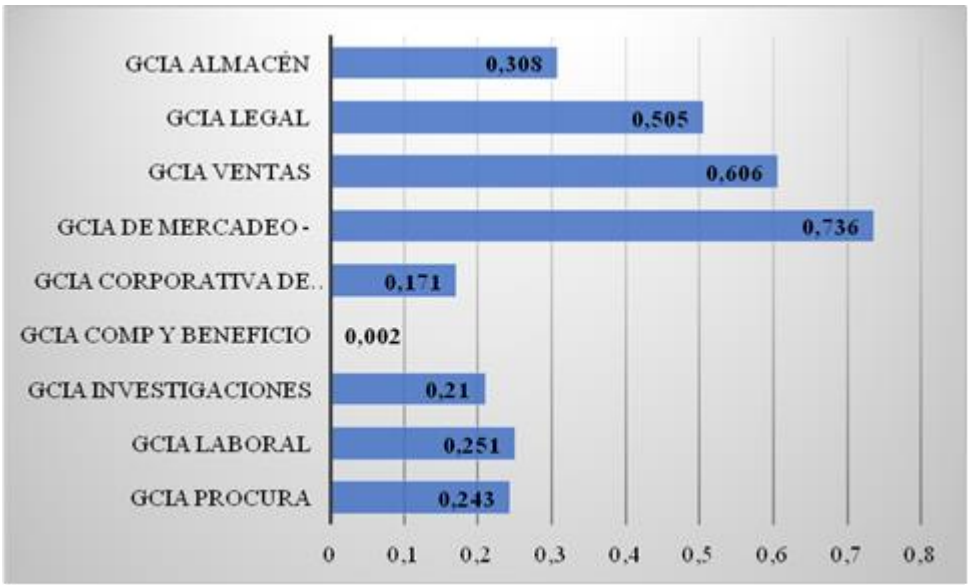


Gráfico Nº37. Dimensión Desempeño de la Gerencia de Bienestar Social comparada con otras Gerencias sin Coaching

Esta gráfica refleja que la dimensión Desempeño se diferencia significativamente en la Gerencia de Bienestar Social y Compensación y Beneficio. Los empleados de la gerencia de Compensación y Beneficio tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de Desempeño con los empleados de La gerencia de Compensación y Beneficio siendo la probabilidad obtenida del 0.002 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Bienestar Social en la que se obtuvo una media de 2.81 mientras que en la gerencia de Compensación y Beneficio se obtuvo una media de 2.31.

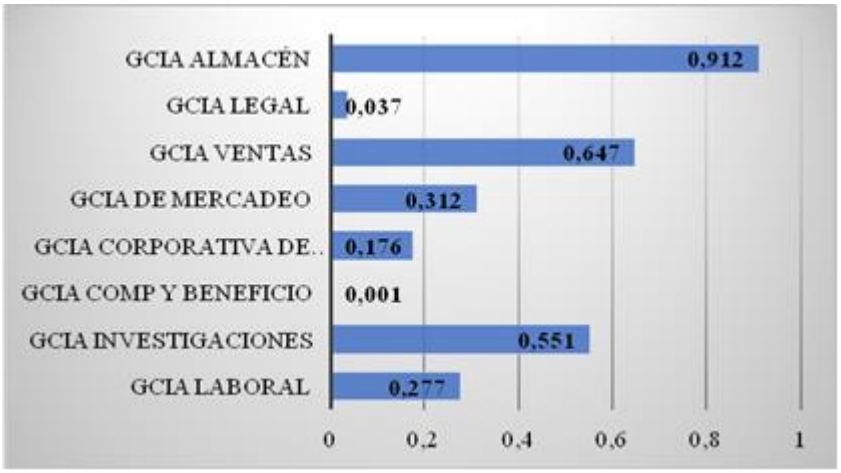


Gráfico Nº38. Dimensión Desempeño de la Gerencia de Procura comparada con otras Gerencias sin coaching

Esta gráfica demuestra que la dimensión Desempeño se diferencia significativamente en la Gerencia de Procura y Legal. Los empleados de la gerencia de Legal tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de Desempeño con los empleados de La gerencia de Legal siendo la probabilidad obtenida del 0.037 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Procura en la que se obtuvo una media de 2.90 mientras que en la gerencia Legal se obtuvo una media de 2.64.

Esta gráfica a su vez demuestra que la dimensión Desempeño también se diferencia significativamente en la Gerencia de Procura y Compensación y Beneficio. Los empleados de la gerencia nombrada, tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de Desempeño con los empleados de la gerencia de Compensación y Beneficio siendo la probabilidad obtenida del 0.001 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Procura en la que se obtuvo una media de 2.90 mientras que en la gerencia de Compensación y Beneficio se obtuvo una media de 2.31.

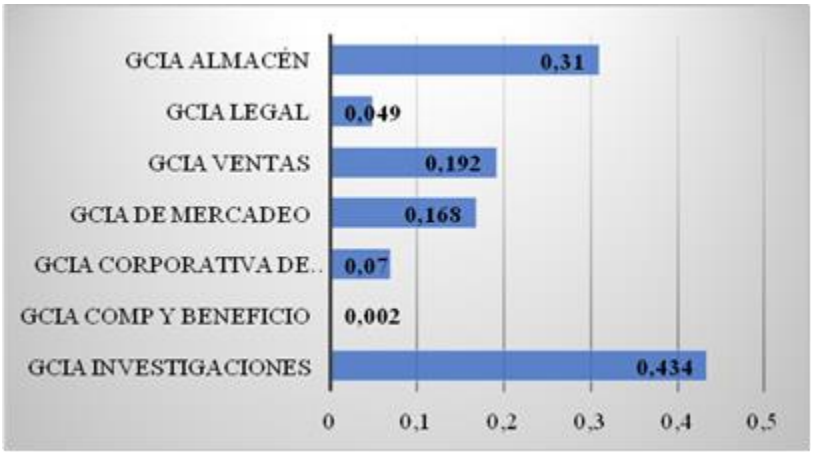


Gráfico Nº 39. Dimensión Desempeño de la Gerencia Laboral comparada con otras Gerencias sin Coaching

Esta gráfica demuestra que la dimensión Desempeño se diferencia significativamente en la Gerencia de Laboral y Legal. Los empleados de la gerencia de Legal tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de Desempeño con los empleados de la gerencia de Legal siendo la probabilidad obtenida del 0.049 significativa al 0.05 a favor

de la gerencia de Laboral en la que se obtuvo una media de 3.07 mientras que en la gerencia Legal se obtuvo una media de 2.64.

Además, esta grafica revela que la dimensión Desempeño se diferencia significativamente en la Gerencia de Laboral y Compensación y Beneficios. Los empleados de la gerencia de Compensación y Beneficios tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de Desempeño con los empleados de La gerencia de Compensación y Beneficios siendo la probabilidad obtenida del 0.002 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Laboral en la que se obtuvo una media de 3.07 mientras que la gerencia de Compensación y Beneficio se obtuvo una media de 2.31.

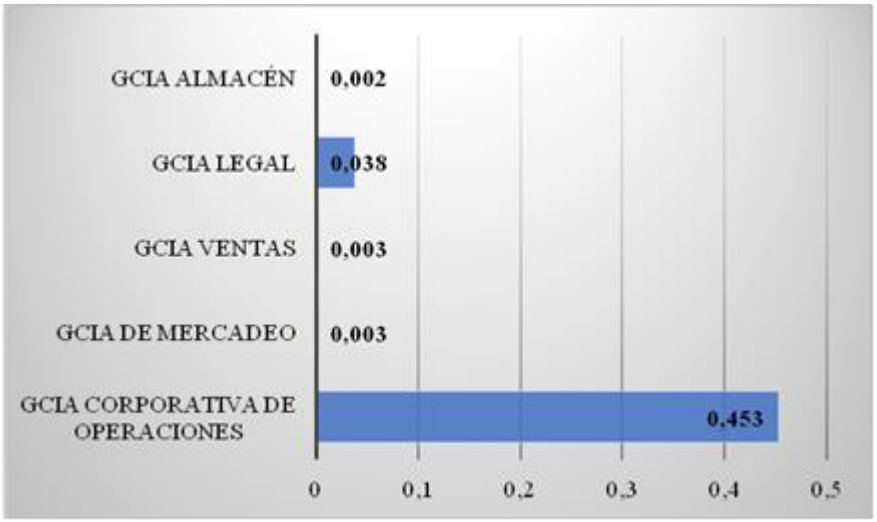


Gráfico Nª 40. Dimensión Desempeño de la Gerencia de Compensación y Beneficio & otras Gerencias sin Coaching

Esta gráfica demuestra que la dimensión Desempeño se diferencia significativamente en la Gerencia de Almacén y Compensación y Beneficio. Los empleados de la gerencia de Almacén tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de Desempeño con los empleados de la gerencia de Almacén siendo la probabilidad obtenida del 0.002 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Almacén en la que se obtuvo una media de 2.92 mientras que la gerencia de Compensación y Beneficio se obtuvo una media de 2.31.

Esta gráfica demuestra que la dimensión Desempeño se diferencia significativamente en la Gerencia de Legal y Compensación y Beneficios. Los empleados de la gerencia de Legal tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de Desempeño con los empleados de la gerencia Legal siendo la probabilidad obtenida del 0.038 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Legal, en la que se obtuvo una media de 2.64 mientras que en la gerencia de Compensación y Beneficio se obtuvo una media de 2.31.

Por otra parte, también se observa en esta gráfica que la dimensión Desempeño se diferencia significativamente en la Gerencia de Ventas y Compensación y Beneficios. Los empleados de la gerencia de Ventas tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de Desempeño con los empleados de la gerencia de Ventas siendo la probabilidad obtenida del 0.003 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Ventas en la que se obtuvo una media de 2.84 mientras que la gerencia de Compensación y Beneficios obtuvo una media de 2.31.

Esta gráfica demuestra que la dimensión Desempeño se diferencia significativamente en la Gerencia de Mercadeo y Compensación y Beneficios. Los empleados de la gerencia de Mercadeo tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de Desempeño con los empleados de la gerencia de Mercadeo siendo la probabilidad obtenida del 0.003 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Mercadeo en la que se obtuvo una media de 2.79 mientras que en la gerencia de Compensación y Beneficio se obtuvo una media de 2.31.

Tabla Nº23 Comparación entre Departamentos – Recompensa

		W	P
Gcia Bienestar social	Gcia Procura	-0,3073	0,828
Gcia Bienestar social	Gcia Laboral	3,0022	0,034
Gcia Bienestar social	Gcia Investigaciones	2,3129	0,102
Gcia Bienestar social	Gcia Comp y Beneficio	-2,2475	0,112
Gcia Bienestar social	Gcia corporativa de operaciones	0,2040	0,885
Gcia Bienestar social	Gcia de Mercadeo -	-0,3713	0,793
Gcia Bienestar social	Gcia Ventas	1,0272	0,468
Gcia Bienestar social	Gcia Legal	0,9210	0,515
Gcia Bienestar social	Gcia Almacén	2,0876	0,140
Gcia Procura	Gcia Laboral	3,1576	0,026
Gcia Procura	Gcia Investigaciones	2,7399	0,053
Gcia Procura	Gcia Comp y Beneficio	-2,6517	0,061
Gcia Procura	Gcia corporativa de operaciones	0,3671	0,795
Gcia Procura	Gcia de Mercadeo	-0,2489	0,860
Gcia Procura	Gcia Ventas	1,3750	0,331
Gcia Procura	Gcia Legal	0,8280	0,558
Gcia Procura	Gcia Almacén	2,5186	0,075
Gcia Laboral	Gcia Investigaciones	-1,2880	0,363
Gcia Laboral	Gcia Comp y Beneficio	-4,0860	0,004
Gcia Laboral	Gcia corporativa de operaciones	-2,4344	0,085
Gcia Laboral	Gcia de Mercadeo	-2,8456	0,044
Gcia Laboral	Gcia Ventas	-2,3362	0,099
Gcia Laboral	Gcia Legal	-2,0239	0,152
Gcia Laboral	Gcia Almacén	-1,1925	0,399
Gcia Investigaciones	Gcia Comp y Beneficio	-4,1029	0,004
Gcia Investigaciones	Gcia corporativa de operaciones	-1,9079	0,177
Gcia Investigaciones	Gcia de Mercadeo	-2,4670	0,081
Gcia Investigaciones	Gcia Ventas	-1,4127	0,318
Gcia Investigaciones	Gcia Legal	-1,1997	0,396
Gcia Investigaciones	Gcia Almacén	-0,1376	0,922
Gcia Comp y Beneficio	Gcia corporativa de operaciones	2,5690	0,069
Gcia Comp y Beneficio	Gcia de Mercadeo	2,2819	0,107
Gcia Comp y Beneficio	Gcia Ventas	3,2573	0,021
Gcia Comp y Beneficio	Gcia Legal	3,2243	0,023
Gcia Comp y Beneficio	Gcia Almacén	4,2070	0,003
Gcia corporativa operaciones	Gcia de Mercadeo	-0,3294	0,816
Gcia corporativa operaciones	Gcia Ventas	0,7334	0,604
Gcia corporativa operaciones	Gcia Legal	0,6612	0,640
Gcia corporativa operaciones	Gcia Almacén	1,8894	0,182
Gcia de Mercadeo	Gcia Ventas	1,2363	0,382
Gcia de Mercadeo	Gcia Legal	0,7487	0,596
Gcia de Mercadeo	Gcia Almacén	2,3601	0,095
Gcia Ventas	Gcia Legal	0,0828	0,953
Gcia Ventas	Gcia Almacén	1,3634	0,335
Gcia Legal	Gcia Almacén	1,7223	0,223

Fuente: Propia 2018

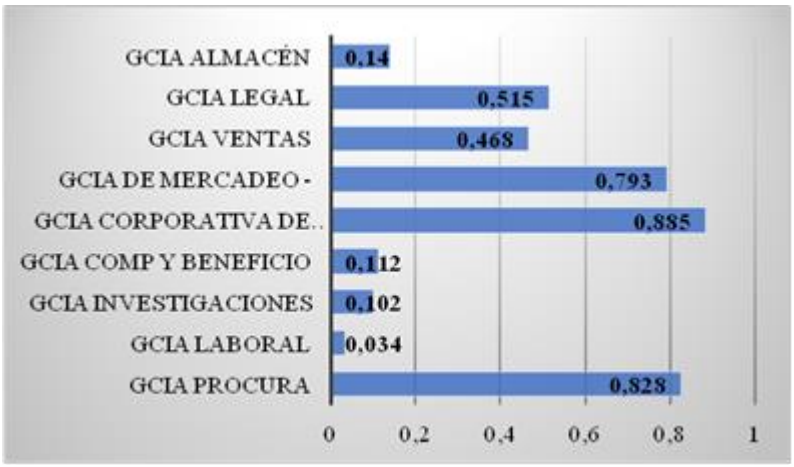


Gráfico Nº41. Dimensión Recompensa de la Gerencia de Bienestar Social comparada con otras Gerencias sin Coaching

En esta gráfica se observa que la dimensión Recompensa se diferencia significativamente en la Gerencia Laboral y Bienestar Social. Los empleados de la gerencia de Laboral tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de Recompensa con los empleados de esta misma gerencia siendo la probabilidad obtenida del 0.034 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Laboral en la que se obtuvo una media de 3.08 mientras que en la gerencia de Bienestar Social se obtuvo una media de 2.53.

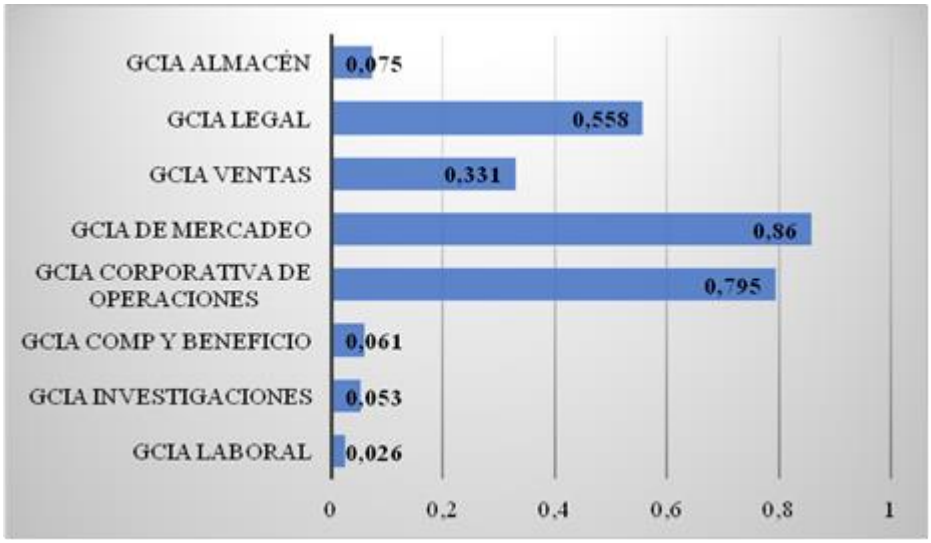
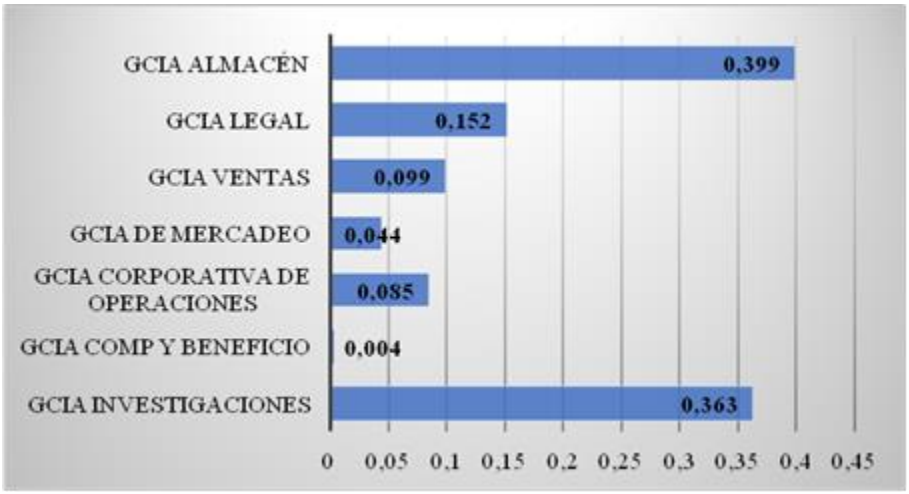


Gráfico Nº42. Dimensión Recompensa de la Gerencia de Procura comparada con otras Gerencias sin Coaching

Esta gráfica demuestra que la dimensión Recompensa se diferencia significativamente en la Gerencia Laboral y Procura. Los empleados de la gerencia de Laboral tienen una

diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de Recompensa con los empleados de La gerencia de Laboral siendo la probabilidad obtenida del 0.026 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Laboral en la que se obtuvo una media de 3.08 mientras que la en la gerencia de Procura se obtuvo una media de 2.52.



GráficoNº 43. Dimensión Recompensa de la Gerencia de Laboral comparada con otras Gerencias sin Coaching

Esta gráfica demuestra que la dimensión Recompensa se diferencia significativamente en la Gerencia de Laboral y Compensación y Beneficio en los empleados de la gerencia de Compensación y Beneficio tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de Recompensa con los empleados de La gerencia de Compensación y Beneficio siendo la probabilidad obtenida del 0.004 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Laboral que se obtuvo una media de 3.08 mientras que la gerencia de Compensación y Beneficio obtuvo una media de 2.15.

En este grafico se evidencia que la dimensión Recompensa se diferencia significativamente en la Gerencia de Mercadeo y Laboral en los empleados de la gerencia de Mercadeo tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de Recompensa con los empleados de La gerencia de Mercadeo siendo la probabilidad obtenida del 0.044 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Laboral que se obtuvo una media de 3.08 mientras que la gerencia de Mercadeo obtuvo una media de 2.54.

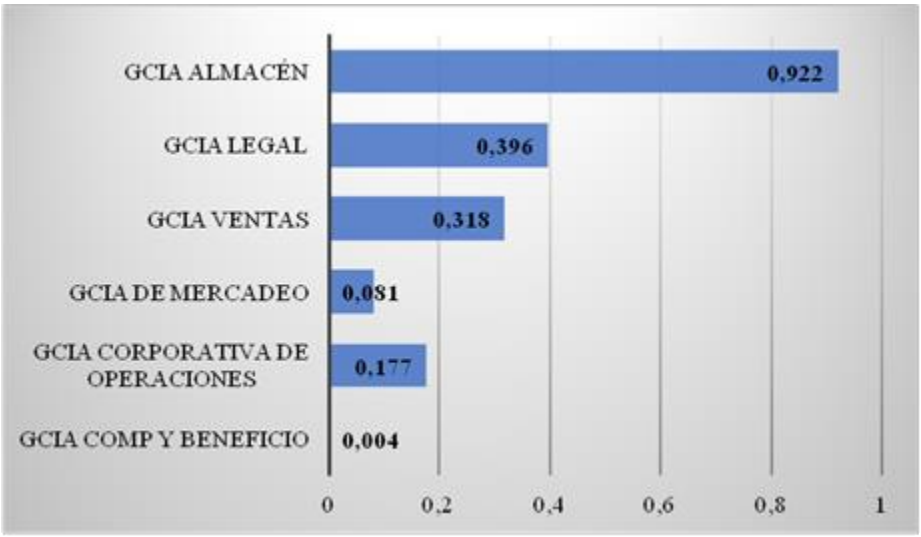


Gráfico Nº44. Dimensión Recompensa de la Gerencia de Investigaciones comparada con otras Gerencias sin Coaching

Esta gráfica demuestra que la dimensión Recompensa se diferencia significativamente en la Gerencia de Investigaciones y Compensación y Beneficio en los empleados de la gerencia de Compensación y Beneficio tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de Recompensa con los empleados de La gerencia de Compensación y Beneficio siendo la probabilidad obtenida del 0.004 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Investigaciones que se obtuvo una media de 2.90 mientras que la gerencia de Compensación y Beneficio obtuvo una media de 2.15.

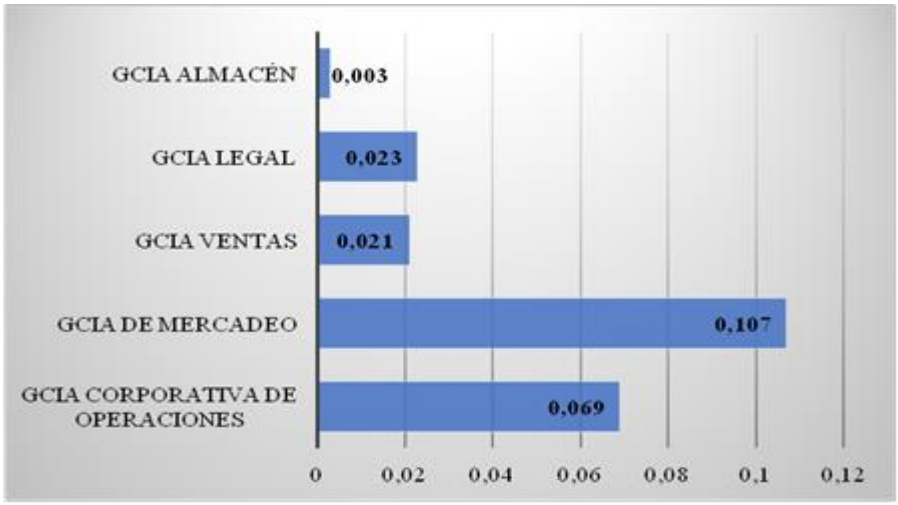


Gráfico Nº45. Dimensión Recompensa de la Gerencia de Comp y Beneficios comparada con otras Gerencias sin Coaching

Esta gráfica demuestra que la dimensión Recompensa se diferencia significativamente en la Gerencia de Almacén y Compensación y Beneficios. Los empleados de la gerencia de Almacén tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de Recompensa con los empleados de la gerencia de Almacén siendo la probabilidad obtenida del 0.003 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Almacén en la que se obtuvo una media de 2.91 mientras que en la gerencia de Compensación y Beneficio obtuvo una media de 2.15.

Esta gráfica a su vez demuestra que la dimensión Recompensa se diferencia significativamente en la Gerencia de Legal y Compensación y Beneficios. Los empleados de la gerencia de Legal tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de Recompensa con los empleados de la gerencia de Legal siendo la probabilidad obtenida del 0.023 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Legal en la que se obtuvo que se obtuvo una media de 2.71 mientras que en la gerencia de Compensación y Beneficios obtuvo una media de 2.15.

Finalmente se evidencia que la dimensión Recompensa se diferencia significativamente en la Gerencia de Ventas y Compensación y Beneficios. Los empleados de la gerencia de Ventas tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de Recompensa con los empleados de la gerencia de Ventas siendo la probabilidad obtenida del 0.021 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Ventas en la que se obtuvo una media de 2.69 mientras que en la gerencia de Compensación y Beneficio se obtuvo una media de 2.15.

Tabla Nº24 Comparación entre Departamentos – CONFLICTO

		W	P
Gcia Bienestar social	Gcia Ventas	-0,103	0,942
Gcia Bienestar social	Gcia Legal	-0,375	0,791
Gcia Bienestar social	Gcia Almacén	-3,297	0,020
Gcia Procura	Gcia Laboral	1,930	0,172
Gcia Procura	Gcia Investigaciones	2,505	0,077
Gcia Procura	Gcia Comp y Beneficio	-0,931	0,510
Gcia Procura	Gcia corporativa de operaciones	1,018	0,472
Gcia Procura	Gcia de Mercadeo	1,827	0,196
Gcia Procura	Gcia Ventas	3,186	0,024
Gcia Procura	Gcia Legal	1,768	0,211
Gcia Procura	Gcia Almacén	-2,239	0,113
Gcia Laboral	Gcia Investigaciones	1,492	0,292
Gcia Laboral	Gcia Comp y Beneficio	-2,362	0,095
Gcia Laboral	Gcia corporativa de operaciones	0,205	0,885
Gcia Laboral	Gcia de Mercadeo	1,108	0,433
Gcia Laboral	Gcia Ventas	1,675	0,236
Gcia Laboral	Gcia Legal	0,563	0,691
Gcia Laboral	Gcia Almacén	-3,395	0,016
Gcia Investigaciones	Gcia Comp y Beneficio	-2,607	0,065
Gcia Investigaciones	Gcia corporativa de operaciones	-0,580	0,682
Gcia Investigaciones	Gcia de Mercadeo	0,451	0,750
Gcia Investigaciones	Gcia Ventas	-0,251	0,859
Gcia Investigaciones	Gcia Legal	-0,301	0,831
Gcia Investigaciones	Gcia Almacén	-3,222	0,023
Gcia Comp y Beneficio	Gcia corporativa de operaciones	1,404	0,321
Gcia Comp y Beneficio	Gcia de Mercadeo	2,164	0,126
Gcia Comp y Beneficio	Gcia Ventas	3,303	0,020
Gcia Comp y Beneficio	Gcia Legal	2,234	0,114
Gcia Comp y Beneficio	Gcia Almacén	-1,767	0,212
Gcia corporativa de operaciones	Gcia de Mercadeo	0,745	0,598
Gcia corporativa de operaciones	Gcia Ventas	0,552	0,696
Gcia corporativa de operaciones	Gcia Legal	0,495	0,726
Gcia corporativa de operaciones	Gcia Almacén	-2,269	0,109
Gcia de Mercadeo	Gcia Ventas	-0,415	0,769
Gcia de Mercadeo	Gcia Legal	-0,449	0,751
Gcia de Mercadeo	Gcia Almacén	-3,163	0,025
Gcia Ventas	Gcia Legal	-0,500	0,724
Gcia Ventas	Gcia Almacén	-4,096	0,004
Gcia Legal	Gcia Almacén	-2,953	0,037
Gcia Bienestar social	Gcia Procura	-1,604	0,257
Gcia Bienestar social	Gcia Laboral	-0,707	0,617
Gcia Bienestar social	Gcia Investigaciones	-0,372	0,793
Gcia Bienestar social	Gcia Comp y Beneficio	-2,532	0,073
Gcia Bienestar social	Gcia corporativa de operaciones	-1,032	0,466
Gcia Bienestar social	Gcia de Mercadeo -	-0,465	0,742

Fuente: Propia 2018

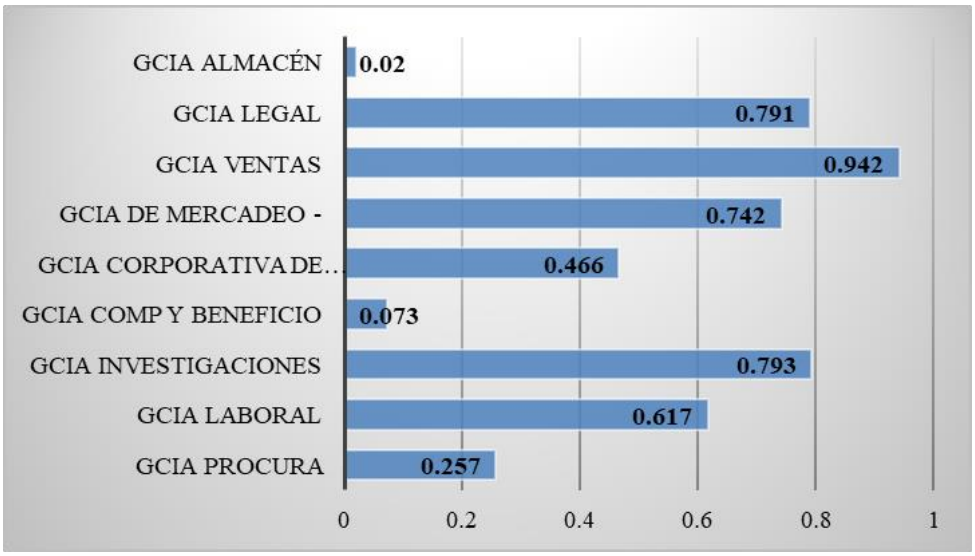


Gráfico Nº46. Dimensión Conflicto de la Gerencia de Bienestar Social comparada con otras Gerencias sin Coaching

Esta gráfica demuestra que la dimensión Conflicto se diferencia significativamente en la Gerencia de Almacén y Bienestar Social. Los empleados de la gerencia de Almacén tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de Conflicto con los empleados de La gerencia de Almacén siendo la probabilidad obtenida del 0.02 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Bienestar Social en la que se obtuvo una media de 2.60 mientras que en la gerencia de Almacén obtuvo una media de 2.00.

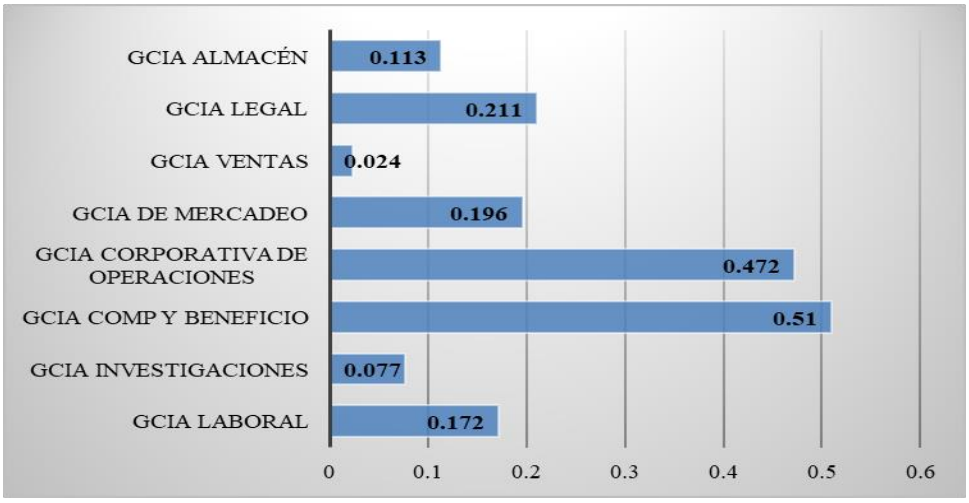


Gráfico Nº47. Dimensión Conflicto de la Gerencia de Procura comparada con otras Gerencias sin Coaching

En la gráfica anterior se refleja que la dimensión Conflicto se diferencia significativamente en la Gerencia de Ventas y Procura. Los empleados de la gerencia de Ventas tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de Conflicto con los empleados de la gerencia de Ventas siendo la probabilidad obtenida del 0.024 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Ventasen la que se obtuvo una media de 2.54 mientras que en la gerencia de Procura se obtuvo una media de 2.23.

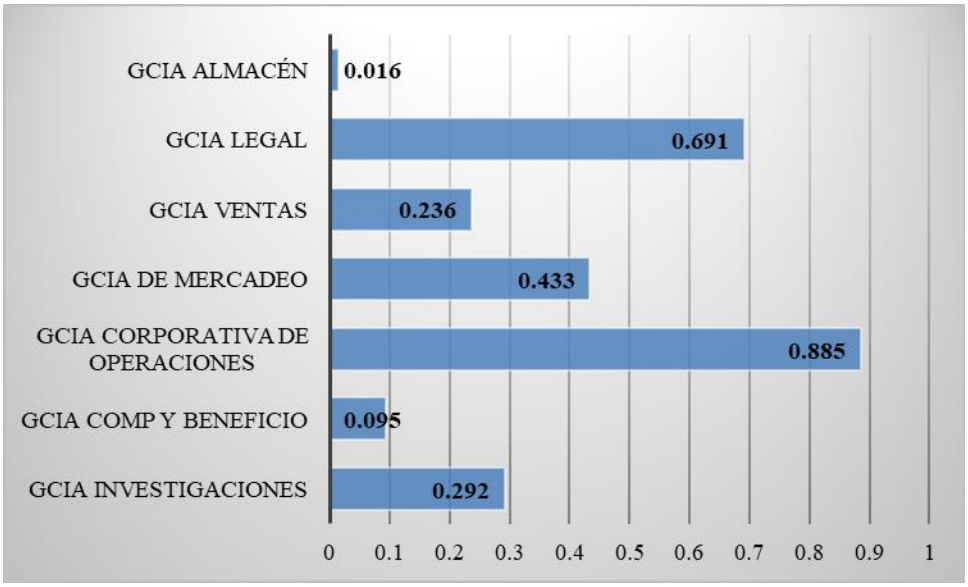


Gráfico Nº48. Dimensión Conflicto de la Gerencia de Laboral comparado con otras Gerencias sin Coaching

Esta gráfica revela que la dimensión Conflicto se diferencia significativamente en la Gerencia de Almacén y Laboral. Los empleados de la gerencia de Almacén tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de Conflicto con los empleados de La gerencia de Almacén siendo la probabilidad obtenida del 0.016 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Laboral en la que se obtuvo una media de 2.40 mientras que en la gerencia de Almacén se obtuvo una media de 2.00.

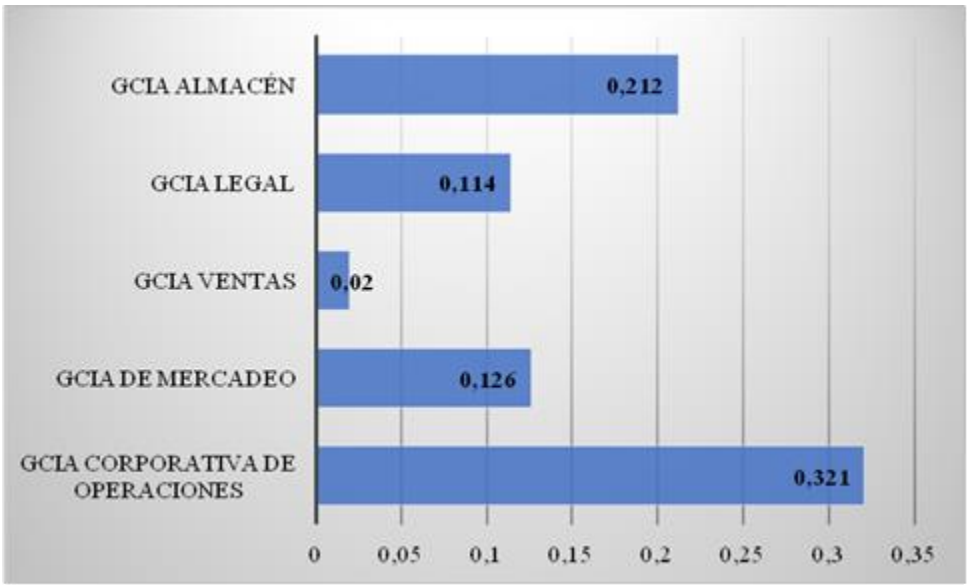


Gráfico Nº49. Dimensión Conflicto de la Gerencia de Comp y Beneficio comparada con otras Gerencias sin Coaching

Esta gráfica demuestra que la dimensión Conflicto se diferencia significativamente en la Gerencia de Ventas y Compensación y Beneficios. Los empleados de la gerencia de Ventas tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de Conflicto con los empleados de La gerencia de Ventas, siendo la probabilidad obtenida del 0.02 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Ventas, en la que se obtuvo una media de 2.54 mientras que la gerencia de Compensación y Beneficio obtuvo una media de 2.18

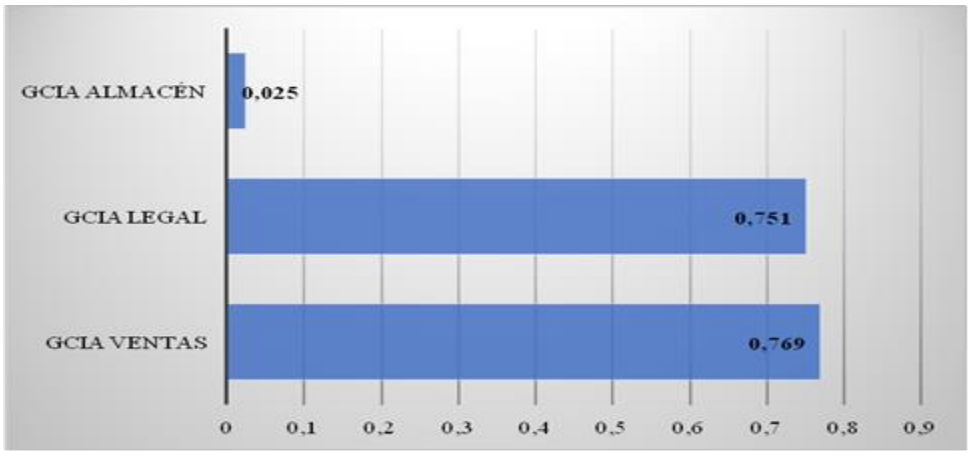


Gráfico Nº50.Dimensión Conflicto de la Gerencia de Mercadeo comparada con otras Gerencias sin Coaching

Esta gráfica se puede apreciar que la dimensión Conflicto se diferencia significativamente en la Gerencia de Almacén y Mercadeo. Los empleados de la gerencia de Almacén tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de Conflicto con los empleados de La gerencia de Almacén siendo la probabilidad obtenida del 0.025 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Mercadeo en la que se obtuvo una media de 2.60 mientras que en la gerencia de Almacén se obtuvo una media de 2.00.

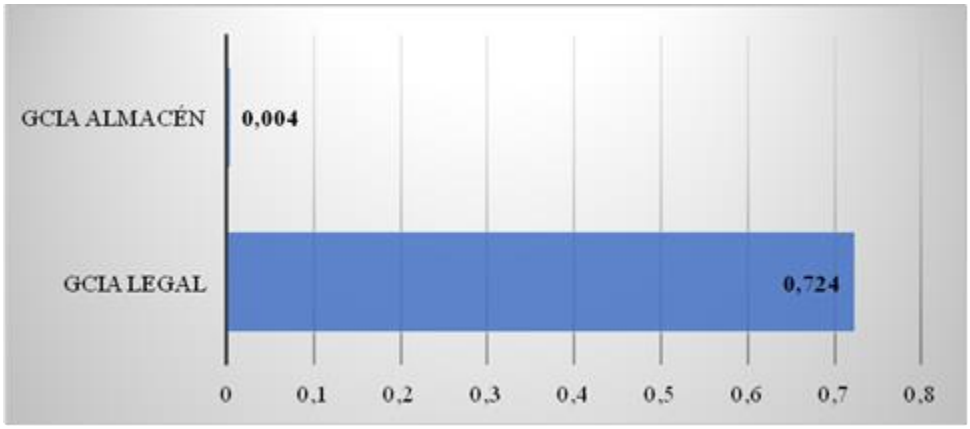


Gráfico Nº51. Dimensión Conflicto de la Gerencia de Ventas comparada con otras Gerencias sin Coaching

Esta gráfica demuestra que la dimensión Conflicto se diferencia significativamente en la Gerencia de Almacén y Ventas. Los empleados de la gerencia de Almacén tienen una diferencia significativa en cuanto al puntaje obtenido en la dimensión de Conflicto con los empleados de la gerencia de Almacén siendo la probabilidad obtenida del 0.004 significativa al 0.05 a favor de la gerencia de Ventas, en la que se obtuvo una media de 2.54 mientras que en la gerencia de Almacén obtuvo una media de 2.00.

Tabla Nº25 Resumen comparativo entre las Gerencias

Factores	**p Con Coaching**	**p Sin Coaching**
Relaciones		
Riesgo		**0,044**
Responsabilidad	**0.039**	
Cooperación		**0,040**
E_desempeño		**0,002**
Recompensa	**0.037**	**0,011**
Conflicto	**0.027**	**0,048**
Identidad		
Estructura		**0,012**

La tabla Nº25. Muestra un comparativo entre gerentes con coaching y sin coaching. En el caso de las gerencias con gerentes formados en coaching se obtiene diferencias significativas en tres de ellas en la dimensión responsabilidad, recompensa y conflicto.

En el caso de las gerencias con gerentes no formados en coaching las diferencias significativas entre ellas se obtienen en las dimensiones riesgo, cooperación, desempeño, recompensa, conflicto y estructura.

CAPITULO VI.
DISCUSION DE RESULTADOS

Considerando el objetivo de esta investigación, que implica evaluar las diferencias en función de los gerentes formados en coaching en contraste con los gerentes no formados y que se expresan en el clima organizacional, lo resultados indican que cinco de las dimensiones evaluadas son significativamente diferentes.

En cuanto a la percepción de la cordialidad del ambiente de trabajo y el desarrollo de las relaciones humanas saludables Litwin y Stringer (1968). Los trabajadores del grupo de gerentes no formados en coaching obtienen mayores puntuaciones esto parece indicar que la formación en coaching de los gerentes no aporta los elementos necesarios para mejorar las relaciones entre los trabajadores, sin embargo, entre los departamentos no se evidencio diferencia alguna, ni para coaching ni para los no coaching, dicha característica parece sugerir que se requiere profundizar en el diseño o la estrategia en coaching que recibieron los gerentes, con la finalidad de evaluar cuanto peso se tiene en relación a esta dimensión y encontrar posibles hipótesis que permitan explicar esta diferencia. Es importante establecer, para concluir en este aspecto -+variables como antigüedad del Gerente, sexo y otras consideraciones que permitan establecer las razones de estas diferencias a favor de los trabajadores de los Gerentes no formados.

En cuanto a la dimensión responsabilidad Litwin y Stringer (1968) señalan que el desarrollo de actividades laborales en coherencia con los compromisos establecidos deriva en la motivación por la Autonomía. Los trabajadores obtuvieron puntuaciones significativamente distintas en los grupos de coaching y no coaching a favor del grupo “no coaching”. Es posible inferir que aspectos como la antigüedad del Gerente en el cargo, que en este caso es mayor en los Gerentes sin formación en coaching, sea un elemento explicativo toda vez que los gerentes recién contratados suelen requerir tiempo para liderar la motivación autonómica y mantener presentes los objetivos y compromisos del departamento, por lo anterior es importante

considerar estas variables como mediadoras en la relación entre la formación en coaching y el clima organizacional. La adquisición del conocimiento, destrezas y habilidades en los Gerentes producto de un entrenamiento especifico como en este caso el coaching requiere de un tiempo de maduración que permita la expresión de los campos deseados en cada participante por ello es importante establecer ese tiempo entre la finalización del entrenamiento y el cumplimiento de los objetivos establecidos y naturaleza del cargo.

Los trabajadores difieren significativamente en cuanto a la disposición en prestar respaldo sin hacer diferencia en los niveles estructurales y orientados a la cooperatividad Litwin y Stringer (1968). Expresando mayor puntaje los trabajadores no formados en coaching. Se evidencia nuevamente que siendo los Gerentes no formados en coaching los más antiguos en la organización es posible inferir que los gerentes tienen mayores habilidades para motivar la cooperación dado al conocimiento de la cultura organizacional que impera que los gerentes formados en coaching no solamente tienen menos antigüedad, sino que acaban de ser formados en un cumulo de habilidades y destrezas innovadoras que requieren orientación y estrategia para su implementación. En los procesos de enseñanza y aprendizaje que en muchos casos son procesos acelerados el participante regresa a la organización llevando consigo un catálogo sin estrategia de implementación, es necesario entonces que las organizaciones que contratan los servicios de empresas especializadas en entrenamiento, tengan la habilidad de diseñar estrategias basadas en procesos evolutivos con la finalidad de implementar los conocimientos que el trabajador adquirió.

Los Gerentes no formados en coaching demuestran mayor habilidad para trasformar el pensamiento de sus trabajadores, con la finalidad de prevenir la influencia que sus diferencias pudieran provocar en el desempeño (dimensión conflicto) Litwin y Stringer (1968). Esto se evidencia dada la diferencia significativa en esta dimensión que arrojan los análisis. Una vez más es posible sugerir que la mayor antigüedad de los gerentes no formados pudiera estar asociada a habilidades relacionadas a la cultura organizacional, que se adquiere con el tiempo y que permiten mejorar aspecto como capacidad de negociación y mediación.

Una manera en que los Gerentes formados en coaching pudieran haber influido en la transformación de sus trabajadores se evidencia en la adaptación de los mismos al grado de asociación de las actuaciones respecto a ciertos roles específicos y con sus respectivas responsabilidades bien definidas Litwin y Stringer (1968). Esto puede comprobarse con la diferencia significativa encontrada a favor del grupo coaching en cuanto a la dimensión de estructura. Esta dimensión es la única cuya diferencia son a favor del grupo coaching, tal aspecto invita a evaluar tan particular hallazgo, por tanto es posible sugerir que la formación en coaching que recibieron los gerentes sumada a la baja antigüedad de los mismos orienta hacia una prevalencia de la delimitación de las actuaciones basadas en la normativas organizacional lo cual es deseado de forma de justificar la estructura organizacional establecida y mantener en claro las actuaciones departamentales evitando el solapamiento funcional.

Profundizando en el análisis de los hallazgos se encontró que la mayor cantidad de diferencia significativa por departamento que se reportaban se refieren al grupo no coaching esto pudiera sugerir la falta de homogeneidad en este grupo en cuanto al cumplimiento de los objetivos a pesar de las dificultades, el ambiente cooperativo la comprensión de rendimiento y el desempeño, la valoración motivacional de la recompensa, del manejo adecuado de los conflictos y la delimitación basada en las normas organizacionales. El Grupo coaching solo reporto diferencias significativas en los departamentos relacionado a la coherencia de las actividades laborales con los compromisos organizacionales, el carácter motivacional de la recompensa y el manejo de los conflictos. Esta diferencia de la homogeneidad interdepartamental, siendo mínima en el grupo coaching, sugiere una influencia positiva proveniente de la formación en coaching que recibieron los gerentes.

Un aspecto digno de mencionar se refiere a la naturaleza del cargo de los trabajadores de la Gerencia de Categoría en el grupo coaching, los mismos sufren rotación supervisoria no tienen un lugar de trabajo fijo sus responsabilidades están basadas en objetivos específicos y tiene mayor movilidad que los trabajadores del resto de la organización (su función principal es la clasificación correcta de los productos en las distintas tiendas). Es posible sugerir que la

naturaleza de un cargo descrito anteriormente basado en un comportamiento motivado por la autonomía de decisión sobre el desempeño de sus obligaciones se diferencie notablemente de otros departamentos donde dicha autonomía sería incoherente con los compromisos establecidos en esos departamentos. Esto sugiere que el coaching no es el responsable de las altas puntaciones en la dimensión responsabilidad que evalúa de manera positiva la autonomía de decisión.

En el caso de los grupos no coaching vale la pena mencionar dos gerencias cuyas diferencias resaltan sobre las demás la gerencia legal diferencia significativamente de siete gerencias más en cuanto a la generación de ambientes cooperativos. Es posible sugerir una vez más pudiera ser un elemento explicativo de dicha diferencia, el aspecto legal requiere de cierto nivel de confidencialidad propio de las funciones que se ejercen en esta gerencia es posible que existan la necesidad de establecer nuevas estrategias cooperativas en ambientes confidenciales es un reto para un gerente que no ha sido formado en coaching.

La compresión de los lineamientos en materia de rendimiento y desempeño se ve significativamente presente y en baja puntuación en la gerencia de compensación y beneficio en comparación con todas las gerencias. En este caso el manejo de lo relativo a la compensación por parte de estos trabajadores, un tema además confidencial y sensible pudiera influir en una diferencia masiva de insatisfacción en cuanto a la equidad entre los logros, el esfuerzo y la compensación en comparación con las otras gerencias.

Ahora bien, siendo que las diferencias que se encontraron en su mayoría a favor del grupo no coaching y siendo además variables como la antigüedad del gerente tiempo de latencia no se controlaron dada la dificultad del muestreo. No es posible establecer a ciencia cierta que las diferencias estadísticas encontradas provengan necesariamente de una única variable, sino más bien los resultados sugieren que a una serie de procesos de mediación de otras variables pueden estar influyendo en la estructura de estas diferencias.

Todo proceso de aprendizaje requiere maduración, seguimiento y reforzamiento siendo

que esta investigación implica la medición del clima organizacional en un momento dado y que los tiempos de latencia de entrenamiento varían es posible incluir en esta discusión lo relacionado a conceptos de olvido, experiencia y diferencias individuales, por ende, lo encontrado requiere cautela en la interpretación, en la generalización y la en la búsqueda de relaciones causales.

Una evaluación profunda de los contenidos del entrenamiento, de sus objetivos y estrategias ayudaría más a comprender las diferencias que representan los dos grupos que se investigaron. Dicha evaluación no corresponde a un objetivo de esta investigación sin duda alguna la sugerencia de incluirlo como una variable a la hora de investigar el efecto del coaching en el clima organizacional impacta el valor heurístico del presente estudio.

Finalmente, esta investigación pretende en uno de sus objetivos describir el clima organizacional para lo cual se evaluaron las correlaciones (ver tabla en anexos) más altas y significativas entre las dimensiones. Se encontraron relaciones lógicas, que no por ser de tal naturaleza dejan de ser importantes dado que reflejan la actualidad operativa de la organización, la cordialidad y el ambiente cooperativo correlacionan de manera significativa al igual que con la capacidad de solucionar los conflictos, ciertamente estas relaciones elevadas parecen obvias y esperadas pero en una situación país como la actual es posible considerar que dicha relaciones son una expresión de valores organizacionales protectores que orientan a una productividad más eficiente y que responden a una necesidad de los trabajadores. Es importante considerar que la coherencia de las actividades laborales con los compromisos tiene una correlación media y significativa con la capacidad de solución de conflictos lo cual indica la intención de los trabajadores a impulsar la productividad de manera cooperativa. Estas relaciones significativas que resaltan resultan en una organización orientada a la protección de sus trabajadores basadas en la cordialidad cooperativa y en el cumplimiento de los objetivos más que una excusa de remuneración como un elemento motivacional orientado al logro. Dicho hallazgo concuerda con el lema organizacional considerado al reto 2018 “Confiamos en lo nuestro”

CAPÍTULO VII.
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Las diferencias encontradas en cuento al clima organizacional entre trabajadores supervisados por gerentes formados en coaching y gerentes no formados, no denotan claramente la influencia de dicho entrenamiento en las dimensiones que se evaluaron incluso mayores medias se encontraban en algunas dimensiones en el grupo de trabajadores cuyo gerente no estaba formado en coaching. Lo anterior parece sugerir que otras variables intervienen en el fenómeno y que las características del entrenamiento requieren de análisis que permitan encontrar mayores posibilidades de relaciones significativas entre las dimensiones y el entrenamiento mencionado.

El clima organizacional que se evaluó en base a dimensiones se comporta de manera coherente al encontrar relaciones significativas y lógicas entre factores relacionados a la cordialidad, cooperación, manejo adecuado de conflictos y compromisos organizacionales lo cual denota un importante esfuerzo organizacional en la implementación de valores orientados hacia la estabilidad laboral y la confianza en la propia organización. Lo anterior apoya la validez de constructo del instrumento utilizado en tanto que los hallazgos se reflejan en la orientación general de la organización en relacionar los elementos de operación y cordialidad con la productividad.

En algunos casos especiales se encontró que algunas puntuaciones en algunas dimensiones generaban diferencias significativas, explicadas por la naturaleza del cargo como es el caso de la gerencia legal y la baja cooperación en un entorno de alta confidencialidad y la gerencia de compensación y beneficio, donde se genera baja puntuaciones en lo relacionado

a los lineamientos de rendimiento y desempeño en el grupo donde los gerentes no estaban formados.

En el grupo de gerentes formados en coaching la gerencia de categorías reporto diferencias con siete gerencias. En cuanto a comportamientos motivados a la autonomía de las decisiones sobre el desempeño laboral lo cual también es explicado por la naturaleza del cargo que está diseñado para ser autónomo dada la rotación supervisoria y la movilidad del mismo.

Encontrar diferencias entre grupos intentando validar la efectivad de un plan de entrenamiento o intervención es una tarea ardua y difícil, dada la cantidad de variables imposibles de controlar, un aspecto típico de los estudios no experimentales, además los procesos de aprendizaje están muy fluidos por la curva del olvido y las diferencias individuales. Es innegable el cambio que sucede en un individuo al someterse a un proceso de entrenamiento, pero son diversas también las variables que intervienen en ese mismo individuo a lo largo de su vida profesional. Toda organización implementa procesos de entrenamiento con la esperanza de que sus trabajadores generen cambios orientados a la productividad, incluso se diseñan departamentos dedicados a la evaluación diagnósticos e implementación, de estrategias de entrenamiento. Es por ello lógico considerar que el entrenamiento en coaching generara cambios en el clima organizacional, sin embargo, los cambios no tienen que ser necesariamente directos ni inmediatos e incluso tampoco duraderos esto lleva a pensar que los cambios que son más fáciles de percibir son los más atípicos y los más generales como fue el caso de las diferencias interdepartamentales en los no coaching es el caso de la gerencia de compensación y beneficio y legal. En el grupo de los coaching el caso más atípico que se encontró fue la gerencia de categorías demostrando que la naturaleza del cargo es una variable importante de considerar en investigaciones futuras.

Recomendaciones

1- Incluir más variables relacionadas a los procesos de entrenamiento tales como tiempo de latencia entre el entrenamiento y la medición de la variable.
2- Evaluar el contenido del curso con la finalidad de establecer con mayor precisión

las hipótesis relacionadas al clima organizacional y sus dimensiones.

3- Evaluar las diferencias entre las dos variables más importantes del estudio considerando la naturaleza del cargo y las diferencias en las funciones de los departamentos.
4- En lo posible trabajar con departamentos paralelos con la finalidad de evitar las diferencias que provienen del punto anterior.
5- Controlar la similitud de la antigüedad de los gerentes formados y no formados.
6- Aumentar el tamaño muestral con la finalidad de cumplir con los supuestos de pruebas paramétricas que permita mayor probabilidad de generalización de los resultados.
7- Implementar un muestreo probabilístico de los trabajadores con gerentes formados o no de manera de controlar las variables extrañas asociadas a las diferencias interdepartamentales e individuales.

Dada la diversidad de datos y diferencias encontradas por departamentos tanto en los grupos coaching como no coaching no es posible establecer recomendaciones directas a la organización más allá de una replicación de la investigación con mayor control de variables y siguiendo las recomendaciones de los puntos anteriores de manera de aumentar el valor diagnóstico de los resultados.

REFERENCIAS

Alonso, M. (2015). Coaching Ejecutivo. Segunda Edición. Madrid. Editorial Síntesis.

Arias, F. (2012). El Proyecto de investigación, Guía para su Elaboración 3ra. Edición. Caracas. Ed. Espíteme.

Balestrini, M. (2010). ¿Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación? Caracas. Ed. B2 Consultores Asociados.

Belasco, J. (2001). "El Momento del Coach-Liderazgo e Coaching". La Última Palabra en Desarrollo de Liderazgo, (pp.199-207). México. Ed. Pearson Educación.

Brunet, L. (2014). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México. Editorial: Trillas.

Caicedo, A. y Herrera, H. (2014). El Coaching como Herramienta para el Desarrollo de los Recursos Humanos en la Empresa. Tesis publicada. Universidad del Rosario. Decanato de Estudios de Postgrado, Maestría en Desarrollo Organizacional. España.

Castro, C. y Castro, J. (2015). Utilización del coaching individual en la gestión del cambio organizacional desde la perspectiva de consultores Senior de una consultora de recursos humanos. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Chile. Escuela de Psicología. Santiago de Chile – Chile.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N º 5.453 (Extraordinaria). Marzo 2000.

Echeverría Rafael (2007). Ética y Coaching Ontológico. España: Editorial: Granica.

Legado, P. (2013). "El Gerente: Perfil Psicológico, Gerencia y Comportamiento Humano". El Universal. Venezuela.

Dressler, G. y Valera, R. (2013). Administración de Recursos Humanos. México. Ed. Pearson. Echeverría (2007). Por la Senda del Pensar Ontológico. Santiago de Chile. Ed. JC. Sáez.

Excélsior (2015) Gama. Historia / Sitio Web. Disponible: htt://excelsiorgama.com/.Consulta (2018, febrero 2)

Feldman, D. (2003). Coaching. Santiago de Chile. Editorial: Universitaria Ramón Areces.

Goleman, D. (2002). El Líder Resonante Crea Más. España. Edotorial Random House Mondadori.

Gómez, F. (2013). Administración de Personal. Buenos Aires. Ed. García – Romero.

Guerra, A. y Gutiérrez, M. (2011). Efectividad del programa de desarrollo de Liderazgo "Coaching Individual" aplicado en Banesco en el segundo semestre del 2010. (Trabajo Pregrado, Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela). Recuperado de http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS3004.pdf

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.

IESA (2017). Galería de Noticias / Sitio Web. Disponible: www.iesa.edu.ve. Consulta: (2017, diciembre 18)

Jiménez, C. (2013). El Coaching Como Herramienta Gerencial: Caso de la Fuerza de Ventas de Laboratorio Wyeth de Venezuela, C. A. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Oriente. Facultad de Ciencias Sociales, Escuela de Administración. Cumaná – Estado Sucre.

Kerlinger, F. (1983). Investigación del Comportamiento. Técnicas y Metodología

Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). Investigación del comportamiento: métodos de investigación en ciencias sociales (4° edición ed.). México: Mc Graw Hill.

Kilburg, R. (2000). Executive Coaching: Developing Managerial Wisdom in a World of Chaos. Washington, DC. Ed. American Psychological Association.

Litwin y Stringer (1978). Motivación y Clima Organizacional. Boston. Escuela de Administración. Universidad de Harvard.

Mendoza, F. (2016). Propuesta para la Optimización del Clima Organizacional a través de un Programa de Adiestramiento y Desarrollo del Talento Humano para la Empresa INFOPRO, Municipio Baruta, Estado Miranda. Trabajo de grado no publicado. Universidad Nueva Esparta. Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela de Administración. Caracas – Distrito Capital.

Monroy, A. (2015) Coaching y Desempeño Laboral. Trabajo de grado no publicado. Universidad Rafael Landívar. Facultad de Humanidades, Escuela de Psicología. Ecuador.

Montero I. y León O (2002). Clasificación y descripción de las metodologías de investigación en Psicología. Diseño expo facto.

Morales, P. (2012). Tamaño necesario de la muestral: ¿cuántos participantes necesitamos? Manuscrito no publicado. Facultad de Humanidades, Universidad Pontificia de Comillas. Madrid. Disponible en: http://www.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/ Tama%F1o Muestra.pdf

Moreau, L. (2008). Percepción del estado de competencias al recibir coaching ejecutivo (Caso: empresa de consumo masivo farmacéutico) (Tesis Pregrado, Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela). Recuperada de http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/ biblioteca/ marc/texto/AAR5074.pdf

Norem, J. K. (2002). El Poder Positivo del pensamiento negativo. Buenos Aires: Editorial Paidos.

Ortíz, M. (2010). Psicología y Coaching. Coaching, N° 243, 57. México. Editorial: McGraw – Hill.

Palella, S. y Martins F. (2010). El Proyecto de Investigación y su Esquema de Elaboración. Caracas. Editorial: Uyapar.

Palenzuela, M. (2015). Evaluación del clima organizacional del personal de laboratorios Brolab c.a visto desde el enfoque propuesto por Litwin y Stringer. (Trabajo Especial de Grado no publicado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Payeras, J. (2004). Coaching y Liderazgo para directivos interesados en incrementare sus resultados. Madrid. Ed. Díaz de Santos.

Quezada, L. (2010). Metodología de la Investigación: Estadística Aplicada a la Investigación. Buenos Aires. Ed. Macro.

Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Revista Cubana de Salud Pública, 39(2), 385-393. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es&tlng=es.

Sforzina, P y Turcumani, A. (2008). Relaciones entre Gerentes certificados o no en coaching y las habilidades propuestas por McLean, Yang, Kou, Tolbert y Larkin. (Tesis Pregrado, Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela). Recuperado de http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5056.pdf

Schneider y Reichers (1983). Organizaciones saludables y procesos organizacionales e individuales. Compresión y Retos. España: Editorial Universidad del Rosario.

Stewart, T. (2006). Intellectual Capital The new wealth of Organizations. Londres. Editorial: Nicholas Brealy Publishing Ltd.

Stoner, J. (2010). Administración 6ta. Edición. México. Editorial Prentice Hall.

Tamayo y Tamayo. (2002). El Proceso de la Investigación Científica. México. Ed. LIMUSA.

Valderrama, B. (2015). Fundamentos Psicológicos del Coaching. Madrid. Editorial EOS.

Villegas, J. (2011). Administración de Personal 5ta. Edición. México: Editorial Vega.

ANEXOS

ANEXO A

Cuestionario de medición del Clima Organizacional. Litwin y Stringer (1978)

UCAB Universidad Católica ANDRÉS BELLO

En el siguiente cuestionario indique para cada una de las afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a su percepción sobre diversos aspectos de la empresa Excélsior Gama, marcando con una X en la respuesta que considere más adecuada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay respuesta correcta o incorrecta. Le garantizamos que la información obtenida es completamente anónima.

Recuerde escoger la casilla que corresponda a su respuesta en la columna derecha:

Edad: Sexo: Departamento: Antigüedad: Nivel de Estudio:		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	En esta organización las tareas están claramente definidas				
2	En esta organización existe poca confianza en los juicios individuales y casi todo se verifica dos veces				
3	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo				
4	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad				
5	Ente la gente de esta organización permanece una atmosfera amistosa				
6	la gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización				
7	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas				
8	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo				
9	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto				
10	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño				
11	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil				
12	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes				

13	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios Intereses				
14	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización				
15	Mis superiores solo trazan planes generales de que debo hacer, de resto, yo soy responsable por el trabajo realizado				
16	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				
17	Cuando cometo un error me sancionan				
18	En esta organización tenemos que tomar ocasionalmente grandes riegos para estar delante de la competencia.				
19	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones				
20	Me siento orgulloso de mi desempeño				
21	En esta organización se causa buena impresión si uno mantiene callado para evitar desacuerdo				
22	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien				
23	En esta organización se tiene claro quién manda y toma decisiones				
24	Nuestra directiva muestra interés porque las normas métodos y procedimientos estén claros y se cumplan				
25	La filosofía de la organización enfatiza que las personas deben resolver los problemas por si misma				
26	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos				
27	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización				
28	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar				
29	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas				
30	Las relaciones de la gerencia con los empleados tienden a ser agradables				
31	Si me equivoco, las cosas van mal con mis supervisores				
32	Siento que hay poca lealtad por parte del personal hacia la organización				
33	El exceso de reglas, detalles administrativos y tramites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta				
34	A mis superiores les gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos				
35	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y criticas				
36	Aquí los directivos se arriesgan por una buena idea				
37	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre si				
38	La gerencia piensa que, si las personas están contentas, la productividad marchara bien				
39	Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible				
40	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas de los individuos.				
41	Conozco claramente la política de esta organización				
42	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación				
43	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por				

	hacer un buen trabajo				
44	La filosofía de nuestra directiva es que, si hacemos las cosas lentas, pero eficientemente, a largo plazo progresaremos mas				
45	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización				
46	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable				
47	Para hacer las cosas en esta organización no se requiere de mucho papeleo				
48	En esta organización hay muchísima critica				
49	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente el uno en el otro				
50	La filosofía de nuestra directiva enfatiza el factor humano, como se sienten las personas, etc.				
51	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar				
52	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal				
53	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayude a que el mejor empleado ascienda				

ANEXO B

Matriz de correlacion

Correlation Matrix

Correlation Matrix

		RELACIONES	RIESGO	RESPONSABILIDAD	COOPERACION	E_DESEMPEÑO	RECOMPENSA	CONFLICTO	IDENTIDAD	ESTRUCTU
RELACIONES	Pearson's r	—	0.101	0.050	0.294 ***	0.213 **	0.359 ***	0.430 ***	0.084	0.246 **
	p-value	—	0.215	0.538	< .001	0.009	< .001	< .001	0.306	0.002
RIESGO	Pearson's r		—	0.071	0.260 **	0.039	-0.090	0.231 **	0.217 **	0.240 **
	p-value		—	0.384	0.001	0.631	0.270	0.004	0.007	0.003
RESPONSABILIDAD	Pearson's r			—	0.231 **	-0.198 *	-0.159 *	0.390 ***	-0.084	-0.132
	p-value			—	0.004	0.015	0.050	< .001	0.305	0.104
COOPERACION	Pearson's r				—	0.098	0.185 *	0.268 ***	0.181 *	0.198 *
	p-value				—	0.229	0.022	< .001	0.025	0.014
E_DESEMPEÑO	Pearson's r					—	0.209 **	0.005	0.180 *	0.216 **
	p-value					—	0.010	0.952	0.026	0.008
RECOMPENSA	Pearson's r						—	0.066	0.111	0.305 **
	p-value						—	0.421	0.172	< .001
CONFLICTO	Pearson's r							—	0.021	0.064
	p-value							—	0.801	0.433
IDENTIDAD	Pearson's r								—	0.367 **
	p-value								—	< .001
ESTRUCTURA	Pearson's r									—
	p-value									—
edad	Pearson's r									
	p-value									
antiguedad	Pearson's r									
	p-value									

Note. * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

ANEXO C

Base de Datos

	edad	sexo	antiguedad	couching	Departame...	item1	item2	item3	item4	item5	item6	item7	item8	item9	item10
1	35.00	2	10.00	1.00	10.00	4	3	3	4	3	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00
2	28.00	2	11.00	1.00	10.00	4	3	4	4	4	4.00	4.00	4.00	3.00	1.00
3	34.00	1	11.00	1.00	10.00	3	2	3	3	3	4.00	3.00	3.00	4.00	2.00
4	31.00	1	5.00	1.00	10.00	3	2	3	3	3	4.00	3.00	2.00	4.00	2.00
5	25.00	1	5.00	1.00	3.00	1	2	3	3	3	3.00	2.00	3.00	2.00	4.00
6	28.00	1	3.00	1.00	3.00	2	2	2	3	3	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00
7	26.00	2	3.00	1.00	4.00	4	2	3	4	4	4.00	4.00	34.00	2.00	4.00
8	55.00	1	10.00	1.00	4.00	3	2	3	3	4	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00
9	21.00	2	3.00	1.00	1.00	3	2	3	3	3	.00	3.00	3.00	3.00	2.00
10	26.00	2	8.00	1.00	1.00	3	2	3	3	4	4.00	4.00	3.00	3.00	2.00
11	43.00	1	12.00	1.00	7.00	4	2	3	3	3	3.00	4.00	3.00	3.00	2.00
12	28.00	1	4.00	1.00	7.00	4	2	4	4	4	4.00	3.00	4.00	3.00	2.00
13	21.00	1	1.00	1.00	8.00	3	3	3	4	4	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00
14	33.00	1	2.00	1.00	8.00	3	3	4	4	4	4.00	3.00	3.00	4.00	2.00
15	31.00	1	8.00	1.00	9.00	3	2	4	3	3	3.00	3.00	3.00	3.00	1.00
16	35.00	1	4.00	1.00	9.00	3	2	3	4	3	4.00	3.00	2.00	4.00	2.00
17	28.00	2	4.00	1.00	6.00	3	0	3	3	4	4.00	3.00	4.00	4.00	1.00
18	25.00	2	4.00	1.00	6.00	4	3	3	3	4	4.00	4.00	3.00	3.00	2.00
19	31.00	2	5.00	1.00	6.00	4	2	3	4	4	4.00	4.00	3.00	4.00	2.00
20	21.00	1	1.00	1.00	3.00	4	2	3	3	4	4.00	4.00	2.00	3.00	2.00
21	22.00	2	3.00	1.00	9.00	3	3	4	3	3	4.00	4.00	4.00	2.00	3.00
22	36.00	2	2.00	1.00	9.00	3	2	3	3	4	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00
23	22.00	1	1.00	1.00	7.00	4	2	3	4	4	4.00	4.00	3.00	3.00	2.00
24	27.00	2	1.00	1.00	8.00	3	3	4	4	4	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00
25	35.00	2	7.00	2.00	11.00	3	0	1	3	3	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00
26	25.00	1	3.00	2.00	11.00	3	2	1	4	3	3.00	3.00	4.00	4.00	2.00
27	35.00	2	4.00	2.00	11.00	2	4	2	3	1	2.00	3.00	4.00	2.00	3.00
28	42.00	1	7.00	2.00	11.00	2	3	2	4	3	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00
29	38.00	2	10.00	2.00	12.00	4	2	4	4	3	4.00	4.00	3.00	4.00	2.00
30	45.00	1	11.00	2.00	12.00	4	2	4	4	3	3.00	4.00	3.00	4.00	2.00
31	31.00	1	2.00	2.00	12.00	3	2	1	4	3	3.00	3.00	4.00	4.00	2.00
32	48.00	2	8.00	2.00	12.00	3	3	3	3	4	.00	2.00	3.00	.00	2.00
33	40.00	2	5.00	2.00	13.00	3	2	3	3	3	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00
34	39.00	2	4.00	2.00	13.00	3	3	3	2	3	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00
35	29.00	1	3.00	2.00	13.00	3	4	3	4	3	2.00	4.00	2.00	4.00	3.00
36	32.00	1	6.00	2.00	13.00	3	3	4	3	3	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00
37	38.00	1	5.00	2.00	13.00	3	4	3	3	3	4.00	2.00	3.00	4.00	3.00
38	27.00	1	2.00	2.00	13.00	3	3	2	3	3	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00
39	33.00	2	4.00	2.00	14.00	2	3	2	3	4	2.00	3.00	2.00	4.00	2.00
40	38.00	2	5.00	2.00	14.00	3	4	3	3	4	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00
41	40.00	2	3.00	2.00	14.00	3	3	2	4	3	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00
42	28.00	1	1.00	2.00	14.00	3	4	3	3	4	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00
43	33.00	1	2.00	2.00	14.00	3	3	3	4	3	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00
44	35.00	2	3.00	2.00	14.00	4	3	3	3	3	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00
45	25.00	1	4.00	2.00	14.00	4	3	1	3	1	3.00	4.00	2.00	4.00	2.00
46	28.00	1	5.00	2.00	14.00	2	1	3	2	1	3.00	2.00	4.00	4.00	3.00

47	25.00	1	3.00	2.00	15.00	2	3	2	2	1	2.00	3.00	2.00	1.00	3.00
48	32.00	2	2.00	2.00	15.00	3	2	0	1	3	2.00	1.00	4.00	2.00	1.00
49	50.00	2	7.00	2.00	15.00	2	3	1	2	3	4.00	2.00	1.00	3.00	4.00
50	44.00	1	5.00	2.00	15.00	1	3	2	3	1	3.00	1.00	3.00	1.00	3.00
51	33.00	2	4.00	2.00	15.00	1	2	1	3	2	4.00	1.00	3.00	1.00	4.00
52	22.00	1	6.00	2.00	15.00	1	2	1	2	3	1.00	2.00	1.00	3.00	1.00
53	45.00	2	7.00	2.00	15.00	3	2	3	1	3	2.00	1.00	3.00	2.00	4.00
54	23.00	2	3.00	2.00	15.00	4	2	3	3	3	2.00	3.00	4.00	3.00	2.00
55	47.00	1	8.00	2.00	16.00	3	2	4	3	2	3.00	4.00	3.00	2.00	3.00
56	35.00	1	15.00	2.00	16.00	3	4	2	3	4	2.00	3.00	4.00	2.00	3.00
57	27.00	2	5.00	2.00	16.00	2	3	4	3	3	3.00	2.00	3.00	4.00	3.00
58	48.00	2	9.00	2.00	16.00	3	2	4	3	2	3.00	4.00	3.00	1.00	1.00
59	39.00	1	3.00	2.00	16.00	2	1	3	2	1	3.00	2.00	4.00	1.00	3.00
60	23.00	1	2.00	2.00	17.00	2	3	2	1	3	2.00	1.00	4.00	2.00	4.00
61	35.00	1	3.00	2.00	17.00	4	3	1	2	3	2.00	4.00	1.00	3.00	1.00
62	50.00	2	8.00	2.00	17.00	2	3	1	3	2	1.00	3.00	4.00	3.00	2.00
63	31.00	1	4.00	2.00	17.00	4	3	1	3	2	4.00	1.00	4.00	2.00	4.00
64	34.00	2	3.00	2.00	17.00	2	3	4	3	2	3.00	4.00	3.00	2.00	4.00
65	24.00	2	4.00	2.00	17.00	2	2	3	4	3	3.00	3.00	3.00	4.00	2.00
66	25.00	2	5.00	2.00	18.00	3	3	2	3	2	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00
67	45.00	2	2.00	2.00	18.00	4	4	3	4	3	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00
68	38.00	2	4.00	2.00	18.00	3	3	3	3	3	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
69	24.00	1	3.00	2.00	18.00	3	3	3	3	3	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00
70	34.00	1	2.00	2.00	18.00	3	3	3	4	4	4.00	4.00	3.00	3.00	2.00
71	43.00	2	5.00	2.00	19.00	3	2	4	3	3	2.00	3.00	4.00	3.00	3.00
72	27.00	2	3.00	2.00	19.00	1	2	1	3	2	4.00	3.00	2.00	3.00	1.00
73	30.00	2	6.00	2.00	19.00	3	2	0	3	2	.00	4.00	2.00	.00	3.00
74	27.00	1	2.00	2.00	19.00	2	4	3	3	4	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00
75	23.00	1	3.00	2.00	19.00	1	2	1	2	1	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00
76	25.00	2	8.00	2.00	19.00	3	2	4	3	4	4.00	3.00	3.00	2.00	3.00
77	37.00	2	3.00	2.00	19.00	3	2	3	3	3	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00
78	36.00	1	5.00	2.00	19.00	3	2	3	3	4	4.00	4.00	3.00	3.00	2.00
79	22.00	1	7.00	2.00	17.00	2	2	3	3	4	4.00	1.00	1.00	4.00	3.00
80	25.00	2	4.00	2.00	17.00	3	2	4	4	2	2.00	2.00	4.00	1.00	2.00
81	28.00	1	5.00	2.00	18.00	2	3	3	2	3	4.00	3.00	4.00	3.00	2.00
82	33.00	2	2.00	2.00	18.00	1	3	2	4	1	2.00	3.00	2.00	2.00	1.00
83	38.00	2	4.00	2.00	16.00	2	3	1	3	2	4.00	1.00	2.00	2.00	3.00
84	25.00	1	4.00	2.00	16.00	2	3	2	1	3	2.00	1.00	2.00	4.00	1.00
85	37.00	1	6.00	2.00	15.00	2	4	1	4	1	4.00	1.00	4.00	1.00	4.00
86	50.00	2	8.00	2.00	15.00	3	2	3	2	4	1.00	3.00	1.00	4.00	2.00
87	43.00	2	7.00	2.00	12.00	2	3	3	3	1	3.00	2.00	2.00	3.00	1.00
88	27.00	1	4.00	2.00	11.00	3	3	3	4	4	4.00	3.00	2.00	4.00	4.00
89	26.00	1	4.00	2.00	11.00	2	3	3	2	4	2.00	4.00	2.00	3.00	4.00
90	41.00	1	9.00	2.00	12.00	2	3	2	3	4	2.00	3.00	1.00	3.00	2.00
91	40.00	2	3.00	2.00	12.00	2	3	1	3	4	2.00	3.00	1.00	3.00	2.00
92	31.00	2	5.00	2.00	20.00	2	3	1	3	4	2.00	3.00	1.00	3.00	2.00
93	28.00	2	1.00	2.00	20.00	2	3	2	2	4	2.00	3.00	1.00	2.00	1.00
94	27.00	1	3.00	2.00	20.00	2	3	1	2	4	2.00	3.00	1.00	2.00	1.00
95	26.00	2	2.00	2.00	20.00	4	2	4	4	4	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00
96	22.00	1	1.00	2.00	20.00	3	1	3	3	3	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
97	32.00	1	4.00	2.00	20.00	4	2	4	3	4	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00
98	30.00	1	4.00	2.00	20.00	2	3	3	4	2	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00
99	29.00	1	3.00	2.00	20.00	1	2	4	3	2	3.00	3.00	1.00	4.00	4.00
100	25.00	1	2.00	2.00	20.00	2	1	3	4	1	4.00	4.00	2.00	3.00	3.00
101	26.00	1	2.00	1.00	10.00	2	1	3	4	2	3.00	3.00	1.00	4.00	2.00
102	25.00	1	2.00	1.00	10.00	2	1	3	4	1	4.00	3.00	2.00	3.00	1.00
103	28.00	2	3.00	1.00	9.00	3	3	4	4	4	4.00	3.00	2.00	3.00	2.00
104	25.00	1	2.00	1.00	9.00	3	3	2	4	1	4.00	3.00	2.00	3.00	2.00
105	31.00	1	2.00	1.00	9.00	3	2	1	2	1	4.00	3.00	2.00	4.00	2.00
106	35.00	1	2.00	1.00	9.00	3	2	1	2	1	3.00	3.00	2.00	4.00	2.00
107	24.00	1	1.00	1.00	9.00	4	2	4	4	4	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00
108	28.00	1	4.00	1.00	8.00	2	2	3	2	4	4.00	3.00	1.00	3.00	3.00
109	25.00	2	3.00	1.00	8.00	2	3	2	3	4	4.00	3.00	1.00	3.00	3.00
110	22.00	1	1.00	1.00	8.00	4	2	4	4	4	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00
111	40.00	1	5.00	1.00	8.00	4	2	4	4	4	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00
112	28.00	1	3.00	1.00	8.00	4	3	4	4	4	4.00	4.00	4.00	3.00	1.00
113	32.00	1	5.00	1.00	8.00	3	1	3	3	3	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00
114	42.00	1	10.00	1.00	8.00	4	2	4	4	4	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00
115	31.00	1	6.00	1.00	7.00	4	1	4	4	3	4.00	3.00	3.00	1.00	2.00

116	45.00	1	8.00	1.00	7.00	4	3	4	4	4	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00
117	20.00	1	1.00	1.00	7.00	2	4	4	3	3	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00
118	35.00	1	4.00	1.00	7.00	4	2	4	3	3	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00
119	34.00	1	3.00	1.00	7.00	4	1	1	2	3	3.00	4.00	3.00	3.00	2.00
120	28.00	2	2.00	1.00	7.00	4	3	3	3	3	3.00	4.00	3.00	3.00	2.00
121	24.00	2	1.00	1.00	6.00	1	3	3	3	3	3.00	2.00	4.00	2.00	2.00
122	31.00	2	6.00	1.00	6.00	3	2	3	3	4	3.00	4.00	1.00	3.00	2.00
123	33.00	2	2.00	1.00	6.00	3	1	3	1	3	3.00	4.00	4.00	2.00	3.00
124	27.00	2	5.00	1.00	6.00	1	3	3	3	3	2.00	4.00	4.00	2.00	3.00
125	23.00	1	3.00	1.00	5.00	3	3	2	3	2	3.00	3.00	4.00	1.00	3.00
126	22.00	1	1.00	1.00	5.00	3	3	3	3	3	3.00	4.00	3.00	1.00	1.00
127	29.00	1	4.00	1.00	5.00	3	3	3	4	3	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00
128	33.00	1	6.00	1.00	5.00	3	1	1	4	2	2.00	3.00	3.00	1.00	3.00
129	37.00	1	5.00	1.00	5.00	1	4	4	4	3	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00
130	41.00	2	6.00	1.00	5.00	3	4	4	4	3	2.00	2.00	2.00	3.00	1.00
131	25.00	1	2.00	1.00	4.00	3	2	4	4	3	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00
132	26.00	2	3.00	1.00	4.00	3	4	2	4	4	4.00	3.00	3.00	3.00	1.00
133	24.00	1	3.00	1.00	4.00	3	4	3	1	2	4.00	3.00	3.00	3.00	1.00
134	24.00	1	6.00	1.00	4.00	3	2	3	3	3	1.00	4.00	3.00	2.00	1.00
135	25.00	2	3.00	1.00	4.00	3	1	3	3	3	3.00	3.00	4.00	3.00	2.00
136	27.00	2	2.00	1.00	3.00	4	1	3	1	3	3.00	4.00	3.00	4.00	1.00
137	29.00	1	4.00	1.00	3.00	4	1	1	1	1	1.00	3.00	3.00	3.00	2.00
138	37.00	1	6.00	1.00	3.00	4	3	1	1	4	4.00	4.00	3.00	3.00	1.00
139	32.00	1	4.00	1.00	3.00	1	3	3	3	4	4.00	4.00	3.00	3.00	1.00
140	25.00	2	2.00	1.00	3.00	2	2	4	4	4	3.00	3.00	2.00	3.00	1.00
141	24.00	2	1.00	1.00	2.00	4	2	2	3	1	1.00	1.00	3.00	3.00	2.00
142	42.00	2	7.00	1.00	2.00	4	2	2	3	4	3.00	3.00	4.00	2.00	1.00
143	32.00	1	4.00	1.00	2.00	4	4	2	4	3	3.00	3.00	4.00	3.00	2.00
144	33.00	2	5.00	1.00	2.00	1	2	1	3	3	3.00	1.00	4.00	3.00	1.00
145	35.00	1	3.00	1.00	2.00	3	3	2	4	4	4.00	4.00	3.00	2.00	2.00
146	29.00	2	2.00	1.00	2.00	3	1	1	1	2	3.00	4.00	1.00	2.00	3.00
147	30.00	2	4.00	1.00	2.00	3	1	1	4	1	2.00	4.00	3.00	3.00	1.00
148	31.00	2	2.00	1.00	1.00	2	1	1	4	4	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00
149	36.00	1	9.00	1.00	1.00	3	2	3	3	4	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00
150	28.00	1	3.00	1.00	1.00	3	2	3	3	3	3.00	3.00	4.00	3.00	2.00
151	22.00	1	1.00	1.00	1.00	1	3	3	3	3	3.00	4.00	3.00	3.00	2.00
152	42.00	1	9.00	1.00	1.00	3	2	4	3	3	3.00	3.00	4.00	3.00	2.00

	item11	item12	item13	item14	item15	item16	item17	item18	item19	item20	item21	item22	item23	item24	item25
1	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
2	4.00	4.00	2.00	4.00	.	3.00	2.00	1.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00
3	3.00	3.00	.00	3.00	2.00	2.00	3.00	.00	3.00	2.00	2.00	2.00	4.00	3.00	3.00
4	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00
5	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	1.00	3.00	3.00	3.00
6	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	4.00	2.00
7	4.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00
8	3.00	3.00	2.00	4.00	.00	.00	2.00	4.00	4.00	4.00	2.00	3.00	3.00	4.00	.00
9	4.00	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	2.00
10	4.00	4.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	3.00	3.00	2.00
11	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	1.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00
12	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	2.00	2.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00	3.00
13	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	2.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00
14	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	2.00	2.00	4.00	4.00	3.00	2.00	4.00	4.00	4.00	3.00
15	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00
16	3.00	4.00	2.00	4.00	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	4.00	2.00	3.00	4.00	4.00	3.00
17	4.00	4.00	1.00	4.00	3.00	1.00	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	4.00	3.00
18	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	2.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00	3.00	4.00	3.00
19	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	.00	3.00	2.00	4.00	3.00	3.00	3.00
20	4.00	3.00	4.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	4.00	4.00	3.00	2.00	4.00	4.00
21	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	2.00
22	4.00	4.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00
23	4.00	4.00	2.00	3.00	4.00	1.00	.00	4.00	4.00	4.00	.00	4.00	2.00	4.00	2.00
24	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	2.00	1.00	3.00	3.00	4.00	1.00	4.00	4.00	4.00	3.00
25	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00	2.00	1.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00
26	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	1.00	2.00	3.00	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00	4.00	3.00
27	4.00	2.00	1.00	3.00	2.00	4.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00
28	3.00	4.00	2.00	3.00	2.00	1.00	1.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00
29	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	2.00
30	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00
31	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1.00	2.00	3.00	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00	4.00	3.00
32	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	.00	2.00	2.00	2.00	4.00	3.00	3.00	.00	3.00	4.00
33	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00
34	3.00	3.00	4.00	4.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00
35	4.00	3.00	4.00	2.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	2.00
36	.00	2.00	3.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	4.00
37	3.00	4.00	3.00	.00	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	4.00	2.00
38	3.00	2.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00
39	3.00	4.00	.00	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	4.00
40	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00
41	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	34.00	3.00	3.00
42	3.00	4.00	3.00	2.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00
43	4.00	3.00	3.00	2.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00
44	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	4.00	3.00	3.00
45	4.00	2.00	4.00	2.00	3.00	4.00	2.00	4.00	3.00	3.00	2.00	3.00	4.00	.00	2.00
46	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	4.00	3.00	2.00	3.00	1.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00
47	2.00	3.00	1.00	3.00	4.00	4.00	2.00	2.00	4.00	2.00	1.00	3.00	2.00	3.00	4.00
48	2.00	3.00	2.00	4.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	1.00	3.00	2.00	1.00	3.00	2.00
49	2.00	1.00	3.00	2.00	1.00	3.00	1.00	2.00	1.00	3.00	2.00	4.00	2.00	3.00	3.00
50	4.00	2.00	4.00	3.00	1.00	3.00	4.00	1.00	3.00	2.00	3.00	1.00	4.00	2.00	1.00
51	2.00	3.00	2.00	4.00	2.00	4.00	2.00	4.00	1.00	3.00	2.00	3.00	1.00	2.00	1.00
52	2.00	4.00	2.00	3.00	2.00	4.00	1.00	2.00	3.00	4.00	1.00	2.00	1.00	3.00	2.00
53	2.00	1.00	3.00	2.00	4.00	2.00	1.00	3.00	2.00	1.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00
54	3.00	4.00	3.00	2.00	3.00	2.00	4.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	4.00	3.00
55	2.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00
56	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	4.00	2.00	3.00
57	2.00	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00	2.00	4.00	3.00	2.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00
58	3.00	2.00	1.00	3.00	2.00	3.00	2.00	4.00	2.00	4.00	3.00	2.00	1.00	2.00	3.00
59	2.00	1.00	3.00	4.00	2.00	1.00	4.00	2.00	1.00	3.00	2.00	3.00	1.00	3.00	2.00
60	2.00	3.00	1.00	3.00	2.00	4.00	2.00	1.00	3.00	2.00	4.00	2.00	3.00	1.00	3.00
61	3.00	2.00	4.00	1.00	3.00	2.00	1.00	3.00	2.00	3.00	4.00	.00	2.00	1.00	2.00
62	3.00	1.00	3.00	2.00	3.00	2.00	1.00	3.00	2.00	4.00	2.00	1.00	3.00	2.00	2.00
63	2.00	3.00	1.00	4.00	2.00	3.00	2.00	4.00	2.00	3.00	1.00	3.00	1.00	3.00	1.00
64	3.00	2.00	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00	4.00	3.00	2.00	4.00	3.00	2.00	3.00	2.00
65	3.00	3.00	2.00	4.00	2.00	1.00	2.00	3.00	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00
66	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00
67	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00
68	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00
69	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00

70	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
71	3.00	3.00	2.00	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00	4.00	3.00	2.00	3.00	4.00	3.00	3.00
72	4.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	4.00	1.00	3.00	1.00	3.00	2.00	3.00
73	2.00	4.00	3.00	4.00	2.00	3.00	4.00	2.00	2.00	3.00	4.00	2.00	3.00	4.00	3.00
74	2.00	3.00	2.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	2.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00
75	1.00	1.00	2.00	.00	2.00	1.00	2.00	1.00	2.00	.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00
76	4.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	4.00	4.00	3.00	4.00	2.00	4.00	4.00
77	2.00	3.00	3.00	1.00	4.00	3.00	1.00	2.00	2.00	4.00	4.00	1.00	4.00	3.00	2.00
78	3.00	3.00	1.00	4.00	3.00	1.00	2.00	2.00	4.00	4.00	1.00	4.00	3.00	4.00	2.00
79	3.00	4.00	4.00	2.00	2.00	4.00	1.00	2.00	3.00	4.00	2.00	2.00	1.00	4.00	4.00
80	4.00	4.00	2.00	4.00	2.00	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00
81	2.00	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00	4.00	2.00	3.00	2.00	4.00	3.00	2.00	3.00	2.00
82	3.00	4.00	2.00	4.00	1.00	3.00	1.00	3.00	2.00	3.00	2.00	4.00	2.00	3.00	2.00
83	2.00	3.00	1.00	4.00	1.00	3.00	1.00	3.00	1.00	3.00	2.00	3.00	1.00	3.00	2.00
84	3.00	2.00	4.00	1.00	3.00	1.00	3.00	2.00	3.00	4.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00
85	1.00	3.00	2.00	3.00	1.00	3.00	1.00	3.00	2.00	4.00	1.00	3.00	2.00	2.00	2.00
86	3.00	1.00	2.00	4.00	1.00	2.00	3.00	2.00	3.00	1.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00
87	4.00	2.00	4.00	2.00	1.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	4.00	3.00	2.00	2.00
88	2.00	3.00	4.00	2.00	3.00	4.00	4.00	3.00	2.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00
89	3.00	2.00	3.00	1.00	2.00	3.00	2.00	4.00	2.00	3.00	2.00	3.00	4.00	2.00	3.00
90	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	4.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00
91	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00
92	3.00	3.00	2.00	1.00	1.00	2.00	3.00	2.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	1.00	2.00
93	3.00	3.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	1.00	2.00	3.00	1.00	2.00
94	3.00	3.00	2.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	1.00	2.00
95	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	1.00	4.00	2.00	4.00	3.00	1.00	3.00	3.00	4.00	1.00
96	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	2.00	3.00	1.00	3.00	4.00	2.00	4.00	3.00	3.00	2.00
97	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	1.00	3.00	1.00	3.00	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00	1.00
98	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	1.00	4.00	3.00	1.00	3.00	3.00	3.00	2.00
99	3.00	3.00	2.00	4.00	3.00	2.00	3.00	1.00	4.00	3.00	2.00	4.00	3.00	4.00	2.00
100	4.00	3.00	1.00	2.00	3.00	2.00	4.00	3.00	4.00	2.00	1.00	3.00	4.00	4.00	2.00
101	4.00	4.00	1.00	2.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	2.00	1.00	3.00	4.00	2.00	3.00
102	4.00	4.00	1.00	2.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	2.00	1.00	3.00	4.00	2.00	3.00
103	4.00	4.00	1.00	2.00	3.00	4.00	4.00	2.00	4.00	1.00	1.00	3.00	4.00	1.00	3.00
104	4.00	1.00	1.00	2.00	3.00	4.00	1.00	3.00	2.00	2.00	1.00	4.00	4.00	1.00	3.00
105	4.00	1.00	2.00	3.00	3.00	4.00	1.00	3.00	2.00	1.00	1.00	4.00	4.00	2.00	3.00
106	3.00	1.00	1.00	4.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	1.00	1.00	4.00	4.00	2.00	3.00
107	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	1.00	4.00	2.00	4.00	3.00	1.00	3.00	3.00	4.00	1.00
108	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	1.00	4.00	2.00	4.00	3.00	1.00	3.00	2.00	4.00	1.00
109	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	1.00	2.00	2.00	4.00	3.00	1.00	3.00	2.00	4.00	1.00
110	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	1.00	4.00	2.00	4.00	2.00	4.00	3.00	1.00	3.00	3.00
111	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	1.00	4.00	2.00	4.00	3.00	1.00	3.00	3.00	4.00	1.00
112	4.00	4.00	2.00	4.00	3.00	2.00	1.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	2.00
113	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	1.00	3.00	4.00	2.00	4.00	4.00	3.00	2.00
114	3.00	4.00	1.00	3.00	3.00	1.00	4.00	2.00	4.00	3.00	1.00	3.00	4.00	4.00	1.00
115	3.00	4.00	1.00	3.00	3.00	1.00	4.00	2.00	4.00	3.00	1.00	3.00	4.00	4.00	1.00
116	3.00	3.00	1.00	2.00	3.00	1.00	4.00	2.00	3.00	4.00	1.00	3.00	3.00	4.00	1.00
117	3.00	4.00	1.00	4.00	3.00	1.00	4.00	2.00	3.00	4.00	1.00	4.00	3.00	3.00	2.00
118	4.00	3.00	1.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	4.00	3.00	1.00	3.00	3.00	4.00	2.00
119	3.00	2.00	1.00	2.00	4.00	1.00	4.00	1.00	4.00	4.00	2.00	4.00	3.00	3.00	1.00
120	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	1.00	3.00	2.00	3.00	3.00	1.00	3.00	4.00	4.00	2.00
121	3.00	4.00	1.00	3.00	4.00	1.00	4.00	1.00	4.00	3.00	1.00	4.00	4.00	4.00	1.00
122	4.00	1.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	4.00	2.00
123	3.00	3.00	1.00	4.00	3.00	1.00	3.00	2.00	3.00	4.00	2.00	3.00	4.00	4.00	1.00
124	3.00	3.00	1.00	4.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	1.00
125	4.00	3.00	2.00	4.00	4.00	1.00	4.00	1.00	4.00	4.00	2.00	3.00	3.00	4.00	1.00
126	4.00	3.00	2.00	3.00	4.00	1.00	2.00	2.00	4.00	4.00	1.00	4.00	3.00	3.00	1.00
127	2.00	1.00	2.00	4.00	4.00	2.00	4.00	2.00	4.00	4.00	1.00	3.00	3.00	4.00	2.00
128	3.00	3.00	2.00	3.00	4.00	2.00	4.00	2.00	4.00	4.00	2.00	3.00	4.00	4.00	2.00
129	4.00	3.00	1.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	4.00	1.00	3.00	4.00	4.00	2.00
130	4.00	3.00	2.00	4.00	2.00	1.00	4.00	2.00	4.00	3.00	1.00	3.00	4.00	4.00	2.00
131	3.00	2.00	1.00	3.00	3.00	1.00	4.00	1.00	4.00	4.00	1.00	4.00	4.00	3.00	2.00
132	3.00	3.00	2.00	4.00	4.00	1.00	3.00	2.00	4.00	3.00	2.00	4.00	3.00	4.00	1.00
133	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	1.00	3.00	1.00	3.00	4.00	2.00	3.00	4.00	3.00	2.00
134	3.00	4.00	2.00	4.00	4.00	1.00	3.00	2.00	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00	3.00	1.00
135	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	4.00	4.00	1.00	4.00	4.00	3.00	2.00
136	3.00	3.00	2.00	3.00	4.00	1.00	2.00	2.00	3.00	4.00	1.00	3.00	3.00	3.00	2.00
137	3.00	3.00	1.00	4.00	3.00	3.00	3.00	1.00	2.00	3.00	1.00	3.00	3.00	4.00	2.00
138	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00	1.00	3.00	1.00	3.00	3.00	1.00	4.00	3.00	3.00	1.00

138	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00	1.00	3.00	1.00	3.00	3.00	1.00	4.00	3.00	3.00	1.00
139	3.00	4.00	1.00	3.00	3.00	1.00	3.00	1.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	4.00	2.00
140	4.00	4.00	1.00	4.00	3.00	1.00	3.00	1.00	3.00	4.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00
141	3.00	1.00	2.00	3.00	3.00	2.00	4.00	2.00	4.00	4.00	1.00	3.00	3.00	4.00	2.00
142	3.00	4.00	1.00	3.00	4.00	2.00	3.00	1.00	3.00	3.00	1.00	4.00	4.00	4.00	1.00
143	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	1.00	4.00	1.00	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00
144	3.00	3.00	2.00	4.00	3.00	1.00	3.00	1.00	3.00	3.00	1.00	4.00	3.00	3.00	2.00
145	4.00	3.00	1.00	3.00	3.00	1.00	3.00	2.00	3.00	4.00	2.00	3.00	4.00	3.00	3.00
146	3.00	3.00	1.00	3.00	2.00	3.00	4.00	1.00	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	4.00	2.00
147	3.00	2.00	1.00	4.00	3.00	1.00	3.00	1.00	4.00	4.00	1.00	3.00	4.00	3.00	1.00
148	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	1.00	3.00	1.00	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00
149	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00	1.00	3.00	1.00	4.00	4.00	2.00	4.00	3.00	3.00	1.00
150	3.00	4.00	1.00	3.00	4.00	1.00	4.00	2.00	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00	4.00	3.00
151	3.00	3.00	1.00	4.00	3.00	1.00	4.00	1.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00
152	4.00	3.00	1.00	4.00	4.00	1.00	4.00	1.00	4.00	4.00	2.00	3.00	4.00	4.00	2.00

	item26	item27	item28	item29	item30	item31	item32	item33	item34	item35	item36	item37	item38	item39	item40
1	3.00	3.00	1.00	1.00	3.00	1.00	1.00	.00	4.00	4.00	3.00	1.00	4.00	4.00	3.00
2	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00
3	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	4.00	4.00	2.00	3.00	2.00	2.00
4	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00
5	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00
6	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	2.00	4.00	2.00	3.00	3.00	4.00	2.00	2.00
7	4.00	3.00	1.00	2.00	4.00	3.00	2.00	2.00	4.00	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	2.00
8	4.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	4.00	4.00	2.00	3.00	.00	3.00
9	2.00	2.00	2.00	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00	4.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00
10	4.00	4.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00	3.00
11	3.00	1.00	3.00	2.00	3.00	1.00	2.00	2.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
12	3.00	3.00	2.00	2.00	4.00	1.00	1.00	1.00	1.00	4.00	4.00	1.00	4.00	2.00	3.00
13	3.00	3.00	2.00	4.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00
14	2.00	3.00	2.00	2.00	4.00	2.00	1.00	2.00	3.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00
15	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00
16	4.00	2.00	1.00	3.00	3.00	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	1.00	4.00	2.00	2.00
17	2.00	4.00	4.00	3.00	2.00	4.00	3.00	1.00	2.00	4.00	4.00	4.00	.00	2.00	2.00
18	3.00	4.00	1.00	2.00	4.00	3.00	1.00	2.00	3.00	4.00	4.00	1.00	3.00	3.00	3.00
19	4.00	3.00	2.00	2.00	4.00	4.00	2.00	3.00	3.00	4.00	2.00	2.00	4.00	3.00	2.00
20	3.00	2.00	3.00	3.00	1.00	1.00	4.00	1.00	1.00	1.00	3.00	4.00	3.00	1.00	3.00
21	3.00	2.00	4.00	3.00	2.00	3.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	3.00
22	3.00	3.00	1.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	4.00	3.00	3.00	1.00	4.00	4.00	3.00
23	3.00	.00	.00	.00	4.00	.00	2.00	2.00	1.00	4.00	.00	2.00	4.00	4.00	4.00
24	4.00	4.00	1.00	2.00	4.00	2.00	2.00	2.00	2.00	4.00	4.00	1.00	4.00	4.00	3.00
25	4.00	2.00	2.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	2.00	1.00	2.00	2.00	3.00	4.00	1.00
26	4.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	1.00	1.00	3.00	4.00	4.00	2.00	4.00	4.00	3.00
27	4.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00
28	2.00	4.00	2.00	3.00	2.00	4.00	1.00	1.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00
29	4.00	3.00	1.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	4.00	3.00	3.00
30	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	4.00	4.00	2.00	3.00	4.00	3.00
31	4.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	1.00	1.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00
32	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	4.00	3.00	3.00
33	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00
34	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	2.00	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00	4.00	2.00	2.00	4.00
35	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	2.00	4.00	3.00	3.00	2.00	4.00	3.00	4.00	3.00
36	3.00	4.00	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00
37	3.00	3.00	4.00	3.00	2.00	4.00	3.00	2.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	2.00	3.00
38	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00
39	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	4.00	2.00	3.00	2.00	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00	2.00
40	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	2.00	2.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00
41	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00
42	2.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00
43	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	2.00	4.00	3.00	2.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00
44	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00
45	3.00	4.00	1.00	3.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	3.00	1.00	3.00	4.00
46	3.00	4.00	2.00	3.00	4.00	2.00	3.00	2.00	3.00	1.00	1.00	3.00	2.00	4.00	3.00
47	2.00	3.00	2.00	1.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	4.00	2.00
48	3.00	2.00	3.00	2.00	4.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	1.00	3.00	2.00	3.00
49	2.00	1.00	3.00	2.00	4.00	3.00	2.00	1.00	3.00	2.00	4.00	2.00	3.00	1.00	3.00
50	4.00	2.00	3.00	1.00	4.00	2.00	4.00	2.00	4.00	1.00	3.00	4.00	1.00	4.00	3.00
51	3.00	2.00	4.00	2.00	3.00	1.00	3.00	2.00	3.00	1.00	4.00	2.00	3.00	1.00	3.00
52	2.00	2.00	4.00	1.00	3.00	1.00	3.00	4.00	1.00	2.00	3.00	2.00	3.00	4.00	1.00
53	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	4.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	1.00	3.00
54	4.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	4.00	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00
55	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	4.00	3.00	2.00	4.00
56	2.00	3.00	4.00	3.00	2.00	3.00	4.00	3.00	2.00	3.00	4.00	3.00	2.00	3.00	4.00
57	2.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	4.00	.00
58	2.00	3.00	2.00	.00	1.00	3.00	1.00	3.00	2.00	4.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00
59	1.00	3.00	4.00	2.00	3.00	1.00	3.00	2.00	4.00	2.00	3.00	1.00	2.00	3.00	4.00
60	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	1.00	4.00	2.00	1.00	4.00	3.00	2.00	3.00	1.00
61	3.00	4.00	2.00	1.00	3.00	3.00	2.00	1.00	3.00	4.00	3.00	2.00	1.00	3.00	4.00
62	3.00	2.00	3.00	1.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	1.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00
63	3.00	4.00	2.00	3.00	1.00	4.00	.00	2.00	4.00	2.00	4.00	3.00	1.00	3.00	2.00
64	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	4.00	3.00	3.00	2.00	4.00	4.00	3.00	3.00	2.00
65	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	4.00	3.00	3.00
66	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	4.00	3.00	2.00
67	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00
68	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
69	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00

70	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	2.00	2.00
71	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	.00	2.00	4.00	3.00
72	4.00	3.00	1.00	2.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	2.00	1.00	2.00	3.00	1.00	2.00
73	2.00	4.00	2.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00
74	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	4.00	4.00
75	3.00	2.00	.00	3.00	2.00	1.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00
76	2.00	1.00	2.00	4.00	4.00	2.00	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00	4.00	3.00	2.00	4.00
77	3.00	3.00	2.00	2.00	4.00	2.00	1.00	2.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	3.00
78	3.00	3.00	2.00	2.00	4.00	2.00	1.00	2.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	3.00
79	2.00	1.00	1.00	3.00	3.00	4.00	2.00	3.00	1.00	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00
80	4.00	4.00	2.00	2.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	2.00	4.00
81	3.00	4.00	2.00	3.00	4.00	2.00	4.00	2.00	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00
82	1.00	3.00	2.00	1.00	3.00	2.00	1.00	3.00	1.00	3.00	2.00	.00	3.00	1.00	3.00
83	3.00	1.00	3.00	2.00	3.00	1.00	3.00	2.00	3.00	4.00	1.00	3.00	4.00	3.00	2.00
84	2.00	3.00	2.00	4.00	2.00	4.00	1.00	3.00	2.00	1.00	3.00	2.00	4.00	1.00	3.00
85	4.00	1.00	3.00	1.00	4.00	2.00	3.00	1.00	3.00	1.00	3.00	2.00	4.00	1.00	3.00
86	3.00	1.00	3.00	2.00	1.00	3.00	2.00	4.00	2.00	1.00	3.00	1.00	3.00	1.00	3.00
87	3.00	4.00	1.00	3.00	2.00	4.00	3.00	1.00	3.00	4.00	2.00	4.00	1.00	2.00	4.00
88	3.00	2.00	1.00	2.00	3.00	4.00	2.00	1.00	3.00	4.00	2.00	1.00	3.00	3.00	2.00
89	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	4.00	2.00	1.00	4.00	1.00	3.00	1.00	3.00	1.00	3.00
90	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	4.00	1.00	3.00	1.00	4.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00
91	3.00	2.00	1.00	3.00	2.00	3.00	2.00	1.00	3.00	1.00	3.00	2.00	3.00	1.00	3.00
92	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	4.00	2.00	1.00	3.00	4.00	3.00	2.00	3.00	1.00	3.00
93	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	4.00	1.00	1.00	3.00	4.00	3.00	2.00	3.00	1.00	3.00
94	3.00	2.00	1.00	3.00	2.00	4.00	1.00	1.00	3.00	4.00	3.00	2.00	.30	1.00	3.00
95	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	2.00	3.00
96	4.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	1.00	3.00	3.00	4.00	1.00	3.00	2.00	3.00
97	3.00	4.00	1.00	1.00	4.00	4.00	1.00	2.00	4.00	4.00	3.00	2.00	4.00	1.00	4.00
98	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	4.00	4.00	3.00	2.00	4.00	2.00	3.00
99	4.00	2.00	2.00	1.00	4.00	4.00	1.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	1.00	4.00
100	4.00	2.00	2.00	1.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	1.00	3.00	1.00	4.00
101	3.00	1.00	2.00	1.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	1.00	3.00	1.00	3.00
102	4.00	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	1.00	3.00	4.00	1.00	4.00	1.00	3.00	2.00	3.00
103	3.00	1.00	3.00	1.00	4.00	3.00	1.00	3.00	4.00	1.00	4.00	1.00	3.00	1.00	2.00
104	2.00	1.00	3.00	1.00	3.00	3.00	2.00	3.00	4.00	1.00	4.00	1.00	3.00	2.00	2.00
105	1.00	1.00	3.00	1.00	3.00	3.00	2.00	3.00	4.00	1.00	4.00	1.00	3.00	2.00	2.00
106	3.00	1.00	3.00	1.00	3.00	3.00	2.00	3.00	4.00	1.00	4.00	1.00	3.00	2.00	3.00
107	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	1.00	2.00	2.00	3.00
108	3.00	3.00	2.00	1.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	1.00	3.00	1.00	2.00	2.00	3.00
109	3.00	3.00	2.00	1.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	1.00	3.00	1.00	2.00	2.00	3.00
110	4.00	1.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	2.00	3.00
111	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	2.00	3.00
112	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00
113	4.00	4.00	1.00	1.00	4.00	4.00	1.00	1.00	3.00	4.00	4.00	1.00	4.00	2.00	3.00
114	3.00	3.00	1.00	2.00	3.00	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	2.00	4.00
115	3.00	3.00	1.00	2.00	3.00	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	2.00	4.00
116	3.00	3.00	2.00	2.00	4.00	1.00	1.00	2.00	3.00	4.00	3.00	1.00	3.00	2.00	3.00
117	3.00	3.00	1.00	1.00	3.00	1.00	1.00	2.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	1.00	4.00
118	3.00	4.00	1.00	2.00	3.00	1.00	2.00	2.00	3.00	4.00	3.00	2.00	4.00	2.00	4.00
119	4.00	3.00	1.00	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00	3.00	3.00	2.00	1.00	4.00	2.00	4.00
120	3.00	4.00	1.00	1.00	3.00	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	1.00	3.00
121	4.00	3.00	1.00	2.00	4.00	2.00	1.00	2.00	4.00	3.00	3.00	1.00	4.00	1.00	3.00
122	4.00	4.00	1.00	1.00	4.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	4.00	1.00	3.00	1.00	4.00
123	4.00	4.00	2.00	2.00	4.00	2.00	2.00	1.00	3.00	4.00	4.00	2.00	3.00	1.00	3.00
124	3.00	4.00	2.00	2.00	3.00	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00	4.00	1.00	3.00	2.00	3.00
125	4.00	4.00	2.00	2.00	4.00	2.00	2.00	2.00	3.00	4.00	4.00	1.00	3.00	2.00	3.00
126	3.00	3.00	1.00	2.00	2.00	1.00	2.00	1.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	1.00	4.00
127	3.00	4.00	2.00	2.00	3.00	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00	4.00	1.00	4.00	2.00	4.00
128	3.00	3.00	1.00	1.00	3.00	1.00	1.00	2.00	4.00	3.00	3.00	1.00	3.00	1.00	4.00
129	4.00	4.00	2.00	2.00	2.00	1.00	3.00	2.00	2.00	3.00	4.00	1.00	4.00	2.00	3.00
130	4.00	4.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	4.00	4.00	1.00	3.00	1.00	3.00
131	4.00	3.00	2.00	1.00	3.00	1.00	2.00	1.00	4.00	3.00	4.00	2.00	3.00	1.00	3.00
132	4.00	4.00	1.00	2.00	4.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	1.00	4.00	1.00	3.00
133	3.00	4.00	1.00	1.00	4.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1.00	4.00	1.00	4.00
134	3.00	4.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	4.00	4.00	2.00	4.00	2.00	4.00
135	4.00	3.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	1.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	4.00
136	3.00	4.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	4.00	2.00	4.00
137	3.00	4.00	1.00	2.00	4.00	2.00	2.00	2.00	3.00	4.00	4.00	2.00	4.00	2.00	4.00
138	4.00	4.00	1.00	2.00	3.00	2.00	1.00	1.00	2.00	3.00	4.00	1.00	4.00	2.00	3.00
140	3.00	3.00	1.00	1.00	3.00	2.00	1.00	2.00	3.00	4.00	4.00	1.00	3.00	1.00	4.00
141	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	1.00	2.00	4.00	4.00	4.00	2.00	3.00	2.00	3.00
142	3.00	3.00	1.00	1.00	3.00	2.00	1.00	2.00	3.00	3.00	4.00	1.00	4.00	1.00	4.00
143	4.00	3.00	2.00	1.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	1.00	4.00
144	4.00	4.00	2.00	1.00	3.00	1.00	1.00	1.00	4.00	3.00	3.00	1.00	3.00	1.00	3.00
145	3.00	4.00	2.00	1.00	3.00	1.00	2.00	2.00	4.00	2.00	3.00	1.00	3.00	2.00	4.00
146	4.00	4.00	1.00	2.00	4.00	1.00	1.00	2.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	2.00	3.00
147	4.00	4.00	2.00	1.00	3.00	1.00	2.00	1.00	3.00	3.00	4.00	1.00	4.00	2.00	3.00
148	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00	4.00	1.00	3.00	2.00	3.00
149	3.00	4.00	2.00	1.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	4.00	1.00	4.00	2.00	3.00
150	3.00	3.00	1.00	1.00	3.00	1.00	2.00	1.00	4.00	3.00	3.00	1.00	3.00	1.00	3.00
151	4.00	3.00	2.00	1.00	4.00	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00	4.00	1.00	4.00	2.00	4.00
152	3.00	3.00	1.00	2.00	3.00	2.00	2.00	1.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	4.00

	item41	item42	item43	item44	item45	item46	item47	item48	item49	item50	item51	item52	item53
1	4.00	4.00	1.00	3.00	.00	1.00	4.00	4.00	3.00	3.00	1.00	1.00	2.00
2	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00
3	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00
4	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00
5	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00
6	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00
7	3.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
8	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00
9	3.00	2.00	3.00	1.00	1.00	2.00	1.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00
10	4.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	4.00	3.00	4.00
11	3.00	4.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	1.00
12	3.00	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00	4.00	1.00	2.00	4.00	4.00	3.00	3.00
13	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	4.00	3.00	3.00
14	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
15	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	4.00	3.00	3.00
16	4.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	3.00	4.00	3.00	3.00
17	4.00	4.00	2.00	1.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	4.00	4.00	4.00	3.00
18	4.00	1.00	1.00	2.00	1.00	2.00	2.00	1.00	1.00	3.00	3.00	4.00	4.00
19	3.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
20	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00	3.00	1.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00
21	3.00	1.00	2.00	1.00	2.00	3.00	2.00	3.00	1.00	3.00	4.00	3.00	3.00
22	3.00	3.00	2.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	3.00	4.00	2.00	3.00
23	.00	1.00	1.00	.00	1.00	1.00	1.00	3.00	2.00	4.00	4.00	2.00	4.00
24	3.00	1.00	1.00	2.00	1.00	1.00	2.00	1.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00
25	2.00	4.00	3.00	.00	2.00	2.00	4.00	2.00	4.00	2.00	4.00	3.00	4.00
26	3.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00
27	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
28	3.00	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	4.00	4.00	4.00
29	3.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	2.00	2.00	4.00	2.00	4.00
30	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	4.00	2.00	4.00
31	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	4.00	2.00	3.00
32	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	4.00	2.00	3.00
33	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00
34	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00
35	2.00	3.00	4.00	2.00	3.00	1.00	3.00	4.00	2.00	3.00	4.00	3.00	4.00
36	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	2.00	4.00	3.00
37	3.00	4.00	3.00	3.00	2.00	1.00	3.00	3.00	3.00	4.00	.00	2.00	3.00
38	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00
39	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00
40	3.00	4.00	3.00	2.00	.00	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00
41	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00
42	3.00	2.00	4.00	3.00	4.00	2.00	3.00	4.00	3.00	2.00	4.00	4.00	4.00
43	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00
44	3.00	4.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	4.00	3.00
45	2.00	4.00	2.00	4.00	3.00	1.00	.00	4.00	1.00	4.00	1.00	4.00	3.00
46	2.00	1.00	3.00	2.00	4.00	3.00	2.00	1.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00
47	3.00	1.00	3.00	2.00	1.00	2.00	3.00	2.00	1.00	2.00	3.00	1.00	3.00
48	1.00	3.00	2.00	1.00	4.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	1.00	1.00
49	2.00	4.00	2.00	1.00	3.00	2.00	2.00	1.00	3.00	2.00	3.00	2.00	1.00
50	2.00	4.00	1.00	2.00	4.00	2.00	4.00	3.00	2.00	4.00	2.00	3.00	4.00
51	1.00	4.00	2.00	4.00	1.00	3.00	1.00	4.00	2.00	1.00	3.00	4.00	4.00
52	4.00	1.00	2.00	1.00	4.00	1.00	1.00	3.00	1.00	3.00	2.00	4.00	2.00
53	4.00	2.00	1.00	3.00	2.00	1.00	1.00	2.00	3.00	2.00	3.00	4.00	2.00
54	3.00	3.00	2.00	3.00	4.00	1.00	2.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00
55	3.00	2.00	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	2.00	3.00	2.00	3.00
56	3.00	2.00	3.00	4.00	3.00	2.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00
57	1.00	2.00	1.00	4.00	2.00	2.00	1.00	.00	2.00	3.00	4.00	3.00	2.00
58	4.00	1.00	3.00	2.00	1.00	2.00	2.00	4.00	2.00	1.00	3.00	2.00	3.00
59	2.00	1.00	3.00	2.00	3.00	1.00	4.00	2.00	1.00	2.00	4.00	3.00	2.00
60	3.00	2.00	4.00	2.00	1.00	2.00	2.00	4.00	3.00	1.00	3.00	2.00	3.00
61	2.00	3.00	2.00	3.00	4.00	2.00	1.00	3.00	4.00	2.00	3.00	2.00	3.00
62	2.00	1.00	3.00	2.00	3.00	2.00	1.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00
63	4.00	2.00	2.00	3.00	3.00	1.00	2.00	4.00	2.00	4.00	1.00	3.00	2.00
64	4.00	3.00	4.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	4.00	3.00	3.00	1.00	2.00
65	3.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	4.00
66	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00
67	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00
68	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00
69	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00

60	3.00	2.00	4.00	2.00	1.00	2.00	2.00	4.00	3.00	1.00	3.00	2.00	3.00
61	2.00	3.00	2.00	3.00	4.00	2.00	1.00	3.00	4.00	2.00	3.00	2.00	3.00
62	2.00	1.00	3.00	2.00	3.00	2.00	1.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00
63	4.00	2.00	2.00	3.00	3.00	1.00	2.00	4.00	2.00	4.00	1.00	3.00	2.00
64	4.00	3.00	4.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	4.00	3.00	3.00	1.00	2.00
65	3.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	4.00
66	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00
67	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00
68	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00
69	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00
70	4.00	4.00	4.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
71	2.00	3.00	3.00	2.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00
72	3.00	4.00	3.00	2.00	1.00	2.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00
73	2.00	3.00	4.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	4.00	3.00	2.00	3.00	2.00
74	2.00	4.00	3.00	3.00	2.00	1.00	3.00	4.00	4.00	3.00	2.00	2.00	3.00
75	4.00	3.00	2.00	3.00	1.00	1.00	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	2.00	2.00
76	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	2.00	3.00	4.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00
77	3.00	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00	2.00	2.00	1.00	3.00	3.00	3.00	4.00
78	3.00	1.00	1.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	1.00	3.00	3.00	3.00	4.00
79	4.00	1.00	1.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	1.00	2.00	1.00	4.00
80	2.00	2.00	4.00	4.00	4.00	2.00	2.00	4.00	4.00	3.00	2.00	3.00	2.00
81	3.00	3.00	2.00	3.00	4.00	1.00	3.00	2.00	3.00	4.00	4.00	2.00	3.00
82	.00	1.00	3.00	4.00	3.00	1.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	1.00	2.00
83	3.00	1.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	4.00	2.00	3.00	2.00	3.00
84	2.00	4.00	2.00	1.00	3.00	2.00	4.00	2.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00
85	4.00	2.00	3.00	2.00	3.00	1.00	3.00	2.00	4.00	2.00	3.00	1.00	3.00
86	2.00	3.00	1.00	3.00	2.00	1.00	3.00	2.00	1.00	4.00	3.00	3.00	2.00
87	1.00	3.00	1.00	3.00	1.00	2.00	1.00	4.00	2.00	4.00	1.00	3.00	2.00
88	2.00	4.00	1.00	2.00	4.00	2.00	1.00	3.00	4.00	2.00	1.00	4.00	2.00
89	1.00	2.00	3.00	3.00	1.00	2.00	2.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	4.00
90	3.00	3.00	1.00	2.00	1.00	1.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00
91	3.00	3.00	1.00	2.00	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00
92	3.00	2.00	1.00	3.00	2.00	1.00	2.00	3.00	4.00	3.00	3.00	2.00	3.00
93	2.00	2.00	1.00	3.00	2.00	1.00	2.00	3.00	4.00	3.00	3.00	2.00	3.00
94	2.00	2.00	2.00	3.00	1.00	1.00	2.00	3.00	4.00	3.00	2.00	2.00	3.00
95	3.00	2.00	4.00	3.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	4.00	3.00	3.00	4.00
96	4.00	1.00	4.00	3.00	1.00	1.00	2.00	1.00	1.00	3.00	3.00	4.00	3.00
97	3.00	2.00	3.00	4.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	4.00	4.00	3.00	4.00
98	4.00	2.00	3.00	4.00	1.00	1.00	2.00	1.00	2.00	4.00	3.00	4.00	3.00
99	3.00	1.00	4.00	3.00	2.00	2.00	1.00	2.00	1.00	3.00	4.00	3.00	4.00
100	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	1.00	2.00	1.00	2.00	3.00	4.00	3.00	4.00
101	4.00	1.00	3.00	4.00	1.00	2.00	2.00	1.00	2.00	4.00	3.00	4.00	3.00
102	4.00	2.00	4.00	4.00	2.00	2.00	3.00	1.00	1.00	4.00	3.00	4.00	3.00
103	3.00	1.00	2.00	3.00	1.00	1.00	3.00	1.00	2.00	4.00	3.00	4.00	3.00
104	3.00	3.00	2.00	2.00	1.00	1.00	3.00	1.00	2.00	4.00	4.00	3.00	3.00
105	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00
106	3.00	3.00	3.00	1.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	4.00
107	3.00	2.00	4.00	2.00	2.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
108	3.00	2.00	4.00	3.00	2.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00
109	3.00	2.00	4.00	3.00	2.00	1.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	2.00	3.00
110	3.00	2.00	4.00	3.00	2.00	1.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00
111	3.00	2.00	4.00	3.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	4.00	3.00	3.00	4.00
112	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00
113	3.00	2.00	3.00	3.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	3.00	3.00	3.00	4.00
114	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	1.00	3.00	2.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00
115	3.00	1.00	3.00	2.00	2.00	1.00	3.00	2.00	1.00	3.00	3.00	3.00	4.00
116	4.00	2.00	2.00	3.00	1.00	2.00	4.00	1.00	2.00	4.00	3.00	3.00	4.00
117	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	1.00	2.00	2.00	1.00	4.00	4.00	3.00	4.00
118	4.00	2.00	2.00	3.00	2.00	1.00	3.00	2.00	2.00	4.00	3.00	3.00	3.00
119	4.00	1.00	2.00	3.00	2.00	1.00	4.00	2.00	1.00	4.00	4.00	3.00	3.00
120	3.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	2.00	1.00	1.00	3.00	3.00	4.00	3.00
121	4.00	2.00	1.00	3.00	2.00	1.00	4.00	2.00	1.00	4.00	3.00	3.00	3.00
122	4.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	4.00	3.00	4.00	4.00
123	4.00	1.00	2.00	3.00	2.00	1.00	2.00	1.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00
124	3.00	2.00	3.00	4.00	2.00	1.00	2.00	1.00	1.00	3.00	4.00	3.00	3.00
125	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	1.00	4.00	4.00	3.00	3.00
126	4.00	2.00	1.00	4.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
127	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	4.00	3.00	3.00	3.00
128	4.00	1.00	2.00	4.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	3.00	4.00	3.00	4.00

129	2.00	2.00	3.00	4.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	4.00	3.00
130	3.00	2.00	2.00	4.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	4.00	2.00	4.00
131	4.00	2.00	2.00	3.00	2.00	1.00	2.00	1.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00
132	3.00	2.00	2.00	3.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	4.00	4.00	3.00	3.00
133	3.00	2.00	1.00	4.00	2.00	1.00	2.00	2.00	1.00	3.00	4.00	3.00	3.00
134	2.00	2.00	2.00	3.00	1.00	2.00	1.00	2.00	2.00	3.00	4.00	3.00	3.00
135	3.00	1.00	2.00	3.00	1.00	2.00	2.00	1.00	2.00	4.00	4.00	4.00	3.00
136	4.00	1.00	1.00	3.00	1.00	2.00	3.00	1.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00
137	3.00	1.00	2.00	3.00	2.00	1.00	3.00	1.00	1.00	3.00	3.00	3.00	4.00
138	3.00	1.00	1.00	3.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	4.00	3.00	4.00	3.00
139	2.00	1.00	2.00	3.00	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00
140	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00
141	3.00	2.00	2.00	4.00	2.00	1.00	3.00	2.00	1.00	3.00	4.00	4.00	3.00
142	3.00	1.00	2.00	4.00	3.00	2.00	3.00	1.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00
143	4.00	1.00	1.00	3.00	1.00	2.00	2.00	1.00	1.00	4.00	4.00	3.00	4.00
144	4.00	3.00	2.00	4.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00
145	4.00	1.00	2.00	3.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00
146	4.00	1.00	2.00	4.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	4.00	3.00	4.00	3.00
147	4.00	1.00	2.00	3.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	3.00	4.00	3.00	2.00
148	3.00	2.00	1.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00
149	3.00	2.00	1.00	3.00	1.00	2.00	2.00	2.00	1.00	4.00	4.00	3.00	4.00
150	4.00	2.00	1.00	3.00	1.00	1.00	3.00	1.00	2.00	4.00	3.00	4.00	3.00
151	4.00	1.00	1.00	4.00	2.00	1.00	2.00	2.00	1.00	3.00	4.00	3.00	4.00
151	4.00	1.00	1.00	4.00	2.00	1.00	2.00	2.00	1.00	3.00	4.00	3.00	4.00
152	4.00	1.00	1.00	4.00	1.00	2.00	2.00	2.00	1.00	3.00	3.00	2.00	3.00