



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE TECNOLOGÍA
A TRAVÉS DE LAS DIMENSIONES RELACIONES, COOPERACIÓN,
ESTÁNDARES, CONFLICTO E IDENTIDAD
DEL MODELO DE LITWIN Y STRINGER**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

MARÍA DEL CARMEN PÉREZ DE MORALES

Como requisito para optar al grado de
Especialista en Desarrollo Organizacional

Asesor:

Ana Teresa Albella

Caracas, abril 2015

AGRADECIMIENTOS

A la profesora Ana Teresa Albella, por ser excelente profesional y persona. Por su apoyo y guía constante que me permitió culminar esta etapa de formación.

A los profesores del postgrado, especialmente al profesor William Medina, Óscar Giménez y Juan Mancheño, por ser modelos motivadores de consultoría profesional y despertar el interés de aprender y profundizar en el área. A los compañeros con quienes compartí y que hicieron que esta etapa de estudios resultase realmente grata.

A Enrique, por estar siempre ahí y acompañarme, una vez más, en el logro de una meta profesional y personal trascendente. A Ceci, por asumir cosas importantes. A Bárbara, Angélica y Luisa, por animarme a seguir.

A Adriana Tundisi por compartir sus conocimientos y experiencia profesional. A los gerentes de la organización en la cual se llevó a cabo el estudio, por dar el espacio para llevar a cabo una experiencia muy positiva e interesante de consultoría. Al equipo humano con el cual estuvimos en contacto, por su apertura y apoyo.

A Migdalia Montes de Oca por su valioso y constante apoyo que hizo posible la realización de este trabajo.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO I	
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 Formulación del problema.....	10
1.2 Justificación del problema de investigación.....	12
1.3 Objetivos.....	13
CAPÍTULO II	
2 MARCO ORGANIZACIONAL	
2.1 Contexto.....	15
2.2 Misión y visión.....	16
2.3 Principios organizacionales.....	16
CAPÍTULO III	
3 MARCO TEÓRICO	
3.1 Antecedentes de la investigación.....	21
3.2 Bases teóricas.....	22
3.2.1 Desarrollo Organizacional.....	22
3.2.2 Orígenes del concepto Clima Organizacional.....	23
3.2.3 Importancia del Clima Organizacional.....	24
3.2.4 Definiciones de Clima Organizacional.....	25
3.2.5 Enfoques de estudio del Clima Organizacional.....	28
3.2.6 Teoría del Comportamiento Organizacional de Litwin y Stringer.....	29
CAPÍTULO IV	
4 MARCO METODOLÓGICO	
4.1 Tipo de investigación.....	32
4.2 Técnicas e instrumentos.....	33
4.3 Población y muestra.....	35
4.4 Procedimiento.....	35
4.5 Operacionalización de variables.....	37

CAPÍTULO V

5 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

5.1 Análisis de las entrevistas.....	41
5.2 Aplicación del cuestionario.....	45
5.3 Análisis del Clima Organizacional.....	46
5.4 Análisis por dimensiones.....	53
5.4.1 Dimensión Cooperación.....	53
5.4.2 Dimensión Relaciones.....	56
5.4.3 Dimensión Estándares.....	59
5.4.4 Dimensión Conflicto.....	62
5.4.5 Dimensión Identidad.....	64
5.5 Variables demográficas y situacionales.....	67
5.5.1 Sexo.....	67
5.5.2 Edad.....	68
5.5.3 Nivel educativo.....	69
5.5.4 Área laboral.....	70
5.5.5 Antigüedad.....	71
5.6 Relaciones entre la percepción y variables demog/situac.....	72
5.6.1 Percepción de clima y sexo.....	72
5.6.2 Percepción de clima y edad.....	73
5.6.3 Percepción de clima y nivel educativo.....	75
5.6.4 Percepción de clima y área laboral.....	78
5.6.5 Percepción de clima y antigüedad.....	80

CAPÍTULO VI

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones.....	82
6.2 Recomendaciones.....	85
Referencias.....	87
Anexos.....	90
Anexo 1- Guión de entrevista estructurada.....	91
Anexo 2- Cuestionario de Clima Organizacional.....	92
Anexo 3- Categorización de entrevistas.....	95

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro Nro. 1 Organigrama del Sistema Cliente.....	17
--	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla Nro.1 Caracterización demográfica y ocupacional de los colaboradores.....	18
Tabla Nro.2 Detalle de la caracterización de los colaboradores...	19
Tabla Nro.3 Movilidad de los colaboradores.....	20
Tabla Nro.4 Operacionalización de las variables de Clima Organizacional.....	37
Tabla Nro.5 Puntuaciones de las opciones de respuestas y valoración.....	46
Tabla Nro.6 Resumen del Clima Organizacional General.....	47
Tabla Nro.7 Puntuaciones promedio del Clima Organizacional.....	48
Tabla Nro.8 Frecuencia de opciones de respuestas por sede y valoración.....	51
Tabla Nro.9 Orden de frecuencia de opciones de respuestas por sede.....	52
Tabla Nro.10 Estadísticos descriptivos dimensión Cooperación.....	54
Tabla Nro.11 Frecuencia de respuestas dimensión Cooperación....	55
Tabla Nro.12 Estadísticos descriptivos de la dimensión Relaciones	56
Tabla Nro.13 Frecuencia de respuestas dimensión Relaciones.....	57
Tabla Nro.14 Estadísticos descriptivos dimensión Estándares.....	59
Tabla Nro.15 Frecuencia de respuestas dimensión Estándares.....	60
Tabla Nro.16 Estadísticos descriptivos de la dimensión Conflicto...	62
Tabla Nro.17 Frecuencia de respuestas de la dimensión Conflicto	63
Tabla Nro.18 Estadísticos descriptivos de la dimensión Identidad	64
Tabla Nro.19 Frecuencia de respuestas de la dimensión Identidad	65
Tabla Nro.20 Variable demográfica sexo.....	67
Tabla Nro.21 Variable demográfica edad.....	68

Tabla Nro.22 Variable demográfica nivel educativo.....	69
Tabla Nro.23 Variable perfil de cargo área laboral.....	70
Tabla Nro.24 Variable perfil de cargo antigüedad.....	71
Tabla Nro.25 Percepción del clima organizacional y sexo.....	72
Tabla Nro.26 Orden de percepción del clima organizacional y sexo.....	73
Tabla Nro.27 Percepción del clima organizacional y edad.....	74
Tabla Nro.28 Orden de percepción del clima organizacional y edad.....	75
Tabla Nro.29 Percepción del clima organizacional y nivel educativo.....	76
Tabla Nro.30 Orden de percepción del clima organizacional y nivel educativo.....	78
Tabla Nro.31 Percepción del clima organizacional y área laboral...	78
Tabla Nro.32 Orden de percepción del clima organizacional y área laboral.....	79
Tabla Nro.33 Percepción del clima organizacional y antigüedad....	80
Tabla Nro.34 Orden de percepción del clima organizacional y antigüedad.....	81

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico Nro.1 Promedio de las dimensiones del Clima Organizacional.....	48
Gráfico Nro.2 Frecuencia de respuestas del Clima Organizacional	50
Gráfico Nro.3 Variable demográfica sexo.....	67
Gráfico Nro.4 Variable demográfica edad.....	68
Gráfico Nro.5 Variable demográfica nivel educativo.....	69
Gráfico Nro.6 Variable situacional área laboral.....	70
Gráfico Nro.7 Variable situacional antigüedad.....	71

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN

Título de la investigación: **Diagnóstico del Clima Organizacional en una empresa de servicios de tecnología a través de las dimensiones Relaciones, Cooperación, Estándares de Desempeño, Conflicto e Identidad, del modelo de Litwin y Stringer.**

RESUMEN

Autor: María del Carmen Pérez
Asesor: Ana Teresa Albella

El presente estudio tuvo como objetivo evaluar el Clima Organizacional en la unidad de negocio de Consultoría de una empresa de servicios de tecnología; sus objetivos específicos fueron: identificar la percepción de los colaboradores en cuanto a las dimensiones del modelo de clima de Litwin y Stringer (1968), establecer relaciones entre dimensiones y variables y detectar fortalezas y oportunidades de mejora.

El estudio está basado en la teoría y modelo de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968). Dichos autores proponen un modelo de clima organizacional que lo evalúa en base a nueve dimensiones, en este estudio se van abordar cinco dimensiones: Cooperación, Relaciones, Estándares, Conflicto e Identidad. Con respecto al marco metodológico se llevó a cabo el estudio con un enfoque de investigación aplicada y de tipo evaluativa.

Para lograr los objetivos se planteó trabajar con la totalidad de la población de la unidad, 51 colaboradores. Se logró abordar una muestra de forma intencional de 41 colaboradores, a la cual se le aplicó las técnicas de entrevista y cuestionario. El cuestionario es una adaptación y consta de 30 items.

Los resultados obtenidos evidencian una percepción positiva de la mayoría de las dimensiones exploradas.

Palabras claves: diagnóstico, clima organizacional, dimensiones Cooperación, Estándares, Relaciones, Conflicto e Identidad.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad se torna esencial para las organizaciones orientarse a la búsqueda de estrategias que le permitan su sostenibilidad, crecimiento y desarrollo, en un entorno cada vez más incierto, complejo y exigente.

Actualmente los estudios de Clima Organizacional se han constituido en una herramienta para el cambio, muy utilizada y significativa dentro del contexto de las organizaciones. En efecto, el conocer las percepciones que tienen los miembros de la organización en relación a un conjunto de dimensiones le permite a la organización conocer, entender e intervenir en situaciones que le afectan e inciden negativamente en el logro de sus metas y productividad.

Ostroff, Kinicky y Tamkins (2003, cp Lisbona, Palací y Gómez, 2008), afirman que los estudios del clima organizacional tienen una gran importancia para las organizaciones debido a que sus constructos proporcionan un contexto para estudiar el comportamiento organizacional, y que el clima influye en el comportamiento individual y grupal, en la rotación, satisfacción laboral, desempeño en el trabajo, seguridad, satisfacción del cliente, calidad de servicio y resultados financieros.

La gerencia del Sistema Cliente refirió un crecimiento sostenido de su organización durante dos décadas, en la actualidad experimenta un descenso en la productividad de la unidad de Negocios de Consultoría. Percibe que esta situación se relaciona con un sentido de identidad y compromiso que ha venido cambiando en sus colaboradores. En el presente se experimenta una alta rotación de colaboradores, que ha venido incidiendo en la prestación de servicios a sus clientes, afectando su imagen y productividad organizacional.

Con base en la situación referida la gerencia de la organización planteó su interés por llevar a cabo un estudio con el objetivo de evaluar el Clima Organizacional en la unidad de Negocios de Consultoría. Este estudio permitió detectar el clima existente y aportar información a la gerencia de las variables que están incidiendo negativamente en el mismo. Esta retroalimentación puede servir para que la organización se plantee objetivos de cambio y vislumbre planes de acción e intervenciones.

CAPÍTULO I

I – PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Formulación del problema

Pérez, Maldonado y Bustamante (2006), afirman que nos encontramos en procesos de cambios continuos, que las personas deben hacerse flexibles y fluir con el devenir, las organizaciones se encuentran demandadas desde adentro y desde afuera por cambios en el entorno o por necesidades de cambio. En lo referente a lo organizacional, el cambio hace referencia a un proceso que implica el concurso de esfuerzos organizacionales para producir o lograr una mejora.

Las referidas autoras citan a Covey (1995), quien propone como una necesidad, considerar a las personas en la organización “exactamente como queremos que ellos traten a nuestros clientes”. Declara que se puede comprar el trabajo de una persona, pero no se puede comprar su corazón ni su mente, en el corazón están su lealtad y su entusiasmo y en su mente, su creatividad, su ingenio y sus recursos intelectuales.

Adicionalmente, Toro, Ochoa y Vargas (2004), afirman que las características del sistema organizacional generan un determinado clima en la empresa y que éste repercute sobre las motivaciones de sus miembros y su correspondiente comportamiento. Señalan que un buen clima laboral impulsa a las personas a trabajar con más ánimo y que la motivación por el trabajo es la característica más sobresaliente de los trabajadores creativos.

Agregan los autores que, en el actual contexto de las empresas, es vital el manejo que se haga de las fuerzas internas que afectan su desarrollo, esto es, cómo lograr un buen ambiente para que los empleados

se sientan bien y trabajen cada vez con mayor dedicación y empeño. El clima organizacional juega un papel decisivo hacia el interior de la organización y la gerencia del mismo tiene carácter estratégico.

El clima organizacional lo conforman las percepciones compartidas por los miembros de una organización. Los estudios llevados a cabo en el área se orientan a detectar factores que inciden negativamente en la motivación y desempeño de los colaboradores de la organización. La literatura refleja que un clima organizacional percibido como favorable determina bajos niveles de rotación, sentimientos elevados de satisfacción, aumento de la productividad, adaptación y compromiso. Contrariamente, un clima organizacional percibido como desfavorable estimula el ausentismo, los altos niveles de rotación, escasa innovación y bajo compromiso y productividad.

El Sistema Cliente en el cual se llevó a cabo el presente estudio, ha logrado una gestión exitosa desde hace dos décadas. Efectivamente, ha logrado el desarrollo de tres grandes áreas de negocio: educación, consultoría y venta de licencias software. En el área de consultoría, ha venido trabajando con base en una estrategia de plan de desarrollo de carrera para universitarios, con buen desempeño académico, que incluye la certificación en la tecnología SAP y contratación.

La certificación consiste en la instalación, configuración y puesta en productivo de la herramienta SAP, para prestar servicios de soporte, mantenimiento y mejora continua a organizaciones clientes. Cabe resaltar que esta certificación es una oportunidad muy valiosa para los colaboradores que ingresan a la organización y su costo muy elevado. Una vez obtenida la certificación y dependiendo de su rendimiento, el colaborador es contratado en una categoría junior y, dependiendo de su desempeño y experiencia profesional, tiene la posibilidad de ascender a otras categorías.

Esta estrategia de captación y desarrollo de sus colaboradores, permitió al Sistema Cliente crecer y posicionarse competitivamente en el mercado. Cambia el entorno, la realidad política, económica y social del país y estos cambios impactan a la organización. En efecto, desde hace 2 años, ha venido enfrentando una problemática importante en el área de consultoría. En dicha unidad, la alta gerencia afirma que existe una dinámica organizacional de alta rotación de sus colaboradores, falta de identificación con la organización, incumplimiento de acuerdos escritos y contrato psicológico, así como problemas de comunicación.

El Sistema Cliente ha manifestado su interés por realizar un estudio del clima organizacional de la unidad de consultoría, que le permita a la gerencia identificar aspectos que están incidiendo negativamente en su normal desenvolvimiento, calidad de atención a sus clientes y productividad.

Con base en lo expuesto surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la percepción de los gerentes y colaboradores del Sistema Cliente, en la unidad de consultoría, en relación a las variables Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto e Identidad, que conforman el clima organizacional?

1.2 Justificación del problema de investigación

Chiavenato (2000), afirma que las organizaciones son complejas por los procesos, estructuras e individuos que las componen. Para el autor, una forma de aproximarse al entendimiento de dicha complejidad es a través del estudio del comportamiento organizacional, que consiste en fijar la atención en las conductas de los individuos y el ambiente dentro de la organización en el que las interrelaciones y conductas se desarrollan.

Estas conductas que generan un ambiente interno es lo que se denomina Clima Organizacional y es uno de los aspectos más significativos y estudiados con la finalidad de conocer sistemáticamente su funcionamiento. Toro, Ochoa y Vargas (2004), señalan que el desarrollo socioeconómico de una organización está directamente relacionado con la capacidad de sus miembros para identificar oportunidades, problemas y necesidades, en hallar soluciones viables desde todos los puntos de vista y en llevar a cabo con eficiencia las soluciones más eficaces a los proyectos.

En la actualidad, debido a los constantes cambios en el entorno, las organizaciones precisan tomar decisiones estratégicas que aseguren su permanencia y sostenibilidad. En el Sistema Cliente se ha venido experimentando una creciente rotación de los colaboradores, incumplimiento de acuerdos y contrato psicológico, falta de identidad y problemas de comunicación en la unidad de consultoría, hasta el punto de comprometer la calidad de servicio que prestan a sus clientes.

De no buscar entender las razones por las cuales los colaboradores no están el tiempo mínimo de permanencia de 2 años, acordado como contraprestación de la certificación y buscar vías efectivas de retención, así como detectar los factores que están incidiendo en la falta de comunicación efectiva, bajo sentimiento de identidad, apego y compromiso con la organización, la situación puede tornarse cada vez más difícil.

Por lo hasta aquí referido, este estudio es fundamental para que el sistema cliente logre conocer y entender las razones de la situación planteada y pueda implementar acciones que le permitan reducir la existencia de factores que están incidiendo negativamente en el clima laboral, así como reconocer y potenciar sus fortalezas organizacionales. A través de este proceso estratégico, de determinar el clima presente en la

organización y formular un plan para transformarlo positivamente, la organización podrá recuperar la confianza de sus clientes internos y externos, aumentando su productividad y asegurando la sostenibilidad futura.

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 General

- Evaluar el Clima Organizacional en la unidad de negocio de Consultoría de un Sistema Cliente, a partir de las percepciones de sus miembros en relación a las dimensiones: Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto e Identidad, según el modelo de Litwin y Stringer, (1968).

1.3.2 Específicos

- Identificar la percepción de los miembros en torno a las dimensiones: Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto e Identidad, que conforman el Clima Organizacional según el modelo de Litwin y Stringer, (1968).
- Identificar las relaciones existentes entre las dimensiones: Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto e Identidad y las variables demográficas edad, sexo, nivel educativo, antigüedad y cargo.
- Determinar en las percepciones de las dimensiones: Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto e Identidad que conforman el Clima Organizacional, cuáles representan fortalezas y cuáles oportunidades de mejora para el Sistema Cliente.

CAPÍTULO II

2.- MARCO ORGANIZACIONAL

2.1 Contexto

El Sistema Cliente es una empresa de servicios profesionales, de capital venezolano y con experiencia de negocios tanto a nivel nacional como en la región Andina y del Caribe. Nacida a principio de la década de los noventa, cuenta con una trayectoria de proyectos exitosos en servicios para tecnologías de información, recursos humanos y finanzas, aportando valor a las operaciones de sus clientes y orientados a la búsqueda de innovación, eficiencia, experticia, versatilidad y profesionalismo. Ofrece 3 grandes áreas de negocio:

Licenciamiento Soluciones SAP ERP

Las soluciones de SAP ERP son consideradas las aplicaciones de software empresarial más importantes y potentes del mercado. Las soluciones del Sistema Cliente basadas en las mejores prácticas de negocios, ayudan a impulsar el potencial de su calidad empresarial a nuevas alturas.

Consultoría Presencial y Remota

La unidad de Consultoría tiene como objetivo ofrecer un servicio efectivo, diseñado a la medida de las necesidades del cliente, buscando abarcar todas las necesidades específicas del mercado para asesoría, evaluación e implementación de proyectos de tecnología.

Ofrece a las organizaciones que solicitan este servicio la experticia en procesos de soporte y mejora continua de aplicaciones en la plataforma SAP ERP, garantizando un servicio continuo de calidad.

Entrenamiento SAP

En el mundo de hoy, la mejor herramienta para la optimización de sus procesos es la capacitación de su personal, como Partner Gold de capacitación SAP, pone a la disposición de sus clientes una infraestructura de servicios esenciales para garantizar la certificación en las soluciones de la plataforma SAP.

2.2 Misión y Visión

Misión: satisfacer las necesidades globales de tecnología de forma sólida y con alta calidad a los clientes, logrando procesos óptimos que les permitan mejorar sus ingresos y proyectar positivamente su estatus comercial, generando la plena satisfacción y fortaleciendo las relaciones comerciales con nuestros socios de negocios. (Sistema Cliente, sf).

Visión: ser los primeros expertos de servicios en el mercado nacional e internacional, cubriendo las necesidades globales de tecnología, recursos humanos y finanzas, posicionándose en el mercado como una organización que garantiza la satisfacción, calidad, efectividad y tranquilidad para los procesos productivos de sus asociados de negocios. (Sistema Cliente, sf)

2.3 Valores organizacionales

El Sistema Cliente orienta su gestión con base en los siguientes valores:

Confianza: entregar lo que se promete. Es la capacidad para cumplir la promesa del servicio de manera segura y precisa.

Responsabilidad: estar dispuesto a ayudar. Es la voluntad de colaborar con los clientes y de prestar el servicio con prontitud.

Seguridad: buena voluntad y confianza. El conocimiento y cortesía de los empleados y la capacidad de la empresa y empleados de inspirar buena voluntad y confianza.

Empatía: tratar a los clientes como personas. Es la atención cuidadosa e individualizada que la empresa les brinda a sus clientes.

Presencia: es la imagen. Se cuidan todos los detalles para brindar a los clientes una excelente imagen a todo nivel.

2.4 Organigrama del Sistema Cliente

Cuadro Nro. 1 Organigrama del Sistema Cliente



Fuente: Sistema Cliente 2014

La Unidad de Consultoría funciona en dos sedes, una en Caracas y otra en el interior. A continuación se presenta información en relación a la

naturaleza de los cargos, número de colaboradores, sexo y antigüedad en la organización.

Tabla Nro. 1
Caracterización demográfica y ocupacional de los colaboradores de la
Unidad de Consultoría

Sedes	Áreas Cargos	Colaboradores		Sexo				RANGO ANTIGÜEDAD
		#	%	# F	% F	# M	% M	
Principal (Caracas)	Administrativos	12	31	11	38	1	10	Entre 1 año y 5 años 3 meses
	Consultores	27	69	18	62	9	90	Entre 1 año y 7 años, 9 meses
	<i>Total Caracas</i>	39	100	29	100	10	100	Entre 1 año y 7 años, 9 meses
Sucursal (interior)	Administrativos	1	9	0	0	1	20	4 años, 10 meses
	Consultores	10	91	6	100	4	80	Entre 1 año y 9 años
	<i>Total interior</i>	11	100	6	100	5	100	Entre 1 año y 9 años
Caracas + Interior	<i>Total</i>	50	100	35	100	15	100	Entre 1 años y 9 años

Fuente: elaboración propia, con base en la información suministrada por el
Sistema Cliente

El equipo humano de la Unidad de Consultoría está conformado por 50 colaboradores, 39 trabajan en una sede en Caracas y 11 en una sede ubicada en una ciudad del interior del país. Los cargos se distribuyen en las áreas administrativas y de consultoría, siendo 37 el número de colaboradores que se desempeñan como consultores y 13 el número que se desempeña como administrativos.

En relación al sexo, es mayor el número de mujeres que de hombres, se observa en la data suministrada, que trabajan en la organización 35 mujeres y 15 hombres. Con respecto a la antigüedad, el rango de la misma se ubica entre 1 y 9 años, encontrándose en la sede ubicada en el interior del país los colaboradores con más años de servicio dentro de la organización.

A continuación se presenta en mayor detalle la caracterización referida.

Tabla Nro. 2
Detalle de la caracterización de los colaboradores

SEDE	CARGOS	NÚMERO			ANTIGÜEDAD
		Colab	Fem	Mas	
Caracas	Especialista de admón de personal	1	1		2 años, 10 meses
	Especialista administrativo	1	1		1 año, 8 meses
	Analista administrativo	1	1		1 año, 10 meses
	Gerente de cuentas	1	1		5 años, 3 meses
	Asesor de cuentas	2	2		3 años, 1 mes y 3 meses
	Ejecutivo de cuentas	1	1		1 año, 3 meses
	Gerente de negocios	1	1		1 año, 9 meses
	Coordinadora de soporte	1	1		1 año, 1 mes
	Coordinador de logística	1	1		1 año, 3 meses
	Asistente logística	1		1	1 año, 9 meses
	Especialista de Capital Humano	1	1		1 año, 8 meses
	Consultor líder	1	1		7 años, 9 meses
	Consultor semi-senior	2		1	4 años, 11 meses
	Consultor		1		1 año, 5 meses
		5	4	1	Entre 2 años, 2 meses y 11 meses
		19	12	7	Entre 1 año y 1 año 9 meses
Ciudad del interior	Analista contable	1		1	4 años, 10 meses
	Consultor líder	2	2		Entre 8 y 9 años
	Consultores	8	1	1	4 años, 9meses
			1		3 años, 8 meses
			1		2 años, 9 meses
				3	1 años, 0 meses
			1		1 año, 7 meses
	TOTAL COLABORADORES	50	35	15	

Fuente: elaboración propia, con base en la información suministrada por el Sistema Cliente

En el detalle puede observarse que hay 19 consultores en la sede de Caracas, con rango de antigüedad entre 1 año y 1 año y 9 meses. Igualmente existe en la sede ubicada en el interior, 3 consultores que tienen 1 año de antigüedad. En cuanto a los consultores líderes, los de mayor antigüedad, entre 8 y 9 años, están en el interior y 3 con antigüedad de 7 años, 9 meses y 4 años, 11 meses en la sede ubicada en Caracas.

Tabla Nro. 3
Movilidad de los colaboradores de la Unidad de Consultoría

Períodos	Colaboradores			
	Inicio período	Ingresos	Egresos	Final período
Año 2012	77	28	25	80
Año 2013	80	74	77	77
Año 2014	77	71	105	43
TOTAL		173	207	

Fuente: elaboración propia, con base en la información suministrada por el Sistema Cliente

Esta tabla evidencia la alta rotación de colaboradores que experimenta la Unidad de Consultoría. Al finalizar el año 2014, pese al ingreso de más del doble del número de colaboradores que laboraban al iniciar el año 2012, ha experimentado una pérdida de más del 50% de su capital humano. Esta situación implica para la organización costos de proceso de selección, ingreso y egreso de colaboradores, además de los impactos que dicha dinámica implica para la conformación de equipos efectivos de trabajo.

CAPÍTULO III

3.- MARCO TEÓRICO

3.1 Antecedentes de la investigación

A continuación se refieren estudios recientes que abordaron la evaluación del Clima Organizacional utilizando, entre otras técnicas, el cuestionario de Litwin y Stringer. Cabe resaltar que se van a referir, únicamente, los hallazgos de las variables en las que se focaliza el presente estudio.

Ramos (2012), llevó a cabo un diagnóstico de Clima Organizacional en la empresa de telemercadeo activo, Global Marketing Corporation. En dicho estudio se encontró que la mayoría de las personas tenía una buena percepción del clima, no obstante se observó que la dimensión Conflicto obtuvo uno de los puntajes más bajos, así mismo se detectó como fortaleza la dimensión Relaciones. No se encontraron diferencias en cuanto a la percepción en función del sexo, el cargo, la edad y la antigüedad. Se determinó que los empleados que laboran en el área de ventas tienden a percibir un mejor clima que los que trabajan en el área administrativa.

Pérez, M. (2012) llevó a cabo un estudio de Clima Organizacional en el Centro Médico de Caracas para evaluar la percepción de sus directivos, directores y gerentes. Se encontró que el clima organizacional total fue calificado como muy bueno. Obtuvo la dimensión Identidad el mayor puntaje, constituyendo así una fortaleza para la organización. En cuanto a la dimensión Relaciones la mayoría opina que en general son muy buenas entre el grupo de trabajo y, así mismo, tienden a ser agradables las relaciones de la gerencia con los empleados. Destacó la opinión que el clima de trabajo es “*desagradable y tenso*”.

Más recientemente, Soares (2013), llevó a cabo un estudio con la finalidad de evaluar el clima organizacional en LUMOSA, S.A., con base en la percepción de los líderes de la misma. Concluyó, con base en el puntaje del promedio general, que el clima es percibido por los colaboradores como bueno. Las variables que podrían afectar dicha percepción son el rango de edad y de antigüedad. Las dimensiones de mayor fortaleza, con puntuaciones superiores al promedio general, fueron Relaciones e Identidad. Se encontró que la mayoría de los encuestados piensa que las relaciones de los líderes de la organización y los supervisores con los empleados son agradables. En cuanto a las dimensiones Cooperación, Estándares y Conflicto, son percibidas como buenas.

3.2 Bases teóricas

3.2.1 Desarrollo Organizacional

En este estudio se llevó a cabo un diagnóstico de Clima Organizacional en un Sistema Cliente. French y Bell (1995), afirman que en el contexto del Desarrollo Organizacional, el diagnóstico representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos y la cultura del sistema, así como de otros objetivos que resulten de interés.

La necesidad de abordar el estudio del Clima Organizacional surge como respuesta a los cambios constantes del entorno que enfrentan las organizaciones. Los estudios del clima se constituyen en una estrategia valiosa para la determinación de la motivación del capital humano y la productividad de las organizaciones.

3.2.2 Orígenes del concepto de Clima Organizacional

García M. (2009) afirma que el concepto de Clima Organizacional es de desarrollo reciente y fue introducido por primera vez en la psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960. Atribuye a esa juventud que no existía una unificación de definiciones y metodologías que permitan llegar a una definición clara.

Agrega la autora que el Clima Organizacional surge de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, ya que las organizaciones están conformadas por personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente.

Cita la autora a Méndez (2006), quien manifiesta que el origen del Clima Organizacional está en la sociología, en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la relevancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Se define el Clima en términos de cómo las personas establecen procesos de interacción social y que dichos procesos están influenciados por el sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de un ambiente interno.

Soberanes y de la Fuente (sf), señalan que distintos autores sugieren que el concepto de clima organizacional subyace en las escuelas de la Gestalt y la Escuela Funcionalista.

La Gestalt sostiene que las personas comprenden el mundo que les rodea con base en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de esa forma de ver el mundo. De esta afirmación se deriva que la percepción del clima del trabajo y el entorno es la que influye en su comportamiento, porque al no tener otra opción, se adaptan a su medio.

Para los funcionalistas es el medio ambiente que rodea al individuo, el que define su pensamiento y su comportamiento. Para este enfoque las diferencias individuales juegan un papel determinante en la adaptación del individuo a su medio. Significa, para este enfoque, que el trabajador interactúa con su medio y participa en la determinación del mismo.

3.2.3 Importancia del Clima Organizacional

García, (2009) afirma que el diagnóstico del clima proporciona retroalimentación en torno a los procesos que afectan el comportamiento organizacional. Esto permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes, de esta forma se puede aumentar los niveles de motivación y rendimiento profesional.

Otro factor relevante, es que para mejorar la productividad a largo plazo, se necesita mejorar la calidad del clima organizacional. El deterioro en el clima, conduce a la pérdida de entusiasmo por el trabajo y por ende disminuye la productividad. Se atribuye a la pérdida de entusiasmo, mayores índices de ausentismo y rotación, situaciones colaterales como lentitud, desgano e indiferencia. Los empleados empiezan a retirarse psicológicamente de las labores y cumplen con lo mínimo requerido. García, (2009) cita a Werther y Davis (1995).

Soberanes y de la Fuente (sf), citan a Guillén y Guil (2000), quienes afirman que el éxito de una organización depende de cómo los empleados perciben el clima organizacional. Si lo perciben como adecuado, cálido o positivo, consideran que permite y ofrece posibilidades para el desempeño laboral, aportando estabilidad e integración entre sus labores en la organización y sus necesidades personales. Perciben el clima como negativo cuando observan un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos de la organización.

Así mismo, citan los autores referidos anteriormente, a Lechuga (1998), quien afirma que cuando los colaboradores se encuentran en un ambiente de trabajo adecuado darán todo de sí, utilizando su potencial al máximo.

3.2.4 Definiciones de Clima Organizacional

A continuación se presenta una revisión de las principales concepciones de Clima Organizacional realizada por García (2006). Se presentan las que se consideran más relevantes para la aproximación al concepto y construcción del marco teórico necesario para la consecución de los objetivos del estudio.

Para Francis Cornell (1955), el clima es la mezcla de interpretaciones o percepciones que las personas hacen en una organización de su trabajo, o roles en relación con los demás compañeros.

Por su parte, Argyris (1957), plantea que es necesario en la organización el desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad para que se pueda aceptar la existencia del conflicto, identificarlo y emplear recursos para resolverlo.

Sells (1960), afirma que es el ambiente interno que influye en el comportamiento de los individuos y estas influencias dependen de la percepción del individuo y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales de su entorno.

Para ese mismo año, McGregor (1960), hace énfasis en el clima psicológico de la relación y lo define en términos de las manifestaciones derivadas del hecho de asumir la gerencia.

Van evolucionando las concepciones y los autores, Forehand y Gilmer (1964), definen el Clima Organizacional como multidimensional y formado por un conjunto de características que describen a la organización y la hacen diferente de otras, son duraderas en el tiempo e influyen sobre el comportamiento de los miembros de la organización.

Los autores McClelland y Atkinson (1964), para su concepción de clima, se basan en la incidencia que las motivaciones sociales como la necesidad de logro, de poder y de pertenencia tienen en el desarrollo del comportamiento individual. Afirman que las motivaciones pueden influir en la percepción del clima organizacional.

Pace (1968), lo entiende como un patrón de características organizativas en relación a la calidad del ambiente interno de la institución. Es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.

Los autores Pritchard y Karasic (1973), definen el clima como la cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización y que es el resultado del comportamiento de sus miembros, especialmente del comportamiento de la alta gerencia.

Dubran (1974), afirma que toda organización tiene propiedades o características que poseen muchas organizaciones, pero cada organización tiene su constelación exclusiva de características o propiedades. Estas son percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica en la organización que se denomina Clima Organizacional. El clima es la sensación, la personalidad, el carácter del ambiente interno de la organización.

Más recientemente, García M., (2009) lleva a cabo un estudio en el que realiza una aproximación conceptual al Clima Organizacional y su

diagnóstico desde las perspectivas de diferentes autores. A continuación se refieren parte de estas concepciones recientes.

Likert y Gibson (1986), afirman que el Clima Organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la Organización, es una cualidad relativamente estable del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influye en su comportamiento. Puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización.

Alvárez (1995), define el Clima Organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. Sostiene que el ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye notoriamente en su satisfacción y comportamiento, y por ende, en su creatividad y productividad.

Chiavenato (2000), afirma que el Clima Organizacional puede definirse como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que adicionalmente tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

Con base a la revisión de la literatura realizada por García (2009), la autora formula su definición del Clima Organizacional como la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales, las relaciones entre las personas y el ambiente físico que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, bien positiva o negativamente, modificando el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización.

Resaltan, Pérez, Maldonado y Bustamante (2006), que el Clima Organizacional es un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, lo que otorga un significado a las experiencias individual y grupal, debido a que lo atinente y que ocurre en la organización afecta e interactúa con todo. Los resultados organizacionales son consecuencia de dichas interacciones, que se dan de manera dinámica, cambiante y cargada de afectividad.

Con base en lo expuesto puede concluirse que el Clima Organizacional es un concepto que ha ido evolucionando en el tiempo. Está determinado por las percepciones que tienen los miembros de una determinada organización de un conjunto de variables o factores. Según cuáles sean los factores que se toman en cuenta para su explicación surgen tres enfoques:

3.2.5 Enfoques de estudio del Clima Organizacional

Enfoque estructural: aborda el clima como el conjunto de características permanentes y propias de una organización, que la distinguen de otras, e influyen en el comportamiento de las personas que la integran. Este enfoque toma en cuenta factores objetivos como el tamaño de la organización, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, las pautas de liderazgo y la estructuración de metas. Este enfoque es propuesto por los autores Forehand y Gilmer (1964). Se considera que este enfoque es objetivo porque se basa en variables de naturaleza constante dentro de la organización y que son definidas por sus directores.

Enfoque subjetivo o perceptual: García M. (2009) afirma que este enfoque plantea el clima organizacional como la opinión que se forma el empleado de la organización. Menciona como elemento importante del clima el “espirit”, cuyo significado es la percepción que el

empleado tiene de la satisfacción de sus necesidades sociales. Otro factor importante, es la consideración, hasta qué punto el empleado opina que el comportamiento de su supervisor es el adecuado o emocionalmente distante. Los autores Halpin y Crofts (1962) son referentes de este enfoque.

Enfoque integrado o de síntesis: es el enfoque de más reciente surgimiento. Sostiene que el clima es definido como una propiedad compartida entre la organización y los individuos. Litwin y Stringer (1968), son unos de los autores más representativos de esta perspectiva. Para ellos el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que conforman a la organización.

El modelo de Litwin y Stringer, es uno de los más utilizados para definir y evaluar el Clima Organizacional. Es el modelo en el cuál se basó este estudio para evaluar el clima organizacional del Sistema Cliente.

3.2.6 Teoría del Comportamiento Organizacional de Litwin y Stringer (1968)

Para estos autores, el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas directa o indirectamente por los trabajadores que viven y trabajan en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación.

La teoría intenta explicar aspectos importantes de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando conceptos como motivación y clima. Así mismo, describen los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo.

A continuación la descripción de las nueve dimensiones que conforman su teoría:

- **Estructura.** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el trabajo. Es la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia versus en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- **Responsabilidad.** Es la percepción del individuo sobre ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias.
- **Recompensa.** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por su trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- **Riesgo.** Corresponde al sentimiento acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **Relaciones** Es la percepción acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares, como entre jefes y subordinados.
- **Cooperación.** Es el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directores y de otros empleados del

grupo. El énfasis está en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

- **Estándares de desempeño.** Es el énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas así como normas de desempeño.
- **Conflicto.** Es el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas en el momento en que surjan.
- **Identidad.** Es el sentimiento de pertenencia a la organización, es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. Es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

De las 9 dimensiones organizacionales descritas, en este estudio se abordaron 5 para el diagnóstico del Clima Organizacional: **Relaciones, Cooperación, Estándares de desempeño, Conflicto e Identidad.** Esta decisión obedece a la profundidad que quiere dársele al análisis de las mismas y el tiempo del que se pudo disponer para la realización del estudio.

CAPÍTULO IV

4.- MARCO METODOLÓGICO

A continuación se desarrolla la caracterización metodológica del diagnóstico de Clima Organizacional que se llevó cabo en un Sistema Cliente, con base en el modelo de Litwin y Stringer (1968) y tomando en cuenta las dimensiones: Relaciones, Cooperación, Estándares de Desempeño, Conflicto e Identidad.

4.1 Tipo de investigación

Se realizó una investigación aplicada. Yáber, Valarino y Cemborain (2010), describen este tipo de investigación citando a La Fundación de Investigación y Desarrollo de la Universidad Simón Bolívar (Funindes), quien la define como una actividad de búsqueda y consolidación del saber, y la aplicación de los conocimientos para el enriquecimiento del acervo cultural y científico, así como la generación de tecnología al servicio del desarrollo integral del país.

Efectivamente, con este estudio se buscó generar un conocimiento del Clima Organizacional del Sistema Cliente que le posibilite analizar sus cualidades en el presente y plantearse la posibilidad de llevar a cabo una intervención para mejorarlo.

Además de aplicada, la investigación es de tipo evaluativa. Yáber, Valarino y Cemborain (2010), afirman que este tipo de investigación se orienta a diagnosticar, justipreciar, valorar y apreciar la calidad de programas, proyectos, planes e intervenciones en las organizaciones.

Así mismo, según Kerlinger y Lee (2001), se puede definir el estudio por ser de campo y transversal. Es de campo, porque se orienta

a descubrir las relaciones e interacciones entre las variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructuras sociales reales. Es transversal, porque la recolección de datos se hará con un determinado grupo de personas, en un solo tiempo y con una única observación.

En cuanto a las fuentes de información, según Hurtado (2000), es una investigación en la cual va a trabajarse con datos primarios y secundarios. Los datos primarios se obtienen de las personas que han tenido contacto directo con la ocurrencia de los hechos estudiados. Los datos secundarios se obtienen de fuentes que aportan narraciones o interpretaciones de los hechos.

4.2 Técnicas e instrumentos

Se utilizaron las técnicas de la entrevista y la encuesta.

Según Hurtado (2000), citando a Nahoum (1961), la entrevista es una situación de conversación de dos o más personas en la cual ocurre un intercambio de opiniones, de actitudes, de informaciones. Para este estudio se realizaron entrevistas con modalidad focalizada, estructuradas. Este tipo de entrevista requirió elaborar previamente una guía o pauta, en la cual se exploran diversos temas o puntos de interés. Puede verse el guión de entrevista en el anexo Nro. 1.

En cuanto a la técnica de la encuesta, Hurtado (2000), afirma que esta técnica se parece a la técnica de la entrevista, en que la información se obtiene a través de preguntas a otras personas. Se diferencian porque en la encuesta no se establece un diálogo con el entrevistado y el grado de interacción es menor.

La encuesta tiene varios instrumentos, el que se utilizó en este estudio es el cuestionario. El cuestionario es un instrumento que agrupa

una serie de preguntas relativas a un evento o situación temática particular en relación a la cual el investigador desea obtener información. Las preguntas son cerradas y permitieron obtener información de tipo cuantitativo. El diseño del mismo se basó en el enfoque de Litwin y Stringer (1968) y exploró las dimensiones: Relaciones, Cooperación, Estándares de Desempeño, Conflicto e Identidad.

El diseño del cuestionario se realizó con base en Ramos, E. (2012) y Soares, M. (2013), quienes utilizaron el instrumento de Litwin y Stringer (1968), para diagnosticar y evaluar el clima organizacional en Global Marketing Corporation y Distribuidora LUMOSA S.A., respectivamente. Con base en dichos instrumentos y la adaptación al sistema cliente se diseñó el cuestionario que puede verse en el anexo Nro. 2.

El cuestionario quedó conformado por treinta (30) oraciones afirmativas (ítems) ante las cuales se les pide a los colaboradores de la organización que expresen su opinión. Para expresar esta opinión, se utilizó una escala tipo Likert, con cuatro (4) opciones de respuesta:

- 1 - Completamente en desacuerdo
- 2 – En desacuerdo
- 3 – De acuerdo
- 4 – Completamente de acuerdo

Para efectos del logro de la validez del cuestionario, se pidió su opinión a tres expertos en el área de Desarrollo Organizacional. Así mismo, se calculó el Alpha de Crombach, para evaluar la consistencia de los ítems. Se obtuvo un coeficiente de 0.824 que representa un índice de confiabilidad aceptable.

4.3 Población y muestra

La población correspondiente a este estudio está conformada por 50 colaboradores de la unidad de Consultoría. Si bien se aspiraba a obtener la data cuantitativa mediante la aplicación de cuestionarios a la totalidad de los colaboradores, sólo se logró que la respondieran 41 colaboradores, 30 que laboran en la sede en Caracas y 11 en la sede ubicada en el interior del país. Esto significa que se abarcó a un 82% del total de colaboradores.

En cuanto a la obtención de la data cualitativa, se entrevistó a 4 líderes de la organización, 1 Gerente de operaciones de la sede en Caracas, y 3 líderes de consultores, de la sede del interior, que registran la mayor antigüedad de la organización.

4. 4 Procedimiento

A continuación se identifica la secuencia de acciones que se llevó a cabo para la realización del presente estudio:

- Exploración inicial

Con el vicepresidente del Sistema Cliente, se indagó en relación al motivo por el cual se solicitaba el proceso de Consultoría. Mediante una entrevista inestructurada se empezó a detectar la situación planteada en relación al Clima Organizacional y su impacto dentro de la organización.

- Recopilación de información

Se recabó información en torno a las bases estratégicas del Sistema Cliente: misión, visión, valores organizacionales, constitución y desarrollo de la organización, con enfoque en la evolución de la Unidad de Consultoría.

También se realizó una revisión de la literatura en relación al área de Desarrollo Organizacional, conceptualización del Clima Organizacional, modelos explicativos e instrumentos para su medición.

- Diseño de instrumentos

Se diseñaron los instrumentos considerados más útiles y pertinentes para llevar a cabo el diagnóstico, con base en la teoría y enfoque de Litwin y Stringer (1968) y en las dimensiones referidas previamente. Se diseñó, por una parte, el guion de entrevista para los gerentes del Sistema Cliente a fin de recabar información cualitativa en relación al clima. También, en consideración al tiempo disponible para llevar a cabo el estudio, se indagó en relación a cuestionarios que hayan sido utilizados previamente en estudios similares. Se adaptó a las particularidades del Sistema Cliente y se sometió al juicio de expertos.

- Presentación al Sistema Cliente de la intervención de diagnóstico que se vislumbraba llevar a cabo. Se presentó el marco del diagnóstico y se le pidió retroalimentación en cuanto al proceso y diseño de los instrumentos. Se acordaron las acciones y tiempos estimados para llevar adelante el proceso de diagnóstico.

- Campaña informativa y de sensibilización

El Sistema Cliente llevó a cabo una campaña con la cual se sensibilizó a los miembros de la organización en cuanto a la intervención, a fin de motivar su participación. Así mismo, se informó de los instrumentos que iban a aplicarse y los días acordados para dicha aplicación.

- Aplicación de instrumentos.

Se determinó con el Sistema Cliente los días más propicios para aplicar los cuestionarios y las entrevistas.

- Análisis de los datos obtenidos

El procesamiento de las entrevistas consistió en el establecimiento de categorías y análisis de la información.

En cuanto al cuestionario, se diseñó una base datos utilizando el programa Statistical Package for the Social Sciences, SPSS versión 19 y Excel 2010 para el procesamiento de la data obtenida.

4.5 Operacionalización de las variables

Como se ha referido, se diseñó un cuestionario que se aplicó a los colaboradores de la organización. El diseño estuvo conformado por afirmaciones que permitieron indagar las percepciones de los colaboradores en relación a las dimensiones a ser exploradas, según el modelo de Litwin y Stringer (1968). Las opciones de respuesta establecidas fueron: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

A continuación se presenta la operacionalización de variables correspondiente.

Objetivo general: evaluar el Clima Organizacional en la unidad de negocio de Consultoría de un Sistema Cliente, a partir de las percepciones de sus miembros en relación a las dimensiones: Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto e Identidad, según el modelo de Litwin y Stringer, (1968).

Tabla Nro. 4
Operacionalización de las variables de Clima Organizacional

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA UN SISTEMA CLIENTE				
Objetivos específicos	Definición conceptual	Definición de variables	Definición operacional (indicadores)	Items
1.-Identificar la percepción de los miembros en torno a las dimensiones Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto e Identidad, que conforman el Clima Organizacional según el modelo de Litwin y Stringer, (1968). 2.-Identificar las relaciones existentes entre las dimensiones Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto e Identidad y las variables demográficas y de perfil de cargo edad, sexo, nivel educativo, antigüedad y cargo. 3.-Determinar en las percepciones de las dimensiones Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto e Identidad que conforman el Clima Organizacional,	Clima organizacional, según Litwin y Stringer (1968): es una característica relativamente permanente que define el ambiente interno de una organización. Es experimentado por todos sus miembros, influencia su comportamiento y puede ser descrito en término de un conjunto particular de cualidades de la institución.	Relaciones Percepción acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados.	Buenas relaciones con los grupos de trabajo.	1.-Entre los miembros de la organización existe un ambiente agradable. 2.-Las relaciones de los jefes con los empleados tienden a ser cordiales. 3.-Las personas en la organización tienden a ser abiertas y receptivas. 4.-Considero que existe un ambiente de compañerismo con mis pares. 5.-Las personas confían verdaderamente uno en el otro. 6.-La organización promueve la comunicación abierta entre todas las personas. 7.-Existe un trato justo hacia las personas que conforman la organización.
		Cooperación Existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directores y de otros colaboradores. Énfasis en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.	Nivel de apoyo mutuo entre colaboradores y supervisores.	1.-Recibo ayuda por parte de mis compañeros cuando así lo requiero. 2.-Recibo ayuda por parte de mi supervisor cuando así lo requiero. 3.-Considero que existe un ambiente de apoyo mutuo entre los miembros de la organización. 4.-Cuando se presentan dificultades siempre encuentro apoyo entre mis compañeros y supervisores.
		Estándares de desempeño Énfasis que tiene la	Definición de los estándares de desempeño y expectativas de	1.-Conozco claramente cuáles son los objetivos que debo alcanzar en mi cargo. 2.-En esta organización se

cuáles representan fortalezas y cuáles oportunidades de mejora para el Sistema Cliente		organización sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas así como normas de desempeño.	actuación.	exige un rendimiento bastante alto. 3.-Considero que el desempeño percibido por mi supervisor de mi gestión está alineado con mi ejecución en el cargo.
			Niveles de desempeño	1.-Se claramente que debo hacer si deseo obtener resultados excelentes en mi desempeño. 2.-Se claramente como es percibido mi desempeño por parte de mi supervisor. 3.-En la organización existe un mecanismo formal que permite medir el desempeño de cada uno de sus miembros. 4.-Existen formas de seguimiento y aseguramiento de la calidad del trabajo.
		Conflicto Grado en que los miembros tanto pares como supervisores de la organización aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas en el momento en que surjan.	Nivel de efectividad en la integración de la organización.	1.-El conflicto entre unidades y departamentos es considerado bastante saludable para la gerencia.
			Grado de tolerancia ante la divergencia.	1.-Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes. 2.-Los supervisores siempre buscan estimular el debate dentro del equipo para que cada miembro pueda expresar sus opiniones. 3.-Existe libertad para expresar mi opinión en el momento que surja alguna situación. 4.-Considero que en esta organización todos podemos tener opiniones diferentes.
		Identidad Sentimiento de pertenencia a la organización, elemento	Grado de identificación.	1.-La gente se siente orgullosa de permanecer en esta organización. 2.-Considero que los objetivos individuales de los

		importante y valioso dentro del grupo de trabajo.		miembros están alineados con los objetivos de la organización.
		Sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.		3.-Los miembros de esta organización trabajan en función de la misión, visión y valores de la organización. 4.-En esta organización el trabajo es estimulante.
			Nivel de lealtad hacia las metas organizacionales	1.-Siento que soy un miembro importante para esta organización. 2.-Me siento responsable del logro de los objetivos de esta organización. 3.-Las personas están comprometidas con esta organización.

Fuente: con base en Ramos, E. (2012). *Diagnóstico de Clima Organizacional en la empresa Global Marketing Corporation*. Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Desarrollo Organizacional, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela y Soares, M (2013). *Evaluación del Clima Organizacional en Distribuidora LUMOSA, S.A.* Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Desarrollo Organizacional, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

CAPÍTULO V

5.- ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para la realización del presente estudio de clima organizacional se recabó data de tipo cualitativo y cuantitativo. La data de tipo cualitativo se recabó a través de la realización de 4 entrevistas y la data de tipo cuantitativo a través de la aplicación, al grupo de colaboradores de la unidad de consultoría, de 41 cuestionarios.

A continuación se inicia el desarrollo de esta parte del trabajo presentando y analizando, en primer término, la información proveniente de las entrevistas.

5.1 Análisis de las entrevistas

Con la finalidad de lograr una mayor aproximación al marco de la organización, se efectuaron un total de 4 entrevistas estructuradas con los supervisores de la Unidad de Consultoría, 3 líderes de práctica, que registran la mayor antigüedad dentro de la organización y laboran en la sede del interior y 1 entrevista al gerente de operaciones, de reciente contratación (3 meses) que trabaja en la sede de Caracas.

El contenido de las entrevistas puede revisarse en el Anexo Nro. 3. A continuación se identifica la información más relevante para los fines del estudio.

- En relación a **cómo describirían la Unidad de Consultoría**, los entrevistados perciben potencialidades y aspectos positivos. Surge el tema de la desorganización. Atribuyen la desorganización a la presencia de colaboradores nuevos, los procesos de adaptación

que se derivan y la forma en que esta dinámica está afectando los servicios que se prestan.

- Con respecto a **cómo es percibida la unidad de consultoría por los clientes**, existe total acuerdo en que existe descontento. Lo asocian a la alta rotación de colaboradores que está afectando los servicios y la organización está perdiendo credibilidad.
- En cuanto a los **logros de la unidad**, la mitad de los entrevistados manifiesta que los proyectos llevados a cabo en el pasado y que, en el presente, se están encaminando a partir del entendimiento de los procesos. En contraste, la otra mitad de los supervisores no identifica logros en el presente y señalan la falta de indicadores de gestión para poder precisar.
- Resaltan como **dificultades actuales**, la formación de consultores, el manejo técnico de la prestación de servicios a los clientes, sus actitudes que parecen reflejar falta de involucración, bajo nivel de responsabilidad y falta de aprecio del trabajo. Expresan la dificultad que implica la ausencia de mayor interacción y vinculación entre la alta gerencia y el equipo humano de ambas sedes. Desde su perspectiva, parte de las dificultades reside en la ausencia de formulación de un plan de carrera y desarrollo de talentos.
- En lo atinente a cómo fluye la **comunicación en la unidad**, si bien dos entrevistados manifestaron que consideran que la comunicación es buena, los otros dos entrevistados afirman que la comunicación es nula. Que se genera malestar entre los consultores cuando expresan una necesidad y no hay respuesta de la gerencia.

- También surgieron visiones muy contrastantes en cuanto a **cómo son los colaboradores**. Si bien perciben un conjunto de cualidades positivas y les ven la disposición hacia que las cosas mejoren, hay cuestionamientos importantes en cuanto a actitudes que repercuten en la productividad y calidad de servicio. Atribuyen estas actitudes a los bajos sueldos e incentivos, pero también al hecho de la distancia existente entre la alta gerencia y el equipo de colaboradores de la Unidad.
- En cuanto al **nivel de compromiso** también se encontró opiniones divergentes. La mitad de los entrevistados percibe compromiso mientras los otros dos afirman que es bajo o no existe.
- Aportan como **ideas para mejorar el compromiso**, el presentarles realmente la empresa a los colaboradores y llevar a cabo actividades de integración. Crear una estructura que permita desarrollar el potencial que realmente poseen los consultores. Más allá de la variable remuneración, motivar con acciones, levantar perfiles de cargo, mapear talentos, plan de carrera para los consultores. Uno de los entrevistados manifiesta la necesidad de gerenciar realmente al capital humano de la organización.
- En torno a la pregunta de **cómo son las relaciones entre los colaboradores**, todos los entrevistados coinciden en afirmar que son buenas. Uno de los entrevistados manifiesta que el descontento es focalizado con la gerencia.
- Con respecto al tema de los **conflictos**, hay tendencia en los entrevistados a señalar que, más que conflictos lo que enfrentan son quejas, que resuelven por medio del diálogo y la mediación.

- En torno al **clima laboral** presente en la unidad, hay acuerdo en calificarlo en términos negativos y se atribuye a las situaciones que se han experimentado y la falta de comunicación existente en el presente.

- En cuanto a las **fortalezas que identifican en la Unidad**, hay dos entrevistados que no las ven en el presente y dos que identifican como fortalezas la forma en que se comparte la información y experiencias, así como la tendencia al crecimiento, aunque es parte de la situación actual, que ha ocurrido de manera desorganizada.

- En relación a los **cambios que llevarían a cabo**, identifican decisiones de tipo gerencial en cuanto al capital humano. Se refieren específicamente a la necesidad de entrenar a los consultores, mejorar sueldos y beneficios, levantar perfiles de cargos y cambiar la forma en que se está seleccionando a los colaboradores. Así mismo, afirman la necesidad de mejorar la comunicación y ejecutar los planes de acción y hacerles seguimiento.

- En lo atinente a **sí se vislumbran en la organización**, afirman que les gusta lo que hacen, más no obstante, la dinámica organizacional que enfrentan como líderes y gerentes es muy desgastante y, de no transformarse la realidad presente, considerarían la decisión de continuar en la organización.

En resumen, los supervisores perciben aspectos positivos dentro de la Unidad, entre ellos, el potencial de los colaboradores, las comunicaciones fluidas y buenas relaciones entre ellos y los logros que representan los proyectos ejecutados. Surgen como aspectos

susceptibles de mejora el nivel de comunicación y las relaciones existentes entre la alta gerencia, los supervisores y colaboradores y la gestión que se está llevando a cabo en el área de capital humano en todas las áreas.

Si se compara el contenido de las entrevistas, se detecta una visión más positiva por parte del gerente de operaciones de la sede de Caracas, producto de su ingreso reciente y no haber enfrentado la dinámica de alta rotación e insatisfacción, tanto de parte de los consultores como de los clientes de la unidad.

Con base en el discurso de los entrevistados, se considera importante señalar, que se observa preocupación por la situación actual y disposición a analizar y aportar ideas para, en sinergia y vinculación con la alta gerencia, transformar los factores que están incidiendo negativamente en el clima de la organización y transformarlo para retomar los niveles de productividad y satisfacción de los clientes.

5.2 Aplicación del cuestionario

El cuestionario fue aplicado a un grupo de 41 colaboradores, 30 de la sede de Caracas y 11 de la sede del interior. Las respuestas fueron registradas en el programa SPSS, versión 19 y Excel 2010, para su correspondiente procesamiento y análisis de la información recabada.

Las opciones de respuesta del cuestionario con su puntuación y valoración se presentan a continuación.

Tabla Nro 5
Puntuaciones de las opciones de respuesta y valoración

Opciones de respuesta	Puntuación	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	Percepción negativa
En desacuerdo	2	
De acuerdo	3	Percepción positiva
Totalmente de acuerdo	4	

A continuación se presentan los resultados generales obtenidos de la exploración del clima organizacional, los correspondientes a cada una de las dimensiones tomadas en cuenta en este estudio y los específicos del análisis de cada ítem.

5.3 Análisis del Clima Organizacional

En este apartado se presenta una tabla resumen con los principales estadísticos descriptivos y resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario. Como se ha señalado, el cuestionario registra la opinión de los colaboradores en torno a un conjunto de propiedades de la organización y refleja la percepción que tienen del clima de la Unidad.

Tabla Nro. 6
Resumen del Clima Organizacional General

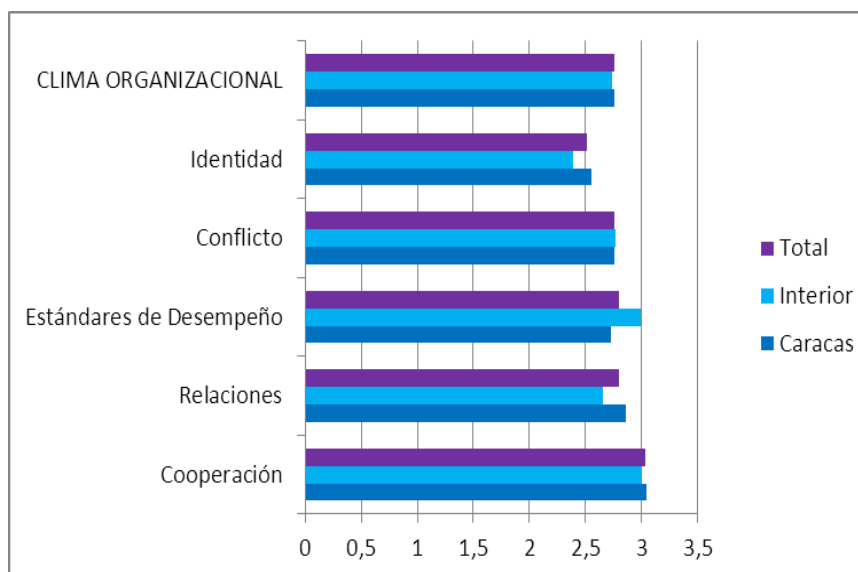
CLIMA ORGANIZACIONAL GENERAL				
COOPERACIÓN	RELACIONES	ESTÁNDARES	CONFLICTO	IDENTIDAD
Media= 3,00	Media= 2,80	Media= 2,80	Media= 2,76	Media= 2,50
Mediana= 3,00	Mediana= 3,00	Mediana= 3,00	Mediana= 3,00	Mediana= 3,00
Moda= 3,00	Moda= 3,00	Moda= 3,00	Moda= 3,00	Moda= 3,00
Desv= 0,61	Desv= 0,74	Desv= 0,77	Desv= 0,90	Desv= 0,70
Varianz= 0,37	Varianz= 0,55	Varianz= 0,60	Varianz= 0,82	Varianz= 0,48
% TD (1)= 1,22	% TD (1)= 5,23	% TD (1)= 5,23	% TD (1)= 9,85	% TD (1)= 7,69
% D (2)=21,34	% D (2)=23,69	% D (2)=26,13	% D (2)=25,62	% D (2)=38,11
% A (3)=50,61	% A (3)=56,79	% A (3)=51,92	% A (3)=42,86	% A (3)=50,00
% TA (4)=26,83	% TA (4)=14,29	% TA (4)=16,72	% TA (4)=21,67	% TA (4)= 4,20
Es la dimensión con la percepción más positiva. Significa que los colaboradores perciben un espíritu de apoyo mutuo entre los pares y niveles superiores. Dicha opinión es bastante homogénea.	Los colaboradores perciben la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre pares, jefes y subordinados. Esta opinión es compartida por la mayor parte del grupo.	El grupo percibe que la organización enfatiza en las normas de cumplimiento de metas y desempeño. Existe cierta dispersión de opinión en cuanto a esta dimensión.	Si bien como tendencia el grupo percibe que se acepta la divergencia de criterio y se enfrentan los problemas en el momento que surjan; existen criterios distintos en relación a este aspecto.	Es la dimensión con percepción menos positiva. Significa que no perciben la existencia de un sentimiento de pertenencia a la organización y que no armonizan los objetivos individuales con los de la organización. Esta opinión es compartida por la mayoría del grupo.

Si bien el cuadro anterior refiere el diagnóstico de la percepción general de los colaboradores en torno a las variables abordadas en este estudio, a continuación se presenta información detallada que permite conocer la percepción existente en las sedes de Caracas e interior.

Tabla Nro. 7
Puntuaciones promedio del Clima Organizacional

DIMENSIONES	Sede Caracas	Sede Interior	Total dimensión
Cooperación	3,04	3,00	3,03
Relaciones	2,86	2,65	2,80
Estándares de Desempeño	2,73	2,99	2,80
Conflicto	2,76	2,77	2,76
Identidad	2,55	2,39	2,51
CLIMA ORGANIZACIONAL	2,76	2,74	2,76

Gráfico Nro. 1
Promedio de las Dimensiones de Clima Organizacional



Se obtuvo una puntuación promedio de Clima Organizacional de 2,76 en la Unidad de Consultoría. Al segmentar el total del grupo y calcular el clima por sede, se obtiene una puntuación promedio de 2,76 para la sede de Caracas y 2,74 para la sede ubicada en el interior. Esto significa que, los colaboradores de ambas sedes, muestran una tendencia a percibir

positivamente un conjunto de aspectos que conforman el clima de la organización.

En cuanto a los promedios de cada dimensión, la puntuación mayor, (3,03), corresponde al factor Cooperación, reflejando una percepción positiva en torno a la existencia de un espíritu de ayuda entre los miembros de la organización en ambas sedes. En ambas sedes el promedio es similar, 3,04 para Caracas y 3,00 para la sede ubicada en el interior.

El segundo promedio más alto, corresponde a las dimensiones Relaciones y Estándares, 2,80 en ambas dimensiones. Específicamente en cuanto a la dimensión Relaciones, hay una valoración más positiva en Caracas, (2,86), que en la sede del interior, (2,65). Al contrario sucede con la dimensión Estándares, en la que prácticamente los colaboradores están de acuerdo de su existencia en el interior (2,99) y no reflejan tanto acuerdo los colaboradores de Caracas (2,73). Con respecto a la dimensión Conflicto (2,76), hay coincidencia de puntuación en ambas sucursales, significando que posiblemente hay tendencia a aceptar opiniones distintas en la organización.

La dimensión que surge con menor puntuación es Identidad, (2,51). Si bien la de Caracas es un poco más alta (2,55), que la del interior, (2,39), éstas puntuaciones pudiesen reflejar que los colaboradores no opinan sentirse parte importante de la organización y considerarse un miembro valioso para el equipo.

Con base en los resultados obtenidos, posiblemente pueda afirmarse que existe entre los colaboradores una percepción positiva en relación a la dimensión Cooperación, así mismo una tendencia positiva en la percepción en torno a las dimensiones Relaciones, Estándares y Conflicto. En cuanto a la variable Identidad, muestra la tendencia menos

favorable.

Los valores de “mediana” y “moda” son 3 para todas las dimensiones, en ambas sedes, opción de respuesta “de acuerdo”, a excepción de la moda correspondiente a la sede del interior de la variable Identidad, que es 2,50. Esto significa que la mayoría opina estar en desacuerdo con que los colaboradores se sienten identificados con la organización.

A fin de profundizar en el análisis del Clima Organizacional, a continuación se presentan las frecuencias de respuestas en cada dimensión explorada.

Gráfico Nro. 2
Frecuencia de respuestas Clima Organizacional

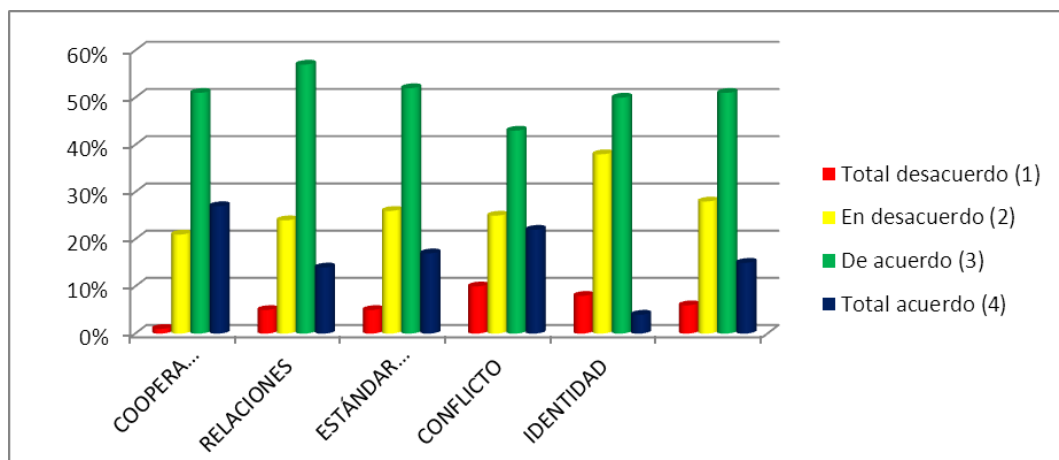


Tabla 8
Frecuencia de opciones de respuestas por sede y valoración

Sede	DMENSIONES	Total desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	De acuerdo (3)	Total acuerdo (4)	Percep Negativa (1+2)	Percep Positiva (3+4)
CCS	COOPERACIÓN	2%	22%	46%	30,00%	24%	76%
INT		0%	18%	64%	18%	18%	82%
TOTAL		1%	21%	51%	27%	22%	78%
CCS	RELACIONES	6%	19%	58%	17%	25%	75%
INT		4%	35%	53%	8%	39%	61%
TOTAL		5%	24%	57%	14%	29%	71%
CCS	ESTÁNDARES	6%	29%	50%	15%	35%	65%
INT		3%	18%	57%	22%	21%	79%
TOTAL		5%	26%	52%	17%	31%	69%
CCS	CONFLICTO	9%	28%	41%	22%	37%	63%
INT		11%	21%	47%	21%	32%	68%
		10%	25%	43%	22%	35%	65%
CCS	IDENTIDAD	6%	38%	51%	5%	44%	56%
INT		12%	38%	49%	1%	50%	50%
		8%	38%	50%	4%	46%	54%
CCS	TOTAL CLIMA	6%	28%	50%	16%	34%	66%
INT		6%	27%	54%	13%	33%	67%
TOTAL		6%	28%	51%	15%	34%	66%

En la tabla de registro de frecuencia de respuestas, puede observarse que la opción con mayor cantidad de respuestas, es la opción de acuerdo, con más del 50% de respuestas en todas las dimensiones, salvo en Conflicto que sólo alcanza a registrar un 43%.

Los resultados integrados de las dimensiones en ambas sucursales parecen reflejar una tendencia positiva. El mayor porcentaje de acuerdo, 78%, lo registra la dimensión Cooperación. Con porcentajes menores de acuerdo que oscilan entre el 71% y 65% se ubican las dimensiones Relaciones, Estándares y Conflicto. Por último, con un 54% de acuerdo se ubica la dimensión Conflicto.

Con base en los resultados obtenidos se puede generar el siguiente orden de percepciones positivas para cada una de las sedes.

Tabla Nro. 9
Orden de frecuencia de opciones de respuestas por sede

Caracas	Cooperación 76%	Relaciones 75%	Estándares 65%	Conflicto 63%	Identidad 56%
Interior	Cooperación 82%	Estándares 79%	Conflicto 68%	Relaciones 61%	Identidad 50%

En la sede de Caracas, con puntuación por encima del 75% de respuestas de acuerdo, se ubican las dimensiones Cooperación y Relaciones, mientras que las dimensiones Estándares, Conflicto e Identidad muestran porcentajes moderados de acuerdo entre 65% y 56%.

En cuanto a la sede del interior, con porcentajes por encima del 75% de acuerdo, se ubican las dimensiones Cooperación y Estándares. En cuanto a Conflicto y Relaciones, el porcentaje de acuerdo moderado oscila entre 68% y 61%. Aparece sólo con el 50% de acuerdo la dimensión Identidad.

A partir de los resultados puede afirmarse que, de manera consistente los colaboradores de ambas sedes perciben que existe un ambiente de apoyo en la Unidad de Consultoría. Así mismo, se comparte la percepción de no existir un sentimiento de marcada identidad y apego hacia la organización.

En cuanto a la dimensión Estándares, hay diferencia en la percepción de la existencia de pautas y normas de rendimiento. En la sede del interior hay un acuerdo de 79% mientras que en Caracas el porcentaje de acuerdo es sólo de un 65%. Esta diferencia pudiese relacionarse con el con la presencia de 3 líderes de práctica con una antigüedad importante dentro de la organización que pudiese estar impactando favorablemente este aspecto.

Con respecto a las dimensiones Conflicto y Relaciones, se evidencia

una sintonía en las percepciones. Efectivamente, con respecto a Conflicto, los porcentajes de la sede de Caracas y del interior son respectivamente un acuerdo de 63% y 68%, reflejando un moderado acuerdo de existir apertura ante la divergencia.

Esta misma sintonía en percepción, pese a laborar en lugares geográficos distintos y tal vez con otros estilos de liderazgo de parte de los supervisores, se refleja en la dimensión Identidad. La misma registra un bajo nivel de acuerdo, de 56% en Caracas y 50% en la sede del interior. Este resultado valida las percepciones de la alta gerencia y de los líderes de práctica y gerente de operaciones en torno a este punto.

Con el objetivo de conocer la percepción de los colaboradores para cada dimensión, a continuación se presentan los estadísticos descriptivos y resultados de los ítems que las conforman.

5.4 Análisis por dimensiones

5.4.1 Dimensión Cooperación

En esta dimensión se explora la existencia de un espíritu de ayuda entre los miembros de la organización, tanto de los pares, como entre pares y supervisores. La dimensión la conforman 4 ítems. A continuación se presentan los datos estadísticos más relevantes para conocer las características de dicha dimensión.

Tabla Nro. 10
Estadísticos descriptivos de la dimensión Cooperación

Sede	Item	Media	Moda	Mediana	Desviac	Varianz	Curtos
Ccs	18-Recibo ayuda por parte de mis compañeros cuando así lo requiero	3,46	4,00	4,00	.628	.395	-.321
Int		3,27	3,00	3,00	.646	.418	-.208
Total		3,41	4,00	3,00	.631	.399	-.518
Ccs	19-Cuando se presentan dificultades siempre encuentro apoyo entre mis compañeros y supervisores	3,10	3,00	3,00	.758	.576	-1.187
Int		3,00	3,00	3,00	.632	.400	.417
Total		3,07	3,00	3,00	.720	.520	-1.001
Ccs	23-Recibo ayuda por parte de mi supervisor cuando así lo requiero	2,86	3,00	3,00	.819	.671	-.629
Int		2,90	3,00	3,00	.539	.291	1.862
Total		2,87	3,00	3,00	.748	.560	-.304
Ccs	26-Considero que existe un ambiente de apoyo mutuo entre los miembros de la Organización	2,73	3,00	3,00	.691	.478	.269
Int		2,81	3,00	3,00	.603	.364	.412
Total		2,75	3,00	3,00	.663	.439	.242

En esta dimensión, al integrar los resultados de ambas sedes, obtiene el mayor promedio, un valor de 3,41 el ítem 18 y el menor promedio, un valor de 2,75, el ítem 26.

Con base en las desviaciones y las varianzas obtenidas, que reflejan baja dispersión en las respuestas, pudiese concluirse que las respuestas de ambas sedes son bastante homogéneas.

A continuación se presenta porcentaje de respuestas en cada ítem a fin de observar con mayor precisión las tendencias de respuesta.

Tabla Nro. 11
Frecuencia de respuestas de la dimensión Cooperación

Sede	Item	T Desac (1)	Desac (2)	Acuerdo (3)	T acuerd (4)	Percep Negativa	Percep Positiva
Ccs	18-Recibo ayuda por parte de mis compañeros cuando así lo requiero	0%	7%	40%	53%	7%	93%
Int		0%	9%	55%	36%	9%	91%
Total		0%	7%	44%	49%	7%	93%
Ccs	19-Cuando se presentan dificultades siempre encuentro apoyo entre mis compañeros y supervisores	0%	23%	44%	33%	23%	77%
Int		0%	18%	64%	18%	18%	82%
Total		0%	22%	49%	29%	22%	78%
Ccs	23-Recibo ayuda por parte de mi supervisor cuando así lo requiero	3%	30%	44%	23%	33%	67%
Int		0%	18%	73%	9%	18%	82%
Total		2%	27%	51%	20%	29%	71%
Ccs	26-Considero que existe un ambiente de apoyo mutuo entre los miembros de la Organización	3%	30%	57%	10%	33%	67%
Int		0%	27%	64%	9%	27%	73%
Total		2%	29%	59%	10%	31%	69%

Se puede afirmar que en la dimensión Cooperación,, los colaboradores opinan que reciben ayuda cuando lo requieren (ítem 18) y apoyo por parte de compañeros y supervisores (ítem19). El nivel de acuerdo en este aspecto se ubica entre un 93% y 77%.

Cuando se indaga específicamente en cuanto a la ayuda que reciben por parte de su supervisor cuando lo requieren (ítem 23), hay una opinión más favorable en cuanto a este aspecto en la sede del interior, 82% de acuerdo, que en Caracas, 67 % de acuerdo.

En relación a si existe un ambiente de apoyo mutuo entre los miembros de la organización, (ítem 26), si bien en el interior hay un acuerdo de un 73% y 67% en Caracas, los niveles de desacuerdo superan el 25%. Posiblemente, la mayor antigüedad de los colaboradores de la sede del interior y el hecho de ser un grupo más pequeño, favorece más la involucración entre el equipo y por ende el apoyo.

Puede concluirse que, con base en el porcentaje de respuestas que expresan acuerdo, hay una valoración positiva del espíritu de colaboración dentro de la Unidad de Consultoría ante las dificultades o

cuando algún miembro lo requiere. Surge como fortaleza el apoyo y ayuda entre los miembros. No obstante, con respecto al apoyo de los supervisores, no es tan positivamente percibido en Caracas, este factor así como el ambiente de apoyo mutuo entre los colaboradores, son oportunidades de mejora dentro de esta dimensión.

5.4.2 Dimensión Relaciones

En esta dimensión se explora la percepción acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones, tanto entre pares como entre pares y colaboradores. La dimensión la conforman 7 ítems.

Tabla Nro. 12
Estadísticos descriptivos de la dimensión Relaciones

Sede	Item	Media	Moda	Mediana	Desviac	Varianz	Curtos
Ccs	10-Considero que existe un ambiente de compañerismo con mis pares.	3,23	3,00	3,00	.897	.806	1,835
Int		3,18	3,00	3,00	.751	.564	-.878
Total		3,21	3,00	3,00	.851	.726	1.372
Ccs	4-Las relaciones de los jefes con los empleados tienden a ser cordiales	3,20	3,00	3,00	.664	.441	-.634
Int		2,90	3,00	3,00	.599	.291	1.862
Total		3,12	3,00	3,00	.640	.410	-.462
Ccs	1-Entre los miembros de la Organización existe un ambiente agradable	3,00	3,00	3,00	.694	.483	1.395
Int		2,81	3,00	3,00	.404	.164	2.037
Total		2,95	3,00	3,00	.631	.398	1.662
Ccs	6-Las personas en la Organización tienden a ser abiertas y receptivas	2,73	3,00	3,00	.639	.409	.864
Int		2,54	2,00	2,00	.687	.473	.081
Total		2,68	3,00	3,00	.650	.422	.078
Ccs	21-La Organización promueve la comunicación abierta entre todas las personas	2,70	3,00	3,00	.651	.424	.523
Int		2,45	3,00	3,00	.687	.473	.081
Total		2,63	3,00	3,00	.661	.438	.361
Ccs	25-Existe un trato justo hacia las personas que conforman la Organización	2,70	3,00	3,00	.651	.424	1.655
Int		2,27	2,00	2,00	.646	.418	-.208
Total		2,58	3,00	3,00	.669	.449	.382
Ccs	11- Las personas confían verdaderamente uno en el otro	2,43	3,00	3,00	.773	.599	-.403
Int		2,36	2,00	2,00	.674	.455	-.293
Total		2,41	3,00	3,00	.704	.549	-.429

En esta dimensión las medias obtenidas oscilan entre 3,21 y 2,41, tomando en cuenta las respuestas de todo el grupo. Obtiene la valoración máxima el ítem 10 y la más baja el ítem 11.

Las desviaciones y varianza de los ítems indican baja y moderada dispersión, reflejando homogeneidad de respuestas en el grupo.

En esta dimensión, de manera consistente, en todos los ítems, hay valoraciones más positivas de los colaboradores de la sede de Caracas.

Tabla Nro. 13
Frecuencia de respuestas de la dimensión Relaciones

Sede	Item	T desac (1)	Desac (2)	Acuerdo (3)	T acuerd (4)	Percep Negativa	Percep Positiva
Ccs	10-Considero que existe un ambiente de compañerismo con mis pares.	10%	0%	47%	43%	10%	90%
Int		0%	18%	46%	36%	18%	82%
Total		7%	5%	46%	42%	12%	88%
Ccs	4- Las relaciones de los jefes con los empleados tienden a ser cordiales	0%	13%	53%	34%	13%	87%
Int		0%	18%	73%	9%	18%	82%
Total		0%	15%	59%	27%	15%	86%
Ccs	1-Entre los miembros de la Organización existe un ambiente agradable	3%	14%	63%	20%	17%	83%
Int		0%	18%	82%	0%	18%	82%
Total		2%	15%	68%	15%	17%	83%
Ccs	6-Las personas en la Organización tienden a ser abiertas y receptivas	3%	27%	63%	7%	30%	70%
Int		0%	55%	36%	9%	55%	45%
Total		2%	34%	56%	7%	36%	63%
Ccs	21-La Organización promueve la comunicación abierta entre todas las personas	3%	30%	60%	7%	33%	67%
Int		9%	36%	55%	0%	45%	55%
Total		5%	32%	59%	5%	37%	64%
Ccs	25- Existe un trato justo hacia las personas que conforman la Organización	7%	20%	70%	3%	27%	73%
Int		9%	55%	36%	0%	64%	36%
Total		7%	30%	61%	2%	37%	63%
Ccs	11- Las personas confían verdaderamente uno en el otro	13%	34%	50%	3%	47%	53%
Int		9%	45,5%	45,5%	0%	54,5%	45,5%
Total		12%	37%	49%	2%	49%	51%

En esta dimensión hay una valoración positiva, que viene dada por la frecuencia de respuestas de acuerdo que oscila entre 90% y 83%. De manera consistente, en ambas sucursales, se percibe la existencia de un ambiente de compañerismo (ítem 10), relaciones cordiales entre jefes y empleados (ítem 4) y la existencia de un ambiente agradable entre los miembros de la Organización (ítem 1).

Llama la atención las respuestas dadas al planteamiento de si las personas en la Organización tienden a ser abiertas y receptivas (ítem 6),

el 70% de los colaboradores de Caracas afirma que sí, mientras el 55% de los colaboradores de la sede del interior manifiesta estar en desacuerdo con la afirmación. Esta diferencia de opinión se encuentra también en cuanto a si la Organización trata justamente a las personas, (ítem 25), un 70% de Caracas opina que sí, mientras un 64% de la sede del interior está en desacuerdo con la afirmación.

En cuanto a si la Organización promueve la comunicación abierta entre las personas (ítem 21), hay un moderado acuerdo de 67% en Caracas y 55% en el interior.

En ambas sedes, con porcentajes de 47% en Caracas y 55% en el interior, se está en desacuerdo que las personas confían verdaderamente uno en el otro (ítem 11).

Con base en los resultados, se encuentra una tendencia en los colaboradores de ambas sedes, a percibir un ambiente de compañerismo, relaciones cordiales de los jefes con los colaboradores y ambiente agradable.

En Caracas se percibe también positivamente, de forma más moderada, que las personas son abiertas y receptivas, se promueve la comunicación abierta y existe un trato justo.

Posiblemente esté afectando el clima en esta dimensión, en la sede del interior que no se percibe a las personas como abiertas y receptivas y no sienten un trato justo hacia las personas. Surge como elemento importante que las personas no confían los unos en los otros, en ambas sedes.

En esta dimensión posiblemente hay aspectos que están incidiendo negativamente en el clima, afectando posiblemente más en el clima de la

sede del interior, no obstante de manera consistente con los resultados obtenidos en las entrevistas, se evidencia la existencia de un ambiente de compañerismo y buenas relaciones entre los colaboradores.

5.4.3 Dimensión Estándares de desempeño

En esta dimensión se explora la existencia de normas y pautas de desempeño laboral. La dimensión la conforman 7 ítems.

Tabla Nro. 14
Estadísticos descriptivos de la dimensión Estándares de Desempeño

Sede	Item	Media	Moda	Mediana	Desviac	Varianz	Curtos
Ccs	5-Se claramente qué debo hacer si deseo obtener resultados excelentes en mi desempeño	3,16	3,00	3,00	.746	.557	-1.095
Int		3,18	3,00	3,00	.603	.364	.412
Total		3,17	3,00	3,00	.703	.495	-.894
Ccs	2- Conozco claramente cuáles son los objetivos que debo alcanzar en mi cargo	2,96	3,00	3,00	.850	.723	.185
Int		3,45	4,00	4,00	.687	.473	.081
Total		3,09	3,00	3,00	.830	.690	.219
Ccs	7-En esta Organización se exige un rendimiento bastante alto	2,90	3,00	3,00	.607	.369	-.081
Int		3,18	3,00	3,00	.603	.364	.412
Total		2,97	3,00	3,00	.611	.374	-.139
Ccs	27-Considero que el desempeño percibido por mi supervisor de mi gestión está alineado con mi ejecución en el cargo	2,80	3,00	3,00	.664	.441	-.634
Int		2,90	3,00	3,00	.539	.291	1.862
Total		2,82	3,00	3,00	.628	.395	-.431
Ccs	9- Se claramente cómo es percibido mi desempeño por parte de mi supervisor	2,60	3,00	3,00	.724	.524	.136
Int		2,81	3,00	3,00	.751	.564	-.878
Total		2,65	3,00	3,00	.728	.530	-.038
Ccs	22- Existen formas de seguimiento y aseguramiento de la calidad del trabajo	2,43	2,00	2,00	.773	.599	-.214
Int		2,54	3,00	3,00	.687	.473	.976
Total		2,46	3,00	3,00	.744	.599	-.238
Ccs	15-En la Organización existe un mecanismo formal que permite medir el desempeño de sus miembros	2,26	3,00	2,00	.784	.616	-1.153
Int		2,81	3,00	3,00	.873	.764	.779
Total		2,41	2,00	3,00	.835	.699	-.659

Al integrar las puntuaciones de ambas sedes, la media de puntuaciones en esta dimensión se ubica entre 3,17, máxima puntuación que registra el ítem 5 y 2.41 para el ítem 15,

Se siguen presentando valores bajos de dispersión, implicando que las respuestas de los colaboradores son homogéneas.

Tabla Nro. 15

Frecuencia de respuestas de la dimensión Estándares de Desempeño

Sede	Item	T desac (1)	Desac (2)	Acuerdo (3)	T acuerd (4)	Percep Negativa	Percep Positiva
Ccs	5-Se claramente qué debo hacer si deseo obtener resultados excelentes en mi desempeño	0%	20%	43%	37%	20%	80%
Int		0%	9%	64%	27%	9%	91%
Total		0%	17%	49%	34%	17%	83%
Ccs	2- Conozco claramente cuáles son los objetivos que debo alcanzar en mi cargo	6%	17%	50%	27%	23%	77%
Int		0%	9%	36%	55%	9%	91%
Total		5%	15%	46%	34%	20%	80%
Ccs	7-En esta Organización se exige un rendimiento bastante alto	0%	23%	64%	13%	23%	77%
Int		0%	9%	64%	27%	9%	91%
Total		0%	20%	63%	17%	20%	80%
Ccs	27-Considero que el desempeño percibido por mi supervisor de mi gestión está alineado con mi ejecución en el cargo	0%	33%	54%	13%	33%	67%
Int		0%	18%	73%	9%	18%	82%
Total		0%	29%	59%	12%	29%	71%
Ccs	9-Se claramente cómo es percibido mi desempeño por parte de mi supervisor	7%	33%	53%	7%	40%	60%
Int		0%	36%	46%	18%	36%	64%
Total		5%	34%	51%	10%	39%	61%
Ccs	22-Existen formas de seguimiento y aseguramiento de la calidad del trabajo	10%	43%	40%	7%	53%	47%
Int		9%	27%	64%	0%	36%	64%
Total		10%	39%	46%	5%	49%	51%
Ccs	15- En la Organización existe un mecanismo formal que permite medir el desempeño de sus colab	20%	33%	47%	0%	53%	47%
Int		9%	18%	55%	18%	27%	73%
Total		17%	29%	49%	5%	46%	54%

En relación a la dimensión Estándares, con un nivel de acuerdo que oscila entre un 91% y 77% de acuerdo, los colaboradores opinan que saben qué hacer para obtener excelente desempeño (ítem 5), conocen los objetivos laborales por alcanzar (ítem 2) y que el rendimiento exigido por la Organización es bastante alto (ítem 7).

Con respecto a, sí la percepción que tiene el supervisor está alineado con el desempeño de los colaboradores (ítem 27), en el interior se registra un acuerdo de 82%, mientras que en Caracas sólo un 67%. No obstante, en ambas sedes se opina, de manera consistente con un nivel de acuerdo de 64% en el interior y 60% en Caracas, que saben claramente cómo es percibido su desempeño por el supervisor (ítem 9).

Llama la atención la diferencia de opinión en ambas sucursales con

respecto a los ítem 22 y 15. En el ítem 22 se indaga si existen formas de seguimiento y aseguramiento de la calidad, en Caracas un 53% está en desacuerdo con la afirmación, mientras que en el interior el desacuerdo con la afirmación es de un 36%.

Con respecto a si existe un mecanismo formal que permite medir el desempeño de los colaboradores (ítem 15), también se presenta un disenso en la opinión. El 53% de los colaboradores expresan su desacuerdo con la afirmación, mientras que sólo el 27% de los colaboradores del interior están en desacuerdo.

Surgen como fortalezas organizacionales en la dimensión de Estándares, que los colaboradores saben qué hacer para obtener un excelente desempeño, conocen los objetivos a lograr en el cargo y se exige un rendimiento alto.

Adicionalmente, en la sede del interior, también surgen como fortalezas el estar el desempeño de los colaboradores alineado con la percepción del supervisor, el contar con formas de seguimiento y aseguramiento de calidad del trabajo y existir mecanismos formales para medir el desempeño.

Surgen en Caracas opiniones desfavorables en cuanto a la existencia de formas de seguimiento y aseguramiento de la calidad del trabajo y existir un mecanismo formal que permite evaluar el desempeño.

Los resultados parecen reflejar que existen, o bien se siguen más estándares para el planteamiento de objetivos, consecución y evaluación de los mismos, en la sede del interior que en Caracas.

5.4.4 Dimensión Conflicto

En esta dimensión se explora la aceptación de pares y supervisores de opiniones distintas. Conforman 5 ítems la exploración de esta dimensión.

Tabla Nro. 16
Estadísticos descriptivos de la dimensión Conflicto

Sede	Item	Media	Moda	Mediana	Desviac	Varianz	Curtos
Ccs	28-Considero que en esta Organización todos podemos tener opiniones diferentes	3,30	3,00	3,00	.596	.355	-.482
Int		3,45	3,00	3,00	.522	.273	.273
Total		3,34	3,00	3,00	.574	.330	-.633
Ccs	3- Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	3,13	3,00	3,00	.776	.602	-1.261
Int		3,00	3,00	3,00	1,000	1,000	-1.33
Total		3,09	3,00	3,00	.830	.690	-.656
Ccs	12-Existe la libertad para expresar mi opinión en el momento en que surja alguna situación	3,06	3,00	3,00	.691	.478	-.770
Int		3,09	3,00	3,00	.539	.291	1.862
Total		3,07	3,00	3,00	.647	.420	-.488
Ccs	8- Los supervisores siempre buscan estimular el debate dentro del equipo para que cada miembro se exprese	2,23	2,00	2,00	.858	.737	-.484
Int		2,00	2,00	2,00	.816	.667	-1.393
Total		2,17	2,00	2,00	.843	.712	-.597
Ccs	13- El conflicto entre unidades y departamentos es considerado bastante saludable por la gerencia	2,06	2,00	2,00	.827	.685	-.590
Int		2,20	2,00	2,00	.788	.622	-1.074
Total		2,10	2,00	2,00	.810	.656	-.778

La media de la dimensión, tomado en cuenta ambas sedes, registra un valor máximo de 3,34 para el ítem 28 y un mínimo de 2,10 para el ítem 13.

La dispersión de respuestas sigue siendo menor y solamente el ítem 3, en la sede del interior, muestra más diversidad en las opiniones del grupo.

Tabla Nro. 17
Frecuencia de respuestas de la dimensión Conflicto

Sede	Item	T desac (1)	Desac (2)	Acuerdo (3)	T acuerd (4)	Percep Negativa	Percep Positiva
Ccs	28-Considero que en esta Organización todos podemos tener opiniones diferentes	0%	7%	57%	36%	7%	93%
Int		0%	0%	54.5%	45.5%	0%	100%
Total		0%	5%	56%	39%	5%	95%
Ccs	12-Existe la libertad para expresar mi opinión en el momento en que surja alguna situación	0%	20%	53%	27%	20%	80%
Int		0%	9%	73%	18%	9%	91%
Total		0%	17%	59%	24%	17%	83%
Ccs	3- Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	0%	23%	40%	37	23%	77%
Int		9%	18%	36,5%	36,5%	27%	73%
Total		2%	22%	39%	37%	24%	76%
Ccs	8-Los supervisores siempre buscan estimular debate dentro del equipo para que cada miembro se exprese	20%	43%	30%	7%	63%	37%
Int		30%	40%	30%	0%	70%	30%
Total		23%	43%	29%	5%	66%	34%
Ccs	13-El conflicto entre unidades y departamentos es considerado bastante saludable por la gerencia	27%	43%	27%	3%	70%	30%
Int		20%	40%	40%	0%	60%	40%
Total		25%	43%	30%	2%	68%	32%

En esta dimensión, resalta en los ítems 28 y 12 la ausencia de respuestas en la opción de respuesta más baja de la escala. Es muy positivo el total nivel de acuerdo, 100%, con el cual los colaboradores de la sede del interior pueden tener opiniones distintas (item 28), en Caracas el porcentaje también es muy alto, 93%.

Así mismo existe un alto nivel de acuerdo con el hecho tener libertad para expresar opiniones en el momento en que surja alguna situación (item 12), los porcentajes de acuerdo son para interior y Caracas respectivamente 91% y 80%. Aunque con un porcentaje levemente menor, 77% y 73% para Caracas e interior, hay también acuerdo en que se puede decir lo que se piensa, aunque no se esté de acuerdo con los jefes.

Son interesantes los altos porcentajes de desacuerdo en ambas sedes con las afirmaciones de los ítems 8 y 13. Con un rango de desacuerdo entre un 60% y 70%, los colaboradores opinan que los supervisores no estimulan el debate dentro del equipo para que cada

quien pueda expresar sus opiniones (ítem 8), tampoco opinan que el conflicto entre unidades y departamentos es considerado saludable por la gerencia.

Con base en los resultados posiblemente pueda afirmarse que hay una percepción compartida por los colaboradores de que en la unidad de consultoría hay libertad para expresar opiniones y disensos pero, aparentemente, es una característica de los supervisores no promover el debate dentro de los equipos ni encontrar la gerencia un valor agregado al conflicto entre unidades y departamentos.

5.4.5 Dimensión Identidad

En esta dimensión el sentimiento de pertenencia a la organización, elemento importante y valioso para la organización. Conforman 7 ítems la exploración de esta dimensión.

Tabla Nro. 18
Estadísticos descriptivos de la dimensión Identidad

Sede	Item	Media	Moda	Mediana	Desviac	Varianz	Curtos
Ccs	29- Me siento responsable del logro de los objetivos de esta Organización	2,93	3,00	3,00	.520	.271	1.089
Int		2,72	3,00	3,00	.467	.218	-.764
Total		2,87	3,00	3,00	.509	.260	.858
Ccs	30- Las personas están comprometidas con esta Organización	2,63	3,00	3,00	.718	.516	-.189
Int		2,27	2,00	2,00	.646	.418	-.208
Total		2,53	3,00	2,00	.710	.505	-.136
Ccs	24- Siento que soy un miembro importante para esta Organización	2,60	3,00	3,00	.674	.455	-0.25
Int		2,36	2,00	2,00	.924	.855	-.448
Total		2,53	3,00	3,00	.744	.555	-.155
Ccs	20-En esta Organización el trabajo es estimulante	2,50	3,00	3,00	.731	.534	-0.89
Int		2,45	3,00	3,00	.687	.473	0.81
Total		2,48	3,00	3,00	.711	.506	-.161
Ccs	17- Los miembros de esta Organización trabajan en función de la visión, misión y valores de la Organización	2,43	3,00	3,00	.678	.461	-.402
Int		2,63	3,00	3,00	.674	.455	2.611
Total		2,48	3,00	3,00	.675	.456	-.169
Ccs	16- Considero que los objetivos individuales de los miembros están alineados con los de la Organización	2,40	2,00	2,00	.813	.662	-.402
Int		2,60	3,00	3,00	.516	.267	-2.277
Total		2,45	2,50	3,00	.749	.562	-.255
Ccs	14- La gente se siente orgullosa de permanecer en esta Organización	2,33	2,00	2,00	.546	.299	-.699
Int		1,72	2,00	2,00	.646	.418	-.208
Total		2,17	2,00	2,00	.628	.395	-.431

En esta dimensión, el valor de la media mayor es de 2,93 (ítem 29) y la menor 2,17 (ítem 14). Al comparar las medias de esta dimensión con las demás, esta registra los más bajos puntajes.

Se registra para esta dimensión igual bajos puntajes de dispersión en las respuestas de ambas sedes.

Tabla Nro. 19
Frecuencia de respuestas de la dimensión Identidad

Sede	Item	T desac (1)	Desac (2)	Acuerdo (3)	T acuerd (4)	Percep Negativa	Percep Positiva
Ccs	29- Me siento responsable del logro de los objetivos de esta Organización	0%	17%	73%	10%	17%	83%
Int		0%	27%	73%	0%	27%	73%
Total		0%	20%	73%	7%	20%	80%
CCs	17-Los miembros de la Organización trabajan en función de la visión, misión y valores de la Organización	10%	37%	53%	0%	47%	53%
Int		9%	18%	73%	0%	27%	73%
Total		10%	32%	58%	0%	42%	58%
Ccs	30-Las personas están comprometidas con esta Organización	3%	40%	47%	10%	43%	57%
Int		9%	55%	36%	0%	64%	36%
Total		5%	44%	44%	7%	49%	51%
Ccs	24- Siento que soy un miembro importante para esta Organización	3%	40%	50%	7%	43%	57%
Int		18%	36,5%	36,5%	9%	54,5%	45,5%
Total		7%	39%	47%	7%	46%	54%
Ccs	20- En esta Organización el trabajo es estimulante	10%	33%	54%	3%	43%	57%
Int		9%	37%	55%	0%	46%	54%
Total		10%	34%	54%	2%	44%	56%
Ccs	16- Considero que los objetivos individuales de los miembros están alineados con los de la Organización	13%	40%	40%	7%	53%	47%
Int		0%	40%	60%	0%	40%	60%
Total		10%	40%	45%	5%	50%	50%
Ccs	14- La gente se siente orgullosa de permanecer en esta Organización	3%	60%	37%	0%	63%	37%
Int		36%	55%	9%	0%	91%	9%
Total		12%	59%	29%	0%	71%	29%

Resalta en esta dimensión, el bajo porcentaje de respuestas en el máximo valor de la escala (4), que corresponde a la opción de respuesta completamente de acuerdo. Así mismo, las diferencias de percepción de ambas sedes.

El ítem 29, sentirse responsable por el logro de los objetivos de la organización es el que registra el mayor nivel de acuerdo, 83% en

Caracas y 73% en el interior. Aunque esta respuesta pudiese asumirse como positiva para la organización realmente puede no serlo, por el evidente contraste con la respuesta al ítem 30. En ese ítem, se indaga si las personas están comprometidas con la organización, un 57% afirma estar de acuerdo en Caracas, mientras que sólo un 36%, un bajo porcentaje, expresa acuerdo en el interior. Más allá del porcentaje, llama la atención es el estar conscientes de que su trabajo aporta a la organización, más sin embargo, afirmar que no se siente el compromiso. Tal vez tenga que ver con motivaciones personales de los colaboradores orientadas al poder y no al logro.

Existen opiniones distintas con respecto al ítem 17, que explora si los miembros trabajan en función de la visión, misión y valores organizacionales, en la sede del interior se registra un alto nivel de acuerdo, 73%, mientras que en Caracas el nivel de acuerdo es sólo de un 53%.

En los demás ítems de esta dimensión llama la atención el alto porcentaje de desacuerdo, entre un 43% y 55%, expresan su desacuerdo en relación a si el trabajo es estimulante (ítem 20), percibir ser miembros importantes para la Organización (ítem 24) y que los objetivos personales se alineen con los de la organización (ítem 16).

El último ítem (14), indaga en el sentimiento de orgullo de la gente por pertenecer a la Organización, un 63% opina estar en desacuerdo en Caracas mientras el desacuerdo en la sede del interior alcanza el 91%.

En esta dimensión, con base en los resultados referidos, puede concluirse que hay una percepción escasamente positiva en este aspecto, presentando la sede del interior las valoraciones más bajas.

5.5 Variables demográficas y situacionales de los colaboradores

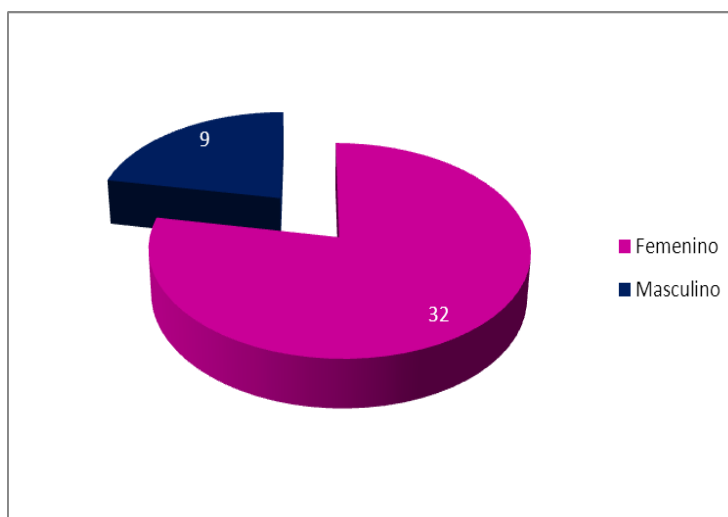
A continuación se caracteriza el grupo de colaboradores en cuanto al conjunto de variables demográficas y de perfil de los cargos que se exploraron en el cuestionario.

5.5.1 Sexo

Tabla Nro. 20
Variable demográfica sexo

SEXO	Sede Caracas		Sede interior		TOTAL Unidad Consultoría	
	f	%	f	%	f	%
Femenino	23	76,67	9	81,82	32	78,05
Masculino	7	23,33	2	18,18	9	21,95
TOTAL	30	100,00	11	100,00	41	100,00

Gráfico Nro. 3
Variable demográfica sexo



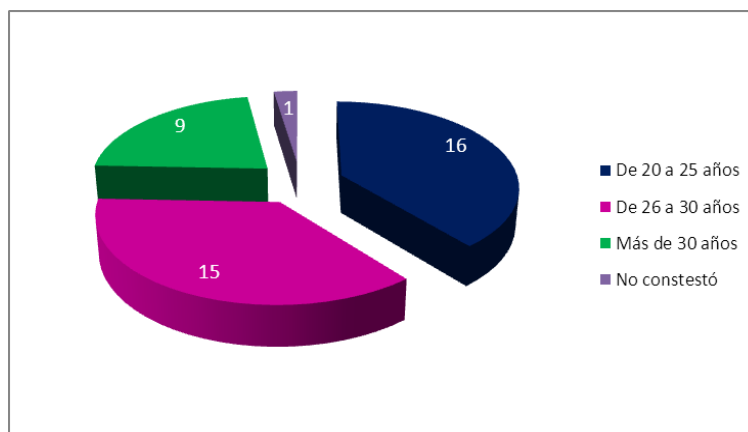
Existe una relación de colaboradores con mayor presencia de mujeres. Específicamente, 78% de mujeres y 22% de hombres. En ambas sedes es mucho mayor la proporción de mujeres.

5.5.2 Edad

Tabla Nro. 21
Variable demográfica edad

Edad	Sede Caracas		Sede interior		TOTAL Unidad Consultoría	
	f	%	f	%	f	%
De 20 a 25 años	13	43,33	3	27,27	16	39,02
De 26 a 30 años	12	40,00	3	27,27	15	36,59
Más de 30 años	5	16,67	4	36,36	9	21,95
No contestó			1	9,09	1	2,44
TOTAL	30	100,00	11	100,00	41	100,00

Gráfico Nro. 4
Variable demográfica edad



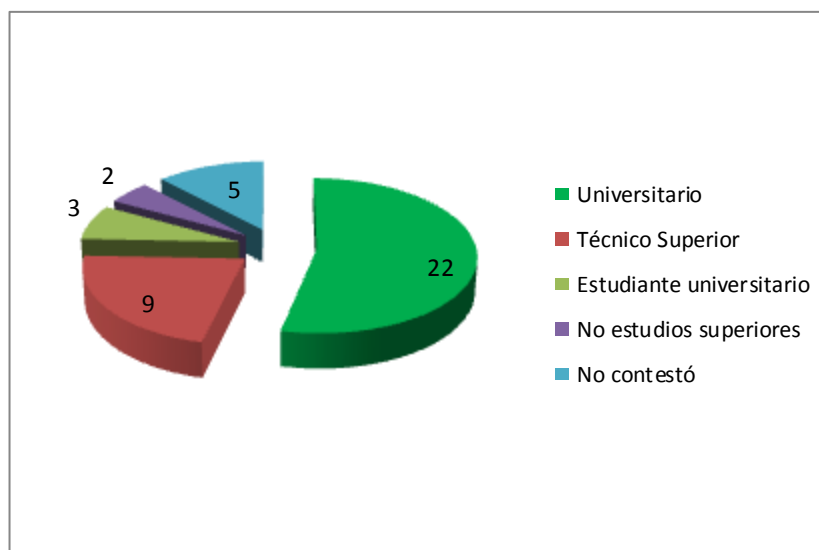
Los colaboradores son mayoritariamente un grupo muy joven. En efecto, más del 75% se ubican en el rango de edad entre 20 y 30 años. El promedio de edad de los colaboradores es de 26,80 años, registra un promedio de 26,43 años el grupo que contestó de la sucursal de Caracas y 27,90 años en la sede del interior.

5.5.3 Nivel educativo

Tabla Nro. 22
Variable demográfica nivel educativo

Nivel educativo	Sede Caracas		Sede interior		TOTAL Unidad Consultoría	
	f	%	f	%	f	%
Universitario	16	53,33	6	54,55	22	53,66
Técnico Superior	9	30,00	0	0,00	9	21,95
Estudiante Universitario	3	10,00	0	0,00	3	7,32
No estudios superiores	2	6,67	0	0,00	2	4,88
No contestó			5	45,45	5	12,20
TOTAL	30	100,00	11	100,00	41	100,00

Gráfico Nro. 5
Variable demográfica nivel educativo



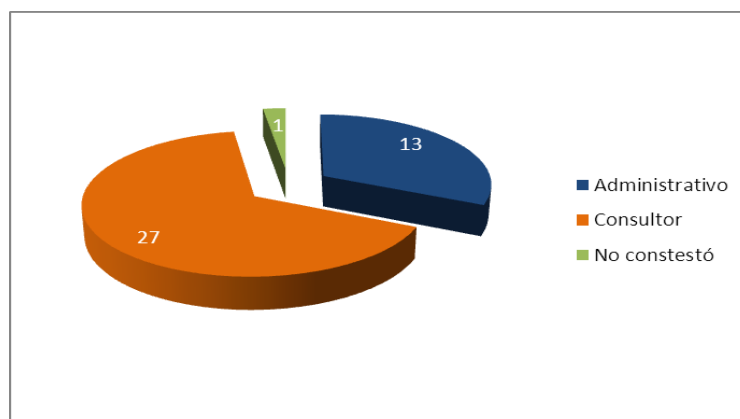
Más de la mitad de los colaboradores tiene formación universitaria.

5.5.4 Área laboral

Tabla Nro. 23
Variable situacional área laboral

CARGO	Sede Caracas		Sede interior		TOTAL Unidad Consultoría	
	f	%	f	%	f	%
Administrativo	11	36,67	2	18,18	13	31,71
Consultor	19	63,33	8	72,73	27	65,85
No contestó			1	9,09	1	2,44
TOTAL	30	100,00	11	100,00	41	100,00

Gráfico Nro. 6
Variable situacional área laboral



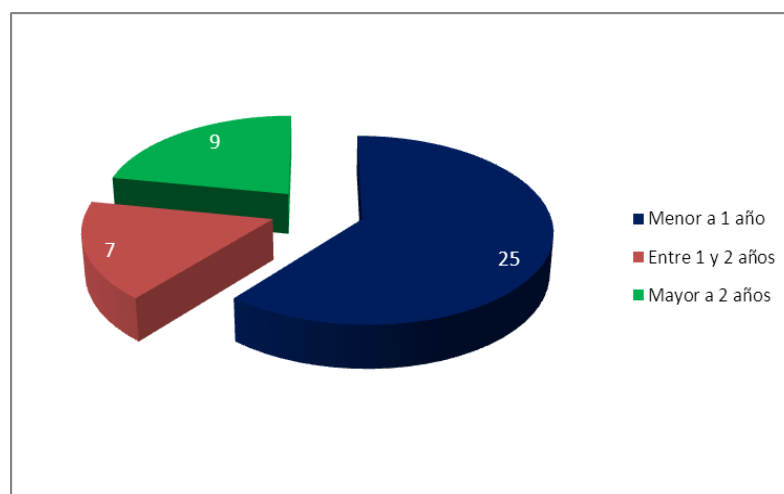
En el grupo total, la proporción de consultores duplica el número el número de administrativos.

5.5.5 Antigüedad

Tabla Nro. 24
Variable situacional antigüedad

Antigüedad	Sede Caracas		Sede interior		TOTAL Unidad Consultoría	
	f	%	f	%	f	%
Menor a 1 año	21	70,00	4	36,36	25	60,98
Entre 1 y 2 años	6	20,00	1	9,09	7	17,07
Mayor a 2 años	3	10,00	6	54,55	9	21,95
TOTAL	30	100,00	11	100,00	41	100,00

Gráfico Nro. 7
Variable situacional antigüedad



El 61 % de los colaboradores registra un promedio de antigüedad menor a de 1 años, el promedio calculado de antigüedad en la organización es de 1,61 años. En la sede de Caracas el mayor porcentaje de colaboradores tiene una antigüedad menor a 1 año, en contraste con la sede del interior, en la que la mayoría de los colaboradores tiene una antigüedad mayor a 2 años.

5.6 Relaciones entre la percepción de clima y variables demográficas y situacionales

A continuación se identifican las respuestas obtenidas a través de la aplicación del cuestionario en función de las variables demográficas y situacionales. Con fines de facilitar el análisis, se presentan los resultados creando 2 categorías de respuesta: en desacuerdo” integrando las opciones de respuesta 1 y 2, y de acuerdo, integrando las opciones de respuesta 3 y 4

5.6.1 Percepción del clima y sexo

A continuación se presenta la frecuencia de respuestas de acuerdo y desacuerdo obtenida por el grupo de 32 mujeres y 9 hombres que conforman la unidad de consultoría.

Tabla Nro. 25
Percepción del clima organizacional y sexo

Dimensión	Categoría respuesta	Femenino	Masculino
Relaciones	En desacuerdo	28%	10%
	De acuerdo	72%	90%
Cooperación	En desacuerdo	19%	10%
	De acuerdo	81%	90%
Estándares	En desacuerdo	31%	20%
	De acuerdo	69%	80%
Conflicto	En desacuerdo	28%	20%
	De acuerdo	72%	80%
Identidad	En desacuerdo	47%	50%
	De acuerdo	53%	50%

En cuanto a la percepción de las dimensiones del clima en función del sexo de los colaboradores, con base en los resultados de la tabla de frecuencia de respuestas en desacuerdo y de acuerdo, hay diferencias en cuanto a la percepción. Los hombres tienen una percepción más positiva de las dimensiones incluidas en este estudio. A continuación tabla que identifica el orden de percepción de las dimensiones por sexo.

Tabla Nro. 26
Orden de Percepción del clima organizacional y sexo

SEXO	FRECUENCIA DE RESPUESTAS DE ACUERDO POR DIMENSIONES			
Hombres	90% Relaciones y Colaboración	80% Estándares y Conflicto		50% Identidad
Mujeres	81% Colaboración	72% Relaciones y Colaboración	69% Estándares	53% Identidad

Puede observarse en la tabla de orden de frecuencias, que existe un porcentaje de respuestas de acuerdo en la dimensión “Identidad” de 53% para los hombres y 50% para las mujeres. Esto parece reflejar una sintonía de opinión en el hecho de que solamente la mitad de los colaboradores percibe identificación y compromiso organizacional dentro del equipo de consultoría.

La mayor diferencia de porcentaje de acuerdo, lo registra la dimensión Relaciones, 90% hombres y 72% mujeres. Esto pudiese significar que los hombres perciben más que las mujeres un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares, como entre colaboradores y supervisores. También presenta diferencia de porcentaje la dimensión Estándares, 80% frecuencia de acuerdo hombres y 69% mujeres, pudiendo significar que los hombres perciben más la existencia de estructuración de objetivos organizacionales y normas de cumplimiento.

5.6.2 Percepción del clima y edad

En función de la variable edad, a continuación se presenta tabla de frecuencias de respuestas de acuerdo y desacuerdo con respecto a las dimensiones de clima abordadas en este estudio. Contestaron el cuestionario 16 colaboradores que se ubican en el rango de edad entre 20

y 25 años, 15 que se ubican entre 26 y 30 años, y 9 con edades de más de 30 años.

Tabla Nro. 27
Percepción del clima organizacional y edad

Dimensión	Categoría respuesta	20-25	26-30	Más de 30
Relaciones	En desacuerdo	19%	33%	22%
	De acuerdo	81%	67%	78%
Cooperación	En desacuerdo	12,5%	27%	11%
	De acuerdo	87,5%	73%	89%
Estándares	En desacuerdo	12,5%	47%	33%
	De acuerdo	87,5%	53%	77%
Conflicto	En desacuerdo	19%	20%	56%
	De acuerdo	81%	80%	44%
Identidad	En desacuerdo	31%	60%	55,5%
	De acuerdo	69%	40%	44,5%

Dentro del rango de edad de 20 a 25 años, se percibe más positivamente la existencia de un espíritu de ayuda y de normas establecidas para el cumplimiento de objetivos, 87,5% de acuerdo. En este grupo el menor acuerdo, 69%, se refleja en cuanto a la existencia de un sentimiento de identidad y compromiso organizacional.

En cuanto al rango de edades comprendidas entre 26 y 30 años, el mayor acuerdo, 80% se ubica en relación a la dimensión Conflicto, percibiendo que se aceptan las opiniones discrepantes y se enfrentan los problemas en el momento en que surjan. Perciben menos positivamente la dimensión identidad organizacional, 40% de acuerdo.

En el último rango de edad, se observa para el grupo mayor de 30 años que la percepción con la que expresan mayores acuerdos es Cooperación, 89% del grupo opina que existe un espíritu de ayuda entre el grupo de colaboradores. El menor porcentaje de acuerdo se ubica en la dimensión identidad y conflicto, 44,5% y 44% de acuerdo respectivamente. Este grupo etéreo percibe baja identificación organizacional, pero así mismo percibe baja tolerancia al disenso y

disposición para enfrentar problemas por parte de la gerencia de la organización.

Tabla Nro. 28
Orden de Percepción del clima organizacional y edad

EDAD	FRECUENCIA DE RESPUESTAS DE ACUERDO POR DIMENSIONES				
20-25	87,5% Cooperación y Estándares		81% Relaciones y Conflicto		69% Identidad
26-30	80% Conflicto	73% Cooperación	67% Relaciones	53% Estándares	40% Identidad
Más de 30	89% Cooperación	78% Relaciones	77% Estándares	44,5% Identidad	44% Conflicto

Con base en el mayor porcentaje de acuerdos del grupo etéreo de 20 a 25 años, posiblemente puede afirmarse que tienen una percepción del clima más positiva que los de mayor edad.

No obstante, pese a la magnitud del acuerdo, de manera consistente los 3 grupos etéreos perciben que existe un espíritu de colaboración en la unidad de consultoría y que no está tan presente ese sentimiento de identificación con la organización.

Contrasta entre las percepciones de los grupos, la perspectiva del grupo de más de 30 años, quienes parecen opinar distinto en relación a la tolerancia ante el disenso y la disposición a enfrentar problemas de parte de la organización. Los grupos de 20 a 25 y de 26 a 30 manifiestan altos porcentajes de acuerdo, de 81% y 80% respectivamente, mientras que los mayores de 30 sólo están de acuerdo en un 44%.

5.6.3 Percepción del clima y nivel educativo

En función de la variable nivel educativo, a continuación se presenta tabla de frecuencias de respuestas de acuerdo y desacuerdo

con respecto a las dimensiones de clima abordadas en este estudio. Contestaron el cuestionario 22 colaboradores con nivel educativo universitario, 9 con nivel educativo de Técnico Superior, 3 que cursan estudios universitarios, 2 sin estudios superiores y 5 que no identificaron su nivel educativo.

Tabla Nro. 29
Percepción del clima organizacional y nivel educativo

Dimensión	Categoría respuesta	Universit	TSU	Est Univ	Sin est superior	No contestó
Relaciones	En desacuerdo	26%	11%	0%	50%	40%
	De acuerdo	74%	89%	100%	50%	60%
Cooperación	En desacuerdo	22%	11%	0%	0%	20%
	De acuerdo	78%	89%	100%	100%	80%
Estándares	En desacuerdo	30%	44%	0%	0%	20%
	De acuerdo	70%	56%	100%	100%	80%
Conflicto	En desacuerdo	30%	44%	0%	0%	20%
	De acuerdo	70%	56%	100%	100%	80%
Identidad	En desacuerdo	52%	33%	0%	100%	60%
	De acuerdo	48%	67%	100%	0%	40%

Con respecto al grupo de colaboradores con nivel educativo universitario, la mayor frecuencia de respuestas de acuerdo, 78% se ubicó en relación a la existencia de un espíritu colaborativo y la menor, 48%, en relación a la existencia del sentimiento de identidad con la organización. Llama la atención la baja dispersión de respuestas, los acuerdos en las dimensiones se ubican en un rango de 78% para Cooperación, 74% Relaciones, 70% para Estándares y Conflictos y es con respecto a la dimensión Identidad que se evidencia una diferencia de opinión en cuanto a su presencia dentro del equipo de la unidad de Consultoría.

En lo relativo al grupo de colaboradores con nivel educativo de Técnico Superior, registran el mayor porcentaje de frecuencia de respuestas con respecto a la existencia de buenas relaciones y espíritu colaborativo, 89% de acuerdo. Un 67% de acuerdo en que existe un

sentimiento de identidad organizacional y los más bajos porcentajes de acuerdo se ubican en cuanto a la existencia de estándares y tolerancia con la divergencia.

Con respecto al grupo de estudiantes universitarios, llama la atención el comportamiento de las frecuencias de respuestas en cuanto al hecho de no mostrar desacuerdo con respecto a ninguna de las dimensiones exploradas.

El grupo que hasta el presente no está realizando estudios superiores, refleja un total acuerdo, 100%, en cuanto a la existencia de Cooperación, Estándares y tolerancia ante la diversidad de opiniones. Se observa divergencia de criterio en cuanto a la existencia de buenas relaciones, 50% está de acuerdo y 50% en desacuerdo. Si hay coincidencia de opinión en relación a experimentar los miembros un sentimiento de identidad organizacional, 100% registran respuestas en desacuerdo.

El grupo que no identificó su nivel educativo, registra un 80% de respuestas de acuerdo en cuanto a que existe espíritu colaborativo, estándares y tolerancia ante la diversidad. Un 60% manifiesta acuerdo en cuanto a la existencia de buenas relaciones y el más bajo nivel de acuerdo, 40%, se ubica en relación al sentimiento de identidad organizacional.

Tabla Nro. 30
Orden de Percepción del clima organizacional y nivel educativo

NIVEL EDUC	FRECUENCIA DE RESPUESTAS DE ACUERDO POR DIMENSIONES				
Universitario	78% Relaciones	74% Relaciones	70% Estándares	70% Conflicto	48% Identidad
TSU	89% Relaciones y Cooperación		67% Identidad	56% Estándares y Conflicto	
Est Univers	100% Cooperación, Estándares y Conflicto			50% Relaciones	0% Identidad
No est sup	100% Cooperación, Estándares y Conflicto			50% Relaciones	0% Identidad
No contestó	80% Cooperación, Estándares y Conflicto			60% Relaciones	40% Identidad

Parece existir una tendencia en los universitarios y TSU a percibir más favorablemente el clima organizacional.

5.6.4 Percepción del clima y área laboral

En función de la variable área en la que trabaja, a continuación se presenta tabla de frecuencias de respuestas de acuerdo y desacuerdo con respecto a las dimensiones de clima abordadas en este estudio. Contestaron el cuestionario 13 colaboradores que trabajan en el área administrativa, 27 consultores y 1 colaborador que no identificó el área.

Tabla Nro. 31
Percepción del clima organizacional y área laboral

Dimensión	Categoría respuesta	Administrativo	Consultoría	No respondió
Relaciones	En desacuerdo	17%	28%	0%
	De acuerdo	83%	72%	100%
Cooperación	En desacuerdo	8%	21%	0%
	De acuerdo	92%	79%	100%
Estándares	En desacuerdo	8%	38%	0%
	De acuerdo	92%	62%	100%
Conflicto	En desacuerdo	0%	38%	0
	De acuerdo	100%	62%	100%
Identidad	En desacuerdo	25%	55%	100%
	De acuerdo	75%	45%	0%

El grupo que trabaja en el área administrativa registra una alta frecuencia de respuestas en la categoría de acuerdo. Se registra un 100% de acuerdo en la dimensión Conflicto, 92% Estándares y Cooperación, 83% Relaciones y 75% Identidad.

El grupo de consultores presenta menor frecuencia de acuerdos. Un 79% registra respuestas de acuerdo en la dimensión Cooperación, 72% Relaciones, 62% Estándares y Conflicto, 45% Identidad.

En relación al participante que no identificó su área, Registra un 100% de acuerdo con las dimensiones Relaciones, Cooperación, Estándares y Conflicto. No registra % de acuerdo con la dimensión Identidad.

Tabla Nro. 32
Orden de Percepción del clima organizacional y área laboral

NIVEL EDUC	FRECUENCIA DE RESPUESTAS DE ACUERDO POR DIMENSIONES			
Administrativo	100% Conflicto	92% Estándares y Cooperación	83% Relaciones	75% Identidad
Consultoría	79% Cooperación	72% Relaciones	62% Estándares y Conflicto	45% Identidad
No contestó	100% Relaciones, Cooperación, Estándares y Conflicto			0% Identidad

Con base en las frecuencias de respuestas de acuerdo posiblemente `pueda afirmarse que los colaboradores del área administrativa tienen una percepción más positiva de las dimensiones de clima que el equipo de consultores.

Llama la atención el contraste entre los dos grandes grupos en cuanto a cómo perciben las dimensiones Conflicto y Estándares e Identidad. Para los administrativos es relevante el nivel de acuerdo, 100% en cuanto a la tolerancia ante los disensos, mientras que para los consultores el nivel de acuerdo es de 62%. La perspectiva de la existencia de Estándares e Identidad también es alta, 92% y 75% para los

administrativos mientras que para el equipo de consultores sólo es de 62% y 45% respectivamente.

Ambos grupos tienen una percepción distinta de las dimensiones del clima organizacional. Posiblemente enfrentan cotidianamente una dinámica de desafíos y retos que implica más desgaste para el equipo de consultores.

5.6.5 Percepción del clima y antigüedad

En función de la variable antigüedad, a continuación se presenta tabla de frecuencias de respuestas de acuerdo y desacuerdo con respecto a las dimensiones de clima abordadas en este estudio. Contestaron el cuestionario 25 colaboradores que identifican tener una antigüedad menor a 1 año, 7 colaboradores antigüedad entre 1 y 2 años y 9 colaboradores con más de 2 años.

Tabla Nro. 33
Percepción del clima organizacional y antigüedad

Dimensión	Categoría respuesta	Menor 1 año	Entre 1 y 2 años	Más de 2 años
Relaciones	En desacuerdo	19%	14%	44%
	De acuerdo	81%	86%	56%
Cooperación	En desacuerdo	19%	14%	11%
	De acuerdo	81%	86%	89%
Estándares	En desacuerdo	38,5	14%	11%
	De acuerdo	61,5%	86%	89%
Conflicto	En desacuerdo	15%	14%	67%
	De acuerdo	85%	86%	33%
Identidad	En desacuerdo	46%	29%	67%
	De acuerdo	54%	71%	33%

El grupo con antigüedad menor a 1 año, registra su porcentaje de frecuencia mayor de respuestas de acuerdo con respecto a la dimensión Conflicto, 85%, Relaciones y Cooperación, 81%, Estándares 61,5% e Identidad 54%.

El grupo con antigüedad entre 1 y 2 años, ubica el mayor porcentaje de respuestas, 86% en la dimensión Relaciones, Cooperación, Estándares y Conflicto, el menor porcentaje lo obtiene la dimensión identidad, 71%.

Con respecto al grupo con antigüedad mayor de 2 años, registran el mayor porcentaje de acuerdo, 89%, en las dimensiones Cooperación y Estándares, Relaciones 56% y Conflicto e Identidad 33%.

Tabla Nro. 34
Orden de Percepción del clima organizacional y antigüedad

NIVEL EDUC	FRECUENCIA DE RESPUESTAS DE ACUERDO POR DIMENSIONES			
Menor a 1 año	85% Conflicto	81% Relaciones y Cooperación	61,5% Estándares	54% Identidad
Entre 1 y 2 años	86% Relaciones, Cooperación, Estándares y Conflicto			71% Identidad
Más de 2 años	89% Cooperación y Estándares	56% Relaciones	33% Conflicto e Identidad	

De los tres grupos de antigüedad el que, con base en los porcentajes de acuerdo, parece reflejar una visión más positiva del clima es el grupo que registra antigüedad entre 1 y 2 años. La percepción del grupo menor a 1 año también es positiva. Contrasta con la percepción de estos grupos la baja frecuencia de respuestas de acuerdo, 33% del grupo con antigüedad mayor a 2 años, e cuanto a Conflicto e Identidad.

CAPÍTULO VI

6- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

El presente estudio tenía como objetivo evaluar el clima organizacional de un sistema cliente. Con base en la información de tipo cualitativo y cuantitativo recabada puede llegarse a la formulación de las siguientes conclusiones:

En cuanto a las dimensiones propuestas por el modelo de Litwin y Stringer:

- La dimensión con percepción más positiva es la dimensión Cooperación. Esto significa que la mayoría de los colaboradores sienten que existe un espíritu de ayuda por parte de sus pares y de sus supervisores así como la existencia de un ambiente de apoyo mutuo entre los miembros de la organización.
- Surgen así mismo con percepciones positivas las dimensiones Relaciones, Estándares y Conflicto. Esto refleja que en la organización existe un ambiente agradable y relaciones cordiales entre los colaboradores y entre estos y los supervisores. Así mismo, están definidos los estándares para alcanzar objetivos con calidad en el desempeño y existe tolerancia ante la divergencia de opiniones y disposición para enfrentar y resolver los problemas.
- La última dimensión explorada, identidad presenta oportunidades de mejora. Los resultados parecen indicar que está afectado, en el presente, el sentimiento de orgullo por pertenecer a la organización y la disposición a comprometerse en el logro de los objetivos de la

organización, los objetivos individuales no se están alineando suficientemente con los organizacionales y los colaboradores no trabajan manteniendo siempre en mente la visión, misión y valores organizacionales.

- Se evidencia que existe una percepción de clima más positiva en la sede de Caracas que en la sede que se ubica en el interior.
- En cuanto a la relación del clima y variables demográficas y situacionales, puede afirmarse que los colaboradores del área administrativa presentan una tendencia a percibir el clima de forma más positiva que los colaboradores que son consultores. Así mismo que perciben más positivamente el clima los hombres que las mujeres.
- La tendencia a percibir más favorablemente el clima también parece reflejarse en los colaboradores mayores de 30 años, los que tienen nivel educativo profesional y de TSU, así como aquellos que tienen una antigüedad entre 1 y 2 años de antigüedad laboral.

Detección de fortalezas y oportunidades de mejora

- Todas las dimensiones de clima organizacional, Estándares, Conflicto, Relaciones e Identidad, a excepción de Cooperación, que no presenta puntuaciones en el nivel más bajo de la escala y sí llega a obtener puntajes altos en la escala, presentan oportunidades de mejora. Este espíritu de solidaridad y compañerismo también es reconocido como fortaleza, de manera consistente, por los entrevistados.
- Surge como fortaleza también las buenas relaciones establecidas entre el grupo de colaboradores. Esta dimensión, así mismo, obtiene puntajes promedios altos en el cuestionario.

- Durante el proceso de interacción con distintos miembros de la organización y el proceso de aplicación y realización de entrevistas se observó un equipo humano con el cual fue muy fluido establecer contacto y lograr los objetivos planteados en este estudio. Ciertamente, el espíritu de colaboración existe entre los colaboradores. Este factor, aunado a la sensibilidad de los líderes y el aprecio que expresan por la organización, posiblemente representen un marco organizacional a favor para iniciar un proceso de dialogo, análisis y reflexión para resolver con la participación de la mayoría de los miembros la situación descrita a lo largo del presente trabajo.

6.2 Recomendaciones

- Se recomienda a la gerencia vislumbrar un marco de acciones ante los hallazgos, mientras se evalúa formalmente una intervención profesional de consultoría que trabaje en la transformación del clima organizacional detectado. Esas decisiones, deberían ser informadas de manera contingente con los principales resultados del estudio de clima a los colaboradores que participaron en el proceso de diagnóstico.
- La Dirección de Capital Humano puede enfocarse en los resultados más bajos arrojados por el diagnóstico e indagar, por las vías que considere más pertinentes, a cuáles factores pueden atribuirse esos resultados. Siendo una de las fortalezas de la organización el espíritu de colaboración, incluir lo más posible a la gente en este proceso de transformación.
- Reforzar el equipo profesional de capital humano a fin de reforzar la gerencia en el área y así llevar a cabo distintas acciones y planes en beneficio de ir revirtiendo la situación de alta rotación experimentada en los últimos 3 años.
- Crear un espacio de mayor comunicación y vinculación entre el equipo de líderes y gerentes con sus colaboradores, en ambas sedes. Llevar a cabo pequeños encuentros en los cuáles se comparta información de lo que ocurre en la actualidad en la organización y empoderar a los colaboradores a través de la solicitud de propuestas viables para ir fortaleciendo más positivamente el clima.
- El clima de la unidad de Consultoría es un micro clima dentro de la organización, sería estratégico conocer el clima en las otras

unidades de negocio de la organización.

- Sería sugiere llevar a cabo una indagación de clima psicológico dentro de la organización, a fin de profundizar en el proceso de conocer y entender el clima organizacional presente en la organización, esta recomendación se alinea con esa variable de poder que parece estar incidiendo en los colaboradores (saben que su trabajo es relevante para la organización pero no se comprometen con el mismo).

REFERENCIAS

Acosta, Beatriz y Venegas, Cyntia (2010). *Clima Organizacional en una empresa Cervecera: un estudio exploratorio*. Revista de Investigación en Psicología. Universidad de Papaloapan, México. Extraído el 24 de Noviembre de 2014 desde http://sisbib.unmsm.edu.pe/bVrevistas/Investigacion_Psicologia/v13_n1/pdf

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5 ed). Colombia. Editorial Mc Graw Hill

Dávila y Romero (2010). *Relación entre el Síndrome de Burnout y la percepción sobre el Clima Organizacional en médicos del área de emergencia*. Trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

García, G. (2006). *Clima Organizacional: enfoque del modelo (parte 2)*. II Congreso Internacional de Investigadores en Administración. Cali, Colombia, 2007. Extraído el 24 de Noviembre de 2014 desde: <http://climaorganizacional-guillermo.blogspot.mx/2006/10/enfoque-del-modelo-parte-2.html>

García, M. (2009). *Clima Organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual*. Revista Cuadernos de Administración. Universidad Del Valle, Nro. 42.

Hurtado, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. (3 ed). Venezuela. Fundación Sypal.

Kerlinger, F, y Lee, H. (2001). *Investigación del Comportamiento. Métodos de Investigación en Ciencias Sociales*. (4 ed). México: McGraw Hill.

Lisbona, A., Palací, F. y Gómez, A. (2008). Escala de Clima para la iniciativa y para la seguridad psicológica: Adaptación al castellano y su relación con el Desempeño Organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(2), 153-167.

Pérez, I., Maldonado, M. y Bustamante S. (2006). Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio Organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21(2), 231-248.

Pérez, M (2012). *Estudio descriptivo del Clima Organizacional del Centro Médico de Caracas a través de las dimensiones postuladas por Litwin y Stringer*. Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Desarrollo Organizacional, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Ramos, E. (2012). *Diagnóstico de Clima Organizacional en la empresa Global Marketing Corporation*. Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Desarrollo Organizacional, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Soares, M. (2013). *Evaluación del Clima Organizacional en distribuidora LUMOSA, S.A, según el modelo de Litwin y Stringer*. Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Desarrollo Organizacional, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Soberanes, M y de la Fuente, A. (sf). *El factor clave entre el clima y el compromiso organizacionales*. 4to. Coloquio de investigación de Cuerpos Académicos en Ciencias Económico-Administrativas.

Toro, N., Ochoa, L., y Vargas (2004). Clima Organizacional: Promotor de la Creatividad en la Empresa. *Creando*. 2 (3).

Yáber, G, Valarino, E y Cemborain, M. (2010). *Metodología de la Investigación: paso a paso*. (1 ed). México. Editorial Trillas

ANEXOS

ANEXO Nro. 1

ENTREVISTA ESTRUCTURADA PARA LÍDERES DE PRÁCTICA Y GERENTE DE OPERACIONES

Datos de identificación:

Cargo:

Antigüedad:

- ¿Cómo describiría a la unidad de negocio de Consultoría?
- ¿Cómo cree que perciben los clientes a la unidad de Consultoría?
- ¿Cuáles han sido los logros de la unidad?
- ¿Cuáles son sus dificultades actuales?
- ¿Cómo es la comunicación en la unidad?
- ¿Cómo describiría a los colaboradores que supervisa?
- ¿Cómo percibe su nivel de compromiso?
- ¿Qué cree que se pudiese hacer para elevarlo?
- ¿Cómo son las relaciones entre los colaboradores de la unidad?
- ¿Existen conflictos en la unidad? ¿cómo se resuelven?
- ¿Cómo describiría el clima laboral de la unidad de consultoría?
- ¿Cuáles son las fortalezas de la unidad?
- Si pudiese llevar a cabo cambios en la unidad ¿cuáles serían?
- ¿Se visualiza en el futuro en esta organización?

Anexo Nro. 2

Cuestionario clima organizacional

Cuestionario para conocer su percepción de la Organización

Instrucciones

En el siguiente cuestionario usted encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con temas asociados a su percepción del clima organizacional. Lea cuidadosamente cada una de ellas y marque con una "X" dentro del recuadro la opción de respuesta que considere describa mejor su opinión. Es importante que responda a cada una de las afirmaciones de la forma más sincera posible.

La información suministrada será manejada de forma absolutamente confidencial.

Esta encuesta es anónima por lo que sólo le pedimos complete la información solicitada a continuación, la cual es relevante para fines de investigación.

Sexo: F _____ M _____

Edad: _____

Cargo: _____

Antigüedad en la Empresa: menor a 1 año ☐ Entre 1 y 2 años ☐ Mayor a 2 años ☐

Nivel educativo: _____

Ejemplo:

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Soy miembro de la Organización (nombre del Sistema Cliente)				X

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.-Entre los miembros de la Organización existe un ambiente agradable.				
2.-Conozco claramente cuáles son los objetivos que debo alcanzar en mi cargo.				
3.-Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.				

4.-Las relaciones de los jefes con los empleados tienden a ser cordiales.				
5.-Se claramente qué debo hacer si deseo obtener resultados excelentes en mi desempeño.				
6.-Las personas en la Organización tienden a ser abiertas y receptivas.				
7.-En esta Organización se exige un rendimiento bastante alto.				
8.-Los supervisores siempre buscan estimular el debate dentro del equipo para que cada miembro pueda expresar sus opiniones.				
9.-Se claramente como es percibido mi desempeño por parte de mi supervisor.				
10.-Considero que existe un ambiente de compañerismo con mis pares.				
11.-Las personas confían verdaderamente uno en el otro.				
12.-Existe la libertad para expresar mi opinión en el momento en que surja alguna situación.				
13.-El conflicto entre unidades y departamentos es considerado bastante saludable por la gerencia.				
14.-La gente se siente orgullosa de permanecer en esta Organización.				
15.-En la Organización existe un mecanismo formal que permite medir el desempeño de cada uno de sus miembros.				
16.-Considero que los objetivos individuales de los miembros están alineados con los objetivos de la Organización.				
17.-Los miembros de esta Organización trabajan en función de la visión, misión y valores de la Organización.				
18.-Recibo ayuda por parte de mis compañeros cuando así lo requiero.				
19.-Cuando se presentan dificultades siempre encuentro apoyo entre mis compañeros y supervisores.				
20.-En esta Organización el trabajo es estimulante.				

21.-La Organización promueve la comunicación abierta entre todas las personas.				
22.-Existen normas de seguimiento y aseguramiento de la calidad del trabajo.				
23.-Recibo ayuda por parte de mi supervisor cuando así lo requiero.				
24.-Siento que soy un miembro importante para esta Organización.				
25.-Existe un trato justo hacia las personas que conforman la Organización.				
26.-Considero que existe un ambiente de apoyo mutuo entre los miembros de la Organización.				
27.-Considero que el desempeño percibido por mi supervisor de mi gestión está lineado con mi ejecución en el cargo.				
28.-Considero que en esta Organización todos podemos tener opiniones diferentes.				
29.-Me siento responsable del logro de los objetivos de esta Organización				
30.-Las personas están comprometidas con esta Organización.				

¡Muchas gracias por tu participación!

ANEXO Nro. 3

CATEGORIZACIÓN DEL CONTENIDO DE LAS ENTREVISTAS LLEVADAS A CABO CON LOS SUPERVISORES (3 LÍDERES DE PRÁCTICA Y 1 GERENTE DE OPERACIONES)

Descripción de la Unidad de Consultoría

Entrevistado	(+)	(-)
1 (LP)	<i>Equipo comprometido. Eficiente.</i>	<i>Hay desorganización</i>
2 (LP)	<i>Responsabilidad, actitud, investigación.</i>	
3 (LP)		<i>Desorganización. Hay personas nuevas, algunas no están en el cargo y hay procesos de adaptación. Se intenta hacer lo que se puede. Se quiere dar soporte al cliente... pero no se está logrando.</i>
4 (GO)	<i>Talento humano. Ganas de impulsar la marca, el producto SAP.</i>	

Cómo es percibida por los clientes la Unidad de Consultoría

Entrevistado	(-)	(-)
1 (LP)		<i>Ya no tienen fe en nosotros: no hemos dado las respuestas indicadas ni en el tiempo requerido.</i>
2 (LP) *		
3 (LP)		<i>Hay descontento con los proyectos.</i>
4 (GO)		<i>Alto % no está contento con el producto. Tiene que ver con la alta rotación de consultores. Mercado muy fluctuante de las tarifas y realidad del país, lleva a que los consultores emigren.</i>

(*) No cuenta con información al respecto.

Cuáles han sido los logros de la Unidad

Entrevistado	(+)	(-)
1 (LP)		No se me viene ninguno a la mente.
2 (LP)	Todos los proyectos que han salido.	
3 (LP)		Ninguno.
4(GO)	Se encaminaron los proyectos a partir del entendimiento de los procesos.	Faltan indicadores para poder evaluar la gestión.

Dificultades actuales

Entrevistado	(-)
1 (LP)	Falta de consultores y los pocos que hay no tienen la suficiente formación.
2 (LP)	La actitud y nivel de responsabilidad de los consultores. Su disposición y falta de ganas de resolver los problemas. Situación de pérdida de valores, no hacen el trabajo...no les importa cómo se hace el trabajo.
3 (LP)	Carecemos de consultores. No hay un experto en cada área. Hay casos en los cuales no se puede enfrentar la complejidad que se presenta.
4 (GO)	Hay un problema de gerencia. La alta gerencia está desligada de la realidad que se vive en la Unidad. No hay plan de carrera. No hay reemplazos. Plan de desarrollo de talentos.

Comunicación en la Unidad

Entrevistado	(+)	(-)
1 (LP)		
2 (LP)	Bien. Recibo respuesta ante las solicitudes de información.	
3 (LP)	Bien.	A veces cuando los consultores expresan una necesidad nosotros la planteamos a la gerencia pero no hay respuesta. Entonces, como medida de presión, se comunican directamente con el área.
4 (GO)		La comunicación es nula. Falta de manejo de la información

Cómo son los colaboradores

Entrevistado	(+)	(-)
1 (LP)		<i>Distraídos, poco preocupados y desmotivados. Puede deberse a que a remuneración sólo alcanza para satisfacer necesidades.</i> <i>No hay estímulos suficientes.</i> <i>Hay distanciamiento de la sede principal. No conocen a los gerentes. No ven a la empresa como algo real e importante.</i> <i>Hay conflicto entre consultores. Algunas chicas rebeldes no toman en cuenta sugerencias.</i>
2 (LP)	<i>Buenos, comunicativos.</i>	
3 (LP)	<i>Muy buenos, personas aplicadas.</i>	<i>Otros no, son un relleno para satisfacer al cliente. Siguen con la mentalidad de junior.</i>
4 (GO)	<i>Hay disposición para que las cosas cambien y mejoren.</i> <i>Tienen cariño por la empresa.</i>	<i>Son reactivos, no planifican.</i> <i>Tienen problemas con la efectividad de sus acciones.</i>

Nivel de compromiso de los colaboradores

Entrevistado	(+)	(-)
1 (LP)		<i>Bajo nivel de compromiso.</i>
2 (LP)	<i>Nivel de compromiso regular, en el medio. Hay desacuerdo con sueldos.</i>	
3 (LP)		<i>No hay compromiso. Cubren el horario.</i>
4 (GO)	<i>Hay un gran compromiso con la empresa, les gusta. Tienen cariño por la empresa.</i>	

Qué pudiese hacerse para elevarse el nivel de compromiso

Entrevistado	
1 (LP)	<i>Presentarles a la empresa. Mostrarles que hay una estructura que los puede apalancar. Actividades de integración. Entrenamientos. Remuneración. No dan la talla porque les falta entrenamiento.</i>
2 (LP)	<i>El nivel de compromiso es algo personal. No obstante hay que motivar con bonos por desempeño. Antes había incentivos pero han ido decayendo.</i>
3 (LP)	<i>Mantener las obligaciones de ley al día (ej. Pago del seguro social). Hay descontento con recursos humanos, no conocen sus beneficios. Quitan beneficios y no lo comunican. (ej. Gastos odontológicos).</i>
4 (GO)	<i>Levantar los perfiles de cargo. Mapear talentos. Plan de carrera para los consultores. Gerenciar el capital humano. Ajustes salariales y que se actualicen.</i>

Cómo son las relaciones entre los colaboradores

Entrevistado	(+)	(-)
1 (LP)	<i>Se llevan bien. Se preguntan entre sí y trabajan en equipo.</i>	
2 (LP)	<i>Normal. Hay comunicación.</i>	
3 (LP)	<i>Las relaciones entre ellos son buenas. El descontento es con la empresa.</i>	
4 (GO)	<i>Buenas.</i>	

Cómo se resuelven los conflictos

Entrevistado	
1 (LP)	<i>Más que conflictos lo que hay son quejas. Se conversa y dejan los puntos claros.</i>
2 (LP)	<i>Sí hay conflictos, no problemas grandes. Se resuelve con diálogo, hay que llevar las cosas. A veces son como niños. Se necesita más madurez. Hay gente cerrada.</i>
3 (LP)	<i>Trato de mediar.</i>
4 (GO)	

Cómo describe el clima laboral

Entrevistado	(+)	(-)
1 (LP)		<i>Tenso, a la expectativa, en la lucha.</i>
2 (LP)	<i>Bueno, a veces hay comunicación...</i>	
3 (LP)		<i>Hay descontento, personas desmotivadas, los problemas que se han tenido...</i>
4 (GO)		<i>Hay mucha deficiencia en la comunicación.</i>

Cuáles son las fortalezas de la Unidad

Entrevistado	(+)	(-)
1		No identifico fortalezas.
2	Hay apoyo para la resolución de casos, investigación, se comparte información y experiencias.	
3		Ahorita no las veo...
4		Crecimiento aunque no organizado.

¿Cuáles cambios llevaría a cabo?

Entrevistado	
1	Salir de consultores que no ayudan en nada. Contratar líderes de práctica para formar consultores. Mejorar comunicación. Hay personas que cambiaron de área y ahora están solas en áreas que no manejan. Necesitan apoyo.
2	Yo cambiaría la selección del personal. Levantar perfiles de ingreso. Buscar gente que le guste lo que hace. Mejorar selección y sueldos.
3	Entrenamiento para los consultores.
4	Poner gente con más experiencia en cargos estratégicos. Hay que reforzar las áreas de Finanzas y Consultoría. Hay que ejecutar los planes de acción que se generen y hacer seguimiento. Hay que desarrollar la Gerencia con Propósito.

¿Se visualiza a futuro en la organización?

Entrevistado	
1	Si las cosas no mejoran no me imagino más aquí. La que queda mal soy yo.
2	Sí.
3	Sí. Me siento bien con el trabajo que desempeño. El problema es no tener con quien contar y eso no depende de mí.
4	

¿Quiere agregar algo más?

Entrevistado	
1	Quisiera que mejoraran las cosas porque me siento bien aquí. Otras veces se han hecho estas encuestas y no hemos conocido los resultados ni se Han tomado acciones. La idea es que las cosas realmente mejoren.
2	No.
3	Que se vean los resultados de la iniciativa de escucharnos. (igual que verbatim 1)
4	