



UNIVERSIDAD CATOLICA ANDES BELLO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LAS  
DIMENSIONES: ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS Y  
RIESGOS, PROPUESTAS EN EL MODELO DE LITWIN Y STRINGER (1968)**

**Presentado por:**

ADRIANA P. TUNDISI B.

Asesor: Ana Teresa Albella

Caracas, Abril 2015



Postgrado Área de Humanidades y Educación  
Programa: Desarrollo Organizacional

### Constancia

Por medio de la presente hago constar que he asesorado a la ciudadana: Adriana Patricia Tundisi Bustos, Cédula de Identidad Nro. 17.211.849, en la elaboración del Trabajo de Grado para optar al grado de Especialista en Desarrollo Organizacional Titulado: **DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LAS DIMENSIONES: ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS Y RIESGOS, PROPUESTOS EN EL MODELO DE LITWIN Y STRINGER (1968).**

Después de haber revisado el contenido del referido Trabajo de Grado, éste cumple con los requisitos metodológicos y con las normativas vigentes para ser suscrito y consignado como tal, ante el Director del respectivo Postgrado a efectos de considerar su aprobación.

Constancia que se expide a petición de la parte interesada, en Caracas a los catorce días del mes de Abril del 2015.

Atentamente,

Ana Teresa Albella

Quiero Agradecer principalmente a Dios, por regalarme a dos ángeles maravillosos que me han cuidado y protegido, ustedes para mi representan un ejemplo de amor e incondicionalidad, son mis pilares y para ustedes será eterno mi cariño y agradecimiento.

Gracias Cielo por ser un gran compañero en el camino de la vida, te amo grande.

Gracias a Ana T, por su apoyo y acompañamiento en este proceso.

Gracias Diosito por siempre ser mi guía y compañía... Lo mejor siempre está por venir...Amén!

A todos gracias!

## INDICE

RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
<b>CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.</b> .....	4
1.1 Planteamiento del Problema.....	4
1.2 Justificación de la Investigación.....	7
1.3 Objetivos de la Investigación.....	9
<b>CAPITULO II MARCO ORGANIZACIONAL</b> .....	10
<b>CAPITULO III MARCO TEÓRICO</b> .....	19
3.1 Antecedentes de la investigación.....	19
3.2 Organización.....	20
3.3 Bases teóricas .....	20
3.4 Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968).....	24
3.5 Importancia del Clima Organizacional.....	25
3.6 Características del Clima Organizacional.....	26
<b>CAPITULO IV MARCO METODOLOGÍCO</b> .....	27
4.1 Tipo de Investigación.....	27
4.2 Población y Muestra.....	28
4.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección.....	29
4.3.1 Cuestionarios.....	29
4.3.2 Entrevistas .....	30
4.4 Unidad de Análisis.....	31
4.5 Procedimiento.....	32
4.6 Operacionalización de las Variables.....	34
4.7 Instrumentos de Recolección de datos.....	36
<b>CAPITULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS</b> .....	39
5.1 Resultados de las Entrevistas No Estructuradas y Semi Estructuradas.....	39

5.2 Resultados del Cuestionario realizado en función al modelo propuesto por Litwin y Stringer (1968) en base a las cuatro dimensiones: Estructura, Responsabilidades, Recompensas y Riesgos.....	41
5.2.1 Resultado resumen de la percepción de las cuatro dimensiones (Estructura, Responsabilidades, Recompensas y Riesgos) propuestas por el modelo de Litwin y Stringer (1968), acompañado de los resultados de los indicadores que componen cada una de estas dimensiones.....	42
5.2.1.1 Análisis general por indicadores de cada dimensión del clima organizacional según el modelo de Litwin y Stringer (1968)...	46
5.2.1.2 Indicadores para la dimensión Estructura según el modelo de Litwin y Stringer (1968). ....	48
5.2.1.3 Indicadores para la dimensión Responsabilidad según el modelo de Litwin y Stringer (1968).....	50
5.2.1.4 Indicadores para la dimensión Recompensa según el modelo de Litwin y Stringer (1968)....	52
5.2.1.5 Indicadores para la dimensión Riesgos según el modelo de Litwin y Stringer (1968).....	54
5.2.2 Resultados de la percepción General de Clima Organizacional para las Dimensiones (Estructura, Responsabilidades, Recompensas y Riesgos) propuestas por el modelo de Litwin y Stringer (1968).....	56
5.2.2.1 Percepción General de Clima por Sede de Trabajo.....	60
5.2.2.2 Percepción General de Clima por Sexo.....	62
5.2.2.3 Percepción General del Clima Organizacional por Escala de Edades.....	63
5.2.2.4 Percepción General del Clima Organizacional por Grupo de Cargo.....	65
5.2.2.5 Percepción General del Clima Organizacional por antigüedad.....	66
5.2.2.6 Percepción General del Clima Organizacional por Nivel Académico.....	68

5.2.3. Percepción General de Clima Organizacional para el Sistema Cliente del Sector tecnológico en base a la Dimensión Estructura propuesta en el modelo de Litwin y Stringer (1968).....	70
5.2.3.1 Percepción de la Dimensión Estructura por Sede de Trabajo en función a la dimensión Estructura.....	71
5.2.3.2 Percepción de la dimensión Estructura por Sexo en función a la dimensión Estructura.....	72
5.2.3.3 Percepción del Clima Organizacional por Escala de Edades en función a la dimensión Estructura .....	74
5.2.3.4 Percepción del Clima Organizacional por Grupo de Cargo en función a la dimensión Estructura.....	76
5.2.3.5 Percepción del Clima Organizacional por antigüedad en función a la dimensión Estructura.....	77
5.2.3.6 Percepción del Clima Organizacional por Nivel Académico en función a la dimensión Estructura.....	79
5.2.4 Percepción General de Clima Organizacional para el Sistema Cliente del Sector tecnológico en base a la Dimensión Responsabilidad propuesta en el modelo de Litwin y Stringer (1968).....	81
5.2.4.1 Percepción del Clima Organizacional por Sede de Trabajo en función a la dimensión Responsabilidad.....	82
5.2.4.2 Percepción del Clima Organizacional por Sexo en función a la dimensión Responsabilidad.....	83
5.2.4.3 Percepción del Clima Organizacional por Escala de Edades en función a la dimensión Responsabilidad.....	84
5.2.4.4 Percepción del Clima Organizacional por Grupo de Cargo en función a la dimensión Responsabilidad.....	87

5.2.4.5 Percepción del Clima Organizacional por antigüedad en función a la dimensión Responsabilidad.....	88
5.2.4.6 Percepción del Clima Organizacional por Nivel Académico en función a la dimensión Responsabilidad.....	90
5.2.5 Percepción General de Clima Organizacional para el Sistema Cliente del Sector tecnológico en base a la Dimensión Recompensa propuesta en el modelo de Litwin y Stringer (1968).....	91
5.2.5.1 Percepción del Clima Organizacional por Sede de Trabajo en función a la dimensión Recompensa.....	92
5.2.5.2 Percepción del Clima Organizacional por Sexo en función a la dimensión Recompensa.....	94
5.2.5.3 Percepción del Clima Organizacional por Escala de Edades en función a la dimensión Recompensa.....	95
5.2.5.4 Percepción del Clima Organizacional por Grupo de Cargo en función a la dimensión Recompensa.....	97
5.2.5.5 Percepción del Clima Organizacional por antigüedad en función a la dimensión Recompensa.....	98
5.2.5.6 Percepción del Clima Organizacional por Nivel Académico en función a la dimensión Recompensa.....	100
5.2.6 Percepción General de Clima Organizacional para el Sistema Cliente del Sector tecnológico en base a la Dimensión Riesgo propuesta en el modelo de Litwin y Stringer (1968).....	101
5.2.6.1 Percepción del Clima Organizacional por Sede de Trabajo en función a la dimensión Riesgo.....	102
5.2.6.2 Percepción de la dimensión Estructura por Sexo en función a la dimensión Riesgo.....	104

5.2.6.3 Percepción del Clima Organizacional por Escala de Edades en función a la dimensión Riesgo.....	105
5.2.6.4 Percepción del Clima Organizacional por Grupo de Cargo en función a la dimensión Riesgo.....	107
5.2.6.5 Percepción del Clima Organizacional por antigüedad en función a la dimensión Riesgo.....	108
5.2.6.6 Percepción del Clima Organizacional por Nivel Académico en función a la dimensión Riesgo.....	110
5.2.7 Variables demográficas general y por cada una de las sedes del sistema cliente.....	111
5.2.7.1 Distribución de la población por sede trabajo.....	111
5.2.7.2 Distribución de la población por sexo.....	112
5.2.7.3 Distribución de la población por edad.....	115
5.2.7.4 Distribución de la población por grupo de cargo.....	117
5.2.7.5 Distribución de la población por antigüedad.....	120
5.2.7.6 Distribución de la población por nivel académico.....	122
<b>CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>125</b>
Conclusiones.....	125
Recomendaciones.....	127
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>129</b>

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

Título de la investigación: **DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LAS DIMENSIONES: ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS Y RIESGOS, PROPUESTOS EN EL MODELO DE LITWIN Y STRINGER (1968)**

### RESUMEN

El sistema Cliente del sector tecnología al cual hacer referencia este estudio, es una organización dedicada a proceso de consultoría asociada a sistemas de información para distintos módulos sobre la plataforma de SAP, teniendo una trayectoria mayor a dos décadas dentro del mercado nacional y algunos proyectos en el mercado internacional para el sector público y privado. La dirección de la organización afirma que la productividad de la organización se ha visto mermada y que dentro del equipo se percibe mucha insatisfacción, un ambiente pesado, bajo nivel de compromiso y responsabilidad hacia los proyectos que apoyan de distintos clientes.

Se propuso desarrollar un estudio de Clima Organizacional para la unidad de consultoría, que permitió evaluar el Clima Organizacional en base a la percepción de sus líderes y colaboradores en relación a cuatro de los factores propuestos en el Modelo de Litwin y Stringer (1968) como lo son Estructura, Responsabilidad, Recompensas y riesgos, identificando la percepción del Clima Organizacional presente lo que permitió identificar cuáles de las dimensiones representan fortalezas u oportunidades de mejora, al igual que establecer la relación existente entre cada uno de los factores con los elementos demográficos como lo son edad, sexo, antigüedad y cargo en base a los resultados obtenidos, presente en un sistema cliente del área de tecnología en la Ciudad de Caracas.

La intervención diagnóstica referida se fundamentó en la teoría y modelo de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968). Desarrollándose con un enfoque de investigación aplicada y de tipo evaluativa, Yáber, Valarino y Cemborain (2010), dado que afirman que este tipo de investigación se orienta a diagnosticar, justipreciar, valorar y apreciar la calidad de los programas, planes e intervenciones de las organizaciones. Para lograr los objetivos se propuesto se trabajó con la totalidad de la población que corresponde a 42 colaboradores, al cual se le aplicarán las técnicas cuestionario y a tres de estos la técnica de Entrevistas.

Este diagnóstico permitió brindar insumos a la organización ajustados a su realidad con soporte que argumentaran la toma de decisiones que acompañarán a sus planes estratégicos, permitiendo fomentar le mayor productividad y el desarrollo integral de esta unidad.

Palabras claves: Diagnóstico, Clima Organizacional, Estructura, Responsabilidad, Recompensas y riesgo.

## INTRODUCCIÓN

La presente proyecto de investigación tiene como propósito conocer la percepción de Clima Organizacional de un sistema cliente del sector tecnológico, enfocado en los miembros del área de consultoría, donde su sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Caracas – Venezuela y una pequeña sede operacional en la ciudad de Barquisimeto – Venezuela.

Este diagnóstico de clima organizacional se basa en el modelo teórico propuesto por Litwin y Stringer (1968) donde serán consideradas para fines del mismo solo cuatro de los nueve factores propuestos en su modelo como lo son Estructura, Responsabilidades, Recompensas y Conflicto. Esto permitirá dar un enfoque más profundo a cada uno de las variables.

El propósito de este estudio es poder medir la percepción de los miembros de la organización en base al Clima Organizacional, lo que les brindará resultados concretos ajustados a cada uno de los factores propuestos en el modelo, que les permitirá a la dirección de la organización generar acciones concretas y acertadas en base a las necesidades actuales de sus miembros y alineadas a la visión y planificación estratégica de la misma.

El presente proyecto consta de cuatro capítulos iniciales que exponen y explican cada una de las partes que componen la investigación. A continuación se detallará cada uno de ellos:

Capítulo I, Se presenta el problema de investigación, pregunta de investigación, justificación de la investigación, objetivo general y objetivos específicos.

Capitulo II, refleja un pequeño esbozo del Marco Organizacional, contexto del sistema cliente y organigrama propuesto por la organización vigente en la actualidad.

Capítulo III, propone un resumen general del Marco Teórico que será utilizado para este estudio, definiciones y modelos que serán utilizados.

Capítulo IV, en este capítulo se expone el Marco Metodológico por el cual se regirá esta investigación, plantea el tipo de investigación, la población y muestra que se estará considerando, unidad de análisis, técnicas e instrumentos de recolección de datos, al igual que los procedimientos, cronogramas de actividades y Operacionalización de las variables.

Capítulo V, en este capítulo se plantea el análisis de resultados obtenidos mediante las distintas técnicas de recolección utilizadas para este estudio en base a cuatro de las dimensiones propuestas en el Modelo de Litwin y Stringer (1968) como lo son Estructura, Responsabilidad, Recompensas y Riesgos. Los resultados se presentarán de lo genérico a lo específico.

Capítulo VI, se proponen las conclusiones y recomendaciones en base al estudio realizado.

## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1 Planteamiento del Problema

En la actualidad las relaciones entre los intereses de la organización y los intereses de los individuos se muestran más antagónicas, dado que la primera debe perseguir fines orientados a la rentabilidad y sustentabilidad del negocio mediante los distintos mecanismos formales e informales que le permitan orientar esfuerzos individuales y colectivos a estos objetivos, sin embargo en el caso de los individuos como miembros activos de este sistema organizacional los intereses suelen ser más complejos dado que abarcan factores objetivos y cuantificables como otros no tan cuantificables y que en mayor medida se enfocan en temas intrínsecos con valoraciones que pueden ser diferentes en cada organización, área o persona.

En la búsqueda de una mayor productividad de las organizaciones, se debe entender la integración que tienen estas a sus miembros, dado que la mayor parte de la vida de estos transcurre en ellas, generándose oportunidades para que sus miembros puedan aprender, crecer y desarrollarse de una manera integral; las organizaciones son parte de la vida y en ellas no solo ejercemos un rol determinado sino que también disfrutamos o sufrimos en la ejecución de estas actividades y esto sin duda afecta la productividad y excelencia que se pueda tener en la gestión.

La integración entre el individuo y la organización no es un problema reciente, pues las primeras preocupaciones surgieron con los filósofos griegos antiguos. Weber formuló la hipótesis de que la organización podía destruir la personalidad individual con la imposición de reglas y procedimientos capaces de

despersonalizar las relaciones entre las personas. Mayo y Roethlisberger analizaron el impacto causado por la organización empresarial y por el sistema de autoridad unilateral sobre el individuo.

Pasando de tener un foco exclusivo en temas asociados a tecnología y operaciones a las relaciones humanas a partir de 1930. Desde entonces se percibió la existencia del conflicto industrial y social (existencia de intereses antagónicos entre el trabajador y la organización) y la necesidad de buscar una armonía en una mentalidad basada en las relaciones humanas. (Chiavenato, 2003).

Luego de que estos temas hayan despertado el interés de muchos autores, desarrollando diferentes estudios llamando este factor de manera distinta: Atmosfera, Entorno, ambiente o Clima Organizacional, entre otros. En las últimas décadas, es donde investigadores han buscado no solo entender cómo se define, sino ser capaces de conocer su naturaleza, como está compuesto, como pudiese ser medido y modificado.

En los últimos años estos factores han sensibilizado aún más las organizaciones entendiendo que los retos que éstas tienen en entornos tan complejos como el venezolano, deben intentar entender y encaminar los factores que puedan estarlas afectando partiendo de la percepción de cada uno de sus miembros y los esfuerzos que éstas realizan. Para este caso el sistema Cliente enfocado en temas tecnológicos evidenció algunos cambios dentro de su equipo manifestando que el ambiente como un todo, se siente diferente en comparación a años anteriores, considerando que no existen tanta cooperación entre sus miembros y que en ocasiones estos pueden ser muy competitivos.

Se evidenció que los miembros en muchas oportunidades no conocían a la organización, ni sabían cuáles son sus responsabilidades directas o beneficios, que no existía claridad entre las expectativas que ellos tienen de la empresa y lo

que realmente esta puede brindarles. Por otra parte, entendiendo que son una empresa enfocada a procesos de consultoría para grandes empresas a nivel nacional ellos manejaban un esquema de rotación cercano a dos años en algunos casos, pero en el último año este tiempo se ha visto afectado a seis meses.

Factores como estos índices de rotación, la percepción de insatisfacción o descontento de algunos trabajadores, la falta de compromiso hacia los clientes y tareas realizadas, han generado que algunas de las empresas que contratan sus servicios se vean también afectadas por la no culminación oportuna de los contratos y esto a su vez afecta la imagen y rentabilidad de este sistema Cliente.

Litwin y Stringer (1968), consideraron que el contexto y la estructura de la organización influyen en el clima organizacional y que este a su vez impacta en el comportamiento de sus miembros y proponen que midiendo la percepción de los trabajadores de una organización puede darse una retroalimentación que permita a la organización no solo conocer, sino también operar cambios que mejoren la satisfacción y el desempeño que tienen sus trabajadores, siendo medido a través de nueve factores.

Por lo expuesto anteriormente y ante lo señalado se propuso la siguiente pregunta de investigación:

**¿Cuáles de los cuatro factores propuestos dentro del Modelo de Litwin y Stringer (1968), como los son Estructura, Responsabilidad, Recompensas y Riesgos pudiesen estar influyendo y en qué medida en la percepción del Clima Organizacional de los trabajadores de un sistema cliente en el área tecnológica?**

## 1.2 Justificación de la Investigación

El sistema Cliente del área de Tecnología al cual hace referencia este estudio, es una organización de servicios profesionales de capital Venezolano con amplia experiencia de negocios tanto a nivel nacional como en toda la región andina y del caribe, teniendo dentro del mercado nacional desde inicios de la década de los noventa y estando orientada en su gestión a servicios para tecnologías de información, recursos humanos y finanzas.

En esta organización el capital humano tiene un amplio valor, dado que los servicios que estas ofrece están enmarcados en las habilidades de sus consultores y los conocimientos que estos han ganado durante el tiempo apoyados en distintos proyectos que les permitan ser líderes y conocedores de programas muy específicos siendo de vanguardia mundial apoyados en estándares internacionales.

Puede considerarse que esta organización es mediana, siendo la mayor parte de sus trabajadores de niveles profesionales y especializados en áreas de conocimiento específicas, sin embargo esta estabilidad que venían manejando dentro del equipo de trabajo ha vivido algunas dinámicas diferentes a las que estaban acostumbrados, según sus líderes el ambiente de trabajo se ha visto afectado no solo por la realidad nacional que ha afectado según su propio juicio a todas las organizaciones, sino inclusive por algunos eventos que no han sido los naturales en años anteriores.

Consideran que el ambiente de trabajo es pesado, que los miembros de la organización no conocen a la empresa ni se sienten identificada con ella, no saben cuáles son las ventajas o beneficios que tiene el formar parte de ella, los nuevos trabajadores sienten en muchos momentos que la empresa no le es honesta ni les brinda las oportunidades de aprendizaje que ellos esperan.

Mencionaron por otra parte que el proceso de inducción para los nuevos ingresos quizás no les brinda tanta información de la empresa y que esto hace que ellos tengan muchas dudas. Por otra parte, al ser una empresa de servicios para importantes empresas a nivel nacional han experimentado una rotación para los miembros con menor antigüedad cercana a los dos años, sin embargo en los últimos años esta rotación es cercana a los seis meses y esto hace que su nivel de cumplimiento y satisfacción hacia los clientes se vea comprometido por las asignaciones de estos consultores a proyectos específicos donde se deben ubicar nuevos consultores que den continuidad a las asignaciones que tenían estos dentro del proyecto.

Factores como los indicados anteriormente llevaron a este sistema cliente a buscar respuestas de que puede estar afectando a la organización no solo enmarcado en los aspectos que para ellos son evidentes, sino también en aquellos factores que quizás ellos como líderes directos no conocen.

Es por esto que el haber realizado un estudio de Clima Organizacional permitió conocer y medir la percepción de los miembros de la organización, en base a los factores propuestos según el modelo de Litwin y Stringer (1968) como lo son Estructura, Responsabilidad, Recompensas y Riesgos, otorgando estos resultados un insumo valioso para la dirección de la organización que permitiese encaminar acciones de corto y mediano plazo de manera intencionada orientadas a mejorar las condiciones internas percibidas por sus miembros, enmarcados en la planificación de la gerencia y acompasado con los recursos actuales.

### 1.3 **Objetivos de la Investigación**

#### 1.3.1 Objetivo General

Evaluar el Clima Organizacional de un sistema Cliente del área tecnológica en base a la percepción de sus líderes y colaboradores en relación a cuatro de los factores propuestos en el Modelo de Litwin y Stringer (1968) como lo son Estructura, Responsabilidad, Recompensas y riesgos.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos:

1.- Identificar la percepción del Clima Organizacional presente en un sistema cliente del área de tecnología en la Ciudad de Caracas, basado en cuatro de los factores propuestos en Modelo de Litwin y Stringer (1968) como lo son Estructura, Responsabilidad, Recompensas y riesgos; a fin de poder identificar cuales representan fortalezas u oportunidades de mejora.

2.- Identificar la relación existente basada en cuatro de los factores propuestos en Modelo de Litwin y Stringer (1968) como lo son Estructura, Responsabilidad, Recompensas y riesgos, en función a factores demográficos como lo son edad, sexo, antigüedad y cargo en base a los resultados obtenidos, presente en un sistema cliente del área de tecnología en la Ciudad de Caracas.

## CAPITULO II

### MARCO ORGANIZACIONAL

El Sistema Cliente del sector de tecnología es una empresa de servicios profesionales, de capital venezolano y con experiencia de negocios tanto a nivel nacional como en toda la región andina y del caribe. Nacida a principio de la década de los noventa, Sistema Cliente del sector de tecnología cuenta con muchos años de historia de proyectos exitosos y una larga lista de clientes satisfechos, con quienes mantenemos una excelente relación de negocios y amistad.

Dedicados al buen servicio durante toda su historia comercial, ofrece las mejores opciones en servicios para tecnologías de información, recursos humanos y finanzas, aportando valor a las operaciones de sus clientes y conscientes de la necesidad de buscar la innovación, eficiencia, experticia, versatilidad y profesionalismo necesarios para garantizar la satisfacción de sus aliados de negocio.

Con un record de referencias comprobado, este Sistema Cliente del sector de tecnología está en capacidad de movilizar los recursos, conocimientos y tecnología apropiada para apoyar a sus clientes en la mejor continua de sus procesos productivos. Identificamos nuevos negocios y tendencias tecnológicas para formular e implementar soluciones que generan oportunidades de crecimiento y desarrollo para su negocio.

Esta organización cuenta con una amplia gama de servicios, dirigidos específicamente a las áreas de tecnología, recursos humanos y finanzas. Ofreciendo un servicio de clase mundial, posee una estructura preparada para trabajar en consonancia con su esquema de trabajo y con las políticas de calidad

exigidas para su negocio. Para la tranquilidad y confianza de sus clientes es el objetivo principal, siempre en la búsqueda del éxito de su organización.

**Misión:**

Satisfacer las necesidades globales de tecnología de forma sólida y con alta calidad de nuestros 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.

**Visión:**

Ser los primeros expertos de servicios en el mercado nacional e internacional, cubriendo las necesidades globales de tecnología, recursos humanos y finanzas, posicionandonos en el mercado como una organización que garantiza la satisfacción, calidad, efectividad y tranquilidad para los procesos productivos de sus asociados de negocios.

**Valores:**

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

**Responsabilidad:** Estar dispuesto a ayudar. Es nuestra voluntad de colaborar con los clientes y de prestar el servicio con prontitud.

**Seguridad:** Buena voluntad y confianza. El conocimiento y cortesía de nuestros empleados, y la capacidad de nuestra empresa y nuestros empleados de inspirar buena voluntad y confianza.

**Empatía:** Tratar a nuestros clientes como personas. Es la atención cuidadosa e individualizada que nuestra empresa les brinda a sus clientes.

**Presencia:** Nuestra imagen. Nos cuidamos en todos los detalles, para brindarles a nuestros clientes una excelente imagen a todo nivel.

### **¿Quiénes Somos?**

Con muchos años de experticia, solidez, experiencia y trabajo, esta organización se consolida como el aliado de negocios ideal para apoyarlo íntegramente en sus procesos empresariales, garantizando la confianza y el profesionalismo que su compañía requiere.

### **¿Clientes Exitosos?**

Sabemos que para resolver la problemática actual de las empresas, hay que ser más que una consultora. Contamos con una larga trayectoria de proyectos exitosos y una larga lista de clientes satisfechos, con un record de referencias comprobado, el cual da a conocer abiertamente, pues ¿quién mejor para confirmar la calidad del trabajo de Sistema Cliente del sector de tecnología que sus propios clientes?

## **Responsabilidad Social**

Estamos comprometidos con nuestra Responsabilidad Social. Fomentamos e incentivamos el bienestar de nuestros trabajadores y de la comunidad en general. Nos esforzamos por crear un excelente ambiente laboral para nuestros empleados y contribuimos activa y voluntariamente al mejoramiento social, económico y cultural de nuestra comunidad.

Poniendo en práctica nuestros valores de: Confianza, Responsabilidad, Seguridad, Empatía y Presencia, realizamos cada año nuestro aporte a aquellas Instituciones que se dedican a apoyar y a realizar trabajos que buscan un mejor desarrollo, bienestar y crecimiento en la vida de nuestros ciudadanos.

## **Nuestros Aliados**

SAP SSSA es, hoy por hoy, uno de nuestros más importantes aliados. Desde hace más de nueve años se ha convertido en un asociado de negocios integral para Sistema Cliente del sector de tecnología, con quien hemos trabajado en conjunto en actividades tan diversas como adiestramiento a clientes e internos, acompañamientos a eventos de preventa, apoyos en revisiones de calidad de proyectos, gerencia de proyectos, eventos nacionales e internacionales, y muchas otras actividades en áreas de consultoría y soporte.

La alianza con SAP SSSA representante de SAP AG en Venezuela y otros países de esta región, nos dio la fuerza y el apoyo para acometer proyectos de gran envergadura, para empresas transnacionales en ramos como las telecomunicaciones, servicios, distribución, banca y finanzas y gobierno, entre otras.

Actualmente, SAP SSSA posee representaciones a lo largo y ancho de Suramérica, en países como Venezuela, Colombia, Perú y Puerto Rico, desde donde se manejan las operaciones de esos y otros países como Ecuador, República Dominicana y el resto de los países del Caribe.

### **Servicios Brindados**

Se proyecta como los especialistas capacitados para proveer a sus clientes con cualquier tipo de recurso, sin importar su naturaleza o especialización, a fin de ofrecerle la solución que necesita con la velocidad y calidad que su empresa solicita.

Con muchos años de experticia, solidez, experiencia y trabajo, se consolida como el aliado de negocios ideal para apoyarlo íntegramente en sus procesos empresariales, garantizando la confianza y el profesionalismo que su compañía requiere. Somos consciente de las necesidades actuales de las pequeñas, medianas y grandes empresas de la región, diseñó una amplia gama de paquetes de servicio enfocados en las necesidades específicas del mercado, a fin de conseguir el objetivo final: la satisfacción íntegra de sus aliados comerciales.

Los servicios Sistema Cliente del sector de tecnología se componen básicamente de cuatro grandes elementos:

#### **1.- Licenciamiento Soluciones SAP ERP**

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

## **2.- consultoría Presencial**

La unidad de Consultoría de Sistema Cliente del sector de tecnología 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.

## **3.- Consultoría Remota**

Sistema Cliente del sector de tecnología, con más de 18 años de experiencia dando asesoría continua a las mejores empresas del país, pone a su alcance toda la experticia en procesos de soporte y mejora continua de aplicaciones en la plataforma **SAP ERP**, garantizando un servicio continuo de calidad.

## **4.- Entrenamiento SAP**

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

## **¿Qué hace única a la consultoría de Sistema Cliente del sector de tecnología?**

Utiliza su extenso conocimiento para ofrecer las soluciones que los clientes necesitan. Además, cuenta con amplia información y siempre es el primero en estar a la vanguardia de los nuevos productos, modificaciones o actualizaciones de las soluciones, y a la tecnología de SAP.

Apoya y da soporte a la operación de sus clientes a fin de alcanzar el éxito aprovechando al máximo las ventajas de las soluciones de SAP.

Facilita el contacto con las habilidades y conocimientos de SAP, incluyendo la integración con las comunidades de desarrollo de SAP.

Asume la responsabilidad para el éxito de las soluciones de los clientes a lo largo de todo su ciclo de vida. Este hecho es posible gracias a que la asesoría Sistema Cliente del sector de tecnología proporciona servicios verdaderamente integrados, que abarcan tanto consultoría en la implantación, como la mejora continua de las operaciones.

Sistema Cliente del sector de tecnología Consulting ofrece consultoría de calidad, implementación y servicios de optimización para minimizar riesgos y maximizar el retorno de la inversión.

### **Asociados y Canales**

Es un hecho conocido que las alianzas entre empresas son la manera más efectiva de conseguir el crecimiento sostenido. La Red de Canales de Sistema Cliente del sector de tecnología propone la consolidación de una sólida estructura comercial que pueda apoyar a todos sus miembros en la generación de oportunidades de negocio.

### **Soluciones por Línea de Negocio**

Obtenga las soluciones que requiere para su negocio. Abarque procesos enteros de gestión eficiente, capaz de crecer en el tiempo y evolucionar según su necesidad.

Las **soluciones por Línea de Negocio de esta organización** le proporcionan herramientas basadas en funciones, que le permiten apoyarse en procesos específicos de trabajo para proporcionar mayor visibilidad a toda su plataforma empresarial, desde la fabricación a las ventas y a la financiación.

**Soluciones Sistema Cliente del sector de tecnología según su Línea de Negocio:**

Finanzas.	Planificación y Desarrollo.
Capital Humano.	Ventas.
Tecnología de Información.	Servicios.
Manufactura.	Cadena de Suministros.
Marketing.	Sustentabilidad.
Compras.	

**Soluciones para Planificación y Desarrollo**

En un momento en que los clientes son cada vez más influyen en el diseño y entrega de productos y servicios, así como los modelos de negocio, es importante contar con una plataforma que pueda ayudarle a captar las demandas de los clientes y las ideas innovadoras e integrarlos en nuevos productos y servicios.

Cree productos innovadores más rápida y eficientemente con las soluciones Sistema Cliente del sector de tecnología para Planificación y Desarrollo.

Sincronice toda la información relacionada con el producto - desde la primera idea hasta la entrega final, disminuya sus costos y disponga de más tiempo para la creatividad mediante la racionalización de los procesos de planificación de producción, fabricación y desarrollo de productos. Finalmente, reduzca costos investigación y desarrollo y el riesgo de incumplimiento, al tiempo que mejora su rentabilidad.

Algunos desafíos de negocio que puede superar con las soluciones Sistema Cliente del sector de tecnología para Planificación y Desarrollo son:

Innovar continuamente los productos.

Agilizar el desarrollo de productos y Garantizar el cumplimiento del producto.

### Estructura Organizacional



## CAPITULO III

### MARCO TEÓRICO

#### 3.1 Antecedentes de la investigación

A continuación se refiere una serie de estudios que abordó la evaluación del Clima Organizacional utilizando, entre otras técnicas, el cuestionario de Litwin y Stringer.

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 responsabilidad, el conflicto, el riesgo y la recompensa, eran aspectos que ameritaban ser atendidos por registrar los puntajes más bajos. Se detectó como fortaleza las dimensiones calor y desempeño. 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, la dimensión más débil fue recompensa y la de mayor fortaleza la de identidad, los participantes desean cambios en la dimensión estructura.

Con base en la literatura referida y consultada se puede concluir que el enfoque de Litwin y Stringer ha sido muy utilizado para abordar el estudio del

Clima Organizacional. Así mismo, para efectos de diagnóstico, el cuestionario es una herramienta que permite detectar información muy valiosa para las organizaciones.

### **3.2 Organización**

La Organización es una unidad social coordinada conscientemente, compuesta de dos o más personas, que funciona con una base relativamente continua para lograr una meta común o un conjunto de metas. (Robbins, 1998).

Es una unidad coordinada, formada por un mínimo de dos o más personas que trabajan para alcanzar un objetivo o conjunto de objetivos comunes. Las Organizaciones se comportan como personas jurídicas, que permiten que la sociedad alcance logros que no podría obtener actuando de manera independiente. De Aquí se desprende que deben ser los individuos quienes alcancen el éxito en las organizaciones y que la eficacia de cualquier organización depende en gran medida del comportamiento humano, el cual está influenciado por sus características individuales. Estas autores señalan tres elementos básicos: a) El comportamiento humano, b) La Estructura y c) Los Procesos, donde la persona es el único factor común. (Gibson, Invancevich y Donnelly, 1996).

### **3. 3 Bases teóricas**

El abordaje del concepto de 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.

A continuación se presenta una selección de las principales concepciones en el tiempo que Soarez M (2013) destaca:

<b>Autor y año</b>	<b>Concepción de Clima Organizacional</b>
Francis Cornell (1955)	Mezcla de interpretaciones o percepciones que tienen las personas en relación a su trabajo o roles que desempeñan, o en torno a los otros miembros de la organización.
Argyris (1957)	Es el desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización para que se pueda aceptar la existencia del conflicto, identificarlo y emplear los recursos para resolverlo.
Sells (1960)	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.
McGregor (1960)	Lo denomina “Clima Gerencial” y lo define en términos de las manifestaciones derivadas del hecho de asumir la gerencia. Hace énfasis en el “clima psicológico de la relación”.
Atkinson (1964)	Crea un modelo mediante el cual explica la “motivación promovida”. Es un efecto de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que la organización le provee y de las expectativas despertadas en la relación. como un elemento moldeador del clima organizacional.
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.
Pace	Lo entiende como un patrón de características organizativas en

(1968)	relación a la calidad del ambiente interno de la institución. Es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.
Pritchard y Karasic (1973)	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. Es una percepción, y conocerla, sirve como base para interpretar las situaciones y se convierte en una fuente de presión para orientar las actividades de la organización.
Durán (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.
Denison (1991)	Cualidad relativamente permanente del ambiente interno que experimentan los miembros de una organización, que influye en su conducta y que se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características de la organización.
Pérez de Maldonado (1997,2000,2004)	Es entendido como 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 anterior puede concluirse que el Clima Organizacional es un concepto que ha ido evolucionando y tornándose su estudio en un fenómeno más complejo y determinado por un conjunto de variables o factores.

Scheinder y Reicher (1983) citado por Bravo y Cardenas (2005), identifican tres perspectivas para definir la manera en que surge el clima dentro de la Organización:

- **Enfoque Estructuralista:** Este enfoque reúne el significado que los individuos le dan a los eventos, prácticas, y procedimientos dentro de la misma situación. Así, en concordancia con esta perspectiva, el clima difiere de una organización a otra dependiendo de las diferencias en la estructura organizacional. Para este enfoque, la percepción del individuo es resultante del ambiente en el cual se encuentra este.
- **Enfoque perceptual:** Este enfoque ubica el significado que los individuos le dan a los eventos, de esa manera, esto sugiere que el clima difiere de una organización a otra dependiendo de las diferencias en los tipos de persona que componen la organización, es decir, la organización es una función inherente e independiente del ambiente. Lo constituyen representaciones de conocimientos que reflejan una interpretación de cuáles situaciones son importantes para un individuo. La realidad existe en la conciencia subjetiva de los individuos.
- **Enfoque interaccionista o Integrado:** En este enfoque el énfasis se coloca en el significado de los acontecimientos dados por la interacción que existe entre los individuos. Para esta perspectiva, la interacción y convivencia que experimenta el individuo al ingresar a la organización determina su percepción.

### 3.4 Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968)

El modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968), intentó analizar y definir considerando que 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 nueve (9) dimensiones organizacionales descritas en este estudio se va a trabajar para el diagnóstico del Clima Organizacional con cuatro: **Estructura, Responsabilidad, Recompensa y Riesgo.** Esta decisión obedece a la profundidad que quiere dársele al análisis de las mismas y el tiempo del que se dispone para llevar adelante lo acordado con el cliente.

### 3.5 Importancia del Clima Organizacional

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de sus miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtren la realidad y condicionan los niveles de motivación y laboral y el rendimiento profesional (Marquez 2001).

El Clima organizacional refleja de una manera global los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, debido a la naturaleza, se transforman a la vez en elementos del clima. Si el gerente es capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización, puede ejercer un control sobre la determinación del mismo de manera tal que pueda ser administrado con mayor eficiencia (Brunet 1987).

### **3.6 Características del Clima Organizacional**

Según Brunet (1987) citado por Bravo y Cardenas (2005), El Clima Organizacional posee las siguientes características:

- El clima es un concepto molecular y sistemático como la personalidad.
- Es una configuración particular de variables situacionales, sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad; pero no de forma permanente como la cultura, y por lo tanto puede ser sujeto de cambio a través de intervenciones particulares.
- El clima está determinado en su mayor parte por las características personales, las actitudes, las expectativas, las necesidades, así como por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es fenomenológicamente exterior al individuo, quien por el contrario puede sentirse como un agente que contribuya a su naturaleza.
- Está basado en las características de la realidad externa tal y como es percibido.
- El clima es un determinante directo del comportamiento, porque actúa sobre las actitudes y expectativas.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento humano.
- El clima no es fácil conceptualizarlo, pero si lo es identificarlo y sentirlo.

## CAPITULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

A Continuación se desarrolla la caracterización metodológica del diagnóstico de Clima Organizacional que se llevó a cabo en un sistema cliente del sector de tecnología, con base en el modelo de Litwin y Stringer (1968) y tomando en cuenta cuatro de las dimensiones propuestas en su modelo como lo son: Estructura, Responsabilidad, Recompensas y Riesgos.

#### 4.1 Tipo de Investigación

Se propuso realizar una investigación aplicada, en este caso 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.

Este tipo de estudio permitió conocer la percepción del Clima Organizacional de un sistema cliente enfocado en el sector tecnológico, lo cual le permita conocer cuáles son sus fortalezas y áreas de oportunidad lo que permita enmarcar estrategias de la organización de manera intencionada sobre la intervención de los factores que estos definan.

Puede considerarse a esta investigación aplicada 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.

Por otra parte Kerlinger y Lee (2001) pueden definir este tipo de estudio como de campo y transversal. Es de Campo, pues se orienta en descubrir las relaciones e interacciones entre las variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructuras sociales reales.

Se propuso fuese de tipo Transaccional o Transversal, dado que en este caso hace referencia a que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar si incidencia e interrelación en un momento dado (o describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos), es como tomar una fotografía de algo que sucede en un momento, es decir teniendo una recolección de datos única. (Hernandez y otros, 2003).

Huratado (2000), propone que es una investigación en la cual van 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, por otra parte los datos secundarios se obtienen de fuentes que aportan narraciones o interpretaciones de los hechos

Según lo antes expuesto, se utilizó este tipo de investigación, dado que se pretendía estudiar el Clima Organizacional enmarcado en el Modelo de (Litwin y Stringer, 1968) en un Sistema Cliente del sector tecnológico sin influir en ninguna de las variables presentes, sino más bien conocer estas variables tal cual como están presentes hoy en día mediante la recolección de datos en un único momento.

## **4.2 Población y Muestra**

La Población puede definirse como un conjunto completo de individuos, objetos o datos, que el investigador está interesado en estudiar. (Pagano, 2006).

Por otra parte, podría definirse a una Población como el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. (Hernandez y otros, 2003).

En el caso se puede definir la Muestra, como un subgrupo de la población, unidad de análisis o conjunto de personas, contextos eventos y sucesos sobre el cual se recolectan los sin que necesariamente sean representativos del universo, esta definición proviene del enfoque cualitativo. (Hernandez y otros, 2003).

Para esta investigación, se entendió como Población todos los empleados del Sistema Cliente del área Tecnológica que son un total de cuarenta y dos (42) personas, sin embargo la muestra fue no probabilística e intencionada dado que se deseaba conocer la percepción de todos los miembros del área de consultoría de este sistema cliente del área de Tecnología.

### **4.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección**

En la investigación se dispuso de diversos tipos de instrumentos para medir las variables de interés y en algunos casos se llegaron a combinar varias técnicas de recolección de datos. A continuación se describen los utilizados para este estudio:

#### **4.3.1 Cuestionarios**

Un cuestionario, consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. (Hernandez y otros, 2003).

El termino cuestionario, ha sido utilizado para nombrar instrumentos personales de entrevistas e instrumentos de actitudes o personalidades. Esta información incluye información factual, opiniones y actitudes. (Pagano, 2006).

En los cuestionarios, pueden utilizarse dos tipos de preguntas: Abiertas y Cerradas. El tipo de preguntas que se utilizará en este instrumento, serán cerradas, que son aquellas que contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitadas. Es decir, se presentan a los sujetos las posibilidades de respuesta y aquéllos deben circunscribirse a éstas. Estas a su vez, pueden ser dicotómicas o se pueden incluir varias alternativas en la respuesta. En este tipo de preguntas, las categorías de respuesta son definidas a priori por el investigador y se le presentan al respondiente, quien debe elegir la opción que describa más adecuadamente las respuestas. (Hernandez y otros, 2003).

Las Preguntas cerradas son fáciles de codificar y preparar para su análisis, así mismo, estas preguntas requieren un menor esfuerzo por parte de los respondientes, anticipando las posibles alternativas de respuesta. (Hernandez y otros, 2003).

Estas posibles alternativas de Respuestas, están definidas en una *Escala de Likert*, este método consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos, es decir se presentaba cada afirmación y se le pedía a los sujetos que externalizaran su reacción eligiendo uno de los puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico, así el sujeto obtiene un puntuación respecto a la afirmación y al final su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones. Las afirmaciones, califican al objeto de actitud que se está midiendo y deben expresar solo una relación lógica. Las afirmaciones pueden tener direcciones favorables o positivas y desfavorables o negativas y esta dirección será importante para la codificación de las alternativas de respuesta. (Hernandez y otros, 2003).

Para efectos de esta investigación se realizaron un total de cuarenta y dos (42) encuestas a los miembros del equipo de consultoría para el sistema cliente del área de tecnología.

#### 4.3.2 Entrevistas

Las entrevistas se definen como una conversación entre una persona (entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). Las Entrevistas se dividen en Estructuradas, semiestructuradas o no Estructuradas (Abiertas). En este caso la herramienta de recolección a utilizar será una Entrevista Semiestructurada, donde se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados. (Hernandez y otros, 2003).

El propósito de las entrevistas es obtener respuestas sobre el tema, problema o tópico de interés en los términos, el lenguaje y la perspectiva del entrevistado “en sus propias palabras”. El experto es el entrevistado por lo que el entrevistador debe escuchar con atención y cuidado; nos interesan el contenido y la narrativa de cada respuesta. (Hernandez y otros, 2003).

Para efectos de esta investigación se realizaron un total de tres (3) entrevistas a los miembros de la dirección de consultoría para el sistema cliente del área de tecnología.

#### **4.4 Unidad de Análisis**

Para seleccionar una muestra, lo primero que se debe definir es la Unidad de Análisis (personas, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, etcétera). El sobre que o quienes se va a recolectar datos dependerá del

enfoque elegido (cualitativo, Cuantitativo o Mixto) del planteamiento del problema a investigar y de los alcances del estudio. (Hernandez y otros, 2003).

En este caso el diseño de la investigación es de tipo cualitativo, donde la muestra es una unidad de análisis o un grupo de personas, contexto, eventos, sucesos, comunidades, etcétera, sobre la cual se habrán de recolectar datos sin que necesariamente sea representativo del universo o la población que se estudia. Incluso en muchos casos la muestra es el universo mismo del análisis. (Hernandez y otros, 2003).

Para el presente estudio, la unidad de análisis estará compuesta por todos los empleados de la empresa sistema orientados al área de tecnología, ubicados en la sede principal de la ciudad de Caracas y algunos en la sede de Barquisimeto.

#### **4.5 Procedimiento**

A continuación se presentan la secuencia de acciones que se concibieron llevar a cabo para la realización de este Diagnóstico de Clima Organizacional:

- Exploración Inicial

Se realizó una primera sesión exploratoria con el líder o representante del sistema cliente interesado en realizar este estudio, mediante una entrevista semiestructurada se indagan los motivos de la organización para realizar este estudio, lo que permitió empezar a recopilar datos sobre la situación inicial.

- Recopilación de Información Inicial

Se recabo información en torno a las bases estratégicas y marco organizacional de sistema cliente (misión, visión, valores, constitución y desarrollo

de la organización enfocado en el sector de consultoría), recopilación de antecedentes y situación actual propuestos por la dirección de la organización.

Revisión de literatura orientada a Clima Organizacional, diagnósticos y estudios realizados, revisión y selección de modelo teórico a ser utilizado.

- Diseño de Instrumentos

Diseño de las herramientas de recolección que sean factibles, útiles y ajustadas al tipo de organización. En este caso se realizó un guion de entrevistas para los líderes del sistema cliente con el propósito de recaudar información cualitativa en relación a los factores propuestos de Clima organizacional. A su vez, se diseñó un Cuestionario con base en estudios anteriores que permitió ajustarse a la realidad y necesidades de la organización el cual fue sometido nuevamente a juicio de experto.

- Presentación al Sistema Cliente de la Propuesta de Diagnostico de Clima organizacional

Se presentó el marco del diagnóstico al cliente mediante una presentación que permitio conocer de manera más profunda en que consiste este tipo de estudio, aclarar expectativas, definir plazos, recursos y compromisos para su ejecución a la vez de que daba la oportunidad de retroalimentar el proceso por el cliente en caso de que considerase proponer o ajustar algún aspecto de la propuesta.

- Aplicación de Instrumentos

Se propuso realizar una encuesta a todos los miembros activos del equipo de consultoría del Sistema Cliente y realizar una entrevista individual a los líderes.

- Análisis de los datos obtenidos

El procedimiento de las entrevistas consistió en el establecimiento de categorías y análisis de la información. En el caso de los cuestionarios, se diseñó una base de datos en SPSS para el procesamiento de los resultados y elaboración de gráficos en Excel.

- Estructura del Informe de resultados del diagnóstico

Se preparó el informe que reflejase el proceso realizado y los resultados obtenidos, conforme a los objetivos planteados.

- Presentación de resultados y propuestas al Sistema Cliente

Se comunicó al sistema Cliente mediante una presentación, los resultados obtenidos, su correspondiente análisis cuantitativo y cualitativo, conclusiones y recomendaciones, a fin de brindar insumos y herramientas que les permitiese generar acciones en pro de mejorar el clima Organizacional en base a los resultados obtenidos.

#### **4.6 Operacionalización de las Variables**

A continuación se propone la operacionalización de las variables, basado en el modelo de Litwin y Stringer (1968):

Fuente: Para la elaboración de la operacionalización e instrumento final, se tomó como base los estudios realizados por Davila y Romero (2010). Relación entre el Síndrome de Burnout y la percepción de Clima Organizacional en médicos del área de Emergencias. Trabajo de grado para optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas – Venezuela. Al igual que estudios realizados por Ramos, E (2012) Diagnóstico d

Clima Organizacional en la Empresa Global Marketing Corporación. Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Desarrollo Organizacional, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas – Venezuela.

Objetivo General	Objetivos Específicos	Definición Conceptual	Definición de Variables	Definición Operacional (Indicadores)	Numero de Items
Evaluar el Clima Organizacional de un sistema Cliente del área tecnológica en base a la percepción de sus líderes y colaboradores en relación a cuatro de los factores propuestos en el Modelo de Litwin y Stringer (1968) como lo son Estructura, Responsabilidad, Recompensas y riesgos.	<p>1.- Identificar la percepción del Clima Organizacional presente en un sistema cliente del área de tecnología en la Ciudad de Caracas, basado en cuatro de los factores propuestos en Modelo de Litwin y Stringer (1968) como lo son Estructura, Responsabilidad, Recompensas y riesgos.</p> <p>2.- Identificar la relación existente basada en cuatro de los factores propuestos en Modelo de Litwin y Stringer (1968) como lo son Estructura, Responsabilidad, Recompensas y riesgos, en función a factores demográficos como lo son edad, sexo, antigüedad y cargo en base a los resultados obtenidos, presente en un sistema cliente del área de tecnología en la Ciudad de Caracas.</p> <p>3.- Determinar en base a la percepción del Clima Organizacional basado en cuatro de los factores propuestos en Modelo de Litwin y Stringer (1968) como lo son Estructura, Responsabilidad, Recompensas y riesgos, presente en un sistema cliente del área de tecnología en la Ciudad de Caracas, cuales representan fortalezas u oportunidades de mejora.</p> <p>4.- Generar propuestas basadas en los resultados obtenidos, que le permitan al sistema cliente realizar un proceso de intervención intencionado a futuro basado acompañado con los recursos existentes y enmarcados en su visión y objetivos estratégicos.</p>	Clima organizacional según Litwin y Stringer (1968): Calidad del ambiente organizacional que perciben los miembros de una organización e influye en la conducta, también se puede traducir en las propiedades motivadoras del ambiente organizacional	<p><b>Estructura:</b> Está vinculada a las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Representa los canales formales presentes en la organización. Es la percepción que tienen los colaboradores de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el trabajo. La Medida en que la Organización pone en énfasis en la burocracia, Versus el énfasis en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.</p> <p><b>Responsabilidades:</b> Enfatiza en la percepción del individuo de ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, tomar decisiones por sí solo y crearse sus propias exigencias y responsabilidades. Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, es la medida en la que el tipo de supervisión que recibe es de tipo general y no estrecha. Es el sentimiento de Ser su propio jefe y no tener un doble chequeo de sus actividades.</p> <p><b>Recompensas:</b> percepción de los colaboradores 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.</p> <p><b>Riesgo:</b> 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. Clima de Riesgo en los Diferentes Niveles de la Organización.</p>	1.- Definición de las Reglas, Procedimientos y Tramites	1, 2, 3, 4, 5,6
				2.-Niveles de Formalidad, jerarquía y regulaciones	7,8,9
				1.-Nivel de Compromiso elevado con obligaciones y tareas	10, 11, 12
				2.- Autonomía	13, 14
				3.- Supervisión	15,16,17
				1.-Reconocimiento	18,19,20,21, 22,24, 24
				1.-Toma de Decisiones	25,26,27
				2.-Desafíos en el Trabajo	28,29,30,31

#### 4.7 Instrumentos de Recolección de datos

A continuación se presenta el Cuestionario que se aplicó a los miembros del equipo de consultoría del sistema cliente ajustado a la Operacionalización:

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 la 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
<b>Soy miembro de la Organización E-bCorp.</b>				<b>X</b>

		Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	En esta organización los procedimientos están claramente definidos.				
2	En esta organización los procedimientos son conocidos por todos los miembros.				
3	Los canales de aprobación para realizar cualquier trámite están claramente definidos.				
4	Las políticas internas son conocidas por todos los miembros de la organización.				
5	Las políticas internas son claras para todos los miembros de la organización.				
6	La información fluye efectivamente en todos los niveles.				
7	Considero que tengo libertad en la ejecución de mis actividades.				
8	Los canales de aprobación y comunicación son formales y estructurados.				
9	Conozco claramente la jerarquía del área de la que formo parte.				
10	Puedo proponer los estándares de calidad para la ejecución de mis tareas.				
11	Tengo la libertad para proponer y ejecutar mejoras en mis actividades.				
12	Cuento con el acompañamiento de mi supervisor para la ejecución de mis actividades				
13	Tengo la libertad para tomar las decisiones que considere para la ejecución de mis tareas.				
14	Puedo definir las responsabilidades que desempeño en mi rol.				
15	Considero que soy mi propio jefe.				
16	El acompañamiento de mi supervisor es efectivo para poder realizar mis tareas.				
17	Considero que es necesario que mi supervisor siempre haga la última revisión de las cosas que realizo.				

18	Se remunera de acuerdo a las competencias alcanzadas y dedicación a los proyectos.				
19	Cuando cometo un error me sancionan.				
20	Las recompensas e incentivos que se reciben son mayores que las sanciones y críticas.				
21	Son suficientes la recompensa y reconocimiento recibidos por hacer un buen trabajo.				
22	La remuneración es competitiva en relación a la de otras organizaciones que prestan servicios similares.				
23	Conozco las recompensas y sanciones que existen dentro de la organización.				
24	En la organización se expresa reconocimiento por los logros alcanzados.				
25	Considero que las decisiones que tomo dentro de mi rol implican riesgos para la organización.				
26	Para la ejecución de mis actividades debo tomar decisiones complejas con cierta regularidad.				
27	En cada nivel jerárquico existen retos y riesgos diferentes.				
28	Mi supervisor tiene que tomar riesgos para el logro de los objetivos.				
29	Me siento satisfecho con los riesgos que debo asumir desde mi cargo.				
30	Considero que las actividades que realizo me retan de manera continua.				
31	Tenemos que tomar ocasionalmente grandes riesgos para estar delante de la competencia.				

*¡Muchas gracias por su participación!*

A continuación se presenta la Entrevistas que se aplicará a los miembros del equipo de consultoría del sistema cliente ajustado a la Operacionalización:

#### **GUIÓN DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA PARA LOS GERENTES Y LÍDERES DE PRÁCTICA**

Datos de identificación:

Área:

Cargo:

Antigüedad:

- ¿Cómo describiría a la unidad de negocio de Consultoría?
- ¿En qué se diferencia la unidad de negocio de Consultoría de las otras que conforman la organización?
- ¿Cómo cree que perciben los clientes a la unidad de Consultoría?
- ¿Cómo cree que inciden la estructura, las políticas, normas y reglamentos de la organización en el funcionamiento de la unidad?
- ¿Cuáles han sido los logros de la unidad?
- ¿Cuáles son sus barreras o 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?
- ¿Qué temas son importantes para la gerencia?
- ¿Qué temas son importantes para los colaboradores?
- ¿Son competitivos los sueldos y beneficios en comparación con los de otras organizaciones similares?
- ¿Existen conflictos en la unidad? ¿cómo se resuelven?
- ¿Cómo se ve afectada la unidad de consultoría por su entorno?

- ¿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?

## CAPITULO V

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presenta el análisis de los resultados obtenidos mediante las distintas técnicas de recolección utilizadas para este estudio en base a cuatro de las dimensiones propuestas en el Modelo de Litwin y Stringer (1968) como lo son Estructura, Responsabilidad, Recompensas y Riesgos. Las otras cinco dimensiones propuestas en el modelo como lo son Relaciones, Cooperación, Estándares de desempeño, Conflicto e Identidad, serán analizadas en mayor profundidad en otro estudio complementario de estos factores; permitiendo esta separación poder haber obtenido en una sola medición resultados que pudiesen ser analizados con mayor profundidad y nivel de detalle.

#### **5.1 Resultados de las Entrevistas No Estructuradas y Semi Estructuradas.**

Fueron realizadas entrevistas no estructuradas y Semi Estructuradas iniciales a los líderes de la organización sistema cliente del área de tecnología, se realizó un diagrama de causa - efecto o diagrama causal donde se concentra la percepción de los líderes con respecto a la organización y a los colaboradores.

Partiendo de la preocupación de los líderes del sistema cliente del área de tecnología, por comportamientos o conductas que se distanciaban de las expectativas de la organización como son la alta rotación de personal, el incumplimiento hacia los compromisos adquiridos con los clientes a los que prestan servicios de soporte y formación, aunado al ambiente negativo dentro del área de consultoría, entre otros aspectos como los señalados a continuación:

- Incumplimiento en las actividades desempeñadas con los clientes a quienes prestan sus servicios en tiempo y forma.
- Alta Rotación de los miembros de la organización.

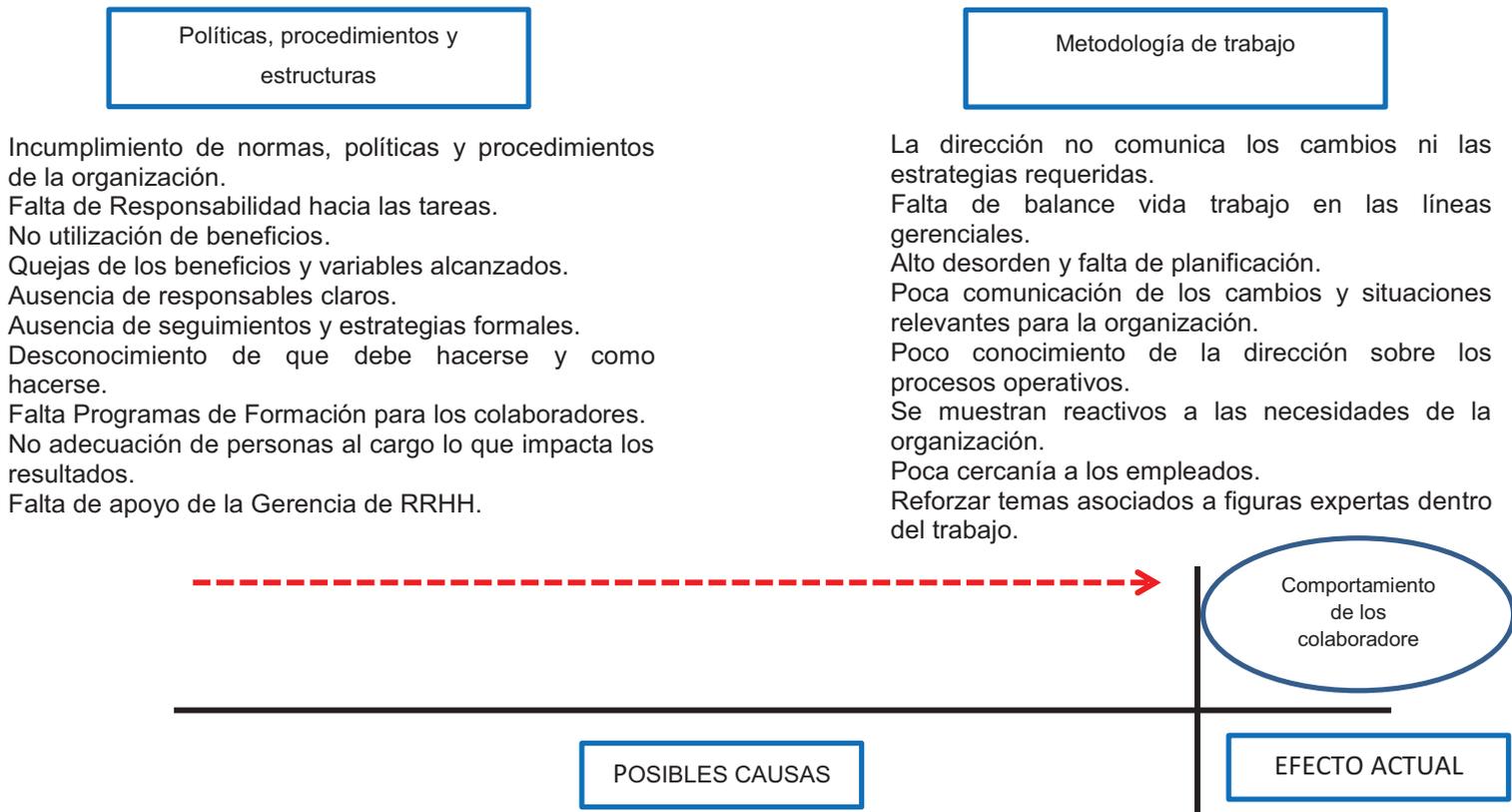
- Ambiente pesado en las áreas.
- Manifestaciones de inconformidad con referencia a las recompensas percibidas en la organización.
- Bajo compromiso hacia el logro de los objetivos de la organización.
- Incumplimiento con los tiempos de respuesta establecidos.
- Desconocimiento de las políticas internas.
- Desconocimiento de las responsabilidades e impactos de cada una de las áreas dentro de la organización.
- Desconocimiento de las responsabilidades de cada uno de los miembros de la organización.
- Ausencia de programas de formación que motiven el crecimiento de los trabajadores.

Como resultado de las entrevistas, se evidenciaron las posibles causas del comportamiento de los colaboradores enfocadas en:

- Desconocimiento de las políticas, procedimientos y estructuras de la organización sistema cliente del área de tecnología.
- Metodología de trabajo de la organización sistema cliente del área de tecnología.

A continuación la Figura 1, muestra la representación gráfica que detallan las distintas variables que los líderes de la organización proponen como causales de la conducta de los colaboradores mencionados:

Figura 1: Diagrama Causa – Efecto Organización Sistema Cliente del área de Tecnología.



**5.2 Resultados del Cuestionario realizado en función al modelo propuesto por Litwin y Stringer (1968) en base a las cuatro dimensiones: Estructura, Responsabilidades, Recompensas y Riesgos.**

Antes de presentar los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado, es necesario indicar que la herramienta que se utilizó para la consolidación de las respuestas de cada uno de los encuestados fue SPSS. Esta herramienta permitió la consolidación de la data, tabulación de la información y análisis estadísticos. Por otra parte, se utilizó la Herramienta de Excel para la ejecución de los gráficos.

Es importante indicar que el cuestionario se realizó en dos momentos para cada una de las Sede de Caracas con un total de encuestados de treinta y un (31) y para la Sede de Barquisimeto en un momento con un total de once (11) encuestados. Esto hace que los resultados obtenidos sean un total de la población equivalente a cuarenta y tres (42) encuestados.

Para mayor comprensión de los datos obtenidos, los resultados se presentarán de lo general a lo específico estructurados de la siguiente manera:

1.- Resultado General de la percepción de cada una de las dimensiones a manera de resumen, acompañado de los resultados de los indicadores que componen cada dimensión en función a la percepción del Clima Organizacional, en base a las cuatro dimensiones (Estructura, Responsabilidades, Recompensas y Riesgos) propuestas por el modelo de Litwin y Stringer (1968).

2.- Resultados de la percepción de Clima Organizacional específico para las Dimensiones (Estructura, Responsabilidades, Recompensas y Riesgos) propuestas por el modelo de Litwin y Stringer (1968), considerando para cada una la distribución por sedes del sistema cliente y los elementos demográficos.

3.- Resultados de las variables demográficas de manera general y por cada una de las sedes del sistema cliente, mostrando de manera detallada la distribución de la población encuestada.

#### **5.2.1 Resultado resumen de la percepción de las cuatro dimensiones (Estructura, Responsabilidades, Recompensas y Riesgos) propuestas por el modelo de Litwin y Stringer (1968), acompañado de los resultados de los indicadores que componen cada una de estas dimensiones.**

A continuación se presentan de manera resumen los resultados obtenidos, en Tabla 1, que muestra la escala de valoración de los resultados para cada una de las categorías consideradas en el cuestionario.

**Tabla 1:** Escala de valoración para los cuestionarios.

Escala - Puntaje	Valoración
0 - 1	Totalmente en Desacuerdo
1,01 - 2	En Desacuerdo
2,01 - 3	De Acuerdo
3,01 - 4	Totalmente De Acuerdo

**Tabla 2:** Resultados de la percepción General por cada dimensión para el sistema cliente del área de tecnología según el modelo propuesto por Litwin y Stringer (1968)

Dimensión del Clima Organizacional	Puntaje Promedio de los Cuestionarios	Valoración por Dimensión
Estructura	2,46	De Acuerdo
Responsabilidad	2,75	De Acuerdo
Recompensas	2,00	Desacuerdo
Riesgos	2,93	De Acuerdo
<b>Total General</b>	<b>2,54</b>	<b>De Acuerdo</b>

Los resultados anteriores indican que el puntaje general de percepción del clima organizacional para las cuatro dimensiones propuestas, se concentró en las escala De Acuerdo, siendo para la dimensión Recompensas la calificada con menor puntaje quedando en la categoría en Desacuerdo.

Con base en los resultados obtenidos para cada una de las dimensiones, indicadores e Items correspondientes a este estudio, se elaboró un cuadro resumen propuesto en la tabla 3, que permite conocer cuales aspectos correspondientes a cada dimensión son percibidos como fortalezas o áreas de oportunidad por los colaboradores del sistema cliente del área de tecnología.

**Tabla 3:** Resumen de Fortalezas y Oportunidades percibidas por cada dimensión en base al análisis de percepciones

Dimensiones	Fortalezas	Oportunidades
Estructura	<p>La mayoría de los colaboradores perciben de manera consistente libertad de ejecución en sus actividades.</p> <p>La mayoría de los colaboradores conocen las jerarquías del área en la cual forma parte.</p> <p>La mayoría de los colaboradores cuales son los canales de aprobación y comunicación son formales y estructurados.</p>	<p>La mayoría de los colaboradores no perciben de manera clara cuales son los canales de aprobación y comunicación formales y estructurados.</p> <p>La mayoría de los colaboradores no perciben que los procesos de la organización estén claramente definidos.</p> <p>La mayoría de los colaboradores no perciben que los procedimientos sean conocidos por todos los miembros de la organización.</p> <p>La mayoría de los colaboradores no perciben que los canales de aprobación para realizar trámites estén claramente definidos.</p> <p>La mayoría de los colaboradores no perciben que las políticas internas sean claras ni conocidas por todos los miembros de la organización.</p> <p>La mayoría de los colaboradores no perciben que la información fluye efectivamente en todos los niveles.</p>
Responsabilidades	<p>La mayoría de los colaboradores percibe que el acompañamiento de su supervisor es efectivo para poder realizar sus tareas.</p> <p>La mayoría de los colaboradores perciben que cuenta que el acompañamiento de su supervisor para sus actividades regulares</p> <p>La mayoría de los colaboradores perciben que posee libertad para tomar las decisiones que considere necesarias para la ejecución de sus tareas.</p> <p>La mayoría de los colaboradores perciben que pueden proponer los estándares de calidad en la ejecución de sus actividades.</p> <p>La mayoría de los colaboradores considera que puede llegar a definir las responsabilidades que desempeña en su rol.</p>	<p>La mayoría de los encuestados no considera que sea su propio jefe (autonomía) y que sea necesaria una última revisión de las cosas que realiza por parte de su supervisor.</p>
Recompensas	<p>No se refieren fortalezas consistentes percibidas por los colaboradores.</p>	<p>La mayoría de los colaboradores percibe que la remuneración recibida no está ajustada a las competencias de cada individuo ni a la dedicación dada a los proyectos.</p> <p>La mayoría de los colaboradores percibe que cuando comete un error es sancionado.</p> <p>La mayoría de los colaboradores percibe que las sanciones y críticas recibidas por su gestión son mayores que las recompensas e incentivos.</p> <p>La mayoría de los colaboradores percibe que no son suficientes las recompensas y reconocimientos recibidos por hacer un buen trabajo.</p> <p>La mayoría de los colaboradores percibe que las remuneraciones recibidas no son competitivas en comparación a otras organizaciones que prestan servicios similares.</p> <p>La mayoría de los colaboradores percibe que no conoce con claridad las recompensas y sanciones que existen dentro de la organización.</p> <p>La mayoría de los colaboradores percibe que en la organización no se expresan reconocimientos por los logros individuales alcanzados.</p>

Riesgos	<p>La mayoría de los colaboradores percibe que en cada uno de los niveles de la jerarquía existen retos y riesgos diferentes.</p> <p>La mayoría de los colaboradores percibe que su supervisor debe tomar riesgos para el logro de los objetivos.</p> <p>La mayoría de los colaboradores percibe que se siente satisfecho con los riesgos que debe asumir desde su cargo.</p> <p>La mayoría de los colaboradores percibe que las actividades que realiza lo retan de manera continua.</p> <p>La mayoría de los colaboradores percibe que para la ejecución de sus actividades debe tomar decisiones complejas de manera regular.</p> <p>La mayoría de los colaboradores percibe que las decisiones que toma dentro de su cargo implican riesgos para la organización.</p> <p>La mayoría de los colaboradores percibe que ocasionalmente deben tomar grandes riesgos y desafíos para poder estar delante de empresas de la competencia.</p>	No se refieren áreas de oportunidad consistentes percibidas por los colaboradores.
---------	--	--

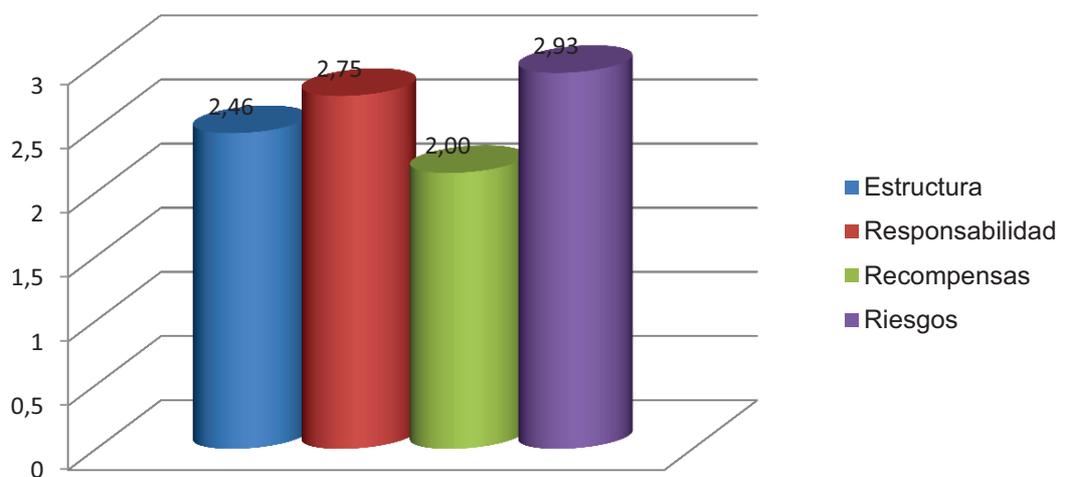
Como resumen de lo propuesto, en las tablas anteriores, se percibe como la dimensión con menor valoración es la de Recompensas, esta dimensión es descrita por Litwin y Stringer (1968) como la percepción de los colaboradores sobre la adecuación de la recompensa recibida por su trabajo bien hecho; es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Por otra parte, la dimensión mejor valorada es la dimensión Riesgos Litwin y Stringer (1968) definen esta dimensión, como el 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.

En este sentido, se puede decir que la dimensión Recompensas es la que posee mayores oportunidades percibidas por los miembros de la organización, mientras que para la dimensión riesgos se es percibida de manera positiva por la mayoría de los colaboradores lo que permitiese mantener y reforzar por parte de la dirección algunas de las prácticas actuales del sistema cliente. El Grafico 1 muestra el de manera general el puntaje obtenido en cada una de las dimensiones de clima organizacional según el modelo de Litwin y Stringer (1968). Es importante

resaltar que ninguna de las dimensiones fue considerada en la mayor de las categorías.

**Grafico 1:** Resultados de la percepción General por cada dimensión para el sistema cliente del área de tecnología según el modelo propuesto por Litwin y Stringer (1968)



### 5.2.1.1 Análisis general por indicadores de cada dimensión del clima organizacional según el modelo de Litwin y Stringer (1968)

A continuación se presenta de manera integral el puntaje general promedio obtenido para cada uno de los indicadores según las dimensiones propuestas en el modelo de Litwin y Stringer (1968) para el sistema cliente del sector tecnología considerados en este estudio.

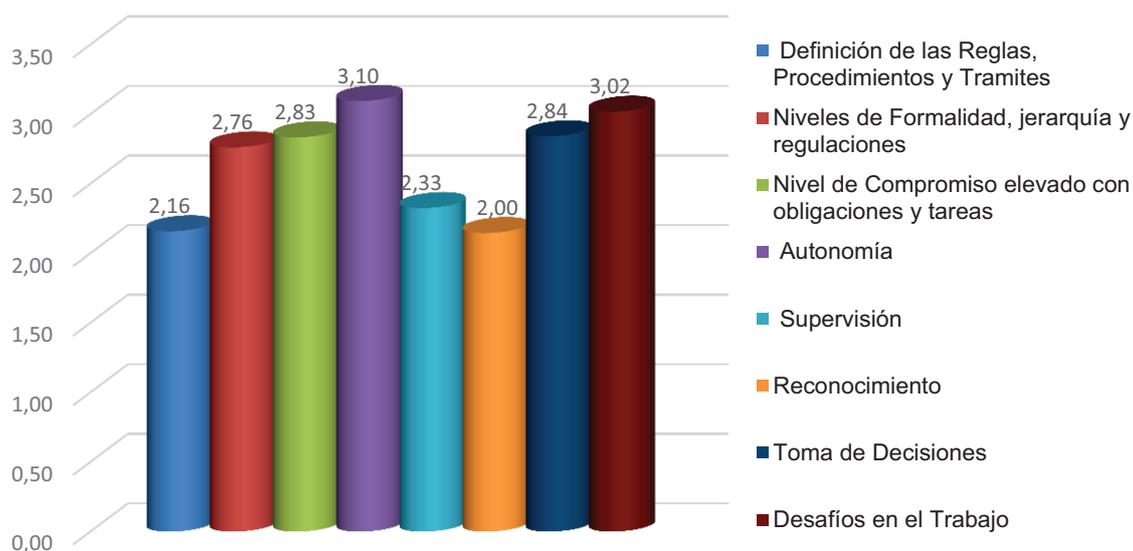
**Tabla 4:** Resultado general sobre la percepción de cada indicador de las dimensiones del clima según el modelo de Litwin y Stringer (1968)

Indicadores	Estructura	Responsabilidad	Recompensa	Riesgo	Total General	Valoración por Indicador
Definición de las Reglas, Procedimientos y Tramites	2,16				2,16	De acuerdo
Niveles de Formalidad, jerarquía y regulaciones	2,76				2,76	De acuerdo
Nivel de Compromiso elevado con obligaciones y tareas		2,83			2,83	De acuerdo
Autonomía		3,10			3,10	Totalmente De acuerdo
Supervisión		2,33			2,33	De acuerdo
Reconocimiento			2,00		2,00	Desacuerdo
Toma de Decisiones				2,84	2,84	De acuerdo
Desafíos en el Trabajo				3,02	3,02	Totalmente De acuerdo
<b>Total Promedio General</b>	<b>2,46</b>	<b>2,75</b>	<b>2,00</b>	<b>2,93</b>	<b>2,54</b>	<b>De acuerdo</b>

Se puede observar que el indicador con menor puntaje es el asociado a Reconocimiento de la dimensión Recompensas, la cual está asociada a la percepción de los colaboradores sobre la adecuación de las recompensas recibidas por el trabajo bien hecho; al igual que el indicador Definición de las Reglas, Procedimientos y Tramites asociado a la dimensión Estructura.

Por otra parte la Tabla 4, muestra que los indicadores mejor calificados fueron Autonomía de la dimensión responsabilidad, el cual está asociado a la percepción de los colaboradores de tomar decisiones por sí solos y crearse sus propias exigencias y responsabilidades, al igual que el indicador Desafíos en el trabajo asociado a la dimensión Riesgos asociados a la percepción de los colaboradores acerca de los desafíos que impone el trabajo.

**Grafico 2:** Resultado general sobre la percepción de cada indicador de las dimensiones del clima según el modelo de Litwin y Stringer (1968)



En el grafico 2, se puede evidenciar que la valoración promedio otorgada por los colaboradores a cada uno de los indicadores por dimensión del clima organizacional propuesto por los autores Litwin y Stringer (1968), resaltando el indicador de autonomía como la mayor valorización de 3,10 y reconocimiento como el de menor valoración correspondiente a 2,00.

#### **5.2.1.2 Indicadores para la dimensión Estructura según el modelo de Litwin y Stringer (1968).**

Considerando que los autores Litwin y Stringer (1968), propone que la dimensión estructura se enfoca en las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones; representado por los canales formales presentes en la organización. En general, es la percepción que tienen los colaboradores 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 énfasis en la burocracia, versus el énfasis en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

A continuación se presenta la Tabla 5, donde se muestra el promedio general obtenido para cada una de los indicadores propuestos para la dimensión estructura:

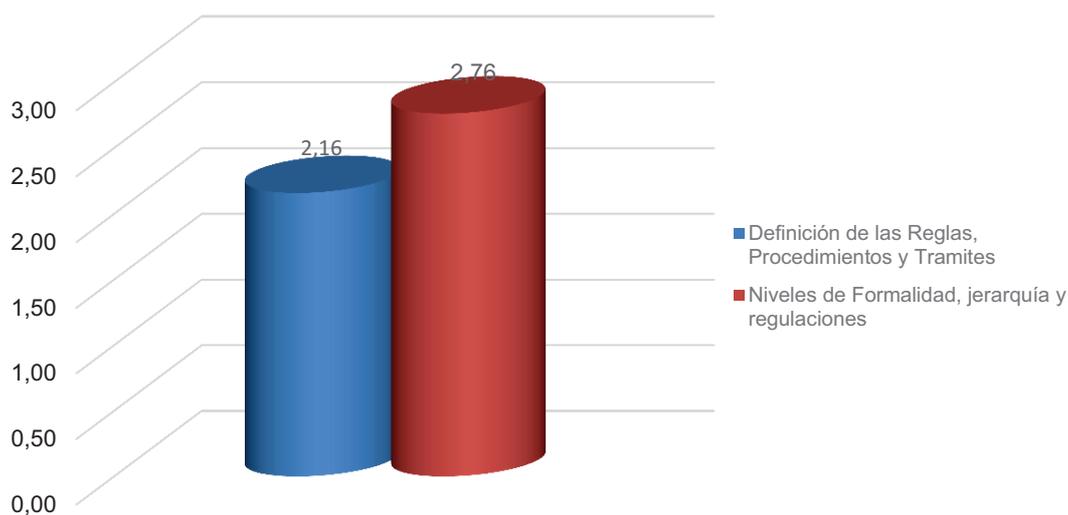
**Tabla 5:** Resultados de cada indicador según la dimensión Estructura propuesta en el modelo de Litwin y Stringer (1968).

Indicador	Estructura	Valoración por Indicador
Definición de las Reglas, Procedimientos y Trámites	2,16	De acuerdo
Niveles de Formalidad, jerarquía y regulaciones	2,76	De acuerdo
<b>Total Promedio General</b>	<b>2,46</b>	<b>De acuerdo</b>

Con base a lo anterior se puede evidenciar que el promedio General fue calificado en la categoría De acuerdo, siendo para el indicador Definición de Reglas, Procedimientos y trámites la valorización más baja (2,16) y para el indicador de niveles de Formalidad, Jerarquía y regulaciones ligeramente superior (2,76).

En el gráfico 3, se muestra la puntuación otorgada por los colaboradores del sistema cliente del sector tecnológico, para cada indicador de la dimensión estructura en base al modelo de Litwin y Stringer (1968).

**Grafico 3:** Calificación de cada indicador según la dimensión Estructura propuesta en el modelo de Litwin y Stringer (1968).



En el grafico anterior muestra la puntuación otorgada por los colaboradores del sistema cliente del sector tecnológico, para cada indicador de la dimensión estructura en base al modelo de Litwin y Stringer (1968).

En relación a la definición propuesta para la dimensión Estructura, se puede identificar que los colaboradores no perciben de manera clara las Reglas, Procedimientos, Trámites y políticas presentes en la organización, al igual que no manejan claramente las estructuras, canales regulares ni jerárquicos para el flujo de la comunicación.

### **5.2.1.3 Indicadores para la dimensión Responsabilidad según el modelo de Litwin y Stringer (1968).**

Considerando que los autores Litwin y Stringer (1968) propone que la dimensión Responsabilidad hace referencia en la percepción del colaborador de ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, poder tomar

decisiones por sí solo y crearse sus propias exigencias y responsabilidades. Está asociado con el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, es la medida en la que el tipo de supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha.

A continuación se presenta la Tabla 6, donde se muestra el promedio general obtenido para cada una de los indicadores propuestos para la dimensión estructura:

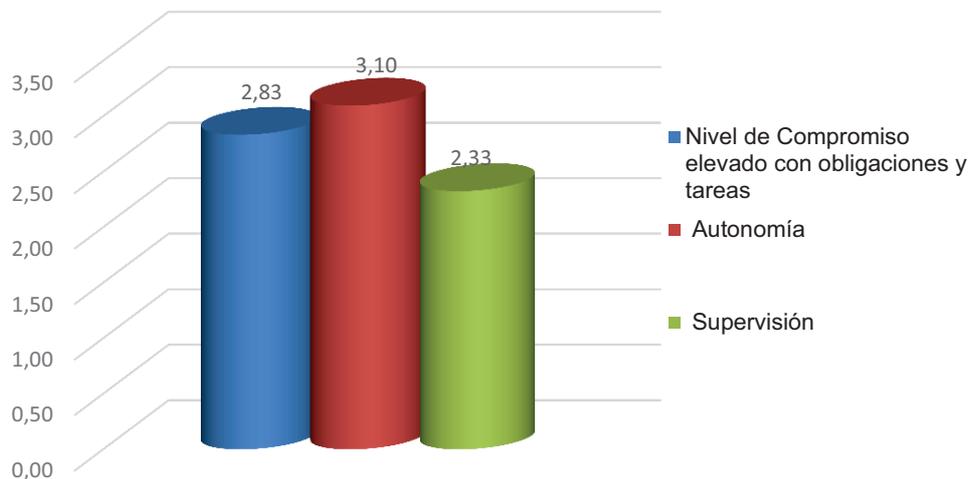
**Tabla 6:** Resultados de cada indicador según la dimensión Responsabilidad propuesta en el modelo de Litwin y Stringer (1968).

Indicador	Responsabilidad	Valoración por Indicador
Nivel de Compromiso elevado con obligaciones y tareas	2,83	De acuerdo
Autonomía	3,10	Totalmente De acuerdo
Supervisión	2,33	De acuerdo
<b>Total Promedio General</b>	<b>2,75</b>	<b>De acuerdo</b>

Con base a lo anterior se puede evidenciar que promedio General para esta dimensión fue calificado en la categoría De acuerdo, siendo para el indicador Nivel de Compromiso elevado con obligaciones y tareas de 2,83 puntos y para el indicador Supervisión ligeramente inferior con 2,33 puntos. En el caso del indicador Autonomía se ubica en la escala Totalmente De Acuerdo con 3,10 puntos.

En el grafico 4, se muestra la puntuación otorgada por los colaboradores del sistema cliente del sector tecnológico, para cada indicador de la dimensión Responsabilidad en base al modelo de Litwin y Stringer (1968).

**Grafico 4:** Calificación de cada indicador según la dimensión Responsabilidad propuesta en el modelo de Litwin y Stringer (1968).



En relación a la definición propuesta para la dimensión Responsabilidad, se puede identificar que los colaboradores perciben autonomía en la toma de decisiones y libertad para la ejecución de tareas, al igual que el poder definir las responsabilidades inherentes a su rol. Sin embargo, no se percibe tan claro el acompañamiento del supervisor para la ejecución de las actividades, ni la necesidad de que los supervisores directos realicen una revisión de sus actividades antes de ser entregadas.

#### **5.2.1.4 Indicadores para la dimensión Recompensa según el modelo de Litwin y Stringer (1968).**

Considerando que los autores Litwin y Stringer (1968,) propone que la dimensión Recompensa se enfoca en la percepción del colaboradores sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho, se considera como la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

A continuación se presenta la Tabla 7, donde se muestra el promedio general obtenido para cada una de los indicadores propuestos para la dimensión Recompensa:

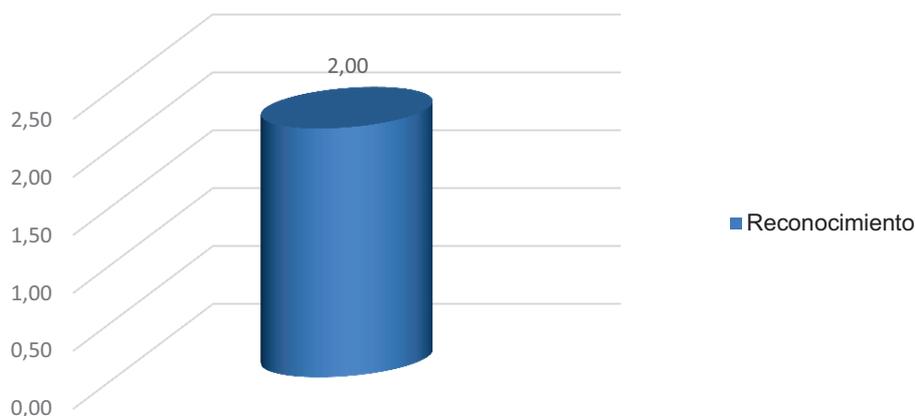
**Tabla 7:** Resultados de cada indicador según la dimensión Recompensa propuesta en el modelo de Litwin y Stringer (1968).

Indicador	Recompensa	Valoración por Indicador
Reconocimiento	2,00	Desacuerdo
<b>Total Promedio General</b>	<b>2,00</b>	<b>Desacuerdo</b>

Con base a lo anterior se puede evidenciar que el promedio General fue calificado en la categoría en Desacuerdo, siendo para el indicador Reconocimiento el promedio equivalente de 2,00.

En el grafico 5, se muestra la puntuación otorgada por los colaboradores del sistema cliente del sector tecnológico, para cada indicador de la dimensión Recompensa en base al modelo de Litwin y Stringer (1968).

**Grafico R42:** Calificación del indicador según la dimensión Recompensa propuesta en el modelo de Litwin y Stringer (1968).



En relación a la definición propuesta para la dimensión Recompensa, se puede identificar que los colaboradores no perciben que las recompensas y remuneraciones recibidas son acordes a la tarea realizada, al igual que no perciben el reconocimiento individual por los logros alcanzados, ni que la remuneración recibida es competitiva. Es importante destacar que los colaboradores no perciben con claridad cuáles son los beneficios con los que cuentan.

#### **5.2.1.5 Indicadores para la dimensión Riesgos según el modelo de Litwin y Stringer (1968).**

Considerando que los autores Litwin y Stringer (1968), propone que la dimensión Riesgos se enfoca en la percepción del colaborador 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 en los diferentes niveles de la organización.

A continuación se presenta la Tabla 8, donde se muestra el promedio general obtenido para cada una de los indicadores propuestos para la dimensión Riesgo:

**Tabla R8:** Resultados de cada indicador según la dimensión Riesgos propuesta en el modelo de Litwin y Stringer (1968).

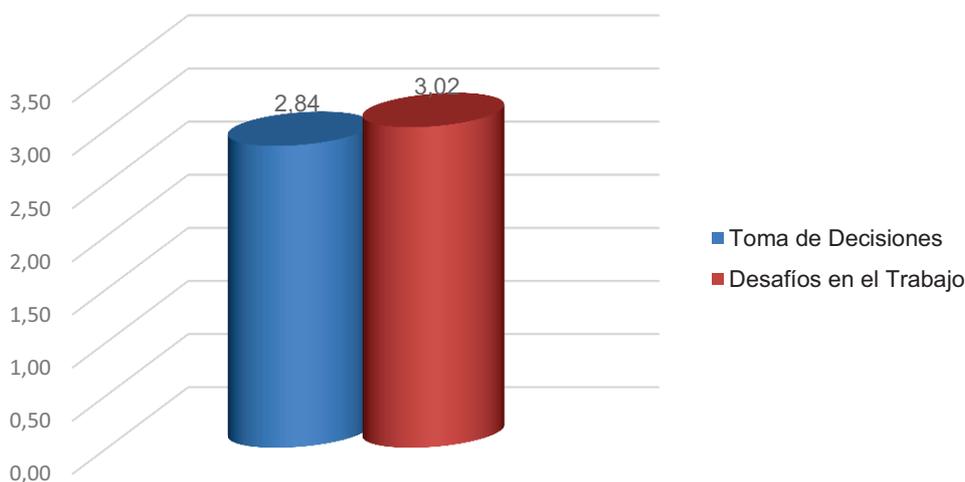
Indicador	Riesgo	Valoración por Indicador
Toma de Decisiones	2,84	De acuerdo
Desafíos en el Trabajo	3,02	Totalmente De acuerdo
<b>Total Promedio General</b>	<b>2,93</b>	<b>De acuerdo</b>

Con base a lo anterior se puede evidenciar que el promedio General fue calificado en la categoría De acuerdo, siendo para el indicador Toma de

Decisiones de 2,84 puntos. En el caso del indicador Desafíos en el trabajo se ubica en la escala Totalmente De Acuerdo con 3,02 puntos.

En el gráfico 6 se muestra la puntuación otorgada por los colaboradores del sistema cliente del sector tecnológico, para cada indicador de la dimensión Riesgos en base al modelo de Litwin y Stringer (1968).

**Gráfico R6:** Calificación de cada indicador según la dimensión Riesgos propuesta en el modelo de Litwin y Stringer (1968).



En relación a la definición propuesta para la dimensión Riesgos, se puede identificar que los colaboradores perciben que en cada uno de los niveles de la organización las decisiones que toman representan riesgos considerables y con niveles de complejidad importantes; siendo ligeramente superior su percepción en los indicadores relacionados a la satisfacción de los miembros de la organización con los riesgos que toman y lo que estas pueden retar a sus miembros.

### **5.2.2 Resultados de la percepción General de Clima Organizacional para las Dimensiones (Estructura, Responsabilidades, Recompensas y Riesgos) propuestas por el modelo de Litwin y Stringer (1968).**

Luego de la aplicación de los cuestionarios realizados que permitiese medir la percepción de Clima Organizacional presentes en el sistema cliente del área tecnológica, con base en cuatro de las dimensiones propuestas por el modelo de Litwin y Stringer (1968) como lo son Estructura, Responsabilidades, Recompensas y Riesgos, se sistematizaron los datos obtenidos y se presentan con la siguiente estructura:

1.- Inicialmente serán presentados los resultados promedios generales de la percepción de los colaboradores sobre el clima organizacional del sistema cliente, del sector tecnológico en base a las cuatro de las dimensiones propuestas en el modelo de Litwin y Stringer (1968), como lo son Estructura, Responsabilidades, Recompensas y Riesgos y su relación con los elementos demográficos considerados para el estudio.

2.- Presentación en base a cada una de las cuatro dimensiones propuestas en el modelo de Litwin y Stringer (1968) como lo son Estructura, Responsabilidades, Recompensas y Riesgos y su relación con los elementos demográficos considerados para el estudio sobre la percepción de Clima Organizacional presente en el sistema cliente del sector tecnológico.

Es importante recordar que la escala de respuesta para las afirmaciones propuestas en el cuestionario eran cuatro: Totalmente en Desacuerdo, En Desacuerdo, De acuerdo y Totalmente De acuerdo.

A continuación se presentarán los resultados promedios generales obtenidos para las cuatro dimensiones consideradas, tomando como escala de resultados la propuesta en la tabla 7.

**Tabla 7:** Escala de Valoración.

Escala	Valoración
0 - 1	Totalmente en desacuerdo
1,01 - 2	En desacuerdo
2,01 - 3	De acuerdo
3,01 - 4	Totalmente de acuerdo

La tabla 8, muestra el puntaje promedio obtenido por cada uno de los colaboradores o sujetos a quienes se le aplico la encuesta.

**Tabla 8:** Percepción General de cada uno de los colaboradores de la percepción de Clima Organizacional del Sistema Cliente.

Sujeto	Puntaje Promedio Encuesta	Percepción General del Clima	Sujeto	Puntaje Promedio Cuestionario	Percepción General del Clima
1	2,5	De acuerdo	22	2,25	En desacuerdo
2	2,5	De acuerdo	23	2,75	De acuerdo
3	2,75	De acuerdo	24	2,5	De acuerdo
4	3	De acuerdo	25	1,75	En desacuerdo
5	3	De acuerdo	26	2	En desacuerdo
6	2,5	De acuerdo	27	2	En desacuerdo
7	2	En desacuerdo	28	2,5	De acuerdo
8	2,25	En desacuerdo	29	2,75	De acuerdo
9	2,25	En desacuerdo	30	2,5	De acuerdo
10	2,75	De acuerdo	31	2,5	De acuerdo
11	3	De acuerdo	32	3	De acuerdo
12	2,5	De acuerdo	33	2,75	De acuerdo
13	2,5	De acuerdo	34	2,25	En desacuerdo

14	2,5	De acuerdo	35	2,5	De acuerdo
15	2,75	De acuerdo	36	2,25	En desacuerdo
16	2,75	De acuerdo	37	2,75	De acuerdo
17	2,5	De acuerdo	38	2,75	De acuerdo
18	3	De acuerdo	39	2,75	De acuerdo
19	2,25	En desacuerdo	40	3	De acuerdo
20	2,5	De acuerdo	41	2,25	En desacuerdo
21	2,5	De acuerdo	42	3,25	De acuerdo
<b>Promedio General del Clima Organizacional</b>				<b>2,5375</b>	<b>De acuerdo</b>

Según los resultados anteriores se observa que el promedio general de las percepciones obtenidas por partes de los encuestados del sistema cliente del área de tecnología se ubica en 2,5375. Lo que indica que tiendes a ubicarse en los valores intermedios de la escala que en este caso significa De Acuerdo.

**Tabla 9:** Consolidado de respuestas por sujetos encuestados del Sistema Cliente del Sector de Tecnología.

Escala de Valoración de Clima	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Totalmente De Acuerdo	Total General
N° De Sujetos	0	11	31	0	42
Porcentaje (%)	0	26,19	73,8	0	100

La tabla 9, muestra la frecuencia de respuestas para cada uno de los sujetos, donde se puede observar que las respuestas se concentran en los valores centrales de la escala (De acuerdo y En Desacuerdo), mientras que en los extremos de la escala (Totalmente De acuerdo y Totalmente en Desacuerdo) no tienden a ubicarse el promedio de respuestas de ninguno de los encuestados. En

la escala De Acuerdo se ubicaron treinta y uno (31) de los encuestados representando un 73,8%, mientras que once (11) de los encuestados se ubicaron promedio en la escala en Desacuerdo representando el 26,19% de las respuestas contempladas dentro de las encuestas.

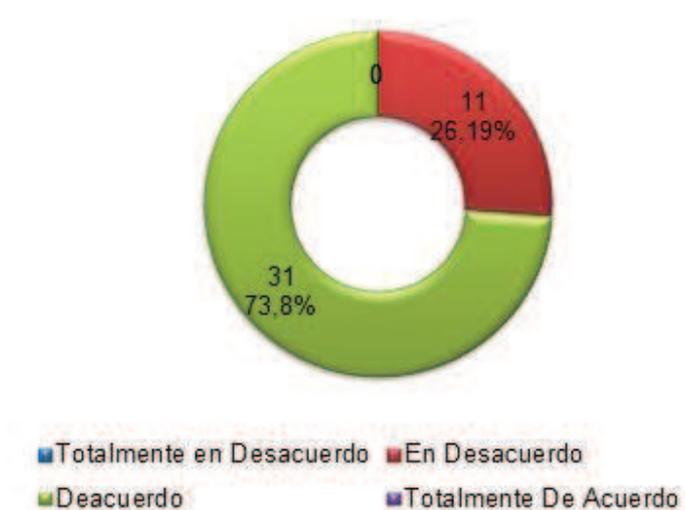
**Tabla 10:** Estadísticos Descriptivos percepción General de Clima Organizacional.

DIMENSIÓN	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Dimensiones	42	2,00	3,00	2,7381	,44500
N válido (según lista)	42				

Por otra parte la Tabla R8, refleja el promedio de las respuestas, considerando como promedio mínimo la escala en Desacuerdo y como Máximo la Escala De acuerdo, siendo la media 2,7381, lo que quiere decir que la tendencia es hacia la escala De acuerdo; la Desviación Típica se ubica en 0,445, lo que significa que algunos individuos se pueden alejar en este rango de la media de respuestas.

A continuación se muestra gráficamente la proporción de colaboradores, según su percepción del clima organizacional para la escala propuesta en esta escala:

**Grafico 7:** Consolidado de respuestas por sujetos encuestados del Sistema Cliente del Sector de Tecnología.



El grafico 7, muestra en términos generales la percepción general del clima organizacional del sistema cliente del sector tecnológico, el cual es percibido en las escalas centrales de la encuesta, mostrando la mayor proporción la categoría De acuerdo con un 73,8%.

#### 5.2.2.1 Percepción General del Clima por Sede de Trabajo:

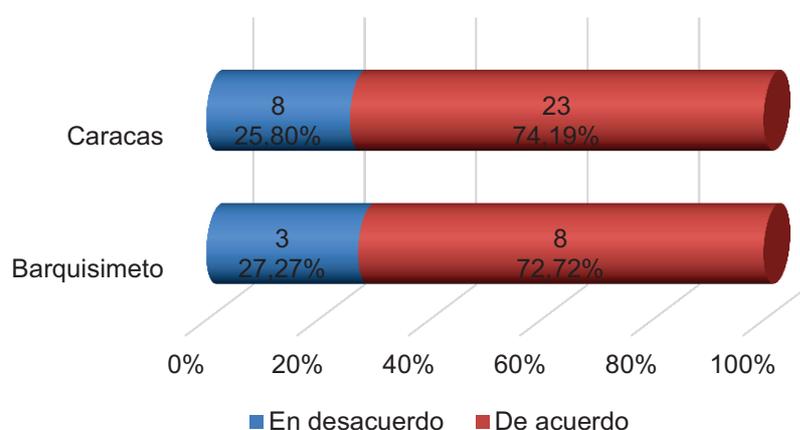
**Tabla 11:** Distribución por sede de Trabajo.

Sede de Trabajo	Dimensiones		Total
	En desacuerdo	De acuerdo	
Barquisimeto	3	8	11
Caracas	8	23	31
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>31</b>	<b>42</b>

La Tabla 11, refleja que el promedio de respuestas por sede de trabajo, en la sede de Barquisimeto tres (3) de los encuestados consideraron estar en la

categoría en Desacuerdo, mientras que ocho (8) se ubicaron en la categoría de acuerdo; para la sede Caracas (8) los encuestados se ubicaron en la categoría en desacuerdo, mientras que veintitrés (23) de los encuestados se ubica en la categoría de acuerdo.

**Grafico 8:** Distribución porcentual por sede de trabajo.



El grafico 8, permite visualizar la percepción general de ambas sedes en base a los cuatro factores propuestos en el modelo de Litwin y Stringer (1968) como lo son Estructura, Responsabilidades, Recompensas y Riesgos. En ambas sedes se mantiene la misma tendencia, siendo para la sede de Caracas 74,19% un valor ligeramente superior en la escala de acuerdo que para la sede de Barquisimeto que se mantuvo en un 72,72% para la misma escala.

Estos resultados nos permiten concluir que la sede de trabajo, no es una variable que influya de manera relevante en la percepción general del Clima Organizacional de los miembros del sistema cliente del área de tecnología.

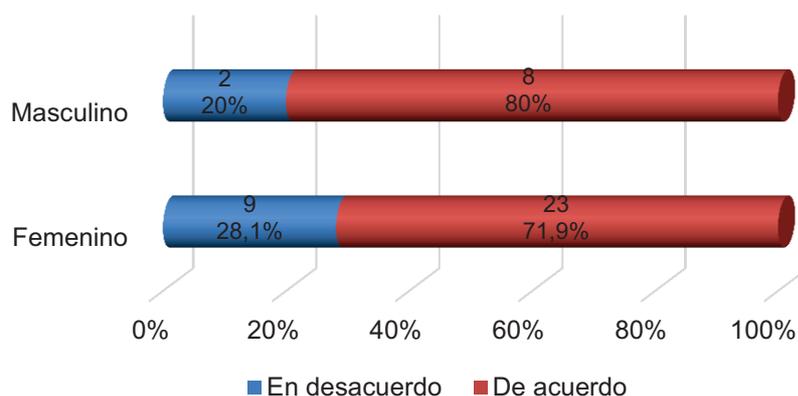
### 5.2.2.2 Percepción General del Clima Organizacional por Sexo:

**Tabla 12:** Distribución por sexo.

Sexo	Dimensiones		Total
	En desacuerdo	De acuerdo	
Femenino	9	23	32
Masculino	2	8	10
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>31</b>	<b>42</b>

La Tabla 12, refleja que el promedio de respuestas por sexo, nueve (9) de las encuestadas del sexo femenino consideraron estar en la categoría en Desacuerdo, mientras que ocho (23) se ubicaron en la categoría de acuerdo; para la sexo masculino dos (2) de los encuestados se ubicaron en la categoría en desacuerdo, mientras que ocho (8) de los encuestados se ubica en la categoría de acuerdo.

**Gráfico 8:** Distribución porcentual por sexo.



El gráfico 8, permite visualizar la percepción general de ambos sexos en base a los cuatro factores propuestos en el modelo de Litwin y Stringer (1968) como lo son Estructura, Responsabilidades, Recompensas y Riesgos. Para ambos

sexos se mantiene la misma tendencia, siendo para la sede Masculino 80% un valor ligeramente superior en la escala de acuerdo que para el sexo Femenino que se mantuvo en un 71,9% para la misma escala.

Estos resultados nos permiten concluir que el sexo, no representa una variable que influya de manera relevante en la percepción general del Clima Organizacional de los miembros del sistema cliente del área de tecnología dado que para ambos casos se mantienen tendencias similares.

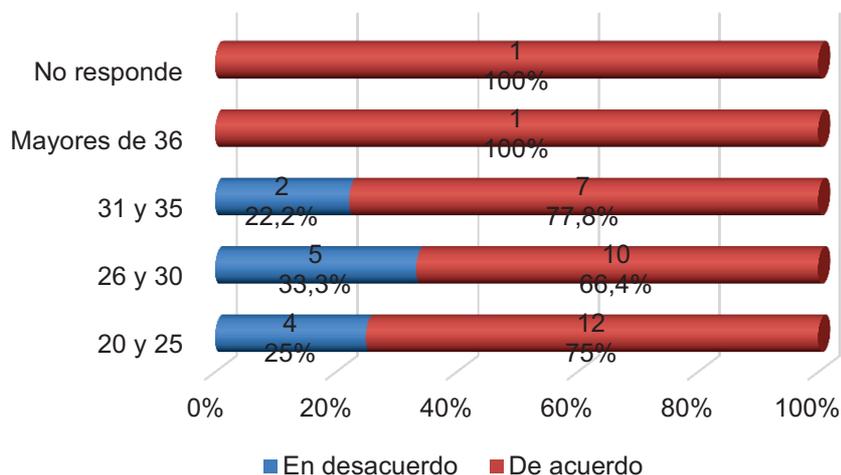
### 5.2.2.3 Percepción General del Clima Organizacional por Escala de Edades:

**Tabla 13:** Distribución por escala de edades.

Escala de Edades	Dimensiones		Total
	En desacuerdo	De acuerdo	
20 a 25	4	12	16
26 a 30	5	10	15
31 a 35	2	7	9
Mayores de 36	0	1	1
No responde	0	1	1
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>31</b>	<b>42</b>

La Tabla 13, refleja que el promedio de respuestas por escala de edades, donde para la escala de 20 a 25 años, se ubicaron en la escala en desacuerdo cuatro (4) de los encuestados y doce (12) en la escala De acuerdo, para la escala que va 26 a 30 años, diez (10) de los encuestados se ubicaron en la escala de acuerdo y cinco (5) en la escala en desacuerdo, para el caso de los que van de 31 a 35 años, siete (7) de los encuestados se concentraron en la escala de acuerdo y dos (2) en la escala en desacuerdo, en la escala de mayores de 36 años solo se contó con un (1) sujeto que se ubicó en la escala De acuerdo, mientras que uno (1) de los encuestados no suministro información de esta variable.

**Grafico 9:** Distribución porcentual por escala de Edades.



El grafico 9, permite visualizar la percepción general de Clima Organizacional según las edades, en base a los cuatro factores propuestos en el modelo de Litwin y Stringer (1968) como lo son Estructura, Responsabilidades, Recompensas y Riesgos. Para todas las escalas de edades se mantiene una tendencia similar, siendo para el grupo de mayores de 36 años (100%) y de 31 a 35 años (77,8%) ligeramente superior en la escala de acuerdo, seguido del grupo de 26 a 30 donde el porcentaje se ubicó en 66,4% para la misma escala.

Estos resultados nos permiten concluir que la edad, no representa una variable que influya de manera relevante en la percepción del Clima Organizacional de los miembros del sistema cliente del área de tecnología dado que para todas las escalas se mantienen tendencias similares, siendo la diferencia más significativa la escala de 26 a 30 años, donde el porcentaje tiene a disminuir en algunos puntos en relación a las otras escalas.

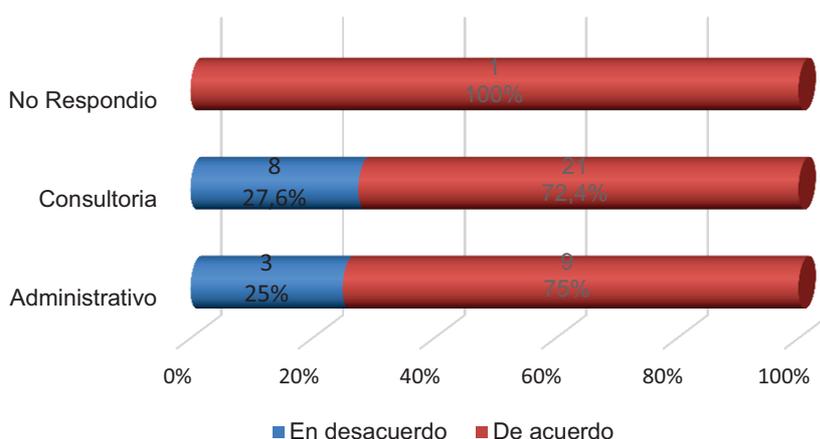
### 5.2.2.4 Percepción General del Clima Organizacional por Grupo de Cargo:

**Tabla 14:** Distribución por Grupo de Cargo.

Grupo de Cargo	Dimensiones		Total
	En desacuerdo	De acuerdo	
Administrativo	3	9	12
Consultoría	8	21	29
No Respondió	0	1	1
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>31</b>	<b>42</b>

La Tabla 14, refleja que el promedio de respuestas por grupo de cargo, en el área Administrativa nueve (9) de los encuestados se ubicaron en la escala de acuerdo mientras que tres (3) se ubicaron en la escala en desacuerdo; para el área de consultoría la distribución mantuvo una tendencia similar concentrando a veintiuno (21) de los encuestados en la categoría de acuerdo y ocho (8) en la categoría en desacuerdo.

**Grafico 10:** Distribución porcentual por Grupo de Cargo.



El gráfico 10, permite visualizar la percepción general de Clima Organizacional según el grupo de cargos, en base a los cuatro factores propuestos en el modelo de Litwin y Stringer (1968) como lo son Estructura, Responsabilidades, Recompensas y Riesgos. Para ambos grupos de cargos se mantiene una tendencia similar, siendo para el grupo administrativo (75%) ligeramente superior en la escala de acuerdo que para el grupo de consultoría donde su porcentaje de valoración para esta escala es de 72,4%.

Estos resultados nos permiten concluir que el grupo de cargo, no representa una variable que influya de manera relevante en la percepción general del Clima Organizacional de los miembros del sistema cliente del área de tecnología dado que para todas las escalas se mantienen tendencias similares, siendo la diferencia más significativa para el grupo de Consultoría, donde el porcentaje tiene a disminuir en algunos puntos en relación al grupo administrativo.

#### 5.2.2.5 Percepción General del Clima Organizacional por antigüedad

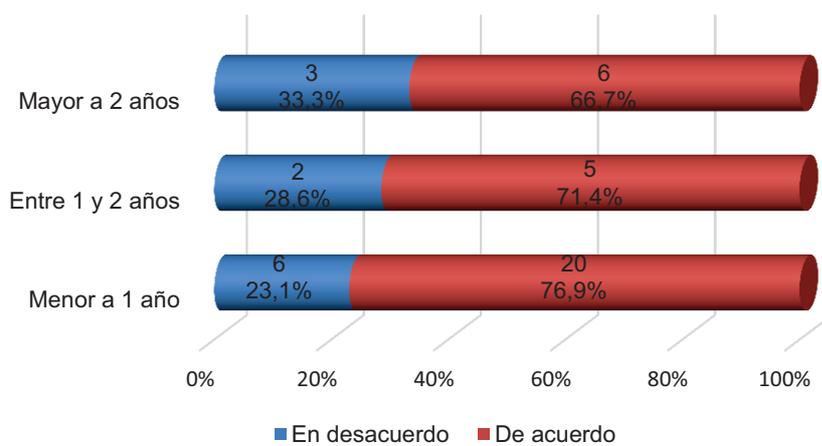
**Tabla 15:** Distribución por Antigüedad

Antigüedad	Dimensiones		Total
	En desacuerdo	De acuerdo	
Menor a 1 año	6	20	26
Entre 1 y 2 años	2	5	7
Mayor a 2 años	3	6	9
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>31</b>	<b>42</b>

La Tabla 15, refleja que el promedio de respuestas según la antigüedad, en aquellos casos donde poseen una antigüedad menor a un año, veinte (20) de los encuestados se ubicó en la escala de acuerdo, mientras que seis (6) de los encuestados se ubicó en la escala En Desacuerdo, entre un año y dos años cinco (5) de los encuestados se ubicó en la escala de acuerdo y para la escala en desacuerdo se contienen dos (2) de los encuestados, en el grupo de la antigüedad

mayor a dos (2) años seis (6) de los encuestados se ubicó en la escala de acuerdo, mientras que tres (3) de los encuestados se ubicó en la escala En Desacuerdo.

**Grafico 11:** Distribución porcentual por Antigüedad.



El grafico 11, permite visualizar la percepción general de Clima Organizacional según la antigüedad, en base a los cuatro factores propuestos en el modelo de Litwin y Stringer (1968) como lo son Estructura, Responsabilidades, Recompensas y Riesgos. Para todas las escalas se mantiene una tendencia similar; Para el grupo de menor a un año la escala De acuerdo concentra el mayor porcentaje (76,4%), seguido de la escala que va entre un año y dos años (71,4%) y luego mayor a dos años (66,7%).

Estos resultados nos permiten concluir que la antigüedad, no representa una variable que influya de manera relevante en la percepción general del Clima Organizacional de los miembros del sistema cliente del área de tecnología dado que para todas las escalas se mantienen tendencias similares, sin embargo se puede visualizar que para las escalas con mayor antigüedad tienden a disminuir el porcentaje de la escala de acuerdo para ubicarse en la escala en desacuerdo.

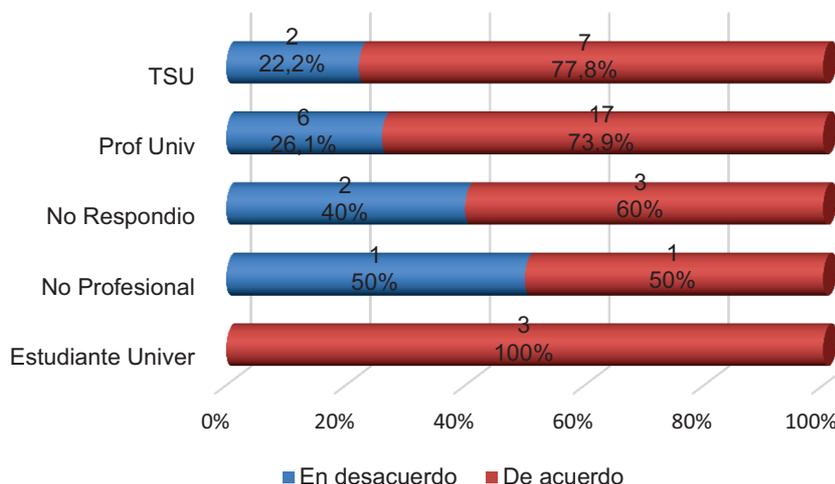
### 5.2.2.6 Percepción General del Clima Organizacional por Nivel Académico.

**Tabla 16:** Distribución por Nivel Educativo.

Nivel Educativo	Dimensiones		Total
	En desacuerdo	De acuerdo	
Estudiante Universitario	0	3	3
No Profesional	1	1	2
No Respondió	2	3	5
Profesional Universitario	6	17	23
TSU	2	7	9
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>31</b>	<b>42</b>

La Tabla 16, refleja que el promedio de respuestas según el nivel académico, en el grupo de Estudiantes universitarios el total de las respuestas (3) se concentró en la escala De acuerdo, en el grupo No Profesional uno (1) de los encuestados se ubicó en la escala en Desacuerdo y uno (1) en la escala de acuerdo, para el grupo Profesional Universitario diecisiete (17) de los encuestados se concentró en la escala De Acuerdo y seis (6) en la escala en Desacuerdo, para el grupo Técnico Superior Universitario siete (7) de los encuestados se concentró en la escala de acuerdo y dos (2) en la escala en desacuerdo; En los casos que no suministraron información de esta variable tres (3) se ubica en la escala de acuerdo y dos (2) en la escala en desacuerdo.

**Grafico 12:** Distribución porcentual por Nivel Educativo.



El grafico 12, permite visualizar la percepción general de Clima Organizacional según el nivel educativo, en base a los cuatro factores propuestos en el modelo de Litwin y Stringer (1968) como lo son Estructura, Responsabilidades, Recompensas y Riesgos. Para todas las escalas se mantiene una tendencia similar; Para el grupo de Estudiantes Universitarios el porcentaje de concentración en la escala De acuerdo es donde es mayor con un 100%, seguido del grupo de Técnico Superior Universitario con un 77,8%, profesionales universitarios con 73,9% para la misma escala, luego No Profesionales con un 50%, y los casos que no suministraron información académica se ubicaron en un 60% para la misma escala.

Estos resultados nos permiten concluir que el perfil académico, representa una variable que influye de manera sutil en la percepción general del Clima Organizacional de los miembros del sistema cliente del área de tecnología.

### 5.2.3. Percepción General de Clima Organizacional para el Sistema Cliente del Sector tecnológico en base a la Dimensión Estructura propuesta en el modelo de Litwin y Stringer (1968).

Según lo propuesto en el modelo de Litwin y Stringer la Dimensión Estructura está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Representa los canales formales presentes en la organización. Es la percepción que tienen los colaboradores de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el trabajo. La Medida en que la Organización pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

A continuación, se presenta el consolidado de respuestas en base al cuestionario aplicado para dimensión Estructura:

**Tabla 17:** Estadísticos Descriptivos percepción dimensión Estructura.

DIMENSIÓN	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Dimensiones	42	1,00	3,00	2,3095	,51741
N válido (según lista)	42				

Por otra parte la Tabla 17 refleja el promedio de las respuestas, considerando como promedio mínimo la escala en Totalmente en Desacuerdo y como Máximo la Escala De acuerdo, siendo la media 23095, lo que quiere decir que la tendencia es hacia la escala De acuerdo; la Desviación Típica se ubica en 0,51741, lo que significa que algunos individuos se pueden alejar en este rango de la media de respuestas.

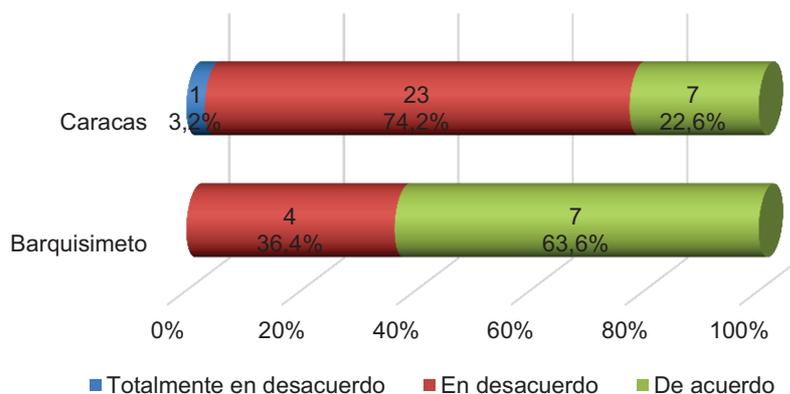
### 5.2.3.1 Percepción de la Dimensión Estructura por Sede de Trabajo en función a la dimensión Estructura:

**Tabla 18:** Distribución por sede de Trabajo.

Sede de Trabajo	Estructura			Total
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	
Barquisimeto	0	4	7	11
Caracas	1	23	7	31
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>27</b>	<b>14</b>	<b>42</b>

La Tabla 18, refleja que el promedio de respuestas por sede de trabajo, en la sede de Barquisimeto siete (7) de los encuestados consideraron estar en la categoría en De acuerdo, mientras que cuatro (4) y ninguno se ubicó en la categoría Totalmente en desacuerdo; para la sede Caracas siete (7) de los encuestados se ubicaron en la categoría en de acuerdo, mientras que veintitrés (23) de los encuestados se ubica en la categoría en desacuerdo y uno en la categoría Totalmente en Desacuerdo.

**Grafico 13:** Distribución porcentual por sede de trabajo.



El gráfico 13, permite visualizar la percepción general de ambas sedes en base a la dimensión Estructura propuesta en el modelo de Litwin y Stringer (1968). En ambas sedes la tendencia es diferente para la sede Caracas la tendencia es hacia los valores inferiores de la escala concentrándose entre las escalas en Desacuerdo con un 74,2% y la escala Totalmente en Desacuerdo 3,2%; sin embargo para la sede Barquisimeto la tendencia es hacia los valores centrales superiores de la escala concentrando un 63,6% en la escala De Acuerdo.

Estos resultados nos permiten concluir que la sede de trabajo, es una variable que influye de manera relevante en la percepción de la dimensión Estructura dentro del Clima Organizacional de los miembros del sistema cliente del área de tecnología.

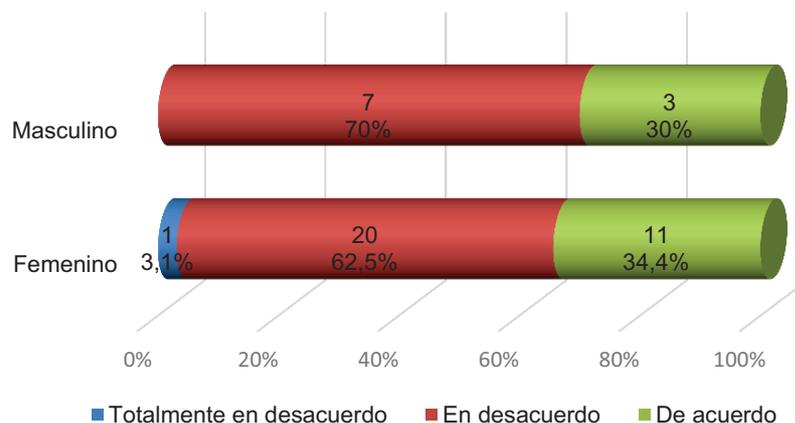
### 5.2.3.2 Percepción de la dimensión Estructura por Sexo en función a la dimensión Estructura:

**Tabla 19:** Distribución por sexo.

Sexo	Estructura			Total
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	
Femenino	1	20	11	32
Masculino	0	7	3	10
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>27</b>	<b>14</b>	<b>42</b>

La Tabla 19, refleja que el promedio de respuestas por sexo, once (11) de las encuestadas del sexo femenino consideraron estar en la categoría en De acuerdo, mientras que veinte (20) se ubicaron en la categoría en desacuerdo y una (1) en la categoría Totalmente en Desacuerdo; para la sexo masculino siete (7) de los encuestados se ubicaron en la categoría en desacuerdo, mientras que tres (3) de los encuestados se ubica en la categoría de acuerdo.

**Grafico 14:** Distribución porcentual por sexo.



El grafico 14, permite visualizar la percepción general de ambos sexos en base a la dimensión Estructura en base al modelo de Litwin y Stringer (1968). Para ambos sexos se mantiene una tendencia similar en los porcentajes de respuesta, siendo para la sexo Masculino 70% un valor ligeramente superior en la escala de En desacuerdo, que para el sexo Femenino que se mantuvo en un 62,5% para la misma escala.

Estos resultados nos permiten concluir que el sexo, no representa una variable que influya de manera relevante en la percepción de la dimensión Estructura para los miembros del sistema cliente del área de tecnología, dado que para ambos casos se mantienen tendencias similares.

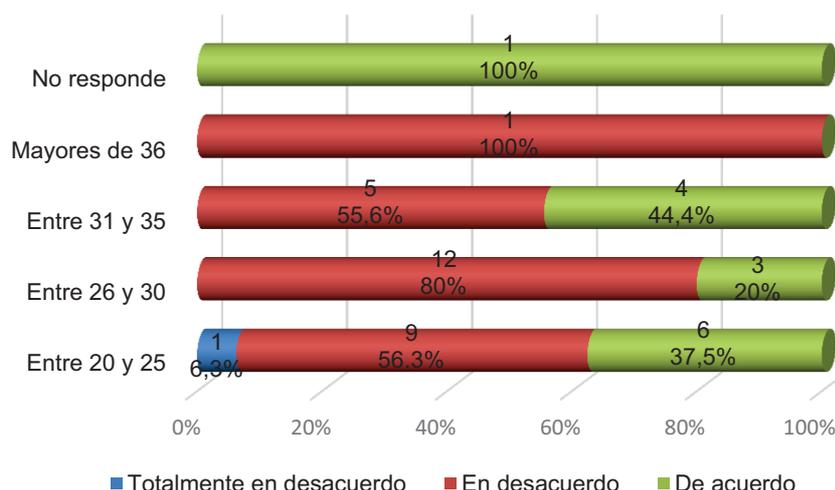
### 5.2.3.3 Percepción del Clima Organizacional por Escala de Edades en función a la dimensión Estructura:

**Tabla 20:** Distribución por escala de edades.

Edad	Estructura			Total
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	
Entre 20 y 25	1	9	6	16
Entre 26 y 30	0	12	3	15
Entre 31 y 35	0	5	4	9
Mayores de 36	0	1	0	1
No responde	0	0	1	1
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>27</b>	<b>14</b>	<b>42</b>

La Tabla 20, refleja que el promedio de respuestas por escala de edades, donde para la escala de 20 a 25 años, se ubicaron en la categoría de acuerdo seis (6) de los encuestados y nueve (9) en la categoría Desacuerdo, para la categoría totalmente en desacuerdo se ubicó solo uno (1) de los encuestados, para la escala que va 26 a 30 años, tres (3) de los encuestados se ubicaron en la escala de acuerdo y doce (12) en la escala en desacuerdo, para el caso de los que van de 31 a 35 años, cuatro (4) de los encuestados se concentraron en la escala de acuerdo y cinco (5) en la escala en desacuerdo, en la escala de mayores de 36 años solo se contó con un (1) sujeto que se ubicó en la categoría en Desacuerdo, mientras que uno (1) de los encuestados no suministro información de esta variable y se ubicó en la categoría de acuerdo.

**Gráfico 15:** Distribución porcentual por escala de Edades.



El gráfico 15, permite visualizar la percepción en base a la Edad y dimensión Estructura según el modelo de Litwin y Stringer (1968). Para el grupo de mayores de 36 años el 100% se ubicó en la categoría en Desacuerdo y en la escala de 31 a 35 años el 55,6% se ubicó en la escala en Desacuerdo, mientras que el 80% del grupo que va de 26 a 30 años se mantuvo en la misma categoría al igual, que los encuestados cuyo rango de edad va entre 20 y 25 años con un porcentaje de 56,3% para la categoría En Desacuerdo. La diferencia a la tendencia general a la escala en desacuerdo queda reflejada en el caso que no suministro información de este dato y se ubicó en la categoría De acuerdo.

Estos resultados nos permiten concluir que la edad, no representa una variable que influye de manera relevante en la percepción de la dimensión Estructura de los miembros del sistema cliente del área de tecnología dado que para todas las escalas se mantienen tendencias similares, siendo la diferencia más significativa la escala de 26 a 30 años, donde el porcentaje tiene a aumentar en algunos puntos en relación a las otras escalas.

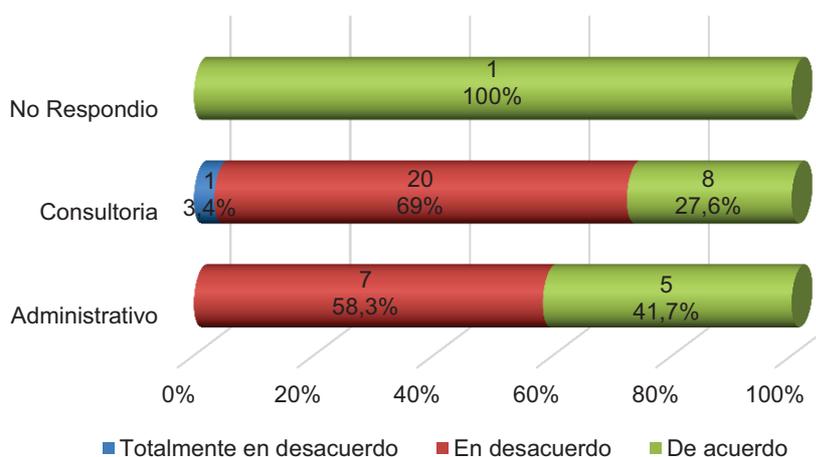
### 5.2.3.4 Percepción del Clima Organizacional por Grupo de Cargo en función a la dimensión Estructura:

**Tabla 21:** Distribución por Grupo de Cargo.

Grupo de Cargo	Estructura			Total
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	
Administrativo	0	7	5	12
Consultoría	1	20	8	29
No Respondió	0	0	1	1
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>27</b>	<b>14</b>	<b>42</b>

La Tabla 21, refleja el promedio de respuestas por grupo de cargo, en el área Administrativa, cinco (9) de los encuestados se ubicaron en la escala de acuerdo, mientras que siete (7) se ubicaron en la escala en desacuerdo; para el área de consultoría, ocho (8) de los encuestados en la categoría de acuerdo y veinte (20) en la categoría en desacuerdo, para este grupo uno (1) de los encuestados se ubicó en la categoría totalmente en desacuerdo.

**Grafico 16:** Distribución porcentual por Grupo de Cargo.



El gráfico 16, permite visualizar la percepción en base al Grupo de Cargo y dimensión Estructura según el modelo de Litwin y Stringer (1968). Para el grupo de Consultoría el 69% de los encuestados se concentró en la escala en Desacuerdo y para el grupo Administrativo fue de 58,3% para la misma escala. En este caso uno de los encuestados no suministro información acerca de esta variable, sin embargo se ubicó en la categoría De acuerdo.

Estos resultados nos permiten concluir que el grupo de cargo, no representa una variable que influya de manera relevante en la percepción general de la dimensión estructura en los miembros del sistema cliente del área de tecnología dado que para todas las escalas se mantienen tendencias similares, siendo la diferencia más significativa para el grupo de Consultoría, donde el porcentaje tiene a ser mayor en algunos puntos en relación al grupo administrativo.

#### 5.2.3.5 Percepción del Clima Organizacional por antigüedad en función a la dimensión Estructura:

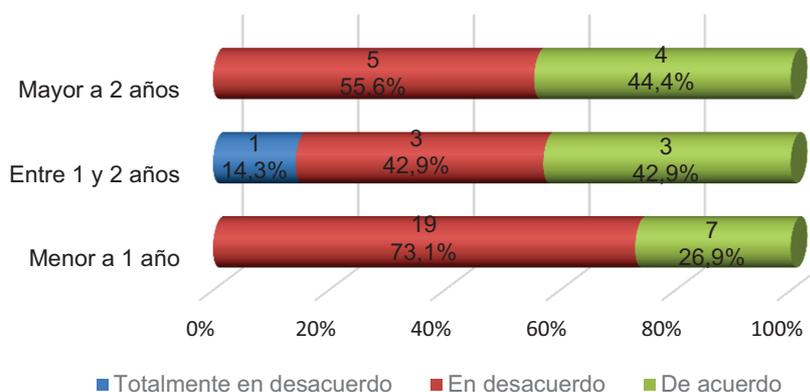
**Tabla 22:** Distribución por Antigüedad

Antigüedad	Estructura			Total
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	
Menor a 1 año	0	19	7	26
Entre 1 y 2 años	1	3	3	7
Mayor a 2 años	0	5	4	9
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>27</b>	<b>14</b>	<b>42</b>

La Tabla 22, refleja que el promedio de respuestas según la antigüedad, en aquellos casos donde poseen una antigüedad menor a un año, siete (7) de los encuestados se ubicó en la escala De acuerdo, mientras que diecinueve (19) de los encuestados se ubicó en la escala En Desacuerdo, entre un año y dos años

tres (3) de los encuestados se ubicó en la escala de acuerdo y para la escala en desacuerdo se contienen tres (3) de los encuestados, para la categoría Totalmente en Desacuerdo se concentró uno (1) dentro del mismo grupo, para el grupo con antigüedad mayor a dos (2) años cuatro (4) de los encuestados se ubicó en la escala de acuerdo, mientras que cinco (5) de los encuestados se ubicó en la escala En Desacuerdo.

**Grafico 17:** Distribución porcentual por Antigüedad.



El grafico 17, permite visualizar la percepción en base a la antigüedad y dimensión Estructura según el modelo de Litwin y Stringer (1968). Para todas las escalas se mantiene una tendencia similar hacia la escala En Desacuerdo; Para el grupo de menor a un año la escala De acuerdo concentra el mayor porcentaje 73,1%, seguido de la mayor a dos años con 55,6% y luego la que va de un año a dos con 42,9%.

Estos resultados nos permiten concluir que la antigüedad, no representa una variable que influya de manera relevante en la percepción general de la dimensión estructura en los miembros del sistema cliente del área de tecnología dado que para todas las escalas se mantienen tendencias similares, sin embargo se puede visualizar que para las escalas con antigüedad menor a un año tienden a

concentrarse en mayor medida en la escala en desacuerdo al igual, que para los casos que van de entre un año y dos años donde la tendencia es hacia las categorías inferiores.

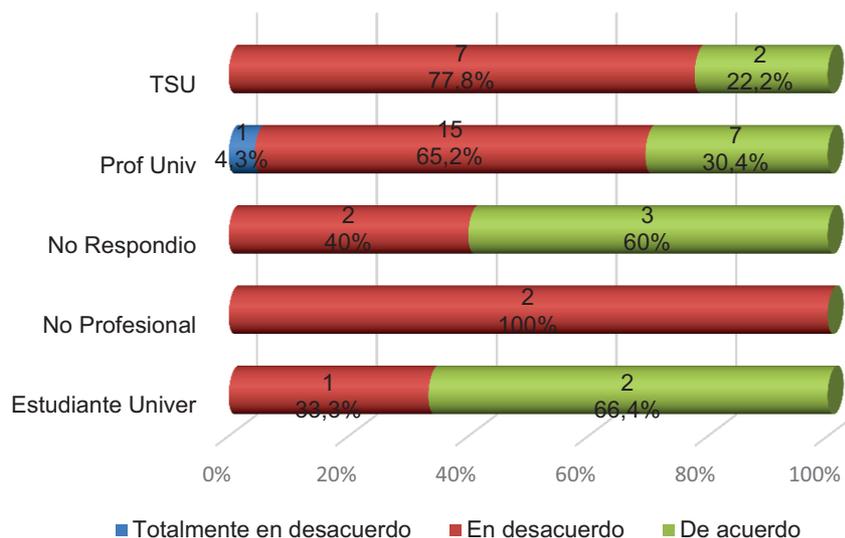
### 5.2.3.6 Percepción del Clima Organizacional por Nivel Académico en función a la dimensión Estructura:

**Tabla 23:** Distribución por Nivel Educativo.

Nivel Educativo	Estructura			Total
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	
Estudiante Universitario	0	1	2	3
No Profesional	0	2	0	2
No Respondió	0	2	3	5
Profesional Universitario	1	15	7	23
TSU	0	7	2	9
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>27</b>	<b>14</b>	<b>42</b>

La Tabla 23, refleja que el promedio de respuestas según el nivel académico, en el grupo de Estudiantes universitarios el total de las respuestas (2) se concentró en la escala De acuerdo y uno (1) en la escala En Desacuerdo, en el grupo No Profesional dos (2) de los encuestados se ubicó en la escala en Desacuerdo, para el grupo Profesional Universitario siete (7) de los encuestados se concentró en la escala De Acuerdo y quince (15) en la escala en Desacuerdo, para este grupo uno de los encuestados se ubicó en la categoría uno (1) de los encuestados, para el grupo Técnico Superior Universitario dos (2) de los encuestados se concentró en la escala De Acuerdo y siete (7) en la escala en Desacuerdo; En los casos que no suministraron información de esta variable tres (3) se ubica en la escala de acuerdo y dos (2) en la escala en desacuerdo.

**Gráfico 18:** Distribución porcentual por Nivel Educativo



El gráfico 18, permite visualizar la percepción en base al Nivel Educativo y dimensión Estructura según el modelo de Litwin y Stringer (1968). Para los distintos grupos la tendencia presenta algunas diferencias, siendo ara el grupo no profesional la mayor tendencia hacia la categoría En Desacuerdo, seguido por el grupo de TSU con un 77,8% para la misma categoría y por el de profesionales Universitarios con un 65,2%. Para el grupo de profesionales universitarios la escala tiende a la categoría De Acuerdo con un 66,4%, al igual que para el grupo que no suministraron información académica se ubicaron en un 60% para la misma escala.

Estos resultados nos permiten concluir que el perfil académico, representa una variable que no influye de manera relevante en la percepción general de la dimensión estructura en los miembros del sistema cliente del área de tecnología dado que para todas las escalas se mantienen tendencias similares, siendo para el grupo de TSU, Profesional Universitario y no profesional la tendencia hacia las escalas inferiores y para el grupo de Estudiantes Universitarios y los que no

suministraron información acerca de su perfil académico la tendencia tiende hacia las categoría De acuerdo.

#### **5.2.4 Percepción General de Clima Organizacional para el Sistema Cliente del Sector tecnológico en base a la Dimensión Responsabilidad propuesta en el modelo de Litwin y Stringer (1968).**

Según lo propuesto en el modelo de Litwin y Stringer la Dimensión Responsabilidad enfatiza en la percepción del individuo de ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, tomar decisiones por sí solo y crearse sus propias exigencias y responsabilidades. Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, es la medida en la que el tipo de supervisión que recibe es de tipo general y no estrecha. Es el sentimiento de ser su propio jefe y no tener un doble chequeo de sus actividades.

A continuación, se presenta el consolidado de respuestas en base al cuestionario aplicado para dimensión Responsabilidad:

**Tabla 24** Estadísticos Descriptivos percepción dimensión Responsabilidad.

DIMENSIÓN	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Responsabilidad	42	2,00	4,00	2,7619	,48437
N válido (según lista)	42				

Por otra parte la Tabla 24 refleja el promedio de las respuestas, considerando como promedio mínimo la escala en Desacuerdo y como Máximo la Escala Totalmente de acuerdo, siendo la media 2,7619, lo que quiere decir que la tendencia es hacia la escala De acuerdo; la Desviación Típica se ubica en 0,48437, lo que significa que algunos individuos se pueden alejar en este rango de la media de respuestas.

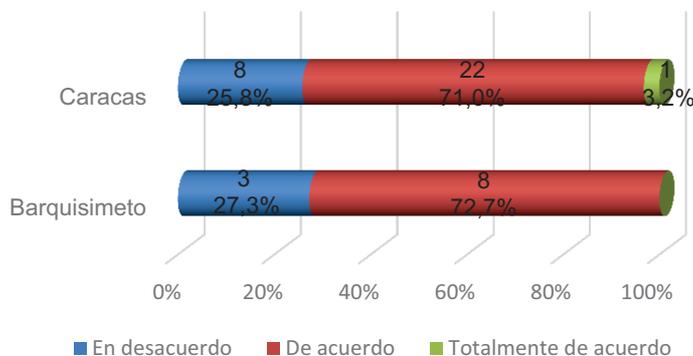
### 5.2.4.1 Percepción del Clima Organizacional por Sede de Trabajo en función a la dimensión Responsabilidad:

**Tabla 25:** Distribución por sede de Trabajo.

Sede de Trabajo	Responsabilidad			Total
	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Barquisimeto	3	8	0	11
Caracas	8	22	1	31
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>30</b>	<b>1</b>	<b>42</b>

La Tabla 25, refleja las respuestas por sede de trabajo, en la sede de Barquisimeto ocho (8) de los encuestados consideraron estar en la categoría en De acuerdo, mientras que tres (3) se ubicaron en la categoría en Desacuerdo y ninguno se ubicó en la categoría Totalmente de acuerdo; para la sede Caracas ocho (8) de los encuestados se ubicaron en la categoría en Desacuerdo, mientras que veintidós (22) de los encuestados se ubica en la categoría en De acuerdo y uno en la categoría Totalmente en de acuerdo.

**Grafico 19:** Distribución porcentual por sede de trabajo.



El gráfico 19, permite visualizar la percepción general de ambas sedes en base a la dimensión Responsabilidad propuesta en el modelo de Litwin y Stringer (1968). En ambas sedes la tendencia es diferente para la sede Barquisimeto la tendencia es hacia los valores centrales de la escala concentrándose entre las escalas en Desacuerdo con un 27,3% y la escala De acuerdo 72,7%; sin embargo para la sede Caracas la tendencia es hacia los valores centrales superiores de la escala concentrando un 71,0% en la escala De acuerdo.

Estos resultados nos permiten concluir que la sede de trabajo, es una variable que influye de manera relevante en la percepción de la dimensión Responsabilidad dentro del Clima Organizacional de los miembros del sistema cliente del área de tecnología.

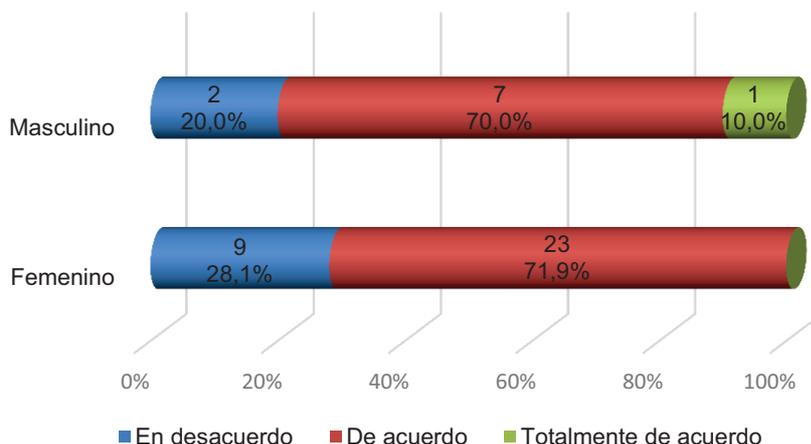
#### 5.2.4.2 Percepción del Clima Organizacional por Sexo en función a la dimensión Responsabilidad:

**Tabla 26:** Distribución por sexo.

Sexo	Responsabilidad			Total
	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Femenino	9	23	0	32
Masculino	2	7	1	10
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>30</b>	<b>1</b>	<b>42</b>

La Tabla 26, refleja las respuestas por sexo, donde nueve (9) de las encuestadas del sexo femenino consideraron estar en la categoría en Desacuerdo, mientras que veinte (23) se ubicaron en la categoría De acuerdo; para la sexo masculino dos (2) de los encuestados se ubicaron en la categoría en Desacuerdo, mientras que siete (7) de los encuestados se ubica en la categoría De acuerdo y un encuestado se encontró en la categoría Totalmente de acuerdo.

**Grafico 20:** Distribución porcentual por sexo.



El grafico 20, permite visualizar la percepción general de ambos sexos en base a la dimensión Responsabilidad en base al modelo de Litwin y Stringer (1968). Para ambos sexos se mantiene una tendencia similar en los porcentajes de respuesta, donde el sexo Masculino presento un 70,0% en la escala De acuerdo y el sexo Femenino presento un 71,9% para la escala De acuerdo.

Estos resultados nos permiten concluir que el sexo, no representa una variable que influya de manera relevante en la percepción de la dimensión Responsabilidad para los miembros del sistema cliente del área de tecnología, dado que para ambos casos se mantienen tendencias similares.

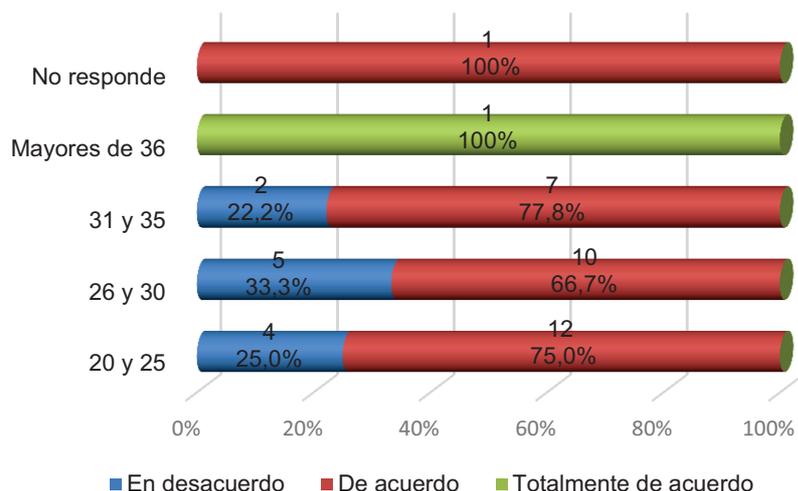
#### **5.2.4.3 Percepción del Clima Organizacional por Escala de Edades en función a la dimensión Responsabilidad:**

**Tabla 26:** Distribución por escala de edades.

Edad	Responsabilidad			Total
	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Entre 20 y 25	4	12	0	16
Entre 26 y 30	5	10	0	15
Entre 31 y 35	2	7	0	9
Mayores de 36	0	0	1	1
No responde	0	1	0	1
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>30</b>	<b>1</b>	<b>42</b>

La Tabla 26, refleja las respuestas por escala de edades, donde para la escala de 20 a 25 años, se ubicaron en la categoría en Desacuerdo cuatro (4) de los encuestados y doce (12) en la categoría De acuerdo, para la escala que va de 26 a 30 años, cinco (5) de los encuestados se ubicaron en la escala en Desacuerdo y diez (10) en la escala en De acuerdo, para el caso de los que van de 31 a 35 años, dos (2) de los encuestados se concentraron en la escala en Desacuerdo y siete (7) en la escala De acuerdo, en la escala de mayores de 36 años solo se contó con un (1) sujeto que se ubicó en la categoría Totalmente de acuerdo, mientras que uno (1) de los encuestados no suministro información de esta variable y se ubicó en la categoría De acuerdo.

**Grafico 21:** Distribución porcentual por escala de Edades.



El grafico 21, permite visualizar la percepción en base a la Edad y dimensión Responsabilidad según el modelo de Litwin y Stringer (1968). Para el grupo de mayores de 36 años el 100% se ubicó en la categoría en Totalmente de acuerdo, para la escala de 31 a 35 años el 77,8% se ubicó en la escala De acuerdo, mientras que el 66,7% del grupo que va de 26 a 30 años se mantuvo en la misma categoría al igual, que los encuestados cuyo rango de edad va entre 20 y 25 años con un porcentaje de 75,0%.

Estos resultados nos permiten concluir que la edad, no representa una variable que influye de manera relevante en la percepción de la dimensión Responsabilidad de los miembros del sistema cliente del área de tecnología dado que para todas las escalas se mantienen tendencias similares.

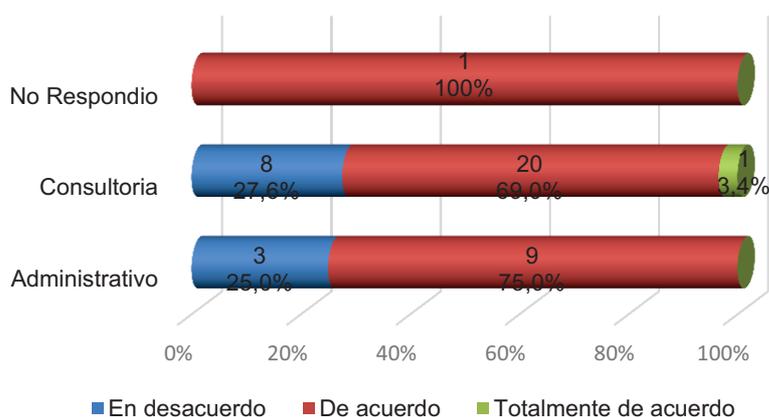
#### 5.2.4.4 Percepción del Clima Organizacional por Grupo de Cargo en función a la dimensión Responsabilidad:

**Tabla 27:** Distribución por Grupo de Cargo.

Grupo de Cargo	Responsabilidad			Total
	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Administrativo	3	9	0	12
Consultoría	8	20	1	29
No Respondió	0	1	0	1
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>30</b>	<b>1</b>	<b>42</b>

La Tabla 27, refleja las respuestas por grupo de cargo, donde en el área Administrativa, nueve (9) de los encuestados se ubicaron en la escala de acuerdo, mientras que siete (3) se ubicaron en la escala en Desacuerdo; para el área de consultoría, ocho (8) de los encuestados en la categoría en Desacuerdo, veinte (20) en la categoría De acuerdo y uno (1) de los encuestados se ubicó en la categoría Totalmente de acuerdo.

**Grafico 22:** Distribución porcentual por Grupo de Cargo.



El gráfico 22, permite visualizar la percepción en base al Grupo de Cargo y dimensión Responsabilidad según el modelo de Litwin y Stringer (1968). Para el grupo de Consultoría el 69% de los encuestados se concentró en la escala en De acuerdo y para el grupo Administrativo fue de 75% para la misma escala. En este caso uno de los encuestados no suministro información acerca de esta variable, sin embargo se ubicó en la categoría De acuerdo.

Estos resultados nos permiten concluir que el grupo de cargo, no representa una variable que influya de manera relevante en la percepción general de la dimensión Responsabilidad en los miembros del sistema cliente del área de tecnología dado que para todas las escalas se mantienen tendencias similares, siendo la diferencia más significativa para el grupo Administrativo, donde el porcentaje tiende a ser mayor en algunos puntos en relación al grupo de Consultoría.

#### 5.2.4.5 Percepción del Clima Organizacional por antigüedad en función a la dimensión Responsabilidad:

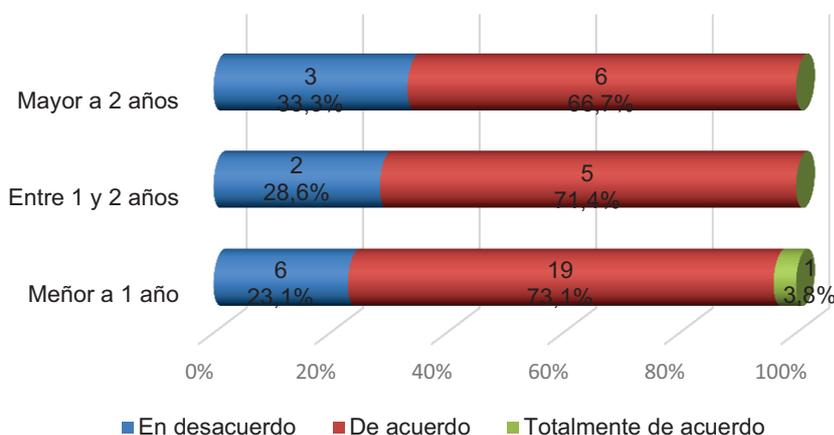
**Tabla 28:** Distribución por Antigüedad

Antigüedad	Responsabilidad			Total
	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Menor a 1 año	6	19	1	26
Entre 1 y 2 años	2	5	0	7
Mayor a 2 años	3	6	0	9
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>30</b>	<b>1</b>	<b>42</b>

La Tabla 28, refleja las respuestas según la antigüedad, en aquellos casos donde poseen una antigüedad menor a un año, seis (6) de los encuestados se ubicó en la escala en Desacuerdo, mientras que diecinueve (19) de los encuestados se ubicó en la escala De acuerdo, para la categoría Totalmente en

de acuerdo se concentró uno (1) dentro del mismo grupo; para el grupo entre un año y dos años, dos (2) de los encuestados se ubicó en la escala en Desacuerdo y para la escala De acuerdo se contienen cinco (5) de los encuestados, para el grupo con antigüedad mayor a dos (2) años tres (3) de los encuestados se ubicó en la escala en Desacuerdo, mientras que seis (6) de los encuestados se ubicó en la escala De acuerdo.

**Grafico 23:** Distribución porcentual por Antigüedad.



El grafico 23, permite visualizar la percepción en base a la antigüedad y dimensión Responsabilidad según el modelo de Litwin y Stringer (1968). Para todas las escalas se mantiene una tendencia similar hacia la escala De acuerdo; Para el grupo de menor a un año la escala De acuerdo concentra el mayor porcentaje 73,1%, seguido de un año a dos con 71,4% y por mayores a dos años con 66,7%.

Estos resultados nos permiten concluir que la antigüedad, no representa una variable que influya de manera relevante en la percepción general de la dimensión Responsabilidad en los miembros del sistema cliente del área de tecnología dado que para todas las escalas se mantienen tendencias similares.

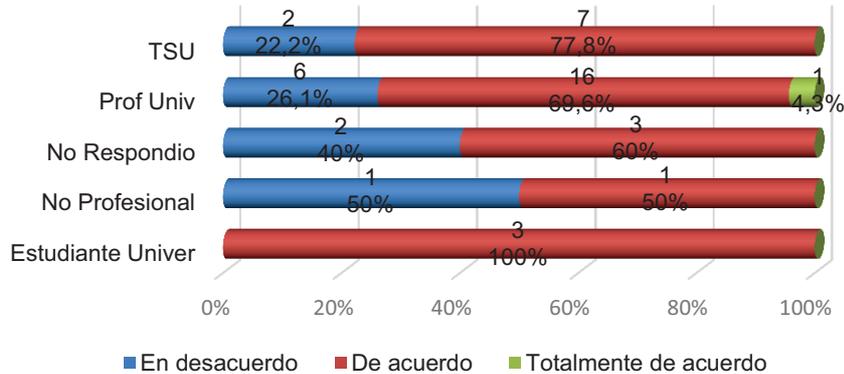
### 5.2.4.6 Percepción del Clima Organizacional por Nivel Académico en función a la dimensión Responsabilidad:

**Tabla 29:** Distribución por Nivel Educativo.

Nivel Educativo	Responsabilidad			Total
	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Estudiante Universitario	0	3	0	3
No Profesional	1	1	0	2
No Respondió	2	3	0	5
Profesional Universitario	3	16	1	23
TSU	2	7	0	9
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>30</b>	<b>1</b>	<b>42</b>

La Tabla 29, refleja las respuestas según el nivel académico, en el grupo de Estudiantes universitarios el total de las respuestas tres (3) se concentró en la escala De acuerdo, en el grupo No Profesional uno (1) de los encuestados se ubicó en la escala en Desacuerdo y uno (1) de los encuestados se ubicó en la escala De acuerdo, para el grupo Profesional Universitario tres (3) de los encuestados se concentró en la escala en Desacuerdo, dieciséis (16) en la escala De acuerdo y uno (1) en totalmente de acuerdo, para el grupo Técnico Superior Universitario dos (2) de los encuestados se concentró en la escala en Desacuerdo y siete (7) en la escala De acuerdo; En los casos que no suministraron información de esta variable tres (3) se ubica en la escala en De acuerdo y dos (2) en la escala en desacuerdo.

**Grafico 24:** Distribución porcentual por Nivel Educativo



El grafico 24, permite visualizar la percepción en base al Nivel Educativo y dimensión Responsabilidad según el modelo de Litwin y Stringer (1968). Para los distintos grupos la tendencia presenta algunas diferencias, siendo el grupo Estudiantes universitarios la mayor tendencia hacia la categoría De acuerdo, seguido por el grupo de TSU con un 77,8% para la misma categoría y para el grupo de profesionales Universitarios con un 69,6%. Para el grupo de los no profesionales la escala tiende a ser proporcional entre la categoría De Acuerdo y en Desacuerdo.

Estos resultados nos permiten concluir que el perfil académico, representa una variable que no influye de manera relevante en la percepción general de la dimensión Responsabilidad en los miembros del sistema cliente del área de tecnología dado que para todas las escalas se mantienen tendencias similares.

### **5.2.5 Percepción General de Clima Organizacional para el Sistema Cliente del Sector tecnológico en base a la Dimensión Recompensa propuesta en el modelo de Litwin y Stringer (1968).**

Según lo propuesto en el modelo de Litwin y Stringer la Dimensión Recompensa enfatiza en la percepción de los colaboradores 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.

A continuación, se presenta el consolidado de respuestas en base al cuestionario aplicado para dimensión Recompensa:

**Tabla 30:** Estadísticos Descriptivos percepción dimensión Recompensa.

DIMENSIÓN	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Recompensa	42	1,00	3,00	2,1190	,50376
N válido (según lista)	42				

Por otra parte la Tabla 30 refleja el promedio de las respuestas, considerando como promedio mínimo la escala en Totalmente en desacuerdo y como Máximo la Escala De acuerdo, siendo la media 2,1190, lo que quiere decir que la tendencia es hacia la escala De acuerdo; la Desviación Típica se ubica en 0,50376, lo que significa que algunos individuos se pueden alejar en este rango de la media de respuestas.

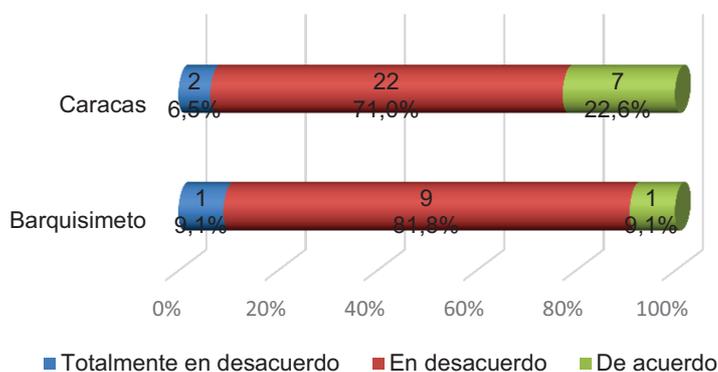
#### 5.2.5.1 Percepción del Clima Organizacional por Sede de Trabajo en función a la dimensión Recompensa:

**Tabla 31:** Distribución por sede de Trabajo.

Sede de Trabajo	Recompensa			Total
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	
Barquisimeto	1	9	1	11
Caracas	2	22	7	31
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>31</b>	<b>8</b>	<b>42</b>

La Tabla 31, refleja las respuestas por sede de trabajo, en la sede de Barquisimeto nueve (9) de los encuestados consideraron estar en la categoría en Desacuerdo, mientras que uno (1) se ubicó en la categoría De acuerdo y uno (1) se ubicó en la categoría Totalmente en desacuerdo; para la sede Caracas dos (2) de los encuestados se ubicaron en la categoría Totalmente en desacuerdo, mientras que veintidós (22) de los encuestados se ubica en la categoría en Desacuerdo y siete (7) en la categoría De acuerdo.

**Grafico 24:** Distribución porcentual por sede de trabajo.



El grafico 24, permite visualizar la percepción general de ambas sedes en base a la dimensión Recompensa propuesta en el modelo de Litwin y Stringer (1968). En ambas sedes la tendencia es similar donde, para la sede Barquisimeto la tendencia es hacia los valores centrales inferiores de la escala concentrándose entre las escalas en Totalmente en desacuerdo con un 9,1% y la escala en Desacuerdo 81,8%; para la sede Caracas la tendencia en hacia los valores centrales inferiores de la escala concentrando un 71,0% en la escala en Desacuerdo.

Estos resultados nos permiten concluir que la sede de trabajo, es una variable que influye de manera relevante en la percepción de la dimensión

Recompensa dentro del Clima Organizacional de los miembros del sistema cliente del área de tecnología.

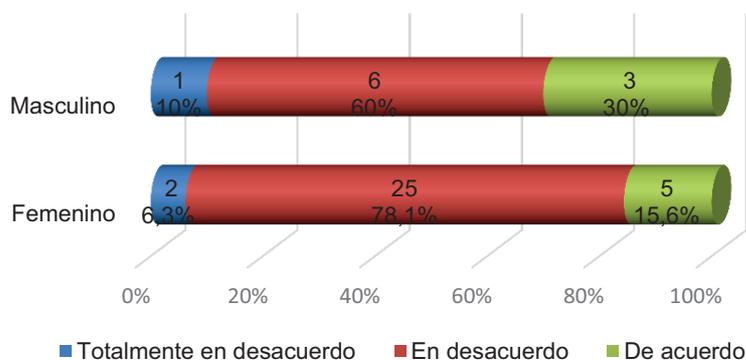
### 5.2.5.2 Percepción del Clima Organizacional por Sexo en función a la dimensión Recompensa:

**Tabla 32:** Distribución por sexo.

Sexo	Recompensa			Total
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	
Femenino	2	25	5	32
Masculino	1	6	3	10
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>31</b>	<b>8</b>	<b>42</b>

La Tabla 32, refleja las respuestas por sexo, donde cinco (5) de las encuestadas del sexo femenino consideraron estar en la categoría De acuerdo, mientras que veinticinco (25) se ubicaron en la categoría en Desacuerdo y solo dos (2) se ubicaron en la categoría totalmente en desacuerdo; para la sexo masculino tres (3) de los encuestados se ubicaron en la categoría De acuerdo, mientras que seis (6) de los encuestados se ubica en la categoría en Desacuerdo y un encuestado se encontró en la categoría Totalmente en desacuerdo.

**Grafico 25:** Distribución porcentual por sexo.



El gráfico 25, permite visualizar la percepción general de ambos sexos en base a la dimensión Responsabilidad en base al modelo de Litwin y Stringer (1968). Para ambos sexos se mantiene una tendencia similar en los porcentajes de respuesta, donde el sexo Masculino presentó un 60% en la escala en Desacuerdo y el sexo Femenino presentó un 78,1% para esta misma escala.

Estos resultados nos permiten concluir que el sexo, no representa una variable que influya de manera relevante en la percepción de la dimensión Recompensa para los miembros del sistema cliente del área de tecnología, dado que para ambos casos se mantienen tendencias similares.

### 5.2.5.3 Percepción del Clima Organizacional por Escala de Edades en función a la dimensión Recompensa:

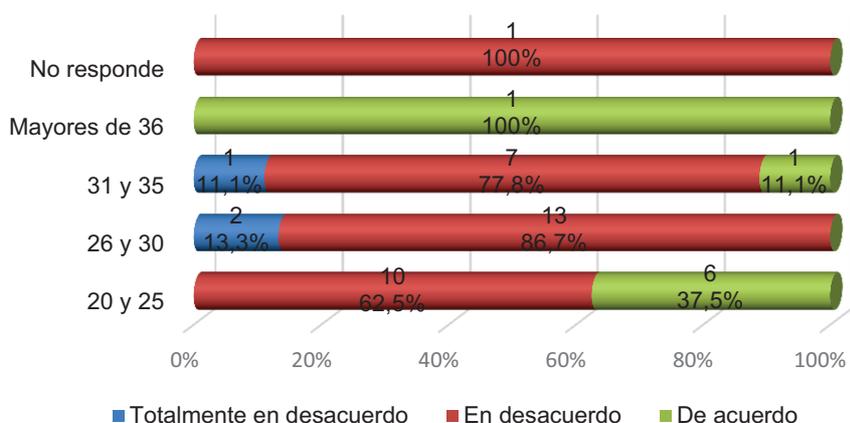
**Tabla 33:** Distribución por escala de edades.

Edad	Recompensa			Total
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	
Entre 20 y 25	0	10	6	16
Entre 26 y 30	2	13	0	15
Entre 31 y 35	1	7	1	9
Mayores de 36	0	0	1	1
No responde	0	1	0	1
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>31</b>	<b>8</b>	<b>42</b>

La Tabla 33, refleja las respuestas por escala de edades, donde para la escala de 20 a 25 años, se ubicaron en la categoría en Desacuerdo diez (10) de los encuestados y seis (6) en la categoría De acuerdo, para la escala que va de 26 a 30 años, dos (2) de los encuestados se ubicaron en la escala Totalmente en desacuerdo y trece (13) en la escala en Desacuerdo, para el caso de los que van de 31 a 35 años, uno (1) de los encuestados se concentró en la escala Totalmente en desacuerdo, siete (7) en la escala en Desacuerdo y uno (1) de los encuestados

en la categoría De acuerdo, en la escala de mayores de 36 años solo se contó con un (1) sujeto que se ubicó en la categoría De acuerdo, mientras que uno (1) de los encuestados no suministro información de esta variable y se ubicó en la categoría en Desacuerdo.

**Grafico 26:** Distribución porcentual por escala de Edades.



El grafico 26, permite visualizar la percepción en base a la Edad y dimensión Recompensa según el modelo de Litwin y Stringer (1968). Para el grupo de mayores de 36 años el 100% se ubicó en la categoría De acuerdo, para la escala de 31 a 35 años el 77,8% se ubicó en la escala en Desacuerdo, mientras que el 86,7% del grupo que va de 26 a 30 años se mantuvo en la misma categoría al igual, que los encuestados cuyo rango de edad va entre 20 y 25 años con un porcentaje de 62,5%.

Estos resultados nos permiten concluir que la edad, no representa una variable que influye de manera relevante en la percepción de la dimensión Recompensa de los miembros del sistema cliente del área de tecnología dado que para todas las escalas se mantienen tendencias similares.

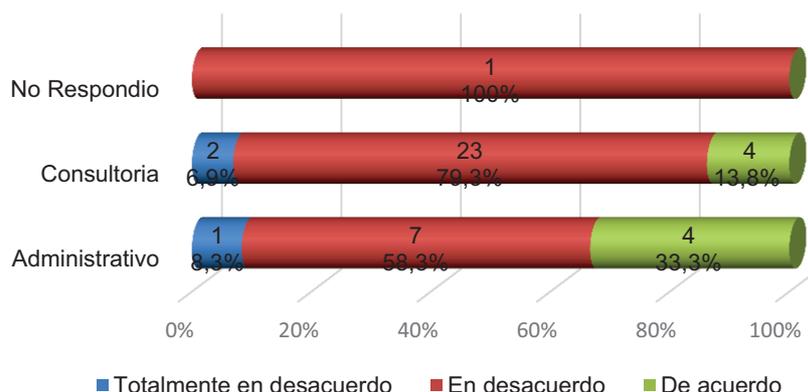
#### 5.2.5.4 Percepción del Clima Organizacional por Grupo de Cargo en función a la dimensión Recompensa:

**Tabla 34:** Distribución por Grupo de Cargo.

Grupo de Cargo	Recompensa			Total
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	
Administrativo	1	7	4	12
Consultoría	2	23	4	29
No Respondió	0	1	0	1
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>31</b>	<b>8</b>	<b>42</b>

La Tabla 34, refleja las respuestas por grupo de cargo, donde en el área Administrativa, siete (7) de los encuestados se ubicaron en la escala en Desacuerdo, mientras que cuatro (4) se ubicaron en la escala De acuerdo y uno de los encuestados se ubicó en la categoría Totalmente en desacuerdo; para el área de consultoría, cuatro (4) de los encuestados en la categoría De acuerdo, veintitrés (23) en la categoría en Desacuerdo y dos (2) de los encuestados se ubicó en la categoría Totalmente en desacuerdo.

**Grafico 27:** Distribución porcentual por Grupo de Cargo.



El gráfico 27, permite visualizar la percepción en base al Grupo de Cargo y dimensión Recompensa según el modelo de Litwin y Stringer (1968). Para el grupo de Consultoría el 79% de los encuestados se concentró en la escala en Desacuerdo y para el grupo Administrativo fue de 58% para la misma escala. En este caso uno de los encuestados no suministro información acerca de esta variable, sin embargo se ubicó en la categoría en Desacuerdo.

Estos resultados nos permiten concluir que el grupo de cargo, no representa una variable que influya de manera relevante en la percepción general de la dimensión Recompensa en los miembros del sistema cliente del área de tecnología dado que para todas las escalas se mantienen tendencias similares, siendo la diferencia más significativa para el grupo de Consultoría, donde el porcentaje tiende a ser mayor en algunos puntos en relación al grupo Administrativo.

#### 5.2.5.5 Percepción del Clima Organizacional por antigüedad en función a la dimensión Recompensa:

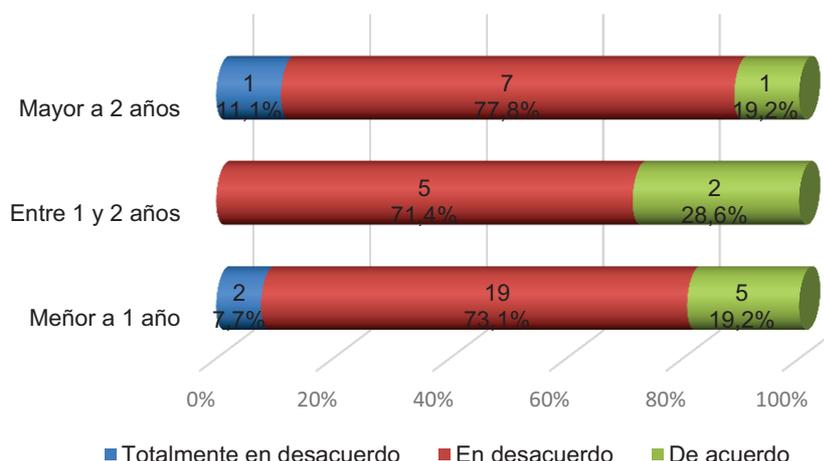
**Tabla 35:** Distribución por Antigüedad

Antigüedad	Recompensa			Total
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	
Menor a 1 año	2	19	5	26
Entre 1 y 2 años	0	5	2	7
Mayor a 2 años	1	7	1	9
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>31</b>	<b>8</b>	<b>42</b>

La Tabla 35, refleja las respuestas según la antigüedad, en aquellos casos donde poseen una antigüedad menor a un año, cinco (5) de los encuestados se ubicó en la escala De acuerdo, mientras que diecinueve (19) de los encuestados se ubicó en la escala en Desacuerdo, para la categoría Totalmente en desacuerdo

se concentró uno (1) dentro de este grupo; para el grupo entre un año y dos años, dos (2) de los encuestados se ubicó en la escala De acuerdo y para la escala en Desacuerdo se contienen cinco (5) de los encuestados, para el grupo con antigüedad mayor a dos (2) años uno (1) de los encuestados se ubicó en la escala De acuerdo, mientras que siete (7) de los encuestados se ubicó en la escala en Desacuerdo y uno (1) de los encuestados se ubicó en la escala Totalmente en desacuerdo.

**Grafico 28:** Distribución porcentual por Antigüedad.



El grafico 28, permite visualizar la percepción en base a la antigüedad y dimensión Recompensa según el modelo de Litwin y Stringer (1968). Para todas las escalas se mantiene una tendencia similar hacia la escala en Desacuerdo; Para el grupo de menor a un año la escala en Desacuerdo concentra un porcentaje de 73,1%, por su parte de un año a dos concentra un 71,4% y mayores a dos años concentra un 77,8%.

Estos resultados nos permiten concluir que la antigüedad, no representa una variable que influya de manera relevante en la percepción general de la

dimensión Recompensa en los miembros del sistema cliente del área de tecnología dado que para todas las escalas se mantienen tendencias similares.

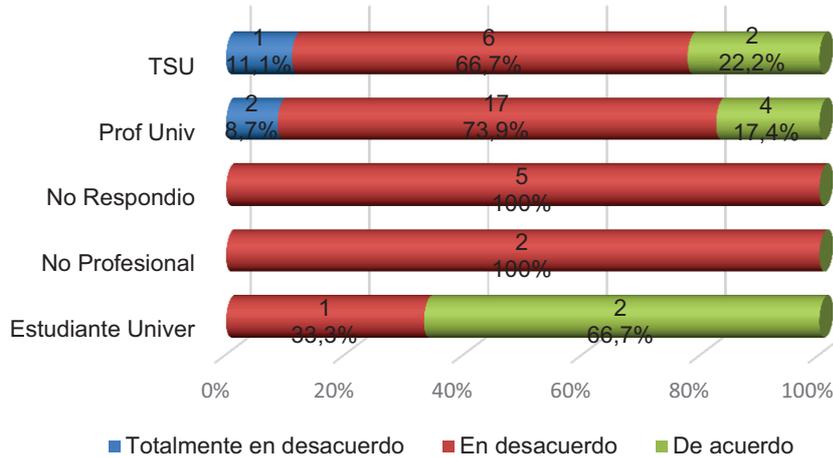
#### 5.2.5.6 Percepción del Clima Organizacional por Nivel Académico en función a la dimensión Recompensa:

**Tabla 36:** Distribución por Nivel Educativo.

Nivel Educativo	Recompensa			Total
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	
Estudiante Universitario	0	1	2	3
No Profesional	0	2	0	2
No Respondió	0	5	0	5
Profesional Universitario	2	17	4	23
TSU	1	6	2	9
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>31</b>	<b>8</b>	<b>42</b>

La Tabla 36, refleja las respuestas según el nivel académico, en el grupo de Estudiantes universitarios el total de las respuestas tres (3) se concentró en la escala De acuerdo con dos (2) y en la escala en Desacuerdo con Uno (1), en el grupo No Profesional dos (2) de los encuestados se ubicó en la escala en Desacuerdo, para el grupo Profesional Universitario cuatro (4) de los encuestados se concentró en la escala De acuerdo, diecisiete (17) en la escala en Desacuerdo y dos (2) en Totalmente en desacuerdo, para el grupo Técnico Superior Universitario dos (2) de los encuestados se concentró en la escala De acuerdo, seis (6) en la escala en Desacuerdo y uno (1) en la escala Totalmente en desacuerdo; En los casos que no suministraron información de esta variable cinco (5) se ubicaron en la escala en Desacuerdo.

**Grafico 29:** Distribución porcentual por Nivel Educativo



El grafico 29, permite visualizar la percepción en base al Nivel Educativo y dimensión Recompensa según el modelo de Litwin y Stringer (1968). Para los distintos grupos la tendencia presenta algunas diferencias, siendo el grupo Estudiantes universitarios la mayor tendencia hacia la categoría De acuerdo, por otra parte, el grupo de TSU representa el 66,7,8% para la categoría en Desacuerdo, para el grupo de profesionales Universitarios la categoría en Desacuerdo representa el 73,9%. Para el grupo de los no profesionales la escala en Desacuerdo representa el 100%.

### 5.2.6 Percepción General de Clima Organizacional para el Sistema Cliente del Sector tecnológico en base a la Dimensión Riesgo propuesta en el modelo de Litwin y Stringer (1968).

Según lo propuesto en el modelo de Litwin y Stringer la Dimensión Riesgo enfatiza es la 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 en los diferentes niveles de la Organización.

A continuación, se presenta el consolidado de respuestas en base al cuestionario aplicado para dimensión Riesgo:

**Tabla 36:** Estadísticos Descriptivos percepción dimensión Riesgo.

DIMENSIÓN	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Riesgo	42	2,00	4,00	3,0238	,34838
N válido (según lista)	42				

Por otra parte la Tabla R36 refleja el promedio de las respuestas, considerando como promedio mínimo la escala en Desacuerdo y como Máximo la Escala Totalmente de acuerdo, siendo la media 3,0238, lo que quiere decir que la tendencia es hacia la escala Totalmente de acuerdo; la Desviación Típica se ubica en 0,34838, lo que significa que algunos individuos se pueden alejar en este rango de la media de respuestas.

#### 5.2.6.1 Percepción del Clima Organizacional por Sede de Trabajo en función a la dimensión Riesgo:

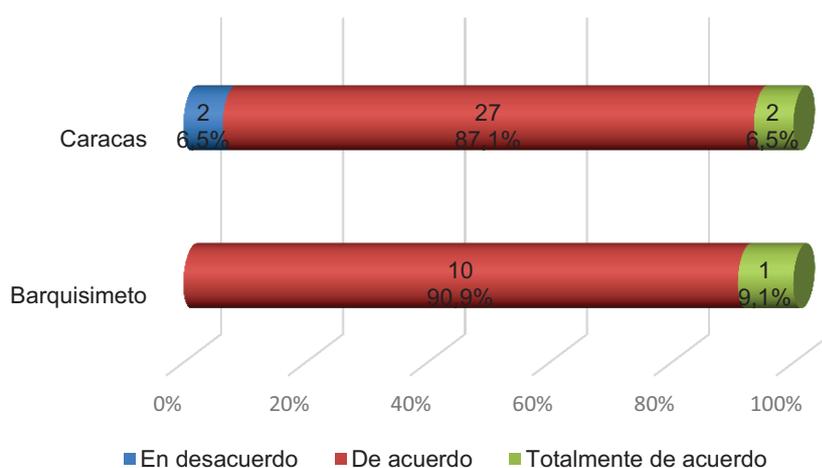
**Tabla 37:** Distribución por sede de Trabajo.

Sede de Trabajo	Riesgo			Total
	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Barquisimeto	0	10	1	11
Caracas	2	27	2	31
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>37</b>	<b>3</b>	<b>42</b>

La Tabla 37, refleja las respuestas por sede de trabajo, en la sede de Barquisimeto diez (10) de los encuestados consideraron estar en la categoría en

De acuerdo, mientras que uno (1) se ubicó en la categoría Totalmente de acuerdo; para la sede Caracas dos (2) de los encuestados se ubicaron en la categoría En desacuerdo, mientras que veintisiete (27) de los encuestados se ubica en la categoría De acuerdo y dos (2) en la categoría Totalmente de acuerdo.

**Grafico 30:** Distribución porcentual por sede de trabajo.



El grafico 30 permite visualizar la percepción general de ambas sedes en base a la dimensión Riesgo propuesta en el modelo de Litwin y Stringer (1968). En ambas sedes la tendencia es similar donde, para la sede Barquisimeto la tendencia es hacia los valores centrales superiores de la escala concentrándose entre las escalas en Totalmente de acuerdo con un 9,1% y la escala De acuerdo 90,9%; para la sede Caracas la tendencia es hacia los valores centrales superiores de la escala concentrando un 87,1% en la escala De acuerdo.

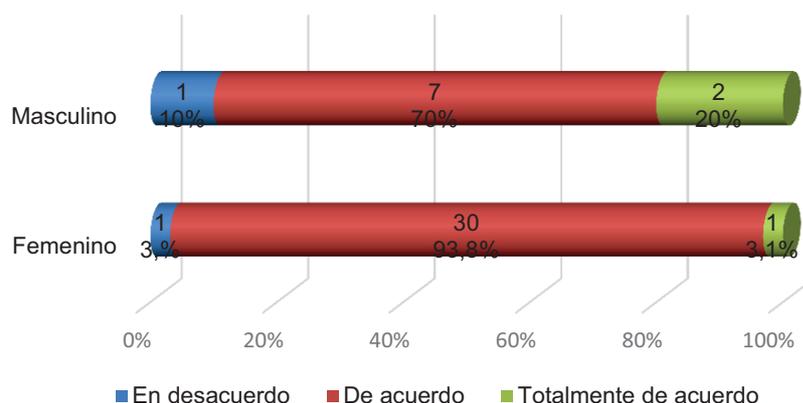
### 5.2.6.2 Percepción de la dimensión Estructura por Sexo en función a la dimensión Riesgo:

**Tabla 38:** Distribución por sexo.

Sexo	Riesgo			Total
	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Femenino	1	30	1	32
Masculino	1	7	2	10
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>37</b>	<b>3</b>	<b>42</b>

La Tabla 38, refleja las respuestas por sexo, donde uno (1) de las encuestadas del sexo femenino consideraron estar en la categoría en Desacuerdo, mientras que treinta (30) se ubicaron en la categoría De acuerdo y solo una (1) se ubicó en la categoría Totalmente de acuerdo; para la sexo masculino uno (1) de los encuestados se ubicaron en la categoría en Desacuerdo, mientras que siete (7) de los encuestados se ubica en la categoría De acuerdo y dos (2) encuestado se encontró en la categoría Totalmente de acuerdo.

**Grafico 31:** Distribución porcentual por sexo.



El gráfico 31, permite visualizar la percepción general de ambos sexos en base a la dimensión Responsabilidad en base al modelo de Litwin y Stringer (1968). Para ambos sexos se mantiene una tendencia similar en los porcentajes de respuesta, donde el sexo Masculino presentó un 70,0% en la escala De acuerdo y el sexo Femenino presentó un 93,8% para esta misma escala.

Estos resultados nos permiten concluir que el sexo, no representa una variable que influya de manera relevante en la percepción de la dimensión Riesgo para los miembros del sistema cliente del área de tecnología, dado que para ambos casos se mantienen tendencias similares.

### 5.2.6.3 Percepción del Clima Organizacional por Escala de Edades en función a la dimensión Riesgo:

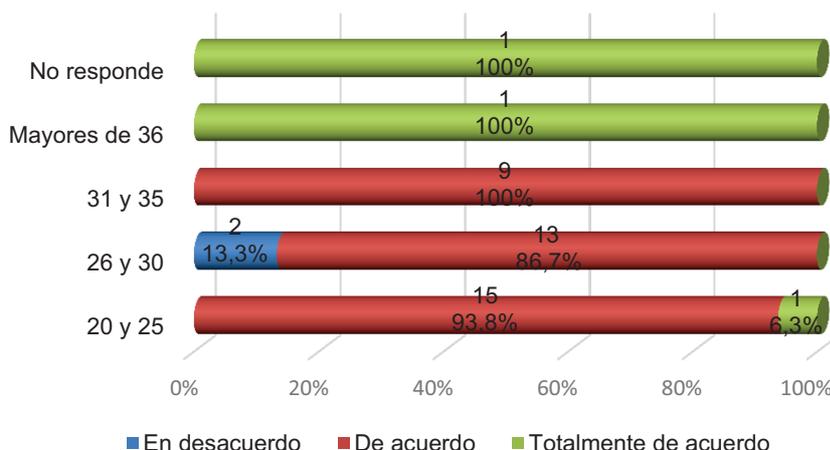
**Tabla 39:** Distribución por escala de edades.

Edad	Riesgo			Total
	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Entre 20 y 25	0	15	1	16
Entre 26 y 30	2	13	0	15
Entre 31 y 35	0	9	0	9
Mayores de 36	0	0	1	1
No responde	0	0	1	1
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>37</b>	<b>3</b>	<b>42</b>

La Tabla 39, refleja las respuestas por escala de edades, donde para la escala de 20 a 25 años, se ubicaron en la categoría De acuerdo quince (15) de los encuestados y uno (1) en la categoría Totalmente de acuerdo, para la escala que va de 26 a 30 años, dos (2) de los encuestados se ubicaron en la escala en Desacuerdo y trece (13) en la escala De acuerdo, para el caso de los que van de 31 a 35 años, nueve (9) de los encuestados se encontraron en la categoría De acuerdo, en la escala de mayores de 36 años solo se contó con un (1) sujeto que

se ubicó en la categoría Totalmente de acuerdo, mientras que uno (1) de los encuestados no suministro información de esta variable y se ubicó en la categoría Totalmente de acuerdo.

**Grafico 32:** Distribución porcentual por escala de Edades.



El grafico 32, permite visualizar la percepción en base a la Edad y dimensión Riesgo según el modelo de Litwin y Stringer (1968). Para el grupo de mayores de 36 años el 100% se ubicó en la categoría Totalmente de acuerdo, para la escala de 31 a 35 años el 100% se ubicó en la escala De acuerdo, mientras que el 86,7% del grupo que va de 26 a 30 años se mantuvo en la misma categoría al igual, que los encuestados cuyo rango de edad va entre 20 y 25 años con un porcentaje de 93,8%.

Estos resultados nos permiten concluir que la edad, no representa una variable que influye de manera relevante en la percepción de la dimensión Recompensa de los miembros del sistema cliente del área de tecnología dado que para todas las escalas se mantienen tendencias similares.

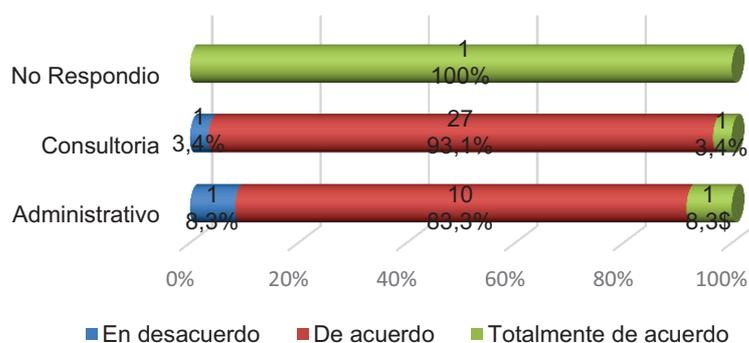
#### 5.2.6.4 Percepción del Clima Organizacional por Grupo de Cargo en función a la dimensión Riesgo:

**Tabla 40:** Distribución por Grupo de Cargo.

Grupo de Cargo	Riesgo			Total
	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Administrativo	1	10	1	12
Consultoría	1	27	1	29
No Respondió	0	0	1	1
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>37</b>	<b>3</b>	<b>42</b>

La Tabla 40, refleja las respuestas por grupo de cargo, donde en el área Administrativa, Diez (10) de los encuestados se ubicaron en la escala De acuerdo, mientras que uno (1) de los encuestados se ubicó en la escala Totalmente de acuerdo y otro de los encuestados se ubicó en la categoría en Desacuerdo; para el área de consultoría, uno (1) de los encuestados se encuentra en la categoría en Desacuerdo, veintisiete (27) en la categoría en Desacuerdo y uno (1) en la categoría Totalmente de acuerdo. Por otra parte uno (1) de los encuestados no suministro información de esta variable y se ubicó en la categoría Totalmente de acuerdo.

**Grafico 33:** Distribución porcentual por Grupo de Cargo.



El gráfico 33, permite visualizar la percepción en base al Grupo de Cargo y dimensión Riesgo según el modelo de Litwin y Stringer (1968). Para el grupo de Consultoría el 93,1% de los encuestados se concentró en la escala De acuerdo y para el grupo Administrativo fue de 83,3% se encontró para la misma escala. En este caso uno(1) de los encuestados no suministro información acerca de esta variable, sin embargo se ubicó en la categoría Totalmente de acuerdo.

Estos resultados nos permiten concluir que el grupo de cargo, no representa una variable que influya de manera relevante en la percepción general de la dimensión Riesgo en los miembros del sistema cliente del área de tecnología dado que para todas las escalas se mantienen tendencias similares, siendo la diferencia más significativa para el grupo de Consultoría, donde el porcentaje tiende a ser mayor en algunos puntos en relación al grupo Administrativo.

#### 5.2.6.5 Percepción del Clima Organizacional por antigüedad en función a la dimensión Riesgo:

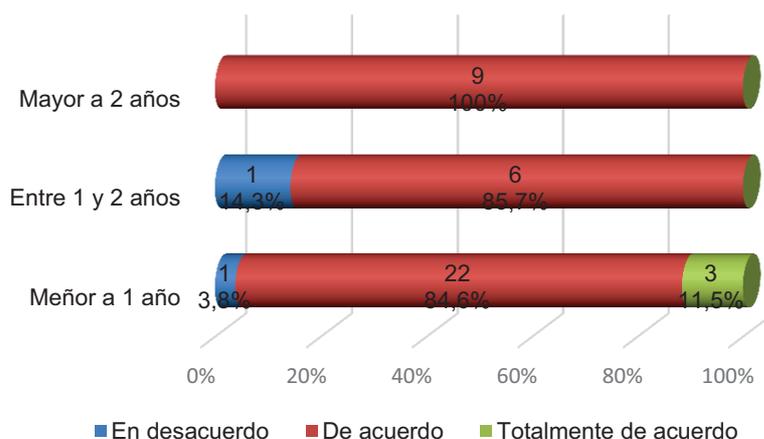
**Tabla 41:** Distribución por Antigüedad

Antigüedad	Riesgo			Total
	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Menor a 1 año	1	22	3	26
Entre 1 y 2 años	1	6	0	7
Mayor a 2 años	0	9	0	9
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>37</b>	<b>3</b>	<b>42</b>

La Tabla 41, refleja las respuestas según la antigüedad, en aquellos casos donde poseen una antigüedad menor a un año, uno (1) de los encuestados se ubicó en la escala en Desacuerdo, mientras que veintidós (22) de los encuestados se ubicó en la escala De acuerdo, para la categoría Totalmente de acuerdo se concentró uno (1) de los encuestados; para el grupo entre un año y dos años, uno

(1) de los encuestados se ubicó en la escala en Desacuerdo y para la escala De acuerdo se contienen seis (6) de los encuestados, para el grupo con antigüedad mayor a dos (2) años, nueve (9) de los encuestados se ubicó en la escala De acuerdo.

**Grafico 34:** Distribución porcentual por Antigüedad.



El grafico 34, permite visualizar la percepción en base a la antigüedad y dimensión Riesgo según el modelo de Litwin y Stringer (1968). Para todas las escalas se mantiene una tendencia similar hacia la escala De acuerdo; Para el grupo de menor a un año la escala De acuerdo concentra un porcentaje de 84,6,1%, por su parte de un año a dos concentra un 85,7% y mayores a dos años concentra un 100%.

Estos resultados nos permiten concluir que la antigüedad, no representa una variable que influya de manera relevante en la percepción general de la dimensión Riesgo en los miembros del sistema cliente del área de tecnología dado que para todas las escalas se mantienen tendencias similares.

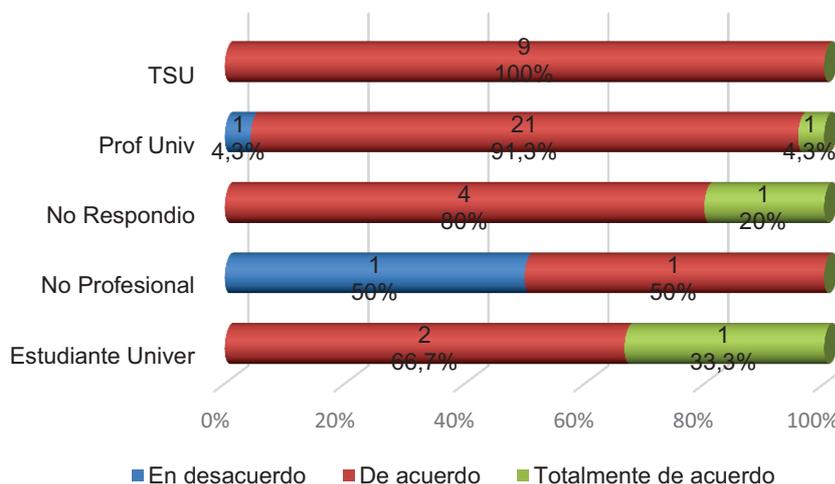
### 5.2.6.6 Percepción del Clima Organizacional por Nivel Académico en función a la dimensión Riesgo:

**Tabla 42:** Distribución por Nivel Educativo.

Nivel Educativo	Riesgo			Total
	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Estudiante Universitario	0	2	1	3
No Profesional	1	1	0	2
No Respondió	0	4	1	5
Profesional Universitario	1	21	1	23
TSU	0	9	0	9
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>37</b>	<b>3</b>	<b>42</b>

La Tabla 42, refleja las respuestas según el nivel académico, en el grupo de Estudiantes universitarios, dos (2) de los encuestados se concentraron en la escala De acuerdo y en la escala Totalmente de acuerdo solo uno (1), en el grupo No Profesional uno (1) de los encuestados se ubicó en la escala en Desacuerdo, y uno (1) en la escala De acuerdo, para el grupo Profesional Universitario uno (1) de los encuestados se concentró en la escala en Desacuerdo, veintiuno (21) en la escala De acuerdo y uno (1) en Totalmente de acuerdo, para el grupo Técnico Superior Universitario nueve (9) de los encuestados se concentró en la escala en De acuerdo; En los casos que no suministraron información de esta variable cuatro (4) se ubicaron en la escala De acuerdo y uno (1) en la escala Totalmente de acuerdo.

**Grafico 35:** Distribución porcentual por Nivel Educativo



El grafico 35, permite visualizar la percepción en base al Nivel Educativo y dimensión Riesgo según el modelo de Litwin y Stringer (1968). Para los distintos grupos la tendencia presenta algunas diferencias, siendo el grupo TSU la mayor tendencia hacia la categoría De acuerdo, seguido del grupo Profesionales universitarios con un 91,3% y el grupo Estudiantes universitarios con un 80%.

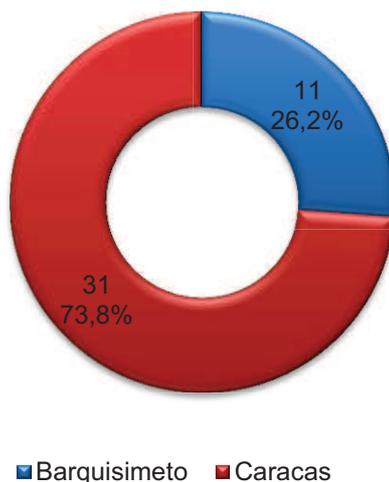
### 5.2.7 Variables demográficas general y por cada una de las sedes del sistema cliente.

#### 5.2.7.1 Distribución de la población por sede trabajo.

**Tabla 43:** Característica de la Población por cada una de las sedes de trabajo del sistema Cliente.

Ciudad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Barquisimeto	11	26,2	26,2	26,2
Caracas	31	73,8	73,8	100,0
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Grafico 36:** Característica porcentual de la Población por cada una de las sedes de trabajo del sistema Cliente.



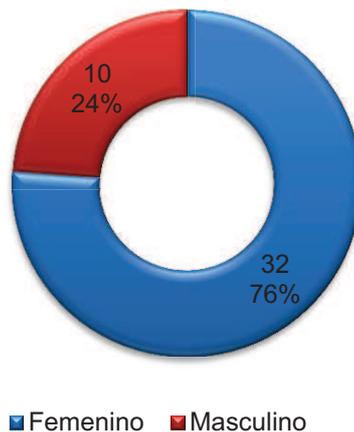
Como resultado de la distribución por sede de trabajo para el sistema cliente, se encontró que once (11) de los encuestados se ubican en la sede de Barquisimeto representando el 26,2% mientras que treinta y uno (31) de los encuestados se ubica en la sede de Caracas representando el 73,8% del total de los encuestados.

#### 5.2.7.2 Distribución de la población por sexo.

**Tabla 44:** Característica de la Población según el sexo.

Sexo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Femenino	32	76,2	76,2	76,2
Masculino	10	23,8	23,8	100,0
<b>Total</b>	42	100,0	100,0	

**Grafico 37:** Distribución porcentual de la Población según el sexo.

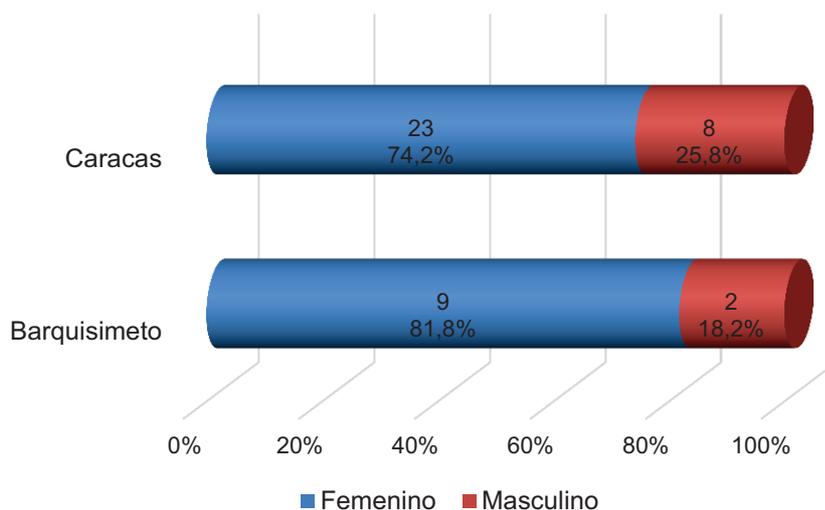


Como resultado de la variable sexo, se obtuvo para el sistema cliente que treinta y dos (32) de los encuestados son del sexo Femenino representando el 76,2%, mientras que diez (10) de los encuestados son del sexo Masculino representando un 23,8% del total de la población encuestada.

**Tabla 45:** Característica de la Población según el sexo por cada una de las sedes de trabajo del sistema Cliente.

SEXO	Sede		Total
	Barquisimeto	Caracas	
Femenino	9	23,0	32,0
Masculino	2	8,0	10,0
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>31</b>	<b>42</b>

**Grafico 38:** Distribución porcentual de la Población según el sexo por cada una de las sedes de trabajo del sistema Cliente.



Como resultado de la variable sexo, se obtuvo que en la sede de Barquisimeto nueve (9) de los encuestados son del sexo Femenino representando el 81,8%, mientras que dos (2) de los encuestados son del sexo Masculino representando un 18,2% del total de la población. En el caso de la sede de Caracas veintitrés (23) de los encuestados son del sexo Femenino representando el 74,2%, mientras que ocho (8) de los encuestados son del sexo Masculino representando un 25,8% del total de la población encuestada.

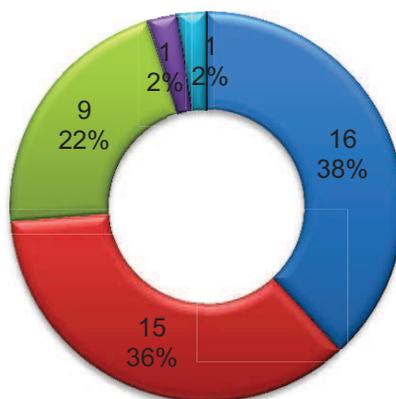
Al relacionar las Variable Sexo con sede de trabajo, se identificó que para ambas sedes el porcentaje mayor está representado por el sexo femenino, siendo este porcentaje un ligeramente superior para la sede Barquisimeto (81,8%) que para la sede Caracas (74,2%).

### 5.2.7.3 Distribución de la población por edad.

**Tabla 46:** Característica de la Población según la edad.

Rango Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
20 – 25	16	38,1	38,1	38,1
26 – 30	15	35,7	35,7	73,8
31 – 35	9	21,4	21,4	95,2
Mayores de 36	1	2,4	2,4	97,6
No responde	1	2,4	2,4	100,0
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Gráfico 39:** Distribución porcentual de la Población según la edad.



■ 20 - 25 ■ 26 - 30 ■ 31 y 35 ■ Mayores de 36 ■ No responde

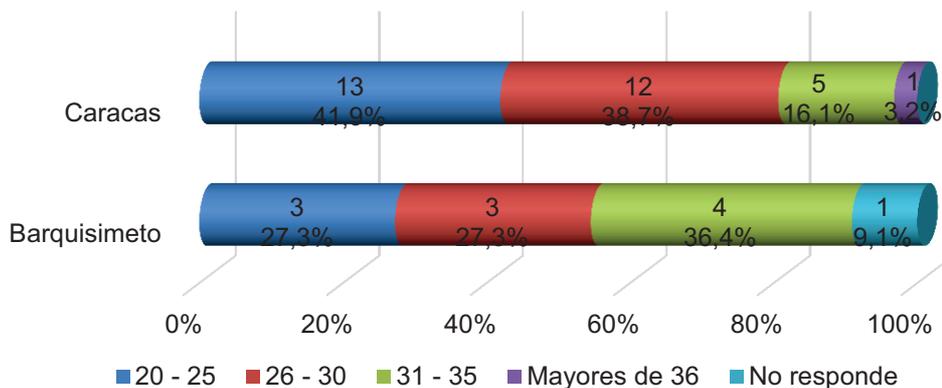
Como resultado de la variable Edad, se obtuvo para el sistema cliente que dieciséis (16) de los encuestados se encuentran contenidos en un rango de edad que va de 20 a 25 años representando el 38,1%, quince (15) de los encuestados se encuentra en el rango de edad 26 a 30 representando el 35,7%, para el rango de edad que va de 31 a 35 se ubicaron nueve (9) de los encuestados representando el 21,4%, mayores de 36 años solo se ubicó uno (1) de los

encuestados representando el 2,4% y uno (1) de los encuestados no respondió representando un 2,4%.

**Tabla 47:** Característica de la Población según la edad por cada una de las sedes de trabajo del sistema Cliente.

Rango Edad	Ciudad		Total
	Barquisimeto	Caracas	
20 - 25	3	13	16
26 - 30	3	12	15
31 - 35	4	5	9
Mayores de 36	0	1	1
No responde	1	0	1
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>31</b>	<b>42</b>

**Gráfico 40:** Distribución porcentual de la Población según la edad por cada una de las sedes de trabajo del sistema Cliente.



Como resultado de la variable edad según la sede de trabajo, se obtuvo que en la sede de Barquisimeto tres (3) de los encuestados se concentró en el rango de 20 a 25 años, mientras que para la sede Caracas en este mismo rango se concentraron trece de los encuestados representando el 41,9%; para el rango que

va de 26 a 30 años de edad en la sede de Barquisimeto se encuentran contenidos tres (3) de los encuestados representando el 27,3% y para la sede de Caracas doce (12) de los encuestados representando el 38,7%; en el rango de 31 a 35 años se ubicaron (4) encuestados en la sede de Barquisimeto representando el 36,4%, en el caso de la sede de Caracas se contienen en este rango cinco (5) de los encuestados, representando el 16,2%, mayores de 36 años solo se cuenta con uno de los encuestados en la sede de Caracas representando el 3,2%, mientras que en la sede de Barquisimeto uno de los encuestados no respondió representando el 9,1% de las encuestas para esta sede.

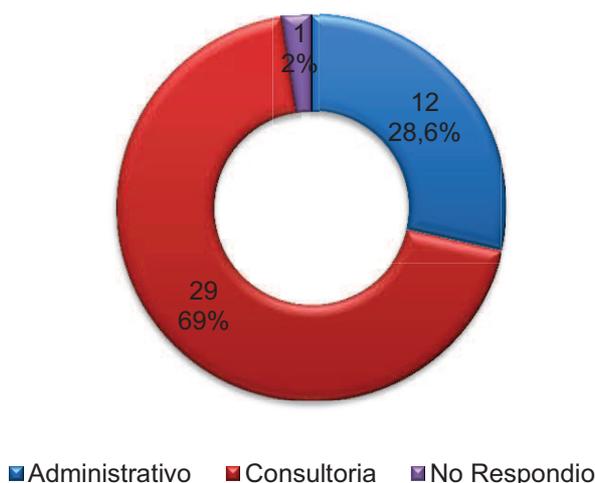
Al relacionar las Variable Edad con sede de trabajo, se identificó que para la sede de Caracas el mayor porcentaje se ubicó en el rango de edad que va de 20 a 25 años representando el 49,1%, mientras que en la sede de Barquisimeto el mayor porcentaje se ubicó en el rango de edad que va de 31 a 35 años representando el 36,4%. En ambos sedes se puede visualizar que las cerca del 90% de los encuestado se encuentran en edades de 21 a 35 años.

#### 5.2.7.4 Distribución de la población por grupo de cargo.

**Tabla 48:** Característica de la Población según el grupo de cargo.

Cargo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Administrativo	12	28,6	28,6	28,6
Consultoría	29	69,0	69,0	97,6
No Respondió	1	2,4	2,4	100,0
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Grafico 41:** Distribución porcentual de la Población según el grupo de cargo por cada una de las sedes de trabajo del sistema Cliente.

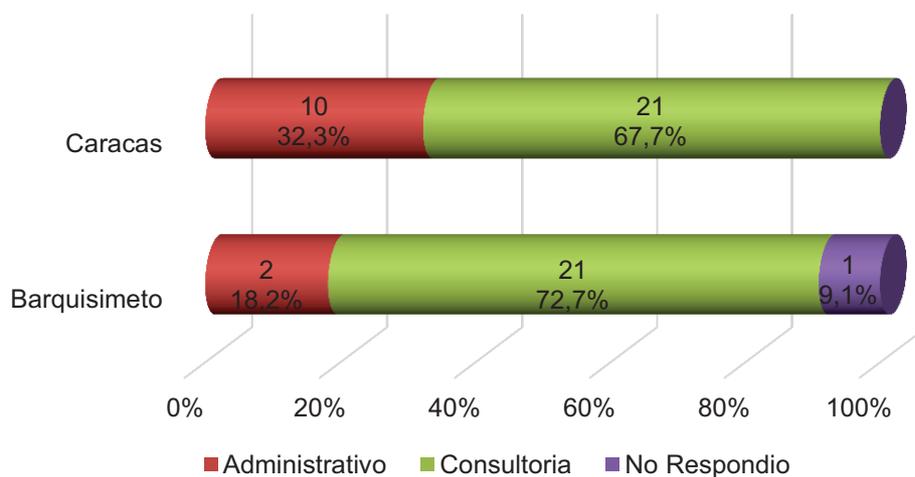


Como resultado de la variable Grupo de Cargo, se obtuvo para el sistema cliente que doce (12) de los encuestados pertenece al área de soporte Administrativo representando el 28,6%, veintinueve (29) pertenece al área de Consultoría de manera directa representando un 69% y solo uno (1) de los encuestados no suministro información de este dato representado por 2,4% del total de los encuestados.

**Tabla 49:** Característica de la Población según el grupo de cargo por cada una de las sedes de trabajo del sistema Cliente.

Cargo	Ciudad		Total
	Barquisimeto	Caracas	
Administrativo	2	10	12
Consultoría	8	21	29
No Respondió	1	0	1
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>31</b>	<b>42</b>

**Grafico 41:** Distribución porcentual de la Población según el grupo de cargo por cada una de las sedes de trabajo del sistema Cliente.



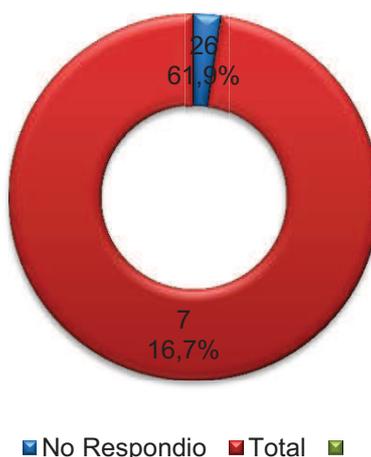
Como resultado de la variable grupo de cargo en base a la sede de trabajo, se obtuvo que en la sede de Barquisimeto dos (2) de los encuestados pertenece al área Administrativa, veintiuno (21) de los encuestados pertenece al área de Consultoría y uno (1) no suministro información acerca de esta variable, en el caso de la sede de Caracas la distribución mantuvo la misma tendencia siendo para el equipo administrativo un total de diez (10) encuestados representando un 32,3%, en el equipo de consultoría se ubicaron veintiuno (21) de los encuestados representando un 67,7% del total de los encuestados.

### 5.2.7.5 Distribución de la población por antigüedad.

**Tabla 50:** Característica de la Población según la antigüedad.

Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menor a 1 año	26	61,9	61,9	61,9
Entre 1 y 2 años	7	16,7	16,7	78,6
Mayor a 2 años	9	21,4	21,4	100,0
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Grafico 42:** Distribución porcentual de la Población según la antigüedad.

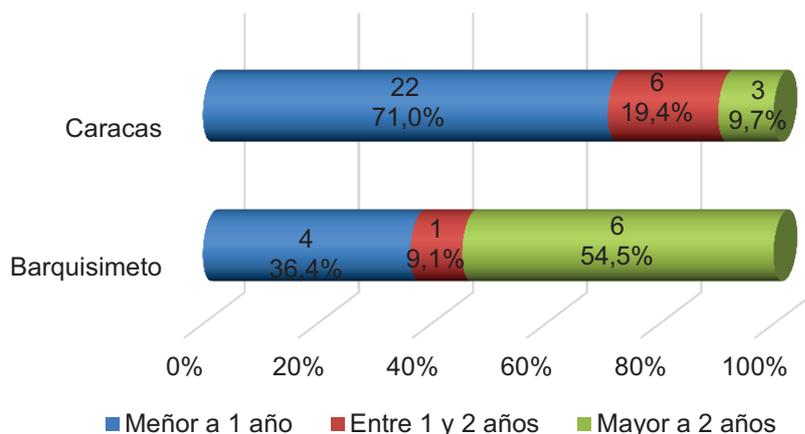


Como resultado de la variable antigüedad, se obtuvo para el sistema cliente que veintiséis (26) de los encuestados representando un 61,9% poseen una antigüedad menor a un año dentro de la organización, siete (7) de los encuestados representando un 16,7% una antigüedad que va de un año a dos años, mientras que nueve (9) de los encuestados que representan un 21,4% cuenta con una antigüedad mayor a dos años dentro de la organización.

**Tabla 51:** Característica de la Población según la antigüedad por cada una de las sedes de trabajo del sistema Cliente.

Antigüedad	Ciudad		Total
	Barquisimeto	Caracas	
Menor a 1 año	4	22	26
Entre 1 y 2 años	1	6	7
Mayor a 2 años	6	3	9
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>31</b>	<b>42</b>

**Grafico 43:** Distribución porcentual de la Población según la antigüedad por cada una de las sedes de trabajo del sistema Cliente.



Como resultado de la variable nivel antigüedad en base a la sede de trabajo, se obtuvo que en la sede de Barquisimeto cuatro (4) de los encuestados que representan el 36,3% tiene una antigüedad menor a un año, uno (1) de los encuestados una antigüedad de entre un año y dos años y seis (6) de los encuestados una antigüedad mayor a dos años representando un 54,5% del total de los encuestados para esta sede. En el caso de la sede Caracas veintidós (22) de los encuestados cuenta con una antigüedad menor a un año representando un

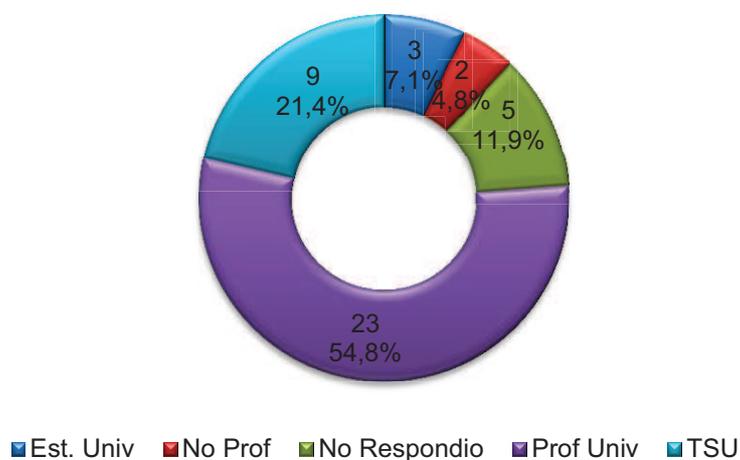
71,0%, mientras que seis (6) de los encuestados cuentan con una antigüedad entre un año y dos años y tres (3) de los encuestados cuenta con una antigüedad mayor a dos años representando el 9,7% del total. En el caso de la Sede de Caracas el porcentaje mayor de los encuestados se ubica en una antigüedad menor a un año y en la Sede de Barquisimeto el porcentaje mayor se ubica en el grupo con una antigüedad mayor a dos años.

#### 5.2.7.6 Distribución de la población por nivel académico.

**Tabla 52:** Característica de la Población según el nivel académico.

Nivel Académico	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Estudiante Universitario	3	7,1	7,1	7,1
No Profesional	2	4,8	4,8	11,9
No Respondió	5	11,9	11,9	23,8
Profesional Universitario	23	54,8	54,8	78,6
TSU	9	21,4	21,4	100,0
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Grafico 44:** Distribución porcentual de la Población según el nivel académico.

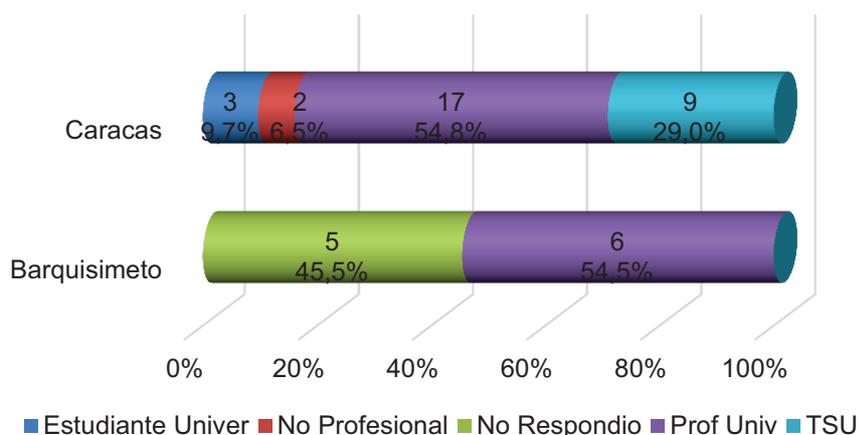


Como resultado de la variable Nivel Académico, se obtuvo para el sistema cliente que veintitrés (23) de los encuestados son profesionales universitarios representando el 54,8%, mientras que nueve (9) de los encuestados es Técnico Superior Universitario representando el 21,4%, cinco (5) de los encuestados no respondieron este dato representando el 11,9%, dos (2) de los encuestados No son Profesionales Universitarios representando el 4,8% y tres (3) de los encuestados son estudiantes Universitarios, representando el 7,1%.

**Tabla 53:** Característica de la Población según el nivel académico por cada una de las sedes de trabajo del sistema Cliente.

Nivel Académico	Ciudad		Total
	Barquisimeto	Caracas	
Estudiante Universitario	0	3	3
No Profesional	0	2	2
No Respondió	5	0	5
Profesional Universitario	6	17	23
TSU	0	9	9
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>31</b>	<b>42</b>

**Grafico 45:** Distribución porcentual de la Población según el nivel académico por cada una de las sedes de trabajo del sistema Cliente.



Como resultado de la variable nivel académico, se obtuvo que para ambas sedes el mayor porcentaje se contuvo en el grupo de Profesionales Universitarios, ubicándose en este nivel diecisiete (17) de los encuestados de la Sede de Caracas representando el 54,8% y seis (6) de los encuestados de la sede Barquisimeto; en este caso la sede de Caracas represente mayor diversidad en los perfiles académicos, en el caso de la sede de Barquisimeto el 45,4% de los encuestados no suministro información acerca de esta variable.

## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES

En base a los resultados obtenidos en el diagnóstico de Clima Organizacional, podemos generar las siguientes conclusiones.

El 95,23% de los miembros de la organización tienen edades que van de 20 años a 35 años, por otra parte el 78,75% de los miembros de la organización posee una antigüedad inferior a dos años; este dato resulta relevante dado que una de las principales preocupaciones de la dirección es la alta rotación que existe dentro de la organización y esto se puede evidenciar en la antigüedad manifiesta por la mayoría de sus miembros. Por otra parte, otro aspecto relevante resulta las edades de los miembros de la organización y las oportunidades que estos perciben dentro de la organización de tener rutas de desarrollo y crecimiento en la misma.

La percepción de Clima General en base a las cuatro dimensiones, mantiene la misma tendencia para el grupo de Administración y Consultoría. Por otra parte, ninguna de las dimensiones propuestas fue considerada por los colaboradores como muy mala o muy buena.

Para la dimensión Estructura, se puede evidenciar que los miembros de la organización no perciben claras las reglas, procedimientos, políticas y trámites, en este punto la dirección manifiesta que muchos de los procedimientos están normados pero que estos no son utilizados o conocidos por los miembros de la organización. Por otra parte, no existe una total comprensión de las estructuras, jerarquías y canales formales dentro de la organización, ni de su propia posición dentro de esta.

Para la dimensión Responsabilidad, se puede evidenciar que los miembros de la organización perciben de manera clara la relación del desarrollo de sus actividades con los resultados de la organización, percibiendo de una manera mucho más favorable los niveles de autonomía para la ejecución de sus actividades y la posibilidad de poder definir sus propias responsabilidades; En este caso, el rol del supervisor sus niveles de acompañamiento, responsabilidades y reportes no se encuentra tan claramente percibido.

En el caso de la dimensión recompensa, concentro las valoraciones más bajas de la escala, evidenciando que los colaboradores no perciben como adecuadas las recompensas y reconocimientos recibidos por su trabajo. Por otra parte, los colaboradores y la dirección coinciden en que no existe un dominio general de los beneficios que tienen como miembros de la organización, ni del sistema de remuneración variable en base a las acciones esperadas para el logro de los objetivos.

En la dimensión Riesgo, represento la dimensión mejor percibida por los miembros de la organización, en este caso existe una mejor percepción sobre los desafíos que impone el trabajo, con riesgos calculados que permitan el logro de los objetivos propuestos en los diferentes niveles de la organización, siendo este indicador el mejor calificado por los encuestados.

Aunque ninguna de las dimensiones consideradas en este estudio se ubicó en las escalas más bajas, tampoco se ubicaron de manera contundente en las escalas superiores; es importante revisar estos resultados a la luz de la visión y objetivos propuestos por la organización y como estos puede limitar el óptimo desarrollo de los colaboradores en sus puestos y por ende los resultados individuales y generales que puedan lograr.

## RECOMENDACIONES

Con base a los hallazgos realizados se generan las siguientes propuestas o recomendaciones:

Generar estrategias y mecanismos formales que permitan la divulgación y reforzamiento de las políticas, normas y procedimientos internos existentes en la organización, lo que permita ser conocido por todos los miembros de la organización y garantice el conocimiento y entendimiento de los futuros ingresos. Al igual, que revisar las políticas internas que permitan considerar aquellos puntos que no se encuentran normados y garantizar que las ya existentes den respuesta de manera real a las expectativas de la organización.

Reforzar el rol del supervisor dentro de la organización, como aliado y responsable directo de su equipo. Esto permitiría posicionar esta figura dentro de cada uno de los equipos como una figura de referencia y capaz de canalizar los requerimientos de distintas índoles de sus colaboradores. El reforzar este rol, requiere el apoyo de las áreas de recursos humanos a fin de proveer los insumos que este pueda requerir tanto a niveles técnicos como humanos y una alineación con la alta gerencia para poder transmitir a sus colaboradores los retos propuestos y los beneficios de alcanzarlos.

Generar estrategias para la comunicación y divulgaciones de los beneficios de manera general e individual a los colaboradores, estableciendo mecanismos de seguimiento que garanticen y regulen el conocimiento y manejo de cada trabajador de su cargo, responsabilidades y beneficios dentro de la empresa; al igual que fortalecer el esquema de reconocimientos formales (no económicos) e informales por logros excepcionales tanto de equipos como individuales. Uno de los aspectos relevantes en este caso fue el asociado a formación, dado que por la

naturaleza de la organización los colaboradores considerarían de alto valor un plan de desarrollo individual atado al logro de los objetivos.

Por otra parte, en base a los alta rotación y la realidad demográfico presente en el sistema cliente fuese de alto valor considerar estrategias que apunten al target con el que cuentan, definiendo de manera clara cuales son los objetivos y retos que deben asumir dentro de la organización para irse desarrollando, al igual que estrategias que permitan reforzar los logros individuales y premiar el alcance de los mismos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Acosta, Beatriz y Venegas, Cyntia (2010). *Clima Organizacional en una empresa Cervecera: un estudio exploratorio*. Revista de Investigación en Psicología de la Universidad de Papaloanpan, Mexico.

[http://sisbib.unmsn.edu.pe/bVrevistas/Investigacion\\_psicologia/v13\\_n1](http://sisbib.unmsn.edu.pe/bVrevistas/Investigacion_psicologia/v13_n1)

Bravo M. y Cardenas D. (2005). Relación entre el clima Organizacional y el compromiso que poseen los trabajadores de una empresa de servicios de asesoría. Trabajo de grado para Optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales de Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Brunet, L (1987). *El Clima de trabajo en las Organizaciones*. México: Editorial McGraw Hill.

Chiavenato, I (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5ta Edición. Colombia. Editorial McGrawHill.

Hernández, Fernández y Baptista (2003), *Metodología de la Investigación*. Editorial McGrawHill.

Kerlinger, Lee (2002), *Investigación del Comportamiento, Métodos de Investigación en las Ciencias Sociales*. Editorial McGrawHill.

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

Perez, M (2012). *Diagnóstico de 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.

Bravo y Cárdenas (2005). *Relación entre el Clima Organizacional y el Compromiso que poseen los trabajadores de una empresa de servicios de asesoría*. Trabajo de grado para Optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Marquez (2009). *Proceso de Medición del grado de satisfacción laboral y el clima organizacional de "SC Consultores"*. Trabajo de grado para Optar al título de Especialista en Desarrollo Organizacional. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Marquez (2001) Clima Organizacional, [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/Dr./coricvel.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/Dr./coricvel.htm)

Arangu (2008). *Evaluación del Clima Organizacional, en la empresa de alimentos balanceados para animales de la región centro occidental, bajo el modelo propuesto por Litwin y Stringer. "*. Trabajo de grado para Optar al título de Magister en Gerencia Empresarial. Universidad Centrooccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto, Venezuela.

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