

Estudio de clima organizacional en una pyme de telecomunicaciones de Florencia, Caquetá, Colombia: aproximación al modelo Litwin y Stringer*

Fecha de recepción: 04/08/2017
Fecha de revisión: 14/11/2017
Fecha de aprobación: 06/03/2018

Cómo citar este artículo / To reference this article / Para citar este artículo: Hernández, C., Agudelo, D. y Valencia, A. (2018). Estudio de clima organizacional en una pyme de telecomunicaciones de Florencia, Caquetá, Colombia: aproximación al modelo Litwin y Stringer. *Revista Criterios*, 25(1), 39-59. **DOI:** 10.31948/rev.criterios.25.1-art-3




DOI: 10.31948/rev.criterios.25.1

* Artículo Resultado de Investigación. Hace parte de la investigación titulada: "Medición del clima laboral en una empresa de telecomunicaciones a partir del cuestionario de Litwin y Stringer, desarrollada desde el 02 de febrero de 2017 hasta el 25 de mayo de 2017, en la ciudad de Florencia, departamento del Caquetá, Colombia".

* Especialista en Mercadeo Gerencial; Administrador de Empresas. Docente Catedrático, Programa de Administración de Empresas, Universidad de la Amazonia. Grupo de Investigación GIGA. Correo electrónico: crsitianhgilt@gmail.com / cris.hernandez@udla.edu.co.

** Administrador de Empresas, Universidad de la Amazonia. Correo electrónico: julie-th_1601@hotmail.com

** Administración de Empresas, Universidad de la Amazonia. Correo electrónico: anarely-vt1504@hotmail.com

Cristian Hernández Gil*
Deisy Julieth Agudelo Carvajal**
Anarely Valencia Trujillo***

Resumen

El artículo permite evidenciar los resultados de una investigación de enfoque exploratorio que se implementó para medir el clima organizacional de una empresa privada de telecomunicaciones en el municipio de Florencia. El estudio se realizó a través de la aplicación de la encuesta diseñada por Litwin y Stringer, que permitió analizar, a través de nueve dimensiones, la percepción general que poseen los empleados sobre el ambiente de trabajo. Con este trabajo se procura la identificación de aspectos débiles y fuertes en el ambiente general de la organización. En términos generales, se evidenció una percepción favorable en siete de las nueve dimensiones, lo que demuestra que hay dos dimensiones que requieren mejoramiento oportuno por parte de las directivas de la empresa; no obstante, las acciones de la organización deben estar encaminadas al mejoramiento continuo de las acciones generales y específicas de la misma.

Palabras claves: ambiente de trabajo, clima organizacional, Litwin y Stringer, percepción, pyme.

Study of organizational climate in a telecommunication SME in Florencia, Caquetá, Colombia: approach to the Litwin and Stringer model

Abstract

The article makes it possible to demonstrate the results of an exploratory approach research that was implemented to measure the organizational climate of a private telecommunications company in the municipality of Florencia, Colombia. The study was conducted through the application of the survey designed by Litwin and Stringer, which allowed analyzing the general perception that employees have about the work environment, through nine dimensions. One of the purposes is to identify weak and strong aspects in the general environment of the organization. In general terms, a favorable perception was evidenced in seven of the nine dimensions, which shows that there are two dimensions that require timely improvement by the company's directives; nevertheless, the actions of the organization must be directed to the continuous improvement of the general and specific actions of the same.

Key words: environment work, organizational climate, Litwin and Stringer, perception, SME.

Estudo do clima organizacional em uma PME de telecomunicações em Florência, Caquetá, Colômbia: abordagem do modelo de Litwin e Stringer

Resumo

O artigo permite evidenciar os resultados de uma pesquisa de abordagem exploratória implementada para medir o clima organizacional de uma empresa privada de telecomunicações no município de Florência, Colômbia. O estudo foi realizado por meio da aplicação da pesquisa elaborada por Litwin e Stringer, que permitiu analisar a percepção geral que os funcionários têm sobre o ambiente de trabalho, através de nove dimensões. Um dos objetivos é identificar os aspectos fracos e fortes no ambiente geral da organização. Em termos gerais, uma percepção favorável foi evidenciada em sete das nove dimensões, o que mostra que existem duas dimensões que exigem melhorias pontuais pelas diretrizes da empresa; no entanto, as ações da organização devem estar voltadas para a melhoria contínua das ações gerais e específicas da mesma.

Palavras-chave: clima organizacional, percepção, ambiente de trabalho, Litwin e Stringer, PME.

1. Introducción

Uno de los temas actuales más importantes dentro de las empresas, es el clima organizacional (CO), dado que contribuye a que la organización encamine sus esfuerzos para mejorar el ambiente de trabajo. Con relación a su origen, Méndez (2009) expone que se encuentra en la sociología y la teoría de las relaciones humanas, las cuales investigan la importancia del hombre en su función de trabajo y su participación en un sistema social. Por otra parte, Acosta y Venegas (2010) y Brunet (1987) consideran que este tema fue introducido por primera vez por Gellerman (1960) en la psicología organizacional e industrial.

En este sentido, y a partir de la introducción del tema en las diversas teorías organizacionales, han sido desarrollados diferentes conceptos y metodologías que permiten medir el CO de las empresas. Lewin (1951) piensa que el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solo de su personalidad, sino también de la forma como percibe el clima de su trabajo y los componentes de la organización. El clima se refiere a las características percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en una organización (Sandoval, 2004).

Por otro lado, Méndez (2009) estudia el concepto de CO desde dos perspectivas: la sociológica y la psicológica. Desde la primera, define que éste es el resultado de cómo las personas establecen procesos de interacción social, y la influencia de diferentes sistemas inmersos en la organización; desde la perspectiva psicológica, encuentra que es considerado como el resultado de las percepciones de los individuos sobre el sistema formal, las cuales son desarrolladas a partir de la convivencia con otros, en el ambiente organizacional.

A partir de estas perspectivas se aprecia que el CO es el resultado de las percepciones del individuo sobre la estructura administrativa de la empresa y las relaciones que son perfeccionadas a su interior.

En este sentido, se hace imperativo que las organizaciones empiecen a darse cuenta cuál es la percepción de los empleados en cuanto a procesos y procedimientos administrativos, y las relaciones que surgen en el ambiente de trabajo. Ramos (2012) y Santa Eulalia y Sampedro (2012) consideran que el CO tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano, y sirve como instrumento para el logro de una mayor eficiencia y eficacia organizacional.

A partir de esto, Segredo (2013) expresa que realizar un diagnóstico de CO otorga un proceso de retroalimentación de los factores que afectan el comportamiento organizacional, y permite desplegar planes de mejora, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional; en este sentido, diferentes autores han formulado mecanismos para su medición.

Respecto a esto, Gonçalves (s.f.) llega a la conclusión de que el CO es el conjunto de diferentes dimensiones organizativas que permiten medir la percepción de los empleados en torno a las cualidades o propiedades del ambiente laboral, y su influencia directa en los comportamientos de los empleados. En este sentido Méndez (2009) establece que la medición del CO está orientada a la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan

a los empleados. García y Bedoya (1997) y Brunet (1987) establecen que el instrumento de medida más acertado para la evaluación del clima laboral, es el cuestionario escrito, en el cual se presenta hechos particulares de la organización, sobre los cuales se debe indicar hasta qué punto se está de acuerdo o no.

En este orden de ideas, el CO es medido a través de dimensiones que explican los aspectos formales e informales de la empresa. A partir de esto se denota que autores como Litwin y Stringer (1968) han dedicado sus estudios a diseñar una metodología que permita su medición a través de un cuestionario para el mejoramiento de los mecanismos y el aumento de la productividad en la empresa; estos autores establecen que el clima es medido a partir de nueve dimensiones, las cuales explicarían el clima existente en una determinada empresa. Según Acosta y Venegas (2010), cada una de éstas explica diferentes propiedades de la organización, tales como:

- **Estructura:** está vinculada con las reglas, normas, procesos y procedimientos organizacionales, al igual que las políticas, jerarquías y regulaciones.
- **Responsabilidad:** es la percepción del individuo sobre el compromiso que tiene con su trabajo, la facultad de tomar decisiones por sí solo, y realizar sus propias exigencias.
- **Recompensa:** corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida cuando la organización utiliza más el premio que el castigo.
- **Desafío:** concierne al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida cuando la organización promueve retos calculados, a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **Relaciones:** es la percepción por parte de los miembros de la empresa 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 directivos y de otros empleados del grupo.
- **Estándares:** 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 con el que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes, y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Identidad:** es el sentimiento de pertenencia a la organización, elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

De acuerdo con lo anterior, se plantea el desarrollo de una investigación que mida la percepción de los empleados de una empresa de telecomunicación refe-

rente al CO, por medio del cuestionario postulado por Litwin y Stringer (1968), el cual evalúa las nueve dimensiones ya expuestas, partiendo de que las percepciones de los empleados son determinantes ante su actitud, y la consecución de los objetivos organizacionales y el aumento de la productividad.

Es imperativo resaltar que los resultados que a continuación serán presentados, fueron de fuente primaria, contando con el consentimiento de todos los empleados objeto de estudio.

2. Metodología

Para la medición del CO de los empleados de una empresa de telecomunicaciones se aplicó el cuestionario formulado por los investigadores Litwin y Stringer (1968). Se estableció una investigación de tipo exploratorio que permitió analizar problemas o temas poco estudiados (Hernández, Fernández y Baptista, 2003), dado que se evidenció que en esta empresa no se ha evaluado la percepción de los empleados, conforme a las características de la organización. Se utilizó un enfoque mixto que conjugó variables cualitativas, y para su respectivo análisis se realizó una conversión a cuantitativas, por medio de la escala de Likert.

Se hizo un muestreo de tipo no probabilístico en el cual Cantoni (2009) expresa que esta clase de muestreo se utiliza cuando la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las causas relacionadas con la investigación. En este sentido, la muestra que se recolectó es igual al total de la población universo, que equivale a 25 empleados desde el nivel directivo hasta el nivel de ventas. Esto se llevó a cabo, dado que la investigación pretendió caracterizar la percepción general de los empleados respecto a la empresa.

Por otra parte, para la recolección de la información, se utilizó la encuesta dirigida, la cual permite conocer características de un conjunto o grupo de personas en una determinada situación (Valarino, Yáber y Cemborain, 2010). La encuesta fue diseñada por los investigadores Litwin y Stringer (1968), adaptada por Echezuria y Rivas (2001, citados por Marín, 2003), y consiste en un formulario estructurado que permite conocer la percepción individual de los empleados sobre las dimensiones que son desarrolladas en el CO. De igual forma, se utilizó una escala de Likert de 1 a 4 para el análisis de la información.

Tabla 1. Niveles de percepción de acuerdo a la escala de Likert

Percepción de cada ítem	Valor numérico	Nivel de percepción
Muy de acuerdo	4	Muy favorable
De acuerdo	3	Favorable
En desacuerdo	2	Desfavorable
Muy en desacuerdo	1	Muy desfavorable

El cuestionario aplicado consta de 53 afirmaciones divididas en nueve dimensiones específicas que permiten medir la percepción o nivel de CO en la empresa; las afirmaciones están distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 2. Relación de las dimensiones y afirmaciones de la encuesta

Var.	Dimensión y Afirmación
Estructura	
1	En esta organización las tareas están claramente definidas
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas
3	En esta organización se tiene claro quién manda y quién toma las decisiones
4	Conozco claramente las políticas de esta organización
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización
6	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación
9	En esta organización, a veces no se tiene claro a quien reportar.
10	Nuestros jefes muestran interés por que las normas, métodos y procedimientos estén claros y sean cumplidos
Responsabilidad	
11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización; casi todo se verifica dos veces.
12	A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo, sin estar verificándolo con él.
13	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer; del resto, yo soy responsable por el trabajo
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa, y trato de hacer las cosas por mí mismo.
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.
16	En esta organización, cuando alguien comete un error, siempre hay una gran cantidad de excusas.
17	En esta organización, uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades
Recompensa	
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.
19	Las recompensas e incentivos que se recibe en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.
21	En esta organización hay muchísima crítica.
22	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.
23	Cuando cometo un error, me sancionan.
Desafíos	
24	La filosofía de esta organización es que a largo plazo progrese más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.

26	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente, para estar delante de la competencia.
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.
28	Aquí la organización se arriesga por una buena idea.
Relaciones	
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.
31	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.
33	Las relaciones jefe-trabajador tienden a ser agradables.
Cooperación	
34	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.
35	La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.
37	La dirección piensa que si todas las personas están contentas, la productividad marcará bien.
38	Aquí es más importante llevarse bien con los demás, que tener un buen desempeño
39	Me siento orgulloso de mi desempeño.
Estándares	
40	Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.
41	Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.
42	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.
43	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil
44	La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano: cómo se sienten las personas.
Conflicto	
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado, para evitar desacuerdos.
46	La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.
47	Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.
48	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.
49	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.
Identidad	
50	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.

51	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.
52	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.
53	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.

Fuente: Litwing y Stringer (1968).

El análisis de los datos se realizó a través del software IBM SPSS Statistics 23 mediante la opción de análisis estadístico descriptivo para la obtención de la media aritmética y la desviación estándar, con el fin de conocer la fluctuación de las calificaciones con respecto al punto central, y la varianza para obtener la tendencia de variación de las calificaciones por debajo o por encima de la media del ítem. Por otro lado, se realizó un cruce entre las variables Género y Edad; y, además, un análisis de cada una de las dimensiones con sus respectivos ítems evaluados.

3. Resultados

La población encuestada total fueron 25 personas distribuidas de la siguiente manera: nueve hombres y 16 mujeres, que equivalen a un porcentaje de 36 % y 64 % respectivamente. En cuanto a las edades, la mayor frecuencia, indiferentemente del género, es la de 24 y 26 años, con cuatro encuestados en cada edad. El grupo de edad que más participantes tiene está entre los 21 y 27 años, con un total de 17 personas, que equivalen a un 68 % de la población encuestada.

Tabla 3. Conteo de población por edades y cruce de variables *Género y Edad*

Frecuencia	Género			Total
	Porcentaje	Masculino	Femenino	
21	1	4,0	0	1
22	2	8,0	0	2
24	4	16,0	1	4
25	3	12,0	2	3
26	4	16,0	2	4
27	3	12,0	1	3
28	1	4,0	0	1
29	1	4,0	0	1
30	2	8,0	0	2
31	1	4,0	1	1
35	2	8,0	1	2
37	1	4,0	1	1
<i>Total</i>	25	100,0	9	16

A partir del análisis estadístico realizado a las variables de cada una de las dimensiones, se evidenció que en cuanto a la media, cada una de ellas está, en su mayoría, cerca de 3, si se realiza una aproximación de números naturales por redondeo, que especifican que si el decimal es mayor o igual a 5, se suma una unidad; y, si es menor a 5, se deja la cifra inicial. En este sentido, se realiza este tipo de aproximación a la media, para un manejo acorde con la operacionalización de las variables.

Tabla 4. Dimensiones del clima organizacional

	N	Media	Media	Desviación estándar	Varianza
Estructura	25	2,88	3	,279	,078
Responsabilidad	25	2,64	3	,211	,044
Recompensa	25	2,31	2	,265	,070
Desafíos	25	2,94	3	,180	,032
Relaciones	25	2,98	3	,145	,021
Cooperación	25	3,15	3	,173	,030
Estándares	25	2,89	3	,174	,030
Conflicto	25	1,99	2	,204	,042
Identidad	25	2,54	3	,200	,040
	25				

A partir del análisis, las fluctuaciones de las dimensiones respecto a la media alcanzaron un punto mínimo de 0,145 en la dimensión de Relaciones, y un máximo de 0,279 en la dimensión de Estructura. La tendencia de variación por encima o por debajo de los datos en cada una de las dimensiones respecto a la media alcanzó un mínimo de 0,21 y un máximo de 0,78 en las dimensiones de Relaciones y Estructura respectivamente; además, si se realiza un promedio de las tendencias de variación de todas las dimensiones, se establece que la variación de los datos respecto a la media fue de 0,043, lo que indica que la discrepancia entre las percepciones de cada uno de los encuestados no varía en gran puntuación a la media.

En este sentido, se observa que la dimensión Estructura posee una media de 3, con una fluctuación de 0,27 y una tendencia de variación de 0,78 respecto a la media; esto denota su aceptación, y una percepción favorable por parte de los empleados de la empresa.

Del mismo modo, las demás dimensiones, Responsabilidad, Desafíos, Relaciones, Cooperación, Estándares e Identidad, poseen una media de 3, respectivamente. Entre ellas, la fluctuación más alta respecto a la media es de 0,211, que pertenece a Responsabilidad; la tendencia de variación más alta respecto a la media, es 0,44, que también pertenece a Responsabilidad; esto demuestra que esta dimensión obtuvo una mayor fluctuación, después de Estructura, en lo referente a las escalas de percepción respecto a la media. Caso contrario, las dimensiones de Recompensa y Conflicto tienen una media de 2, lo cual corresponde a una percepción desfavorable en cuanto a cómo están siendo manejadas en la empresa.

Ahora bien, si se observa la media sin aproximación de decimales, encontramos que la dimensión con mejor percepción y favorabilidad por parte de los empleados es la de Cooperación, con una media de 3,15. Continúan en orden descendente, las dimensiones de Relaciones, Desafío, Estándares, Estructura, Responsabilidad, Identidad, Recompensa y Conflicto con una media aritmética de 2,98; 2,94; 2,89; 2,88; 2,64; 2,54; 2,31 y 1,99, respectivamente; esto denota los puntos fuertes y el orden de favorabilidad de las dimensiones del CO a partir de la percepción de los empleados.

Por otra parte, si se analiza cada una de las dimensiones en torno a su media general, se encuentra que la estructura por contar con una media de 3, hace referencia a que los empleados ven favorable la dimensión de Estructura, que corresponde a reglas, normas, procedimientos y procesos que están definidos en torno a las actividades que se realiza en la organización; esto se corrobora al analizar cada una de las variables calificadas en esta dimensión, que demuestran que los empleados consideran que 7 de las 10 variables tienen una percepción favorable. En cuanto a la fluctuación de las variables respecto a la media, hay una fluctuación relativamente significativa de las calificaciones dadas por los empleados y la media aritmética para cada una de las variables.

Tabla 5. Dimensión de Estructura

	Media	Media	Desviación estándar	Varianza
VAR00001	3,3200	3	,74833	,560
VAR00002	3,3600	3	,75719	,573
VAR00003	3,2800	3	,73711	,543
VAR00004	3,4800	3	,58595	,343
VAR00005	3,6000	4	,64550	,417
VAR00006	2,8800	3	,83267	,693
VAR00007	1,8800	2	,88129	,777
VAR00008	1,7200	2	,79162	,627
VAR00009	1,8800	2	,97125	,943
VAR00010	3,4400	3	,50662	,257

En cuanto a la dimensión de Responsabilidad, la media general es 3, con una relativa variación de 4 en la variable 12, lo que denota que, al igual que la dimensión de Estructura, cuenta con una calificación y percepción favorable por parte de los empleados. La fluctuación de las variables respecto a la media representa la variación de las percepciones individuales de los empleados en torno a la media general; esto demuestra que los empleados consideran que las responsabilidades en la empresa están debidamente definidas y que el trabajo realizado ostenta cierto grado de fiabilidad y respeto, dado que ellos asumen sus funciones con seriedad y compromiso, y así, la productividad de la empresa está encaminada al cumplimiento de los objetivos.

Tabla 6. Dimensión de Responsabilidad

	Media	Media	Desviación estándar	Varianza
VAR00011	3,1200	3	,66583	,443
VAR00012	3,5200	4	,50990	,260
VAR00013	3,3600	3	,48990	,240
VAR00014	2,7200	3	,67823	,460
VAR00015	2,6800	3	,80208	,643
VAR00016	1,5200	2	,50990	,260

VAR00017	1,5600	2	,58310	,340
----------	--------	---	--------	------

Por otro lado, en la dimensión de Recompensa, la media general es de 2, evidenciando que la percepción general de los empleados en torno a este tema es desfavorable, en cuanto a las variables analizadas en esta dimensión, las cuales expresan que las recompensas que reciben por parte de la empresa, tanto económicas como sociales y familiares, no están siendo las mejores para la promoción y el desarrollo personal de los trabajadores.

Por otra parte, la fluctuación media de los datos está en 0,5716 y la tendencia de variación de esta dimensión está por debajo de 0,543 para cada una de las variables de la dimensión en cuestión.

Tabla 7. Dimensión de Recompensa

	Media	Media	Desviación estándar	Varianza
VAR00018	1,6000	2	,50000	,250
VAR00019	2,1200	2	,60000	,360
VAR00020	2,8800	3	,60000	,360
VAR00021	2,7200	3	,73711	,543
VAR00022	1,2400	1	,43589	,190
VAR00023	3,3200	3	,55678	,310

Avanzando con el análisis, para la dimensión de Desafío se expresa que la percepción de los empleados mantiene una variación de las medias aritméticas entre 4 y 3, con una ligera variable en una media de 2; si se realiza un promedio de las medias de las variables se encuentra que la media general de las variables es de 3, lo que demuestra una percepción favorable en cuanto a la dimensión de Desafío, la cual hace alusión a que los empleados ven acertada la manera como la organización apoya a que los empleados tomen riesgos de manera responsable en las labores de la organización, para la mejora de la productividad en la empresa; esto se puede ver en las variables 26 y 28, que denotan que la organización toma riesgos para mejorar la productividad y estar siempre delante de la competencia.

Tabla 8. Dimensión de desafío

	Media	Media	Desviación estándar	Varianza
VAR00024	1,7200	2	,54160	,293
VAR00025	3,3600	3	,48990	,240
VAR00026	3,5200	4	,50990	,260
VAR00027	3,5200	4	,50990	,260
VAR00028	2,5600	3	,50662	,257

En la dimensión de Relaciones, las medias de las variables son, en su mayoría 4 y 3, con una ligera variación en la variable 32, con una media de 2, la cual hace referencia a que las personas son frías y reservadas entre sí. En este sentido, si se

realiza un promedio de la media de las variables, se encuentra que la percepción general de la dimensión por parte de los empleados es de 3, lo que demuestra que poseen una percepción favorable referente a las relaciones que se maneja en la organización, en cuanto a dependencias, jefes y subordinados y entre los mismos subordinados. Por otra parte, la desviación estándar arroja que la fluctuación de las percepciones, respecto a la media de cada variable, posee un máximo de 0,61373 y un mínimo de 0,40825.

Tabla 9. Dimensión de Relaciones

	Media	Media	Desviación estándar	Varianza
VAR00029	3,5600	4	,50662	,257
VAR00030	3,2800	3	,61373	,377
VAR00031	2,5600	3	,50662	,257
VAR00032	1,8000	2	,40825	,167
VAR00033	3,6800	4	,47610	,227

Por otro lado, en la dimensión de Cooperación se observa que la media de las variables oscila entre 3 y 4, con una ligera variación de la variable 38, con una media 2, que indica que uno de los ítems analizados dentro de esta dimensión requiere mejoramiento. También se observa que el rendimiento exigido a los empleados es alto, y se incentiva los trabajos grupales, haciendo que la cooperación entre las dependencias sea adecuada para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por otro lado, la media general de esta dimensión es 3, lo que representa una percepción favorable por parte de los empleados en cuanto a la disposición de trabajo grupal.

Tabla 10. Dimensión de Cooperación

	Media	Media	Desviación estándar	Varianza
VAR00034	3,4400	3	,50662	,257
VAR00035	3,6800	4	,47610	,227
VAR00036	2,5200	3	,50990	,260
VAR00037	3,4800	3	,50990	,260
VAR00038	1,9600	2	,20000	,040
VAR00039	3,8400	4	,37417	,140

Seguidamente, la dimensión de Estándares expresa que la media más recurrente entre las variables es 3, denotando que los empleados tienen una percepción favorable en torno a los estándares de responsabilidad, promoción, supervisión y talento humano que se maneja en la organización, aunque se evidencia que una de las variables posee una media de 2, lo que denota que uno de los ítems evaluados posee una percepción desfavorable por parte de los empleados. En cuanto a la fluctuación de las calificaciones respecto a la media de cada uno, se evidencia que todas las fluctuaciones están entre y por encima de 0,5, lo que explica que existe una moderada discrepancia entre las percepciones.

Tabla 11. Dimensión de estándares

	Media	Media	Desviación estándar	Varianza
VAR00040	2,5200	3	,50990	,260
VAR00041	2,6400	3	,56862	,323
VAR00042	2,4000	2	,50000	,250
VAR00043	3,4400	3	,65064	,423
VAR00044	3,4400	3	,50662	,257

Así mismo, la dimensión de Conflicto presenta una media general de 2, lo que implica una percepción desfavorable en cuanto a cómo son manejados los conflictos en la organización. Se observa que la media de cada variable está entre 1 y 2, con una pequeña variación en la variable 48, con una media de 4, que representa una percepción muy favorable en cuanto a la libre expresión que se maneja en la organización. Por otra parte, la tendencia de variación de las calificaciones está por debajo de 0,5 en cada una de las variables analizadas, permitiendo deducir que la variación de las calificaciones es leve en cuanto a su punto central.

Tabla 12. Dimensión de Conflicto

	Media	Media	Desviación estándar	Varianza
VAR00045	2,1200	2	,60000	,360
VAR00046	1,0800	1	,27689	,077
VAR00047	1,1200	1	,33166	,110
VAR00048	3,5600	4	,50662	,257
VAR00049	2,0800	2	,70238	,493

Y por último, la dimensión de Identidad representa una media general de 3; si se observa la media de las variables, se ve una discrepancia entre la percepción de cada variable por parte de los empleados, lo que supone que existen puntos fuertes y débiles dentro de la dimensión; así mismo, se destaca que la percepción general es favorable; esto denota que los empleados tienen un buen sentido de pertenencia por la organización y reconocen que están realizando un gran trabajo en una buena empresa de la región.

Tabla 13. Dimensión de Identidad

	Media	Media	Desviación estándar	Varianza
VAR00050	3,5200	4	,50990	,260
VAR00051	3,4400	3	,65064	,423
VAR00052	1,6400	2	,48990	,240
VAR00053	1,5600	2	,50662	,257

4. Discusión

El CO no solo mide percepciones y el nivel de correspondencia de unas variables de gestión del talento humano en un periodo dado, o presente; este concepto

va mucho más allá de analizar el entorno en donde conviven los trabajadores para cumplir el objeto social de un ente económico. En esencia, el CO es un valor relativo que en la mayoría de las veces estima el pasado o las circunstancias ya vividas en el entorno organizacional. Lo anterior describe un indicador para las empresas, con dos enfoques diferentes: por un lado, entender el clima desde la percepción de los empleados, la cual muchas veces puede ser bastante subjetiva; y por otro, medir el CO es una tarea constante, flexible y a largo plazo, debido a que las personas en la organización no siempre son las mismas, así como los procesos gerenciales o el ritmo de trabajo que va a depender de la buena o mala gestión de sus dirigentes y de la motivación de los colaboradores para conquistar los objetivos propuestos en cada proceso de planificación. Aarons y Sawitzky (2006) sostienen que “un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización, a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella” (p. 290). Es decir, que si el clima se torna negativo, la planeación diseñada puede fracasar y ocasionar el deterioro de un ambiente de trabajo, que en su momento se caracterizará por situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia operativa.

De lo anterior se desprende la necesidad de otorgarle protagonismo a la persona, quien en esencia, es el motor que promueve cambios radicales en la organización. De esta manera, Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009) explican que es menester no solo conocer la percepción de los trabajadores sobre sus condiciones de trabajo, sino que, además, debe existir un espacio dentro de dicha medición, para hablar de expectativas con respecto a la calidad de vida en el trabajo. Y puntualizando, expresan que el CO se interesa en el cambio planificado, y que éste se logra a través del sentido común, un trabajo arduo aplicado con diligencia a lo largo del tiempo, un enfoque sistemático orientado a metas, y un conocimiento sobre la dinámica de la persona, los grupos y la organización, el comportamiento de las personas y de los mismos procesos de cambio. Por su parte, Sandoval (2004) analiza que la forma de comportarse de un individuo en el trabajo, no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización. Por su parte, Covey (2015) propone como una necesidad, considerar a las personas en la organización “exactamente como queremos que ellas traten a nuestros clientes” (p. 48).

En este orden de ideas, la labor de medición del clima va más allá de una simple aplicación de cuestionarios. García y Bedoya (1997) analizan la organización de manera holística, otorgándole tres estrategias fundamentales: la primera es observar el comportamiento y desarrollo de los trabajadores; la segunda es hacer entrevistas directas a los trabajadores, y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de cuestionarios especialmente diseñados para ello. Esto permitirá reducir la subjetividad, y logrará dar una idea clara de lo que pasa en la parte interna de una empresa, de tal manera que el gerente pueda tomar las medidas necesarias. Pérez, Maldonado y Bustamante (2006) expresan que al gestor organizacional se le exige un accionar dirigido que lo convierte en un promotor de cambios en la organización. Al respecto, explican tres perspectivas que se presentan en la literatura gerencial, sobre lo más importante que debe hacer un gerente: inicialmente, éste debe tener una perspectiva

de organización, lo que implica ser eficiente (minimizar costos) y eficaz (lograr resultados positivos). En segunda medida, proponen la importancia de un área de comunicaciones y bienestar social para mejorar las relaciones entre los subordinados y los altos mandos. Y, por último, la perspectiva de mejora continua. El gerente debe hacer un constante análisis de su estructura interna, de tal manera que no pierda su flexibilidad, pero tampoco caiga en el sentido burocrático que disminuye la operatividad y por ende el cumplimiento de metas.

Igualmente, se debe valorar el hecho de percibir la importancia de medir el CO, si el tamaño de la empresa lo considera. Hoy en día, las pymes son agentes de cambio y tendencia empresarial, pero habitualmente los estudios son efectuados en grandes corporaciones, y con empleos que implican algún tipo de mando, como manifiestan Salgado, Remeseiro e Iglesias (1996). Prácticamente, no hay estudios en pequeñas empresas. En éstas, al contar con un número reducido de personas, la presión, el control y las relaciones formales e informales presentan características diferenciales con respecto a las existentes en las grandes empresas. Según los resultados evidenciados en el presente estudio, la percepción en general del CO de la empresa objeto de estudio es relativamente estable. A pesar de que no es del todo negativo, los resultados evidencian cierta sintomatología relacionada con las dimensiones de Recompensa, Conflicto e Identidad, que a su vez son conjugadas con la satisfacción de los empleados sobre la remuneración por su trabajo, las relaciones con sus jefes y demás compañeros, y la falta de pertenencia por su segundo hogar, denominado así por el tiempo que una persona permanece ejerciendo un cargo laboral.

Ahora bien, el dilema por la sola aplicación de un cuestionario que mida el CO es un tema que se debe debatir y llegar a un acuerdo para su debido manejo. Segredo (2013) expresa que un cuestionario diseñado para tal fin debe lograr una investigación efectiva que permita realizar recomendaciones materializadas en planes de mejoramiento, y que se continúe con un proceso de perfeccionamiento del instrumento que servirá de medio para indicar qué tan bien está funcionando la organización. Insistiendo en el tema, Brunet (1987) define el cuestionario como un instrumento con preguntas que describen hechos particulares de la organización, las cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. Esta percepción debe ser más amplia y así el análisis no solo se quedará en un aspecto meramente cuantitativo. Por ejemplo, decir que la media más alta de este estudio fue la de la variable Cooperación, no quiere decir que los trabajadores de la empresa analizada tengan un sentimiento aceptable sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo, cuando otras dimensiones que tienen relación con ésta, presentaron las medias aritméticas más bajas: Identidad, Conflicto. De esta manera, es de gran importancia manejar el cuestionario como estrategia central del proceso de medición, pero a su vez, y como ya se explicó, se requiere analizar otros escenarios y aspectos para que la observación -como modelo investigativo cualitativo- adquiera relevancia, así como la interpretación de los resultados de cada cargo, en un momento dado, y las posibles causas de posibles incumplimientos.

Por ello, se recomienda medir el CO no solamente en empresas grandes sino también en pymes, aclarando una situación: el clima debe ir en concordancia

con la satisfacción laboral y los resultados propios de la gestión organizacional. Como dice Arias-Jiménez (2005), es necesario hacer un llamado al estudio continuo del CO y al estudio de satisfacción laboral, ya que son elementos que deben ir de la mano y moverse de manera proporcionalmente directa. Mientras en algunos estudios éste se relaciona con la satisfacción laboral positivamente, en otros, los factores de riesgo psicosocial interfieren negativamente con la satisfacción laboral, el salario, las relaciones interpersonales, la organización del trabajo y las posibilidades de promoción, siendo éstas, fuentes importantes de satisfacción laboral.

Es momento de considerar algunos nuevos elementos indispensables en el análisis del CO. Hasta este punto, lo analizado implica entender otras dimensiones que están inmersas en este tema central, y se hace referencia a la innovación, como elemento promulgador del cambio en la organización, la cultura organizacional como eje central de la construcción de una sociedad corporativa, y la gestión de la gerencia y su grado de compatibilidad con la estructura.

La innovación pareciera no tener relación con lo expresado, pero es importante considerar lo expuesto por Pérez (2007), quien asevera que dentro de la cultura organizacional hay una relación directa con el desarrollo de la innovación y la gestión del conocimiento de la empresa. Esto implicaría una afinidad de complementariedad, al pretender explicar que el objetivo común de cualquier negocio está inmerso en una dinámica integral entre lo que establece un buen ambiente de trabajo, y el propiciar una atmósfera en donde la innovación está presente, para dar un nuevo enfoque a lo que el mercado quiere, aspira y desea.

Quiroga (2007) aprecia el comportamiento del CO en empresas pymes de metal-mecánica de la ciudad de Cali, Colombia, argumentando que éstas no ven como principal interés, lo que suceda dentro de la cultura y comunicación organizacional para el diseño de una efectiva estrategia empresarial, lo que demuestra la poca prospectiva de este tipo de entes en donde, por su objeto social, lo esencial es la productividad, la competitividad y la innovación. Esto implica que no es necesario hablar de un buen ambiente de trabajo (clima positivo) para que exista un esquema creativo propulsor de nuevas ideas para competir en el mercado. Aun así, reconoce que el paso a seguir, luego de diagnosticar un índice de clima laboral, es la mejora continua, entendida como la correlación existente o generada entre los factores internos y externos que regulan la actividad de las personas en una organización. Se establece un nuevo escenario, en donde la actitud de los empleados frente al desarrollo tecnológico en la empresa no es la adecuada, resistiéndose a ella y estancando el proceso de cambios tan importantes por los cuales hoy en día una empresa debe desarrollar, si de ser competitiva se trata. El reto está en promulgar una visión acorde con las necesidades de cada empresa, sin descuidar los intereses de cada colaborador y sus ideas para sobrellevar nuevas etapas en función de un esquema de reciprocidad en donde éste aprende y gana, logrando la competencia y el mejoramiento de su calidad de vida y la organización, posicionando su marca y estableciendo un respaldo sólido de su mercado actual.

Con relación a la productividad y la gestión de los líderes en una organización, Pérez (2007) propone darle la suficiente atención a la estructura y cultura orga-

nizacional, pues éstas van de la mano con el aumento o disminución de la utilidad operacional, si lo vemos en términos financieros. El hecho de considerar un rendimiento productivo e idóneo del personal y de sus intereses frente a adquirir el sentido de pertenencia y el amor por la empresa abre un abanico de oportunidades para el negocio, cuyo foco o centro debe estar en las disposiciones e imagen que ejerce la gerencia. Por su parte, Quiroga (2007) muestra un escenario diferente al considerar que en sus hallazgos existe una mediana capacidad de liderazgo de los empresarios de las pymes en la nueva sociedad de la información y el conocimiento, y poca visión prospectiva para enfrentar oportunamente los procesos competitivos de globalización, consecuencia lógica de la falta de modelos administrativos flexibles.

Del Toro, Salazar y Gómez (2011) concuerdan al considerar que

El clima organizacional de una empresa en particular, es influenciado en gran medida por el estilo de liderazgo ejercido por la dirección, y esta influencia es aún mayor en el caso de las Pymes, donde el tramo de control, es decir, el número de trabajadores que le reportan a un superior determinado, es bastante estrecho. (p. 207).

Esto se refleja en el trabajo de Gómez y Cárdenas (2010), cuando aseguran que una de las principales fallas de la Cooperativa Salud Integral CTA y Contratistas que prestan el servicio en el Hospital San Jorge de Pereira, es el mal estado del mobiliario o, en su defecto, la falta de éste, trayendo como consecuencia la ineficiencia y poca operatividad del personal de la entidad, además de generar problemas de acceso a la información y/o hacer un mal uso de ésta, fenómeno bastante complejo de entender, y más cuando se trata de hacer las cosas bien, asumiendo que el ejemplo que da la gerencia, debe traspasar las fronteras de las unidades de mando y poder, y el reto por alinear a sus colaboradores y unirlos a la familia corporativa.

Puntualizando este tema, Méndez (2005) asegura que la cultura que predomina en las organizaciones colombianas es consecuencia de los modelos administrativos que orientan la gestión de sus directivos, en donde prevalecen, con mayor énfasis, la aplicación de los modelos de Taylor y Weber, y con menor intensidad las teorías de Fayol, de las relaciones humanas y del comportamiento, de tal forma que las percepciones de CO que tienen los empleados, corresponden a situaciones que tienen su origen en la aplicación de tales modelos.

En otros aspectos, la cultura en las empresas pymes, gracias a su estructura pequeña y un tanto flexible, influye para que éstas sean altamente creativas, innovadoras, se adapten ágilmente a los cambios, sobrevivan y crezcan, y para lograrlo, necesariamente deben contar con una fuerza laboral comprometida, capacitada y motivada (Pérez, 2007). Entonces, es importante mencionar que, como reto, tienen la satisfacción no solo del cliente externo sino también del interno, siendo un aspecto que genera, de manera por lo menos parcial, el impulso que las lleva a lograr los objetivos planteados (Del Toro, et al., 2011).

Gómez y Cárdenas (2010) concluyen argumentando cómo el CO está determinado por la interacción de las personas que conforman una organización a través de sus políticas de personal, técnicas y estrategias de motivación, asegurando

así el logro de los objetivos corporativos. El hombre, en la organización a la que pertenece, manifiesta comportamientos y actitudes en su trabajo, que le llevan a cumplir con los objetivos personales y organizacionales. La motivación es ejercida por las personas que desempeñan funciones de dirección de una forma diferente, y según el tipo de liderazgo que les identifica (Méndez, 2005). En últimas, no solo se analiza el comportamiento, las relaciones, el entorno, sino que se hace una construcción con indicios históricos tanto de anhelos, como de sueños y necesidades, buscando reciprocidad equilibrada y, por lo menos, un sentimiento de deber cumplido y reconocido.

Se espera seguir validando los cuestionarios de aplicación de medición del CO ya vigentes (literatura gerencia actual) con las tendencias del mercado laboral, y, por otro lado, las características propias del sector al que pertenece la empresa objetivo. Con esto nunca estaremos exentos de medir subjetividades, pero por lo menos llegaremos a una aproximación no solamente cuantitativa sino también cualitativa sobre la situación laboral interna y así tomar las medidas a tiempo. Se considera necesario replicar investigaciones similares en el contexto local, con el fin de crear una tendencia de resultados de CO en las empresas del mismo sector, con el fin de analizar qué tan importante es la relación con factores externos, para así incluir en la medición, nuevas variables como la cultura y tradición social, la idiosincrasia, y el perfil psicológico de las personas de la zona geográfica en donde desarrolla sus actividades, la empresa objeto de estudio.

5. Conclusiones

El CO es la percepción general de los empleados sobre un conjunto de características o dimensiones formales e informales que se presentan en las organizaciones; en este sentido, con el desarrollo de la investigación se logra inferir que la percepción general de los empleados en torno a 7 dimensiones de las 9 expresadas por Litwin y Stringer (1968) es favorable; no obstante, se observa que las dimensiones de Recompensa y Conflicto tienen una percepción desfavorable en cuanto a las variables que se evalúa en cada uno; por un lado, la dimensión de Recompensa evalúa los beneficios económicos sociales, profesionales y familiares que ofrece la empresa a sus empleados; la dimensión de Conflicto evalúa la capacidad de los jefes inmediatos y superiores en el manejo de los conflictos en la empresa, cómo se maneja el tema de la libre expresión y el manejo de conflicto entre compañeros de trabajo y dependencias de la organización; es por esto, que la organización debe centrar sus esfuerzos en mejorar las falencias notables según el criterio de los empleados, y así, aumentar la productividad y responsabilidad de los mismos.

Por otra parte, se encuentra que la dimensión con mejor percepción es la de Cooperación, lo que expresa que el trabajo en equipo es una de las características fuertes de la organización, dado que los empleados se preocupan por el desarrollo de los objetivos organizacionales para un bien común.

Así mismo, cada una de las demás dimensiones ostenta cierto grado de percepción desfavorable por parte de los empleados, observable en cuanto a la variación de las percepciones en torno a la media, y, en la media de cada una de las dimensiones sin aproximación.

Por esta razón, la organización debe centrar sus esfuerzos en el mejoramiento de los puntos críticos demostrados con la aplicación del instrumento, y el mantenimiento y refuerzo de las demás dimensiones, en las cuales se llega a observar discrepancia entre la población encuestada.

De acuerdo con los resultados encontrados, se sugiere que estos sean tomados con cautela, debido a varios motivos: primero, el diseño utilizado permite la identificación de una generalidad de percepción, lo cual no posibilita establecer una relación causa y efecto en cuanto a las inconformidades explícitas de los empleados; segundo, a partir de este análisis se realiza un acercamiento lógico de la situación general de la empresa, lo que denota que se debe formular planes que hagan posible el mejoramiento de los puntos débiles; tercero, los resultados pueden tender a ser favorables por el conformismo que lleguen a tener los empleados con su puesto de trabajo, dados los altos índices de desempleo y pobreza que se observa en el municipio de Florencia.

Por último, se sugiere la aplicación del instrumento de medición de CO una vez al año, dado que a partir de los antecedentes de la empresa de telecomunicaciones y lo expresado por los mismos empleados, nunca les habían preguntado por su percepción referente a lo que hacían y a lo que la empresa les ofrece; no obstante, y de acuerdo con Giraldo, Romero, Vizcaíno y Ceballos (2012), se propone el desarrollo de investigaciones longitudinales y experimentales que permitan obtener mejores generalizaciones en cuanto a la percepción de los empleados con su trabajo.

6. Conflicto de intereses

Los autores de este artículo declaran no tener ningún tipo de conflicto de intereses sobre el trabajo presentado.

Referencias

- Aarons, G. & Sawitzky, A. (2006). Organizational climate partially mediates the effect of culture on work attitudes and staff turnover in mental health services. *Administration and Policy in Mental Health*, 33(3), 289-301.
- Acosta, B. y Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista de Investigación en Psicología*, 13(1), 163-172.
- Arias-Jiménez, M. (2005). Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería, concerniente a los cuidados intensivos neonatales del Hospital Nacional de Niños. *Enfermería en Costa Rica*, 28(1), 12-19.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Cantoni, N. (2009). Técnicas de muestreo y determinación del tamaño de la muestra en investigación cuantitativa. *Revista Argentina de Humanidades y Ciencias Sociales*, 7(2).
- Covey, S. (2015). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Madrid, España: Paidós Ibérica.
- Del Toro, J., Salazar, M. y Gómez, J. (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. *Clío América*, 5(10), 204-227. DOI: <http://dx.doi.org/10.21676/23897848.419>

- García, M. y Bedoya, M. (1997). *Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle* (Tesis de Maestría). Universidad del Valle, Cali. Recuperada de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000113&pid=S0120-4645200900020000400008&lng=en
- Gellerman, S. (1960). *People, problems and profits*. New York: McGraw Hill.
- Giraldo, W., Romero, I., Vizcaíno, C. y Ceballos, G. (2012). Estudio del clima organizacional en una empresa prestadora de servicios de vigilancia y seguridad privada. *Clio América*, 6(11), 99-112.
- Gómez, V. y Cárdenas, S. (2010). *Estudio clima organizacional en la ESE Hospital San Jorge de Pereira: Cooperativa de Trabajo Asociado Salud Integral CTA y Contratación Directa* (Trabajo de Grado). Universidad Tecnológica de Pereira. Recuperado de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/handle/11059/1740>
- Gonçalves, A. (s.f.). Dimensiones del clima organizacional. Recuperado de <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación* (5ª. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row.
- Litwin, G. & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Marín, M. (2003). *Relación entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa del Sector Petroquímico* (Trabajo de Grado). Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Caracas, Venezuela. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP9923.pdf>
- Méndez, C. (2005). Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004. *Universidad & Empresa*, 4(9), 100-121.
- (2009). *Clima organizacional en Colombia el IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Pérez, I., Maldonado, M. y Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y Gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Posgrado*, 21(2), 231-248.
- Pérez, R. (2007). Estructura y cultura organizacional en la Pyme Colombiana: Análisis en empresas bogotanas. *Cuadernos de Administración*, (38), 73-85.
- Quiroga, D. (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali. *Universidad & Empresa*, 6(13), 6-36.
- Ramos, D. (2012). *El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Manuscrito inédito, Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades, Programa de Psicología, UNAD. Recuperado de <http://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75.
- Salgado, J., Remeseiro, C. e Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 8(2), 329-335.

- Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 83-88.
- Santa Eulalia, J. y Sampedro, B. (2012). Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. *Revista Médica Electrónica*, 34(5), 606-619.
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.
- Valarino, E., Yáber, G. y Cemborain, M. (2010). *Metodología de la Investigación: paso a paso*. México: Editorial Trillas.