

PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA PROCESADORA DE QUESOS DE LECHE DE CABRA UBICADA EN UN MUNICIPIO DE GUANAJUATO: APROXIMACIÓN AL MODELO LITWIN Y STRINGER

PERCEPTION OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN A GOAT'S MILK CHEESE PROCESSING COMPANY LOCATED IN A MUNICIPALITY OF GUANAJUATO: APPROACH TO THE LITWIN AND STRINGER MODEL

María Guadalupe Sarmiento Toache

Tecnológico Nacional de México / IT de Celaya, México
guadalupe.sarmiento@itcelaya.edu.mx

Perla Leinali Espinoza Pérez

Tecnológico Nacional de México / IT de Celaya, México
19031009@itcelaya.edu.mx

Martín Elian García Guerrero

Tecnológico Nacional de México / IT de Celaya, México
19030652@itcelaya.eedu.mx

Ramona Raquel Martínez Escogido

Tecnológico Nacional de México / IT de Celaya, México
18032435@itcelaya.edu.mx

Nayeli Piña Ávila

Tecnológico Nacional de México / IT de Celaya, México
18030931@itcelaya.edu.mx

Jonathan Rodríguez Álvarez

Tecnológico Nacional de México / IT de Celaya, México
19030020@itcelaya.edu.mx

Luis Ángel Sánchez Solorzano

Tecnológico Nacional de México / IT de Celaya, México
19030238@itcelaya.edu.mx

Recepción: 26/octubre/2023

Aceptación: 29/noviembre/2023

Resumen

El artículo permite evidenciar los resultados de una investigación de enfoque exploratorio, descriptivo y transversal, que se implementó para medir la percepción

general que poseen los empleados, sobre el clima organizacional y detectar fortalezas y debilidades de una empresa procesadora de quesos de leche de cabra en un municipio del estado de Guanajuato.

El estudio se realizó a través de la aplicación de la encuesta diseñada por Litwin y Stringer [1968], que permitió el análisis del clima organizacional, a través de nueve dimensiones, las cuales fueron: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad. Se planteó trabajar con una muestra de 17 trabajadores, a los cuales se les aplicó el cuestionario con 50 items.

En términos generales, se evidenció una percepción positiva en todas las dimensiones del clima organizacional, no obstante, las acciones de la organización deben continuar encaminadas al mejoramiento continuo de las operaciones generales y específicas de la misma.

Palabras Clave: clima organizacional, diagnóstico, dimensiones.

Abstract

The article shows the results of an exploratory, descriptive, and transversal research approach, which was implemented to measure the general perception that employees have about the organizational climate and detect strengths and weaknesses of a goat milk cheese processing company in a municipality of the state of Guanajuato.

The study was conducted through the application of the survey designed by Litwin and Stringer [1968], which allowed the analysis of the organizational climate, through nine dimensions, which were structure, responsibility, reward, challenges, relationships, cooperation, standards, conflict, and identity. It was proposed to work with a sample of 17 workers, to whom the questionnaire with 50 items was applied. In general terms, a favorable perception was evident in most dimensions; however, the organization's actions must be aimed at the continuous improvement of its general and specific actions.

Keywords: diagnosis, dimensions, organizational climate.

1. Introducción

La gestión de recursos humanos ha tomado importancia a raíz del intenso y constante cambio en el mundo de las organizaciones, dado que es un área de interés que ayuda a generar ventajas competitivas para cualquier organización. Por esta razón, la realización de investigaciones organizacionales que tomen en cuenta variables como el clima organizacional y el bienestar de los trabajadores tiene especial relevancia, de tal forma que el estudio de la percepción del clima organizacional identificar las variables críticas a potenciar en una determinada organización, se podrán implementar cambios deseados dentro de una organización basados en tendencias de desarrollo, proyecciones y planificaciones que ayuden al desarrollo y bienestar de la misma así como generar un elevado grado de confianza y compromiso con la organización.

El clima organizacional es un factor determinante para el buen desempeño de los trabajadores. Una de las necesidades preponderantes dentro de cada organización es la de percibir que la propia organización se encuentra estable, que existen buenas relaciones laborales, que posee elementos de seguridad para el desempeño de las funciones y que provee una permanencia en el tiempo a cada uno de sus integrantes.

La investigación se centra en el estudio de la percepción del clima organizacional de una empresa familiar, ubicada en un municipio del estado de Guanajuato, que empezó criando ganado caprino, pero la necesidad y el interés de hacer más eficiente la producción caprina los llevó a asesorarse en dicha producción, para hacer más rentable el negocio. Debido a los problemas en la comercialización de la leche se atrevieron a subir al segundo escalón de la cadena productiva que es la transformación de la leche de cabra. Siempre fortaleciéndose con la mejora genética en los animales para transformar una leche de primera calidad y a su vez para hacer un queso de leche de cabra a la altura de los paladares más exigentes, y gracias a la respuesta del mercado han logrado escalar al 3er eslabón que es la comercialización de los productos. El trabajo en equipo, la pasión y la entrega que se ha puesto en el proyecto de esta empresa desde 1980 ha sido la fuerza para que continúen.

El clima organizacional afecta los procesos organizacionales influyendo en la productividad y el bienestar de los trabajadores; Bordas [2016] comenta que el capital humano en un buen contexto laboral es la principal fuente de ventajas competitivas sostenibles en las empresas y organizaciones. Por ello esta empresa procesadora de quesos de leche de cabra, se vio en la necesidad de encontrar situaciones que estén afectando a la organización con el fin de proponer soluciones que orienten la implementación de estrategias para fortalecer el desarrollo humano, mejorar la percepción del clima organizacional debido a que cada uno de los miembros de la organización tiene una participación clave en el crecimiento y desarrollo de la compañía. Un buen clima organizacional, contribuye a que la organización encamine sus esfuerzos para mejorar el ambiente de trabajo. Con relación a su origen, Méndez [2006] 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. Goncalves [1997] define el clima laboral como el conjunto de percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos organizacionales que afectan directa o indirectamente el comportamiento de las personas dentro de una organización. Para Chiavenato [2000] define el clima organizacional como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados. Álvarez [1995] define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y, por lo tanto, en su creatividad y productividad

Para García [2003], el clima organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras. Por lo que puede considerar que el clima organizacional afecta a procesos organizacionales y psicológicos e influye en la productividad, en la satisfacción laboral y en el bienestar

de los trabajadores. Por otra parte, Fincher [1983] destaca que el clima organizacional dentro del sistema gerencial o administrativo incluye políticas, procesos, reglas, sistemas de recompensas, toma de decisiones e incluso la estructura organizacional. Asimismo, define al clima organizacional como las percepciones que los empleados pueden tener con relación a las prácticas organizacionales, destacando que cada organización cuenta con su propia esencia y forma de gestionar la misma.

Por lo anterior se dice que el clima laboral tiene una naturaleza multidimensional debido a que las variables que lo componen se interrelacionan y es sumamente difícil poder aislarlas. Pero para Litwin y Stringer [1968], el clima organizacional 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. Litwin y Stringer [1968] han dedicado sus estudios a diseñar una metodología que permita su medición a partir de nueve dimensiones, las cuales explicarían el clima existente en una determinada organización para el mejoramiento de los mecanismos y el aumento de la productividad en la empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas 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.
- *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.
- *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.

- *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.
- *Cooperación*: es el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.
- *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.
- Así mismo, describen los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo.

2. Métodos

El objetivo de este estudio es la medición de la percepción del clima organizacional de la empresa procesadora de quesos de leche de cabra ubicada en un municipio del estado de Guanajuato. Esta investigación se inscribe en el paradigma cuantitativo y es de tipo descriptivo ya que se presenta la información tal cual es, indicando la situación en el momento de la investigación, analizando, interpretando y evaluando lo que se desea, es transversal, porque la recolección de datos se hizo con un determinado grupo de personas, en un solo tiempo y con una única observación.

El instrumento usado en este estudio fue el cuestionario formulado por los investigadores Litwin y Stringer [1968], el cual es una herramienta que permite al investigador conocer este aspecto dinámico de la realidad organizacional. Este instrumento de medición está constituido por cincuenta ítems, apoyados en nueve dimensiones, las cuales son, estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad. De igual forma, se utilizó una escala Likert con cuatro categorías de respuesta: Muy de acuerdo; De acuerdo;

En desacuerdo y Muy en desacuerdo, éstas fueron registradas en el programa Excel 2010, para su correspondiente procesamiento y análisis de la información recabada. Para conocer si el nivel de percepción fue positivo se sumaron todas las respuestas que favorecen a la empresa, hay que mencionar, que no siempre estar de acuerdo con la pregunta es benéfico para la organización. Al identificar estas respuestas se obtuvo el promedio, el cual indicó el nivel de percepción.

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 fue de 17 trabajadores de un total de 35, de los cuales 6 trabajadores fueron hombres y 11 fueron mujeres, 7 de ellos están entre los 20 y 30 años, 3 entre 31 y 40 años, 4 entre 41 y 50 años, 2 entre 51 y 60 años y solamente una persona tiene más de 61 años. Esta población se tipifica como accesible, ya que al ser reducida de tamaño es susceptible de ser abordada por el investigador.

3. Resultados

Con respecto a los resultados de la dimensión estructura (Tabla 1), que mide el sentimiento de los empleados respecto de las restricciones, el número de reglas, controles y procedimientos que existen y hace énfasis en la estructura formal se encontró una percepción general del 79.4% y este porcentaje indica, que la mayoría de los trabajadores se encuentran conformes con la estructura de la organización. Los porcentajes en color verde son resultados a favor de la empresa y los que representan la percepción positiva.

Con lo que respecta a la dimensión responsabilidad (Tabla 2), en términos generales se obtuvo un total de 59.67% es decir, los trabajadores completan las tareas que se les asignan y realizan las tareas requeridas para el desarrollo de su trabajo. En cuanto a los resultados generales de la dimensión recompensa (Tabla 3), se obtuvo un porcentaje general de 65.90. Mientras que el 70.6% de los trabajadores demuestran que los logros de los trabajadores son tomados en cuenta para ascender a un mejor puesto de trabajo.

Tabla 1 Resultados de la dimensión estructura.

	De acuerdo	En desacuerdo
Las tareas están claramente definidas.	100.0%	0.0%
Las tareas están lógicamente estructuradas.	94.1%	5.9%
En esta organización se tiene claro quién manda y quién toma las decisiones.	88.3%	11.7%
Conozco claramente las normas internas de esta organización.	100.0%	0.0%
Conozco claramente la forma de organizarse dentro de la empresa.	88.2%	11.8%
En esta organización existen manuales de procedimientos.	82.3%	17.7%
El exceso de reglas, detalles administrativos y tramites, impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.	47.1%	52.9%
Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.	64.7%	35.3%
En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.	47.1%	52.9%
Nuestros jefes muestran interés por que las normas métodos y procedimientos estén claros.	100.0%	0.0%
	79.40%	20.60%

Fuente: elaboración propia

Tabla 2 Resultados de la dimensión de responsabilidad.

	De acuerdo	En desacuerdo
No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.	88.2%	11.8%
A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.	64.7%	35.3%
Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.	52.9%	47.1%
En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.	53.0%	47.0%
En ocasiones los problemas los resolvemos por sí mismos.	58.9%	41.1%
En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.	35.3%	64.7%
En esta organización uno de los problemas es que los trabajadores no toman responsabilidades.	64.7%	35.3%
	59.67%	40.33%

Fuente: elaboración propia

Tabla 3 Resultados de la dimensión de recompensa.

	De acuerdo	En desacuerdo
En esta organización se toman en cuenta los logros para ascender a un mejor puesto.	70.6%	29.4%
Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.	53.0%	47.0%
Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	70.6%	29.4%
En esta organización hay muchísima crítica.	35.3%	64.7%
Cuando cometo un error me sancionan.	29.4%	70.6%

Fuente: elaboración propia

Por lo que respecta a la dimensión desafíos (Tabla 4), que mide el nivel con el que la organización y sus trabajadores toman el riesgo y los desafíos de la manera correcta. Se obtuvo un resultado general del 77.9%. Mientras que, para la dimensión relaciones (Tabla 5), que mide el nivel de fraternidad dentro de la organización y la

percepción de las buenas relaciones sociales entre pares como entre jefes y subordinados, se obtuvo un 77.95% general.

Con respecto a la dimensión cooperación (Tabla 6), el resultado general fue de 79.4% que significa que los directivos y trabajadores se ayudan mutuamente buscando un beneficio tanto en la productividad individual como en la colectiva. Mientras que para la dimensión estándares (Tabla 7), que mide el nivel de exigencia de los jefes sobre el nivel del desempeño de los trabajadores, se obtuvo un resultado general del 65.9% es decir, los trabajadores se encuentran conformes con los estándares implícitos y explícitos, así como normas de desempeño.

Tabla 4 Resultados de la dimensión de desafíos.

	De acuerdo	En desacuerdo
La forma de pensar en la organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero bien.	70.5%	29.5%
Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.	82.3%	17.7%
En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.	35.3%	64.7%
La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad	94.1%	5.9%

Fuente: elaboración propia

Tabla 5 Resultados de la dimensión de relaciones.

	De acuerdo	En desacuerdo
Entre la gente de esta organización prevalece un ambiente amistoso	70.6%	29.4%
Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	58.8%	41.2%
Es relativamente fácil llegar a conocer a las personas en esta organización.	82.4%	17.6%
Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.	100.0%	0.0%
	77.95%	22.05%

Fuente: elaboración propia

Tabla 6 Resultados de la dimensión de cooperación.

	De acuerdo	En desacuerdo
En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.	70.6%	29.4%
Los jefes piensan que todo trabajo se puede mejorar.	94.1%	5.9%
En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	58.8%	41.2%
La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marchará bien.	94.1%	5.9%
Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	35.3%	64.7%
Me siento orgulloso de mi desempeño.	94.1%	5.9%
	79.40%	20.60%

Fuente: elaboración propia

Tabla 7 Resultados de la dimensión de estándares.

	De acuerdo	En desacuerdo
Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.	58.9%	41.1%
Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.	58.9%	41.1%
Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.	23.5%	76.5%
Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	82.4%	17.6%
Los jefes tienden a preocuparse por los trabajadores más allá de lo laboral.	70.6%	29.4%
	65.90%	34.10%

Fuente: elaboración propia

El resultado general en la dimensión conflicto (Tabla 8), fue del 67.06% que indica que los trabajadores aceptan las opiniones y discrepancia y no dudan en resolver el conflicto en cuanto surge. Y, por último, por lo que corresponde a la dimensión identidad (Tabla 9), que mide el nivel de pertenencia que siente el trabajador hacia la organización se tuvo un resultado general fue del 63.2%.

Tabla 8 Resultados de la dimensión de conflicto.

	De acuerdo	En desacuerdo
En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.	58.8%	41.2%
Cuando hay conflictos se llega a buscar acuerdos saludables en beneficio a la organización.	76.5%	23.5%
En un conflicto se toman en cuenta todos los puntos de vista de los colaboradores.	76.4%	23.6%
Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	82.3%	17.7%
Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.	58.9%	41.1%
	67.06%	32.94%

Fuente: elaboración propia

Tabla 9 Resultados de la dimensión de identidad.

	De acuerdo	En desacuerdo
Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.	76.4%	23.6%
Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.	82.4%	17.6%
Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.	58.9%	41.1%
En esta organización, las personas buscan el bien de la organización por encima de sus intereses personales.	52.9%	47.1%
	63.20%	36.80%

Fuente: elaboración propia

4. Conclusiones y recomendaciones

- En el estudio realizado sobre la dimensión estructura, la percepción que tienen los trabajadores de la empresa procesadora de quesos de leche de

cabra en un municipio del estado de Guanajuato fue positiva, destacando algunas de las fortalezas de la empresa, como que el 100% de los trabajadores coinciden con que las tareas están claramente definidas por lo que le favorece a la empresa debido a que indica que los trabajadores tienen un nivel alto de autonomía en donde a la hora de escoger el “cómo”, se tiene claro el “para qué”. Así mismo los trabajadores están de acuerdo en que conocen las normas internas lo cual permite gestionar la cultura organizacional, ya que promueve o prohíben conductas laborales. Otra de las fortalezas es que los jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros. Sin embargo, habrá que revisar el exceso de reglas, la falta de organización y planificación y el que no se tiene claro a quien reportar.

- El resultado general de la dimensión responsabilidad fue positiva ya que se obtuvo un 59.67% es decir, los trabajadores completan las tareas que se les asignan y realizan las tareas requeridas para el desarrollo de su trabajo, pero hay que reconocer que existen áreas de oportunidad por mejorar. Dentro de esta dimensión responsabilidad, la empresa tiene algunas fortalezas, la mayoría de los trabajadores indicaron que se realiza la verificación del trabajo para asegurar que se ha completado de manera correcta. El 64.7% de los trabajadores afirman que han demostrado efectividad en sus tareas y se encuentran satisfechos con el trabajo realizado. Con el mismo porcentaje de 64.7% los trabajadores señalaron estar en desacuerdo, lo que indica que cuando se comete algún error se asume la responsabilidad, sin embargo, la misma cantidad de trabajadores manifiestan que hay fuga de responsabilidad. Siendo éste el mayor problema a atender.
- Siendo el resultado general de la dimensión recompensa un 65.90% se considera que la percepción por parte de los trabajadores fue positiva, destacando que la mayoría de los trabajadores manifestaron que los logros personales les permiten un ascenso y que son recompensados por su desempeño, además que no son sancionados cuando se cometen errores. Recompensar la labor de los trabajadores constituye una de las principales

fuentes de satisfacción personal y laboral del individuo. Al sentirse el trabajador recompensado con un ascenso hace que la productividad aumente e incluso que las actitudes cambien hacia el mejoramiento de la empresa. Al recompensar a los trabajadores mejora la retención de empleados, aumenta el compromiso laboral y fomenta un mejor ambiente laboral.

- En cuanto a la percepción que se tiene de la dimensión desafíos fue también positiva y dentro de las fortalezas se encuentra que la organización toma riesgos en los momentos más oportunos para estar por delante de la competencia, pero siempre lo hace con la debida precaución.
- El resultado de la dimensión relaciones se percibe como positiva al obtener un 77.94% indicando que, en la percepción general, los empleados se encuentran en un entorno con relaciones positivas. Se idéntica que las relaciones entre jefe y subordinado son del todo agradables y el ambiente se percibe amistoso. Sin embargo, hay que seguir trabajando en mantener ese clima de confianza.
- La percepción en la dimensión cooperación fue positiva al obtener un resultado del 79.4% en lo general, destacando que los trabajadores consideran que los directivos siempre están buscando la mejora continua en beneficio, también, del propio trabajador. Así mismo los trabajadores consideran que al tener un buen ambiente de trabajo trae como consecuencia una mejor productiva. En conclusión, los trabajadores se sienten satisfechos con la labor realizada.
- Al analizar los resultados obtenidos de la dimensión estándares se concluye que también tiene una percepción positiva por parte de los trabajadores. Éstos, en su mayoría, están de acuerdo que existe un sentido de cooperación al momento de enfrentar alguna dificultad y reciben ayuda.

Mientras que la mayoría de los trabajadores opinaron que los jefes si se preocupan por ellos en cuestiones fuera de lo laboral, o sea que los jefes no ven solo por el beneficio o bien de la empresa, sino también por el de sus trabajadores.

- Por lo respecta a la dimensión conflicto, se concluye que también tiene una percepción positiva ya que las opiniones de los trabajadores son tomadas en cuenta, se busca el ganar-ganar y hay buena comunicación.
- Finalmente, la percepción que se tiene de la dimensión identidad fue positiva al reportar un porcentaje general del 63.2%, ya que los trabajadores no solo se sienten identificados con la empresa si no también la manera en la que se sienten parte de esta, con orgullo y como parte del equipo de trabajo. Sin embargo, hay que prestar atención a ese 36.8% con percepción negativa.

Las dimensiones con percepción más positiva fueron, estructura y cooperación. Esto significa que la mayoría de los colaboradores perciben que la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el trabajo son las necesarios y sienten que existe un espíritu de ayuda por parte de sus pares y de sus supervisores, así como la existencia de un ambiente de apoyo mutuo entre los miembros de la organización, respectivamente.

Mientras que la dimensión menos favorecida fue responsabilidad, esto significa que existe un área de oportunidad para cambiar la percepción del trabajador sobre ser su propio jefe, elevar su compromiso con el trabajo, el que pueda tomar decisiones por sí solo y crearles sus propias exigencias.

Finalmente, el diagnóstico de clima organizacional es importante ya que el estudiarlo y medirlo proporciona información a la empresa y a sus directivos sobre las percepciones y actitudes de las personas que la componen, y ayuda en la tarea de buscar un continuo mejoramiento del ambiente y de la productividad.

El clima organizacional se encarga del comportamiento humano, por ello se vuelve una estrategia estudiarlo, entenderlo y atenderlo para beneficio de los trabajadores y de toda la organización. Por ello se recomienda a la empresa vislumbrar una serie de acciones ante los hallazgos. Esas decisiones, deberían ser informadas de manera contingente con los principales resultados del estudio de clima a los colaboradores que participaron en el proceso de diagnóstico. Para atender a la dimensión responsabilidad se recomienda al director de la empresa revisar y analizar la visión de la organización y los objetivos para llegar a esa visión, haciendo

énfasis a los trabajadores que es responsabilidad de todos cumplirla. En cuanto a la dimensión recompensa se recomienda implementar programas que alienten al trabajador a tener mejor desempeño con su respectiva recompensa. Para la dimensión estándares se recomienda implementar el programa “superación laboral” que consiste en hacer reuniones jefe-trabajador para identificar las aspiraciones laborales de los empleados y ver la manera en la que los directivos puedan apoyar a que se cumplan. Para la dimensión conflicto se recomienda fomentar el trabajo en equipo, la participación y cooperación, mediante talleres de comunicación y liderazgo. Así como un buzón de quejas y sugerencias que permita a los trabajadores comunicar sus inquietudes, sugerencias y opiniones. Finalmente, para la dimensión identidad se recomienda realizar reuniones recreativas para fortalecer las relaciones entre cada uno de los miembros de la organización.

5. Bibliografía y Referencias

- [1] Álvarez, H. (1995). Profesor Universidad del Valle. Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.
- [2] 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).
- [3] Bordas, M. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia, UNED.
- [4] Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Quinta edición. Mc Graw Hill. Impreso en Colombia
- [5] Fincher, C. (1983). The Assessment of Institutional Productivity. *The Journal of the Association for Institutional. Research*, 19(3), 381-384.
- [6] Goncalves, A. P. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. Sociedad Latino Americana para la calidad (SLC). <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>.
- [7] Litwin, G. & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

- [8] García, M. (2003). Del Clima organizacional a la cultura organizacional. En: II Encuentro de Investigación y docencia en administración. Asociación Colombiana de facultades de Administración – ASCOLFA. Cali: Universidad del Valle.
- [9] Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.