



Marzo 2019 - ISSN: 1696-8352

TÍTULO: ESTUDIO DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE DE TRANSPORTE EN SAN ANTONIO DEL SUR

TITLE: DIAGNOSTIC STUDY ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE TRANSPORT BASE BUSINESS UNIT IN SAN ANTONIO DEL SUR

Autoras:

MSc. Eilirsy Boloy Gracial

Centro de trabajo: Universidad Guantánamo

Organismo: MES

Categoría docente: Asistente

Dirección electrónica: eilirsybg@cug.co.cu

País: Cuba

MSc. Yunaiky Dolis Bestar

Centro de trabajo: Universidad Guantánamo

Organismo: MES

Categoría docente: Asistente

Dirección electrónica: yunaikydb@cug.co.cu

País: Cuba

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Eilirsy Boloy Gracial y Yunaiky Dolis Bestar (2019): "Estudio diagnóstico del clima organizacional en la unidad empresarial de base de transporte en San Antonio del Sur", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (marzo 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/03/clima-organizacional-transporte.html>

RESUMEN

La presente investigación tiene lugar en la Unidad Empresarial de Base de Transporte en San Antonio del Sur subordinada a la Empresa Provincial de Transporte de Guantánamo y tiene como objetivo general: diagnosticar el clima organizacional en el que se desempeña el capital humano de esta entidad. Se emplean los métodos de investigación siguientes: análisis y síntesis, inducción – deducción, enfoque de sistema, inducción – deducción además se utilizan un conjunto de técnicas dentro de las cuales se encuentran: encuesta, entrevistas, observación, revisión bibliográfica y tormenta de ideas. Al analizar los resultados arrojados por las diferentes técnicas, se observa que el cliente interno de la organización se encuentra insatisfecho y labora en un clima organizacional que no es favorable. La insatisfacción de los trabajadores gira principalmente en cuanto a la falta de herramientas para el desarrollo de su trabajo y de condiciones físicas de los locales, el poco protagonismo en la toma de decisiones y la irregularidad en el reconocimiento por los logros obtenidos. Por todo lo

anterior se presenta un plan de acción con el propósito de eliminar o reducir, la insatisfacción de los mismos.

Palabras clave: clima organizacional - comportamiento organizacional – desempeño.

SUMMARY

The present investigation takes place in the Transportation Base Business Unit in San Antonio del Sur subordinated to the Provincial Transport Company of Guantánamo and has as its general objective: to diagnose the organizational climate in which the human capital of this entity is performed. The following research methods are used: analysis and synthesis, induction - deduction, system approach, induction - deduction, and a set of techniques are used, among which are: survey, interviews, observation, bibliographic review and storm of ideas. When analyzing the results thrown by the different techniques, it is observed that the internal client of the organization is dissatisfied and works in an organizational climate that is not favorable. The dissatisfaction of the workers revolves mainly in the lack of tools for the development of their work and the physical conditions of the premises, the lack of leadership in the decision-making process and the irregularity in the recognition of the achievements obtained. For all the above, an action plan is presented with the purpose of eliminating or reducing their dissatisfaction.

Keywords: organizational climate - organizational behavior - performance.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día el capital humano constituye la clave del éxito en cualquier organización, ya que permite realizar las actividades necesarias logrando un fin o un resultado para toda organización, por lo cual es importante diseñar o buscar métodos para mantener este en óptimas condiciones, tanto en lo personal como en lo laboral.

La evolución de los estudios de clima organizacional está estrechamente relacionada con la historia de la administración y más específicamente con la del comportamiento organizacional. Desde entonces ha evolucionado constantemente la forma en que se evalúa el clima organizacional. Se han realizado investigaciones que permiten valorar la importancia que tiene la realización de estos estudios y la consecuente planificación de acciones de mejora que garanticen un aumento de la motivación y la satisfacción laboral, logrando así, un aumento de la productividad del trabajador¹.

Por tal razón, se da gran importancia a los estudios de clima organizacional en el campo de la administración debido a que proporciona un contexto para estudiar el comportamiento organizacional, ya que influye tanto en comportamientos individuales como grupales. Estos comportamientos son la rotación de personal, la satisfacción laboral, el desempeño en el trabajo, la seguridad, la satisfacción del cliente, la calidad de servicio y los resultados financieros; es decir, afecta la habilidad de la organización para utilizar sus recursos técnicos y humanos. Muñoz (2008 citado Machorro 2012, p. 30).²

Actualmente las empresas cubanas se enfrentan a constantes transformaciones en función de lograr un significativo cambio al interior de las mismas a partir de la implementación paulatina de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en los VI y VII Congresos del Partido Comunista de Cuba. Para ello desempeña un rol fundamental en todo este proceso las personas, que son las encargadas de poner en práctica todas las transformaciones que se requieren.

En este sentido, la Unidad Empresarial de Base de Transporte (UEBT) San Antonio del Sur, teniendo en cuenta estas transformaciones, entre sus propósitos para el año 2017 está implementar un Sistema de Gestión del Capital Humano que garantice la motivación de los trabajadores para cumplir con calidad los objetivos establecidos. Para ello debe existir como una premisa fundamental un clima organizacional satisfactorio.

¹Pupo Guisado, B. (2011): "Estudio del clima organizacional en entidades cubanas desde una perspectiva de C.T.S." en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 147. Disponible en: <http://www.eumed.net>. Recuperado: 20/05/15.

²Machorro Ramos, F. Colectivo de autores. (2012) Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional en el complejo petroquímico del Estado de Veracruz. Disponible en: <http://www.uv.mx>. Pág. 30

Sin embargo, en un diagnóstico preliminar realizado se detectaron diversos factores que reafirman la necesidad de llevar a cabo un estudio del clima organizacional y que se relacionan seguidamente:

- Existencia de trabajadores que no se sienten realizados profesionalmente.
- No se premia a las personas que trabajan bien.
- Condiciones de trabajo inadecuadas.
- Falta de motivación de los trabajadores.
- Falta de claridad en las funciones que deben desempeñar.

En la búsqueda de solución a las insuficiencias identificadas el objetivo del presente artículo es diagnosticar el clima organizacional en la Unidad Empresarial de Base de Transporte en San Antonio del Sur.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Conceptualización de clima organizacional

A lo largo de la historia de la administración el crecimiento acelerado de las organizaciones y las exigencias provenientes de un entorno cada vez más cambiante fueron marcando serias transformaciones en el comportamiento individual, grupal y organizacional. Estas transformaciones obligaron a la gerencia a prepararse para comprender las causas y naturaleza de una serie de fenómenos que tenían una manifestación más evidente en el recurso más importante de una organización, el hombre. De esta forma se establecieron bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional.

Numerosos son los autores que han aportado definiciones acerca del clima organizacional. Como resultado de la revisión bibliográfica desarrollada se muestran las que, a juicio de las autoras, son las más relevantes.

Dessler (1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. En función de esta falta de consenso, ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema.

El primero de ellos es el **enfoque estructuralista**. En este se distinguen dos investigadores: Forehand y Gilmer (citados por Dessler, 1993) quienes definen el clima organizacional como "(...) el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman".

El segundo enfoque es el **subjetivo**, representado por Halpin y Crofts (citados por Dessler, 1993) definieron el clima como "(...) la opinión que el empleado se forma de la organización". El tercer enfoque es el de **síntesis**, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993) para ellos el clima son "(...) los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada".

De estos enfoques se desprenden las diferentes definiciones de clima organizacional que se presentan a continuación:

Define el clima organizacional Álvarez (1995) 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".

Por su parte Robbins (1999) define el entorno o clima organizacional como "un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño".

Goncalves (2000) define el clima organizacional como: "Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito"

Chiavenato (2000) lo define 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".

García Solarte (2009) define clima organizacional como "la percepción y apreciación de los empleados en relación con los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización".

Palma 2004 (citado por Willians 2013) considera que el clima laboral "es entendido como la percepción sobre aspectos de trabajo, vinculados al ambiente permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales"

Como se puede apreciar, las definiciones consultadas están orientadas, fundamentalmente, hacia la percepción que tiene el individuo del ambiente laboral en el cual se desempeña y a la repercusión de la misma en el comportamiento individual y carecen de ciertos elementos que deben de tenerse en cuenta en el momento de definir el clima organizacional, tales como su repercusión en la satisfacción y eficiencia en el trabajo.

Teniendo en cuenta lo antes expuesto, en las NC 3000 2007 (citado por Cuesta 2014): define el clima laboral como "cualidad surgida por la interacción de las condiciones de trabajo, la organización del trabajo, la participación de los trabajadores, la comunicación institucional y las relaciones que se establecen en el proceso de producción y servicios, que influye en la motivación, la satisfacción, el rendimiento laboral y el comportamiento disciplinado y productivo de los trabajadores, y en los resultados de la organización"

Un aporte relevante es el de Méndez (2006) cuando señala que el clima organizacional "es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

En esta definición se incorpora que el clima organizacional es percibido pero también producido por el individuo, que se expresa por variables aunque no se mencionan todas las variables que influyen en la percepción del individuo sobre la organización y la repercusión en su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Por lo antes expuesto, las autoras de la investigación consideran que una de las definiciones más completas y coherentes con los objetivos de la investigación es la dada por Méndez (2006) por lo que la asumen para los fines de la presente investigación.

El clima organizacional, es un elemento básico para obtener buenos resultados en la empresa. El desarrollo de estudios que permitan ubicar cuáles son los puntos críticos que afectan al personal, se convierte en una acción clave para que sus empleados tengan logros en sus objetivos.

Un buen o mal clima organizacional tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo respectivamente. Entre las consecuencias positivas pueden encontrarse: logros, afiliación, poder, productividad, satisfacción, adaptación, innovación, mientras que como consecuencias negativas se pueden manifestar: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad y otros.

Factores que repercuten en un clima organizacional favorable

Un clima favorable contrasta con un mejor desempeño, tanto individual como colectivo; mayor bienestar por la adquisición del empleo, incremento de la productividad, un aprovechamiento de la jornada laboral, entre otros beneficios.

Para que un clima organizacional sea reconocido como favorable, según Alejandro Valdés (1998) deben conjugarse varios elementos típicos que contribuyen a ello: grado de confianza, calidad de liderazgo, comunicación ascendente y descendente, sentimiento de realizar un

trabajo útil, responsabilidad, recompensas justas, presiones razonables del empleo, controles razonables (estructura) y compromiso del empleado (participación).

Con frecuencia los empleados eligen y/o aceptan trabajos que representen un desafío, pero que a su vez les resulte de satisfacción. Particularmente formulan expectativas, buscan ser escuchados y tratados de tal manera que se les reconozca su valor como individuos, esperan que la organización se preocupe realmente por sus inquietudes, necesidades y problemas.

Un elemento clave en el éxito de una empresa, lo constituye, el clima organizacional, porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores, por tal razón la empresa e instituciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional. Los estudios permiten conocer cómo son percibidas las organizaciones por sus públicos internos, si su filosofía es comprendida y compartida por su personal, qué problema de comunicación confrontan las diferentes relaciones que se establecen entre el personal y sus jefes. Una medición de este tipo normalmente comprende solo una fase cuantitativa, pero eventualmente, puede requerir de una etapa cualitativa para profundizar los objetivos de la investigación.

Diagnóstico del clima organizacional

La evaluación del clima organizacional, es un procedimiento elaborado para medir y evaluar el medio ambiente organizacional mediante diversos instrumentos, de origen psicológico y sociológico, diseñados científicamente y aplicados en forma metodológica y sistematizada, asegurando así la validez y confiabilidad de sus resultados. (Martínez, 2002).

El conocimiento del clima organizacional proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. El objetivo principal de una evaluación del clima organizacional es detectar el nivel de impacto que tienen las variables internas de la empresa en el comportamiento de los individuos ya que estas configuran lo que se entiende como clima organizacional.

Otros objetivos de la evaluación del clima organizacional son: conocer la percepción del personal sobre el actual clima organizacional, identificar aquellos factores organizacionales de mayor incidencia positiva o negativa sobre el clima actual, proponer sugerencias para mejorar los niveles de motivación del personal, disponer de información relevante para la elaboración de planes estratégicos.

El diagnóstico del clima organizacional permite la articulación de la dimensión de personas y la dimensión de los sistemas, para comprender la dinámica organizacional dentro de un corte temporal específico. Las empresas competitivas deben ocuparse entre otras cosas de estudiar su propio clima organizacional; analizar cómo influyen los estilos de liderazgo, los procesos de comunicación y motivación, las políticas de personal, entre otros, en la población laboral y en su proceso de integración con la cultura organizacional; tomando en cuenta que la satisfacción en el trabajo constituye uno de los pilares para asegurar una mayor calidad, productividad y por ende el éxito de las organizaciones.

En las diferentes organizaciones para evaluar el clima organizacional se han diseñado estrategias que se aplican con el objetivo de obtener un diagnóstico de la situación que impera en el ambiente organizacional. Algunos autores como Cruz (2011) y López (2011) hacen uso de algunas de las técnicas que a continuación se mencionan:

La aplicación de encuestas, destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador a través de cuestionarios diseñados con la intención de medir el clima, aplicable a cualquier sector.

La realización de entrevistas para obtener datos mediante el diálogo, de esta manera los trabajadores proporcionan la información necesaria y detallada de la apreciación que tienen de su centro de trabajo. La entrevista constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serían muy difíciles de conseguir.

La observación y comportamiento de los trabajadores, que permiten proveer de información y registrarla para su posterior análisis, utilizada por el investigador para obtener mayor número de datos relacionados con la investigación que se pretende.

Es por ello que la investigadora utilizó como instrumento para la medición del clima organizacional en la presente investigación la encuesta, la entrevista y la observación.

MÉTODOS UTILIZADOS:

En el desarrollo de la investigación se utilizaron un conjunto de métodos y técnicas del nivel teórico y empírico tales como:

- Histórico-Lógico: para establecer la cronología y caracterización de la evolución de los estudios sobre el clima organizacional.
- Análisis y Síntesis: permite resumir luego de la revisión y análisis bibliográfico y documental las esencias de las categorías estudiadas.
- Inducción – Deducción: en la identificación y tratamiento al problema planteado.
- Enfoque de Sistema: en el análisis de la organización como un todo, y simultáneamente, como un conjunto de partes independientes, descubriendo las sinergias que se producen entre éstos y dan al conjunto nuevas cualidades.
- Revisión bibliográfica: para obtener las experiencias teóricas y prácticas nacionales e internacionales que fundamentan la propuesta.
- Observación: para la captación de datos en el recorrido por las áreas de la unidad.
- Encuesta: se aplicó a los trabajadores y directivos para obtener información sobre su desarrollo, su modo de pensar y asumir su rol dentro de la empresa y constatar cómo influye en la situación actual del clima organizacional en la Unidad. Sirvió, además, para constatar el nivel de factibilidad del sistema de acciones.
- Entrevista: se utilizó para obtener información de los directivos de la Unidad en cuanto el tema que se evalúa y determinar las consideraciones y perspectivas que tienen al respecto. Se utilizó, también, para constatar el nivel de factibilidad del sistema de acciones.
- Tormenta de ideas: fue válida utilizarla para la ponderación y valoración de criterios que permitiera determinar soluciones oportunas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Previo al desarrollo de la investigación fue constituido el grupo de expertos encargado de ejecutar y validar cada uno de los pasos de la investigación. Para la constitución del grupo de expertos se aplicó el Programa Decisión 1.0, el cual asegura la confiabilidad necesaria a partir del Coeficiente de Competencias. El grupo de expertos resultante se validó con la utilización de Técnicas Estadísticas (SPSS v. 22), para determinar el nivel de concordancia entre los expertos.

Seguidamente se comprobó el nivel de concordancia a través del coeficiente de concordancia de Kendall alcanzándose un resultado de 0.932. Por lo antes expuesto el grupo de expertos quedó conformado por cinco especialistas en dirección de la Universidad de Guantánamo con más de cinco años de experiencia en la actividad.

Para diseñar los instrumentos capaces de medir la situación real del clima organizacional en la Unidad se realizó una tormenta de ideas con el grupo de expertos. De lo anterior y como resultado del consenso entre los expertos se resume que el instrumento principal a aplicar es la encuesta a trabajadores y a directivos, para complementar las informaciones obtenidas se realizaran entrevistas directivos así como la observación directa a procesos.

Para el diseño de la encuesta a trabajadores, se realizó una revisión bibliográfica. La encuesta consta de 13 ítems redactados en forma de afirmaciones, donde el encuestado debía responder verdadero o falso según su percepción. De igual forma se diseñó la encuesta a directivos pero siguiendo una escala Likert de 1 a 4 el grado en que produce o no cada cuestión. Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta fue elaborada la guía de entrevistas y de observación.

La encuesta a trabajadores se aplicó a 59 trabajadores de 64 que integran la plantilla de la unidad, lo que representa el 92.18%. La información aportada fue procesada en el SSPS v. 22. La misma arrojó una fiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach de 0.978 lo que indica que el instrumento es fiable con los items que mide y que lo hace con precisión. Seguidamente se comprobó el nivel de concordancia a través del coeficiente de concordancia de Kendall alcanzándose un resultado de 0.771.

El 89.8% de los encuestados manifiesta tener acceso a la información que necesita para realizar su trabajo, el 83% manifiesta recibir la información necesaria para desempeñarse con eficiencia y el 84.7% que las evaluaciones recibidas han estado en correspondencia con su desempeño laboral.

El 72.8% expresó no contar con las herramientas, equipos y/o materiales necesarios para desarrollar su trabajo, el 76.2% que las condiciones de trabajo no son buenas. El poco reconocimiento de los resultados relevantes en el trabajo, la falta de facultades para tomar decisiones fue manifestación de aproximadamente el 50% de los encuestados.

La encuesta a directivos fue aplicada a los 5 directivos de la unidad que representa el 100% en este grupo, arrojó que el 80% considera que sistemáticamente se observan muestras de irritación o cambios de humor en los trabajadores, el 60% considera que en ocasiones se muestra conformismo o indiferencia, el 60% considera que sistemáticamente se realizan trabajos con chapucería.

El 80% considera que en ocasiones se manifiesta falta de amabilidad y cortesía con los clientes, que existe poca participación en las actividades, que se muestran indiferentes ante el cumplimiento de los objetivos y que se reconoce poco los avances individuales y grupales.

Durante el desarrollo de la investigación se pudo observar que existen limitaciones para

el desarrollo de un clima organizacional adecuado en la Unidad, ya que a veces se manifiesta insatisfacción laboral, falta de actitud ante el trabajo, la falta de valores en correspondencia con las funciones que desempeñan, la falta de objetividad en los balances y controles internos cruzados con sistematicidad.

Se entrevistó a los 5 directivos para escuchar sus criterios sobre el tema en cuestión y se pudo constatar que hay limitaciones relacionadas con la conceptualización del clima organizacional, cómo puede influir en los resultados institucionales y qué actividades desarrollar para que en la Unidad el clima organizacional favorezca elevar la calidad de los servicios.

Al realizar un análisis integral de la situación del clima organizacional en la Unidad se puede aseverar que aún no ha alcanzado el nivel deseado por las limitantes detectadas a partir de la aplicación de las diferentes técnicas, por lo que se considera oportuno diseñar un plan de acciones que contribuya a revertir la situación existente.

Luego de analizar los resultados arrojados con la aplicación de los instrumentos se, hace necesario proponer un plan de acción, destinado a eliminar o al menos reducir los efectos adversos que crean estos en la Unidad. Este plan de acción tiene la finalidad de contribuir a la mejora del clima organizacional y crear un ambiente de trabajo favorable para los trabajadores.

Para ello se presentan los resultados de la investigación a todos los factores de la Unidad y se realiza una tormenta de ideas para definir las posibles soluciones. Luego de este análisis se propone el siguiente plan de acción:

- Concebir un programa de estimulación que brinde importancia al reconocimiento moral y espiritual, premiando los buenos resultados de forma individual y colectiva. Incentivar la emulación entre colectivos y brigadas.

Responsable: Jefes de área, sindicato

- Realizar actividades colectivas que permitan la confraternidad y el establecimiento de vínculos de afinidad entre los trabajadores (actividades deportivas, políticas, culturales, recreativas, trabajos voluntarios)

Responsable: Jefes de área, sindicato

- Realizar un trabajo intensivo para el mejoramiento de las condiciones físicas y ambientales de la entidad, que propicien el confort y garanticen los medios

técnicos necesarios para el trabajo.

Responsable: Jefes de área

- Implementar cursos de técnicas y habilidades de comunicación dirigidos a los trabajadores.

Responsable: Especialista de capacitación

- Curso sobre "Técnicas de dirección" para los directivos.

Responsable: Especialista de capacitación

- Desarrollar talleres y seminarios (tanto para directivos como para trabajadores), sobre técnicas para manejar el cambio y el miedo a tomar decisiones.

Responsable: Especialista de capacitación

- Mantener correctamente informados a los trabajadores para evitar rumores e incertidumbre.

Responsable: Jefes de área

CONCLUSIONES

- Los instrumentos aplicados permitieron corroborar la existencia de un clima organizacional desfavorable en la Unidad Empresarial de Base de Transporte San Antonio del Sur.
- De la aplicación de la encuesta se pudo determinar que entre los indicadores más afectados están relacionados con la falta de herramientas para el desarrollo de su trabajo y de condiciones físicas de los locales, el poco protagonismo en la toma de decisiones y la irregularidad en el reconocimiento por los logros obtenidos.
- Los indicadores afectados son susceptibles de mejora, por lo que se presenta un plan de acción destinado a solucionar los problemas detectados.

BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez, H. (1995) *Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante*. Profesor Universidad del Valle.
2. Anónimo (2011) *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.
3. Chiavenato, I. (1993) *Administración de Recursos Humanos*. (Segunda edición). México: Mcgraw Hill.
4. Cuesta Santos, A. (2014) *Indicadores de Gestión del Capital Humano y del Conocimiento en la empresa*. Cuba: Editorial academia.
5. Dávila Díaz, A. *Clima organizacional*. Recuperado el 10 de enero 2016, de <http://www.monografias.com>.
6. Dessler, G. (1993) *Organización y administración*. México: Prentice Hall Interamericana.
7. García Solarte, M. (2009) *Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual*.
8. Goncalves, A. *Dimensiones de clima organizacional*. Recuperado el 5 de octubre de 2015, de <https://www.monografía.com/trabajos6/clior/clior.html>.
9. Likert, R. E. (1969) *Factor humano en la empresa*. Bilbao: Editorial Deusto.
10. Litwin, G. & Stinger, H. (1978) *Organizational climate*. New York.
11. Machorro Ramos, F. y Colectivo de autores (2012) *Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional en el Complejo Petroquímico del Estado de Veracruz*. Recuperado el 20 de marzo de 2016, de <http://www.uv.mx>.
12. Méndez Álvarez, C. (2006) *Clima organizacional en Colombia Bogotá: Universidad del Rosario*.

13. Navarro, YY. Y Hernández, GG. (2013) *Propuesta de variables para valorar el clima organizacional en el Centro de Informática Médica de la Universidad de Ciencias Informáticas*. Grupo Editorial "Ediciones Futuro". Vol. 6, No. 6. Pág. 28
14. Rodríguez, R. (2013) *Evaluación del Clima Organizacional en las Empresas de Alimentos Balanceados para Animales de la Región Centroccidental*. (Tesis de maestría inédita). Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto.
15. Robbins Stephen. (1999) *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
16. Segredo Pérez, A. (2013) *Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional*. Recuperado el 5 de octubre de 2015, de <http://scielo.sld.cu/scielo.php>.