

## PLAN DE ACCIONES PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SUCURSAL BANCARIA 8632 “LOS MACEO”

**Esp. Lisnay Alvarez Piel.**

Centro de trabajo: Universidad Guantánamo  
Organismo: MES Categoría docente: Instructora  
Dirección electrónica: lisnayap@cug.co.cu  
País: Cuba

**MSc. Eilirsy Boloy Gracial.**

Centro de trabajo: Universidad Guantánamo  
Organismo: MES Categoría docente: Asistente  
Dirección electrónica: eilirsybg@cug.co.cu  
País: Cuba

**Lic. Bryan Enmanuel Díaz Galano.**

Centro de trabajo: Universidad Guantánamo  
Organismo: MES Categoría docente: Auxiliar  
Dirección electrónica: andy@cug.co.cu  
País: Cuba

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Lisnay Alvarez Piel, Eilirsy Boloy Gracial y Bryan Enmanuel Díaz Galano: “Plan de acciones para la mejora del clima organizacional en la sucursal bancaria 8632 “Los Maceo”.”, Revista Observatorio de las Ciencias Sociales en Iberoamérica, ISSN: 2660-5554 (Vol 2, Número 10, mayo 2021, pp. 83-97). En línea:

<https://www.eumed.net/es/revistas/observatorio-de-las-ciencias-sociales-en-iberoamerica/ocsi-mayo21/mejora-clima-organizacional>

### RESUMEN

En el contexto actual tan competitivo, la comprensión del comportamiento de los recursos humanos constituye una premisa fundamental para lograr los objetivos de la organización. Por tanto, los estudios del clima organizacional constituyen una herramienta efectiva para analizar las necesidades y expectativas de los trabajadores e introducir programas de mejora que acarreen a lograr mayor eficiencia y eficacia en las organizaciones. El objetivo de la presente investigación fue diseñar un plan de acciones para la mejora del clima organizacional en la Sucursal 8632 Los Maceo en la provincia Guantánamo. Para su desarrollo se utilizaron métodos teóricos como el histórico-lógico, inductivo-deductivo y análisis

– síntesis, además de métodos empíricos como la observación, entrevistas, encuestas, SPSS 24.0 y revisión de documentos; estos métodos propiciaron concluir que las variables más influyentes en el clima organizacional según su nivel de importancia fueron: liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo y reciprocidad, en función de lo cual se propone un plan de acciones, con el propósito de eliminar o reducir los efectos desfavorables que esto crea en el contexto de la organización objeto de estudio.

**Palabras clave:** Clima organizacional, Comportamiento organizacional, sucursal.

## **ACTION PLAN FOR THE IMPROVEMENT OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE BANK BRANCH 8632 "LOS MACEO"**

### **ABSTRACT**

In the current competitive context, understanding the behavior of human resources is a fundamental premise to achieve the objectives of the organization. Therefore, studies of the organizational climate are an effective tool to analyze the needs and expectations of workers and introduce improvement programs that lead to greater efficiency and effectiveness in organizations. The objective of the present investigation was to design an action plan for the improvement of the organizational climate in the 8632 Los Maceo Branch in Guantánamo province. For its development, theoretical methods such as historical-logical, inductive-deductive and analysis-synthesis were used, as well as empirical methods such as observation, interviews, surveys, SPSS 24.0 and document review; These methods led to the conclusion that the most influential variables in the organizational climate according to their level of importance were: leadership, motivation, communication, teamwork and reciprocity, based on which an action plan is proposed, with the purpose of eliminating or reduce the unfavorable effects that this creates in the context of the organization under study.

**Keywords:** Organizational climate, Organizational behavior, branch.

### **INTRODUCCIÓN**

Para cualquier organización sin distinción de tamaño, el conocimiento del clima organizacional es de significativa importancia, toda vez que proporciona retroalimentación de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales. Su estudio brinda la posibilidad de proporcionar el desempeño laboral y permite a los directivos realizar intervenciones certeras en el diseño o rediseño de las estructuras organizacionales, ejecutar cambios en el entorno organizacional interno, implementar programas motivacionales y de gestión del desempeño, introducir mejoras en el sistema de comunicación interna y externa, y en los procesos productivos, además de ofrecer la información necesaria para posibilitar introducir cambios planificados en las actitudes y conductas de sus miembros.

Machoro, (2012) plantea que actualmente, se confiere importancia a los estudios de clima organizacional en el campo de la administración debido a que provee 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.

Sin embargo, en un diagnóstico preliminar realizado en la Sucursal 8632 Los Maceo en la provincia Guantánamo se detectaron diversos factores que reafirman la necesidad de llevar a cabo un estudio del clima organizacional y que se relacionan seguidamente:

- Falta de motivación de los trabajadores.
- Fluctuación de la fuerza de trabajo en puestos claves, con énfasis en cargos de dirección.
- Insatisfacción de los subordinados con la labor de los cuadros.
- Estilos inadecuados de liderazgo.
- Existencia de un ambiente de trabajo tenso.

En la búsqueda de solución a las insuficiencias identificadas el objetivo del presente artículo es diseñar un plan de acciones para la mejora del clima organizacional en la Sucursal 8632 Los Maceo en la provincia Guantánamo.

### **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.

Desde entonces, numerosos estudiosos de la administración dispusieron sus conocimientos para estudiar un fenómeno al que algunos denominaron atmósfera psicológica, ambiente laboral, clima laboral y que hoy se conoce ampliamente como: clima organizacional.

Álvarez (1995) ha conceptualizado 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<sup>1</sup>".

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<sup>2</sup>".

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<sup>3</sup>

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<sup>4</sup>".

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<sup>5</sup>".

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"<sup>6</sup>

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<sup>7</sup>"

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<sup>8</sup>".

---

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, los autores 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 asume para los fines de la presente investigación.

El estudio del clima organizacional permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de

manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano.

La elaboración del estudio del clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por tanto muchas organizaciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano y requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional.

### **Metodología**

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

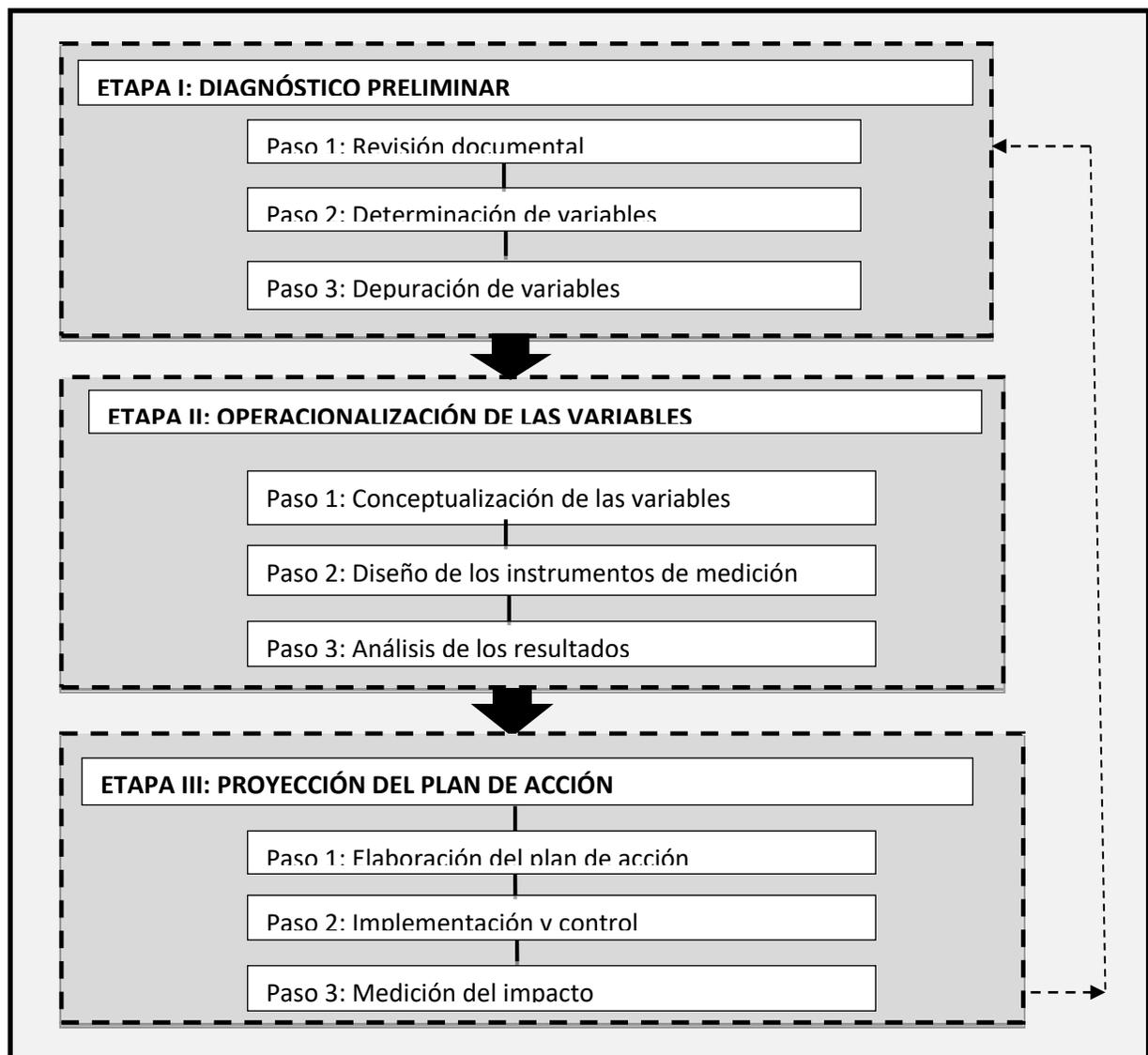
- Histórico-Lógico: para establecer la cronología y caracterización de la evolución de los estudios sobre el clima organizacional.
- Análisis y Síntesis: permite resumir luego de la revisión y análisis bibliográfico y documental las esencias de las categorías estudiadas.
- Inducción – Deducción: en la identificación y tratamiento al problema planteado.
- Método Delphi: Para la identificar y establecer un orden de prioridad de las variables para evaluar el clima organizacional.
- Revisión documental: 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 facultad.
- Encuesta: se aplicó a los trabajadores para obtener información sobre la situación actual del clima organizacional en la facultad. Sirvió, además, para constatar el nivel de factibilidad del sistema de acciones.
- Entrevista: se utilizó para obtener información de los trabajadores de la facultad 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.

- Criterio de expertos: para determinar las principales causas que influyen en la insatisfacción de los trabajadores con el clima organizacional.

Para dar solución al problema planteado se tuvo en cuenta El procedimiento empleado en la Tesis de maestría "Procedimiento para la mejora del clima organizacional en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UG", de la profesora MsC. Eilirsy Boley Gracial, el mismo consta de tres etapas fundamentales compuestas por una serie de pasos como se muestra en la figura 1; el alcance de este estudio solo abarcó la primera, segunda y tercera etapa, pero de esta última solo se tratan como salidas, la propuesta de plan de acción para la mejora del clima organizacional.

**Figura No. 1**

*Procedimiento para la evaluación del clima organizacional de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Guantánamo, inédito (2017).*



## **Resultados**

### **Etapa I: Diagnóstico preliminar**

- Comprende los pasos siguientes:

#### **Paso 1. Revisión documental**

Para el desarrollo de este paso se revisaron los siguientes documentos: planeación estratégica de la Sucursal, plantilla aprobada y cubierta, informe del cumplimiento de los objetivos del año 2018, actas de los Consejos de Dirección efectuados entre enero y diciembre del 2018 y las actas de las reuniones de las diferentes áreas arrojando los siguientes resultados:

- Alto nivel de rotación de la fuerza de trabajo, con énfasis en cargos de dirección.
- Desmotivación de los jóvenes para pertenecer a la cantera de reservas de cuadros.
- Falta de completamiento de la plantilla.
- Ineficiente la comunicación en la cadena de mando.
- Desmotivación de algunos cuadros para continuar en el cargo.
- Deficiente participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
- Deficiente métodos y estilos de dirección.
- Ineficiente trabajo sindical por parte de los ejecutivos en la sucursal.

En el trabajo con el grupo de expertos se presentó un resumen de toda la información. El debate sirvió para fertilizar todo el proceso y listar todos los factores anteriormente identificados que describen el estado actual del clima organizacional en la sucursal.

#### **Paso 2: Determinación de las variables asociadas al clima organizacional**

Con los resultados obtenidos en el paso anterior se realiza una tormenta de ideas con el grupo de expertos para identificar las variables asociadas al clima organizacional de la sucursal. Fueron solicitadas las variables generales más influyentes en el clima organizacional. A ese grupo de expertos se le dio la siguiente instrucción:

Escriba cuáles son las variables que más influyen en el clima organizacional de la sucursal.

Una vez analizadas todas las propuestas, realizada la depuración del listado (eliminadas las redundantes) y buscando el consenso entre el grupo de expertos se identificaron las variables siguientes: motivación, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y reciprocidad.

#### **Paso 3: Depuración de las variables**

Una vez identificadas las variables más influyentes en el clima organizacional de la Sucursal 8632. Fue sometida una lista depurada de ocho variables consideradas como las más influyentes y los expertos tenían que establecer el orden de influencia en el clima organizacional. De ese modo, en orden de mayor a menor influencia en el clima organizacional, quedaron las variables siguientes sobre las cuales se ha de actuar posteriormente para profundizar en su estudio: motivación, reciprocidad, liderazgo, trabajo en equipo y comunicación.

### **Etapa II: Operacionalización de las variables**

- Comprende los pasos siguientes:

**Paso 1: Conceptualización de las variables**

Una vez seleccionadas las variables en las cuales se va a centrar el estudio se realiza una revisión bibliográfica para establecer el significado y alcance de cada una de ellas.

**Paso 2: Diseño de los instrumentos de medición**

En el desarrollo de este paso se realiza una tormenta de ideas con el grupo de expertos para diseñar los instrumentos capaces de medir la situación real del clima organizacional en la sucursal. De lo anterior y como resultado del consenso entre los expertos se resume que el instrumento principal a aplicar es la encuesta y para corroborar las informaciones obtenidas se realizaron entrevistas a los trabajadores así como la observación directa a procesos.

Para el diseño de la encuesta, se realizó una revisión bibliográfica y fueron desglosados en ítems cada una de las variables conceptualizadas en el paso anterior. La encuesta consta de 25 ítems redactados en forma de afirmaciones, donde el encuestado debía responder siguiendo una escala Likert de 1 a 5 el grado en que está de acuerdo o en desacuerdo con la cuestión. La misma fue precedida de un texto explicativo para su mayor comprensión.

**Paso 3: Análisis de los resultados**

En este paso se presentan los resultados de la aplicación de los instrumentos de medición. Para la aplicación de la encuesta la muestra ascendió a 51 trabajadores lo que representa el 100% de la plantilla.

Una vez recogidos los valores que toman las variables del estudio, fueron procesados en el SSPS 24. La investigadora empleo tablas de frecuencia y figuras donde sintetizó las respuestas obtenidas en cada uno de los ítems y en función de las variables.

La primera variable estudiada fue el liderazgo, en la tabla 1 se muestra la frecuencia de respuestas y el porcentaje en cada uno de los ítems que conforman la variable. Los ítems de mejores resultados fueron los referidos a: mi jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo (51.0), existe una determinación clara de las funciones (43,1) y la comprensión del jefe ante los problemas ajenos al trabajo (41.2). Los ítems de peores resultados fueron los referidos a los métodos y estilos de dirección así como la participación de los trabajadores en la toma de decisiones donde la mayoría de los encuestados manifiesta estar en desacuerdo.

**Tabla 1:**

*Frecuencia de respuestas en la variable Liderazgo*

ítems		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Mi jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo.	1	1	11	26	12
		2.0	2.0	21.6	51.0	23.5
6	Existe comprensión del jefe ante los problemas ajenos al trabajo (familiares, personales, etc.)	1	8	20	21	1
		2.0	15.7	39.2	41.2	2.0
12	Los métodos y estilos de dirección favorecen el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	3	9	21	12	6
		5.9	17.6	41.2	23.5	11.8

17	Existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.	3	10	8	22	8
		5.9	19.6	15.7	43.1	15.7
22	Mis superiores buscan la participación de los trabajadores en la toma de decisiones importantes.	8	11	14	13	5
		15.7	21.6	27.5	25.5	9.8
Nota: lo sombreado de color gris representa el porcentaje (%)						

En la variable motivación tal y como se muestra en la tabla 2, los encuestados manifiestan estar en desacuerdo con la mayoría de ítems que conforman la misma. En todos los casos más del 47.1% manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con el ambiente que se respira en la sucursal, el 47.1 plantea además no estar de acuerdo con la existencia de herramientas, materiales y equipos necesarios para desempeñar el trabajo, así como que mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas es planteado por un (43.1).

**Tabla 2:**

*Frecuencia de respuesta en la variable Motivación*

ítems		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	El ambiente que se respira en la sucursal me impulsa a mejorar mis resultados	1	17	24	4	5
		2.0	33.3	47.1	7.8	9.8
3	Me siento satisfecho con el rol que desempeño dentro de la sucursal.	3	10	8	25	5
		5.9	19.5	15.7	49.0	9.8
10	. El ambiente donde trabajo es confortable	1	16	13	13	8
		2.0	31.4	25.5	25.5	15.7
14	Cuento con todas las herramientas, equipos y materiales necesarios para desempeñar mi trabajo	1	24	12	8	6
		2.0	47.1	23.5	15.7	11.8
15	Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas	7	22	13	8	1
		13.7	43.1	25.5	15.7	2.0
Nota: lo sombreado de color gris representa el porcentaje (%)						

En la variable comunicación la tabla 3 muestra la frecuencia de respuestas por cada ítem que conforma la misma. En cada uno de los ítems la mayoría de los encuestados manifiesta estar de acuerdo con los aspectos referidos al conocimiento de mecanismos para que fluya la información, los jefes mantiene informado a sus subordinados, se recibe la información necesaria para desempeñar el trabajo con eficiencia.

**Tabla 3:***Frecuencia de respuestas en la variable Comunicación*

ítems		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Son conocidos los mecanismos para que la información fluya en la sucursal	1	3	13	26	8
		2.0	5.9	25.5	51.0	15.7
19	Mi jefe inmediato me mantiene bien informado	2	1	12	23	13
		3.9	2.0	23.5	45.1	25.4
20	Recibo la información necesaria para desempeñar mi trabajo con eficiencia	2	1	12	23	13
		3.9	2.0	23.5	45.1	25.4
24	La información fluye a través de los jefes y subordinados sin dificultad.	4	11	22	13	1
		7.8	21.6	43.1	25.5	2.0
25	Mi jefe valora e informa el esfuerzo que pongo en mi trabajo	2	13	12	19	5
		3.9	25.5	23.5	37.3	9.8
Nota: lo sombreado de color gris representa el porcentaje (%)						

En la tabla 4 se muestra la frecuencia de respuestas por cada ítems que conforma la variable trabajo en equipo. El (43.1) de los encuestados manifiesta que pueden contar con los compañeros cuando los necesitan, están de acuerdo (41.2) en la participación en la toma de decisiones el (41.2) sin embargo más del (41.2) considera ni de acuerdo ni en desacuerdo sentirse afectado por conflictos entre los miembros del equipo.

**Tabla 4:***Frecuencia de respuestas en la variable Trabajo en Equipo*

ítems		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Puedo contar con mis compañeros cuando los necesito	5	10	10	22	3
		11.8	19.6	19.6	43.1	5.9
8	Constantemente me siento afectado por conflictos entre los miembros del equipo.	15	9	21	5	1
		29.4	17.6	41.2	9.8	2.0
11	En mi equipo participo en la toma de decisiones	1	3	13	21	13
		2.0	5.9	25.5	41.2	25.5
18	En mi equipo trabajamos juntos para resolver los problemas de la organización.	1	10	12	20	8
		2.0	19.6	23.5	39.2	15.7
21	El espíritu de equipo en la sucursal es excelente	11	18	15	2	5
		21.6	35.3	29.4	3.9	9.8
Nota: lo sombreado de color gris representa el porcentaje (%)						

La tabla 5 muestra la frecuencia de respuestas de cada uno de los ítems que conforman la variable reciprocidad. El ítems de mejor resultado es que los programas de desarrollo están trazados y nos preparan para avanzar (49.0), evidenciado como el de peor resultado que no se ofrecen buenas oportunidades de capacitación (47.1).

**Tabla 5:**

*Frecuencia de respuestas en la variable Reciprocidad*

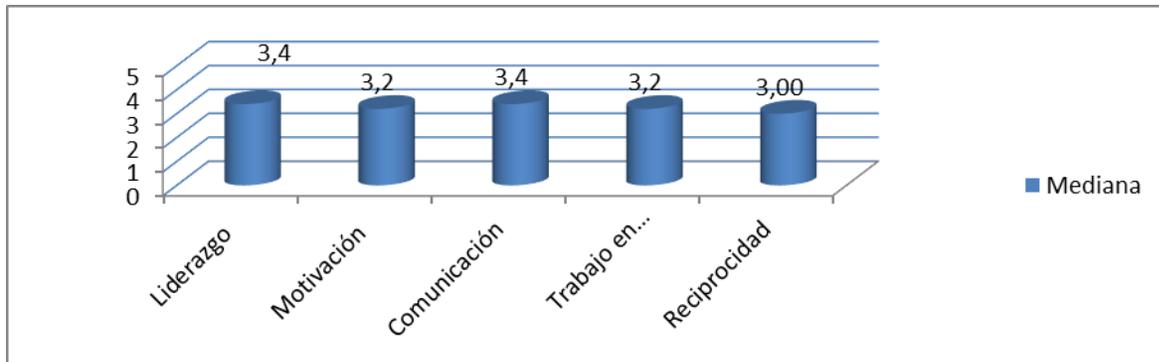
ítems		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Los programas de desarrollo están trazados y nos preparan para avanzar	3	10	8	25	5
		5.9	19.6	15.7	49.0	9.8
4	El desempeño de las funciones es correctamente evaluado	9	14	17	7	4
		17.6	27.5	33.3	13.7	7.8
13	Se ofrecen buenas oportunidades de capacitación	5	24	10	8	4
		9.8	47.1	19.6	15.7	7.8
16	Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de la sucursal	5	5	12	19	10
		9.8	9.8	23.5	37.3	19.6
23	Soy reconocido siempre que obtengo resultados relevantes en mi trabajo	7	13	14	13	4
		13.7	25.5	27.5	25.5	7.8
Nota: lo sombreado de color gris representa el porcentaje (%)						

De manera general en figura 2 se muestra la media del clima organizacional en la sucursal es de 3 por lo que clasifica el clima en riesgo. Lo que demuestra un cierto grado de insatisfacción hacia al ambiente que se vive dentro de la organización en relación con variables liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo y reciprocidad, evaluadas en el estudio.

De esos resultados se infiere que la organización tiene dificultades, centradas en la variable motivación, pilar vital dentro del comportamiento organizacional y el ineficiente trabajo en equipo y la reciprocidad, siendo esta la de mayor incidencia.

**Figura 2.**

*Valores medio de las variables del clima organizacional*



Las entrevistas realizadas a 21 trabajadores de las seis áreas de la sucursal permitieron obtener los siguientes resultados:

- El 100% considera que el ambiente en que se desempeñan no los impulsa a mejorar sus resultados porque al final no son reconocidos los buenos resultados en el trabajo.
- El 100% considera trabajar bajo mucho estrés laboral, imposibilitando lograr mejores resultados
- Es insuficiente el nivel de motivación que tienen los mismos evidenciado en que los premios y reconocimientos no son distribuidos de forma justa, las condiciones de trabajo
- No se cuenta con los equipos necesarios para realizar el trabajo como computadoras, impresoras entre otros.
- El 95% muestra insatisfacción con la labor realizada por los cuadros evidenciado en la falta de ejemplaridad, control y conocimiento de la labor que realizan.
- Manifiestan la existencia de conflictos entre los compañeros de trabajo que interfieren en la existencia de un ambiente adecuado para la realización del trabajo.
- El 100% considera que son insuficientes las actividades que programa la sucursal para estimular los buenos resultados en el trabajo.
- El 100% manifiesta que en los resultados alcanzados por la sucursal se aprecia el esfuerzo de unos pocos ya que no se trabaja en equipo y no todos están comprometidos con dicho resultado.
- Se conocen los espacios formales de intercambio entre directivos y trabajadores pero no se explotan coherentemente. Falta información a los trabajadores para realizar su trabajo de forma eficiente.

La observación permitió conocer que:

- Existen problemas en la comunicación que afectan la realización con calidad de las actividades. No existe una estrategia de comunicación en la sucursal.
- Los trabajadores están desmotivados para desempeñar sus tareas.
- No se da participación a los trabajadores en la toma de decisiones.
- Las relaciones entre los cuadros y los colaboradores no son adecuadas.
- Las condiciones de trabajo son inadecuadas.
- Falta de computadora, impresora, hojas, bolígrafos y otros medios.

- Falta de ejemplaridad de los dirigentes.
- Ineficiente el trabajo en equipo teniendo en cuenta que no se conocen las técnicas para la solución de los problemas en el equipo.
- Inestabilidad de los cuadros en puestos de dirección.

### **Etapas III: Proyección del plan de acciones**

- Comprende los pasos siguientes:

#### **Paso 1: Elaboración del plan de acciones**

Luego de identificar las causas que influyen en la insatisfacción de los trabajadores, se hace necesario proponer un plan de acciones destinado a resolver las problemáticas detectadas, partiendo del diagnóstico realizado. Este plan de acción además tiene la finalidad de contribuir a la mejora del clima organizacional y crear un ambiente favorable para los trabajadores, que se revierta en una mayor eficiencia en el trabajo.

Para esto se presentan los resultados de la investigación al Consejo de Dirección y se realiza un debate sobre las posibles soluciones, se dividen las medidas por cada variable afectada y se proponen responsables, así como fecha de cumplimiento para cada actividad. Luego de este análisis se propone el siguiente plan de acciones.

#### **Plan de acciones para la mejora del clima organizacional.**

1. Diseñar un plan de capacitación sobre clima organizacional para los directivos en todos los niveles. **Responsable:** Director
2. Crear mecanismos para medir el impacto de la capacitación sobre clima organizacional. **Responsable:** Director
3. Incluir a los directivos de la sucursal en cursos que promulguen Técnicas de Dirección efectivas para los cuadros. **Responsable:** Director
4. Concebir un programa de estimulación que brinde importancia al reconocimiento moral y espiritual, premiando los buenos resultados de forma individual y colectiva. **Responsable:** Secretario del sindicato
5. Promulgar factores emulativos entre los propios colectivos de cada una de las áreas en saludo a fechas importantes, aniversarios. **Responsable:** Secretario del sindicato
6. Realizar actividades colectivas que permitan la confraternidad y el establecimiento de vínculos de afinidad entre los trabajadores (actividades deportivas, políticas, culturales, trabajos voluntarios). **Responsable:** Secretario del sindicato
7. Mejorar el clima existente en cada área. **Responsable:** Dirigentes de cada área
8. Realizar un trabajo de mantenimiento preventivo por parte del personal administrativo a las instalaciones, mobiliarios y equipos. **Responsable:** Administrador
9. Establecer mecanismos de comunicación para mantener correctamente informados a los trabajadores y así evitar rumores e incertidumbre. **Responsable:** Jefe de cada área

## CONCLUSIONES

En los resultados obtenidos de esta investigación se puede concluir determinando que:

1. El Clima organizacional juega un papel importante para el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones, pues este determina la forma en que un individuo (trabajador) percibe su ambiente laboral, su rendimiento, su productividad, su satisfacción etc.
2. En la investigación realizada en la Sucursal 8632 Los Maceo se pudo identificar que las variables que más inciden en el clima organizacional son: la motivación, la reciprocidad, el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo. Teniendo mayor influencia negativa la reciprocidad.
3. Todas las categorías afectadas son susceptibles de mejora, por lo que se presenta un plan de acciones destinado a disminuir los problemas detectados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, H. (1995) *Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante*. Profesor Universidad del Valle.
- Anónimo (2011) "*Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*". VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.
- Boloy Gracial, E. (2017). "Procedimiento para la mejora del clima organizacional en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Guantánamo". (Tesis de maestría inédita. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. Cuba
- Chiavenato, I. (1993) *Administración de Recursos Humanos*. (Segunda edición). México: Mcgraw Hill.
- Cuesta Santos, A. (2014) *Indicadores de Gestión del Capital Humano y del Conocimiento en la empresa*. Cuba: Editorial academia.
- García Solarte, M. (2009) *Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual*.
- Goncalves, A. *Dimensiones de clima organizacional*. Recuperado el 5 de octubre de 2015, de <https://www.monografía.com/trabajos6/clior/clior.html>.
- León López, D. (2011) "Diagnóstico del clima organizacional en la Planta de Fertilizantes Granulados de la empresa Rayoniro". (Tesis de maestría inédita). Universidad de Matanzas. Cuba.
- 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>.
- Méndez Álvarez, C. (2006) *Clima organizacional en Colombia Bogotá: Universidad del Rosario*.
- Ministerio de Salud. (2009) *Metodología para el estudio del clima organizacional*. (Segunda edición). Perú.

- 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.
- Rodríguez, Y. (2011) "Diagnóstico del clima organizacional del BCC sucursal Varadero". (Tesis de grado inédita) Matanzas.
- Robbins Stephen. (1999) *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- 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>.
- Williams Rodríguez, LV. (2013) "Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública". (Tesis de maestría inédita).