



ECA Sinergia

ISSN: 2528-7869

revistaecasinergia@gmail.com

Universidad Técnica de Manabí

Ecuador

Miranda Lorenzo, Yadney

Propuesta de un plan de acciones para la mejora del Clima organizacional en la comercializadora mayorista ITH Varadero

ECA Sinergia, vol. 10, núm. 1, 2019, Enero-, pp. 114-122

Universidad Técnica de Manabí

Ecuador

DOI: [https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v10i1.1288](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v10i1.1288)

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588561543008>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIONES PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA COMERCIALIZADORA MAYORISTA ITH VARADERO

### PROPOSITION OF A ACTIONS PLAN TO IMPROVE THE ORGANIZATIONAL WORKING ENVIRONMENT AT THE COMERCIALIZADORA MAYORISTA ITH VARADERO

Yadney Miranda Lorenzo

Universidad de Matanzas - Cuba

e-mail: [yadney.osmaida@umcc.cu](mailto:yadney.osmaida@umcc.cu)

Recibido: 04/02/2018

Aceptado: 24/01/2019

Doi: [https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v10i1.1288](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v10i1.1288)

Código Clasificación JEL: F13, L81

#### RESUMEN

El presente trabajo se lleva a cabo en la comercializadora mayorista ITH Varadero. Tiene como objetivo proponer un plan de acciones para la mejora del clima organizacional de la entidad. Los métodos y técnicas utilizados en esta investigación son: análisis-síntesis, inducción - deducción, histórico - lógico, entrevista, encuesta, observación y tormenta de ideas. El análisis de los resultados se realiza a través del paquete estadístico SPSS, versión 19.0. Para el desarrollo de la investigación se trabaja con los empleados de la Dirección General y las Unidades Empresariales de Base, motivo por el cual se utiliza el muestreo probabilístico estratificado por afijación proporcional. En el diagnóstico realizado se constata según las percepciones de los empleados que el clima organizacional es insuficiente. Además, las dimensiones que presentan resultados más críticos son la motivación y la reciprocidad. Una vez conocidas las principales dificultades, se proponen acciones a implementar por la entidad.

**Palabras clave:** negociaciones comerciales, organizaciones internacionales, comercio mayorista

#### ABSTRACT

The research was carried out at the comercializadora mayorista ITH Varadero. Its aim is to propose a plan of actions in order to improve the organizational environment within the organization. The methods and technique used in this investigation are: analysis-synthesis, induction-deduction, historical - logical, interviews, surveys, observation and brainstorms. The SPSS statistical package (version 19.0) was used for the analysis of the results. In order to conduct the re search, the opinions expressed by employees in the company headquarters and base business units were taken into consideration. Therefore, probability sampling stratified by proportional allocation was used. According to the employees' perception, the organizational environment is insufficient. In addition, motivation and reciprocity are the most affected dimensions. Once the main difficulties are known, recommendations will be proposed in order that the company can implement them.

**Key words:** trade negotiations, international organizations, wholesale trade



## INTRODUCCIÓN

Con el desarrollo acelerado de la ciencia, la tecnología y las tendencias sociales que están surgiendo hoy en día, se hace necesario producir un fuerte impacto sobre la forma en que las empresas planifican, gestionan y desarrollan su personal con la finalidad de alcanzar sus metas formando así un sistema interdependiente altamente dinámico (Chang, 2016). De ahí que las organizaciones se enfrenten a situaciones en las que apremia la necesidad de estar fortalecidas internamente y cada vez sean más demandados los estudios empresariales que permitan conocer a fondo sus problemas y necesidades.

Dentro de estos estudios sobresalen los análisis de clima organizacional; en ellos el capital humano juega un papel determinante y se puede obtener información relevante sobre el comportamiento de distintos indicadores, como son: el trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el desempeño humano, la satisfacción en el trabajo y la administración.

Según González (2008) el clima organizacional se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

El clima sólo puede ser percibido, es un elemento intangible, pero cuenta con una existencia real que afecta todo lo que ocurre dentro de la organización y a su vez se ve afectado por casi todo lo que sucede en esta (Otaño, 2016).

Según Chiang (2008), una cronología de las definiciones que los investigadores han ofrecido para el clima denota la elaboración del concepto desde las propiedades y características percibidas de la organización, discutidas por Forehand y Gilmer (1964) y Friedlander y Margulies (1969), las representaciones e interpretaciones cognoscitivas de James y Jones (1974), de James y Sells(1981) y de Schneider (1975), a las percepciones generales o sumarias de Schneider y Reichers (1983).

Según Ramos (2014) entre los primeros antecedentes históricos sobre el clima organizacional podemos citar los estudios de Tolman (1926) que buscan explicar la conducta sobre “mapas cognoscitivos del ambiente”, la obra de Lewin (1935,1939,1951) que estudia los estilos de liderazgo grupal donde introduce el término “clima” como vínculo entre la persona y el ambiente, sin olvidar la teoría de la personalidad de Murray (1938)donde conceptualiza las fuerzas internas como “necesidades”, externas como “presiones” y la estrecha interrelación entre ellas; todas son una fehaciente muestra de que el camino hacia el clima organizacional estaba abierto. Otros como Cornell(1955), Argyris(1958), Guellerman(1960), Halpin y Croft(1963) con sus investigaciones, también contribuyeron a sentar las bases para una futura conceptualización y caracterización del clima organizacional.

Actualmente, se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada y posibilita a los directivos una visión futura de la organización, es, además, un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, puesto que permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución (Segredo, 2009).

La Comercializadora ITH S.A., Comercializadora Territorial Varadero, es una sociedad mercantil constituida al amparo de la legislación de la República de Cuba, mediante Escritura Notarial N° 429 de 1999, con subordinación nacional a la Compañía Comercializadora ITH perteneciente al Ministerio de Turismo (Pérez, 2015). Es la única comercializadora mayorista de la industria del turismo en Cuba, que brinda precios competitivos, calidad y facilidad de pago, amplio surtido y servicio de entrega puerta a puerta. ITH comercializa un amplio universo de productos y servicios que satisfacen al cliente más exigente.

En su condición de comercializadora planifica sus esfuerzos para satisfacer con la calidad

requerida, las exigencias que le imponga el mercado dando respuesta al Capítulo IX “Política para el Turismo” de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VII Congreso del PCC, que establecen “La actividad turística deberá tener un crecimiento acelerado que garantice la sostenibilidad y dinamice la economía...”(Lineamiento 207), así como “Continuar incrementando la competitividad de Cuba en los mercados turísticos, diversificando las ofertas, potenciando la capacitación de los recursos humanos y la elevación de la calidad de los servicios con una adecuada relación calidad- precio.” (Lineamiento 208), y “Continuar incrementando la participación de la industria y los servicios del país en los recursos que se utilizan en la operación e inversión turística...” (Lineamiento 212).

Dentro de los principales problemas que presenta la entidad se encuentra la fluctuación laboral, una cifra significante de los trabajadores deja la organización después que han sido realizadas grandes inversiones en su adiestramiento y superación. Esta situación ha traído consigo que la plantilla de cuadros esté incompleta. Otro aspecto que golpea a la empresa es el desconocimiento de muchas de las actividades realizadas en los almacenes, propiciando que en ocasiones existan faltantes y sobrantes.

A partir de estas deficiencias y como resultado de un encuentro realizado con los integrantes del consejo de dirección de la empresa y representantes del MINTUR se considera necesario realizar un análisis detallado del tema en cuestión, con el propósito de proponer acciones de mejora para el clima organizacional existente en la Comercializadora Mayorista ITH Varadero.

## METODOLOGÍA

Para llevar a cabo el trabajo se sigue una secuencia de cuatro pasos como se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1: Pasos para diagnosticar el clima organizacional. Fuente: En aproximación a Otaño (2016).**

Pasos	Métodos y técnicas
1. Determinar las problemáticas que afectan el clima organizacional.	Entrevistas, tormenta de ideas.
2. Seleccionar el personal que será utilizado en la investigación.	Muestreo probabilístico estratificado por afijación proporcional.
3. Aplicar instrumentos y analizar resultados.	Observación, entrevista, cuestionario de clima organizacional por dimensiones, análisis - síntesis, inducción – deducción, histórico – lógico, paquete estadístico SPSS versión 19.0.
4. Definir acciones que contribuyan a la mejora del clima organizacional de la empresa.	Tormenta de ideas.

**Paso 1: Determinar las problemáticas que afectan el clima organizacional**

El objetivo fundamental de este paso es profundizar en los problemas que afectan el clima organizacional de la entidad, para ello es preciso conocer el comportamiento de los trabajadores tanto en la Dirección General como en las distintas UEB.

En un primer momento se realizan entrevistas a los miembros del consejo de dirección de la Comercializadora con el objetivo de tener una primera impresión de los principales problemas que afectan el clima organizacional. Después de conocer las opiniones de los directivos se desarrolla una tormenta de ideas con trabajadores de las diferentes UEB con el propósito de tener una visión más amplia de la situación de la empresa.

**Paso 2: Seleccionar el personal que será utilizado en la investigación**

Para la realización de la investigación se necesita determinar qué parte (población o muestra) debe examinarse con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población. Obtener una muestra adecuada significa lograr una versión simplificada de la población, que reproduzca de algún modo sus rasgos básicos. Además, se hace necesario realizar una selección correcta del tipo de muestreo; en este caso se utiliza el muestreo probabilístico estratificado por afijación proporcional.

### Paso 3: Aplicar los instrumentos y analizar resultados

En este paso se tiene en cuenta el criterio de Mena (2014), que apunta que “dentro de una organización existen tres estrategias que permiten medir el clima organizacional, la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores, la segunda, hacer entrevistas directas a los trabajadores y la tercera y más utilizada, es realizar encuesta a los trabajadores a través de cuestionarios diseñados para ello”. De esta forma será posible identificar la percepción del personal de la entidad objeto de estudio sobre la gestión de la organización hacia las dimensiones relacionadas con el clima organizacional.

El procesamiento de la información se realiza mediante el paquete estadístico SPSS, versión 19.0 para Windows. Una vez realizado el procesamiento de la información se procede a integrar los resultados obtenidos mediante la aplicación de los métodos teóricos seleccionados (análisis - síntesis, inducción - deducción, histórico - lógico), donde se identifican las dimensiones del clima organizacional que pueden ser mejoradas en la entidad objeto de estudio. Para ello, primeramente es necesario analizar los resultados obtenidos por estratos, es decir, conocer cuáles son las dimensiones que afectan el clima organizacional de cada una de las UEB y la Dirección General, para posteriormente realizar un análisis general de la situación de la empresa y las posibilidades de mejora.

**Paso 4: Definir acciones que contribuyan a la mejora del clima organizacional de la empresa**  
Este paso tiene como objetivo diseñar un sistema de acciones para lograr el mejoramiento de clima organizacional de la Comercializadora Mayorista I.T.H. Varadero a partir del análisis y comparación de los resultados obtenidos de cada dimensión en los distintos estratos. En este paso se utilizan la tormenta de ideas, donde participan trabajadores de experiencia, en conjunto con el consejo de dirección.

## RESULTADOS

Entre los principales problemas que afectan el clima organizacional de la entidad (paso 1) se encuentran: la fluctuación laboral, motivo por el cual se ve afectada la plantilla de la empresa, pues muchas veces no se cuenta con los trabajadores necesarios; la falta de capacitación especializada que propicia que los empleados no cuenten con los conocimientos suficientes para cumplir con sus obligaciones de forma idónea y los bajos salarios y poca estimulación, que a pesar de la puesta en práctica de la Resolución 17 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, hacen que el trabajador no se sienta remunerado ni reconocido por el trabajo realizado, siendo esta una causa de desmotivación y descontento que puede afectar el entorno organizacional. Todo esto acompañado en menor medida del elevado contenido de trabajo que hace que los trabajadores se sientan presionados y con demasiada responsabilidad, los problemas informáticos que constituyen un freno al correcto desarrollo de las tareas y el desconocimiento de actividades, procedimientos y funciones establecidas, lo cual favorece la ocurrencia de hechos extraordinarios con una notable afectación económica para la entidad.

Resulta necesario analizar detalladamente la fluctuación laboral debido a que es la mayor problemática que afecta a la empresa, para ello se examinan las causas que la generan a partir de una tormenta de ideas de conjunto con los miembros del consejo de dirección; donde destacan: la poca estimulación, el exceso de exigencia y responsabilidad y los bajos salarios, siendo los de ITH los más bajos dentro del MINTUR (Miranda, 2018).

Con el trascurso de la entrevista salió a relucir un elemento que no se había tenido en cuenta hasta el momento y es que para muchas personas ITH es vista como una plataforma para entrar al sector del turismo. Esto es provocado porque la falta de personal en la empresa hace que sea relativamente fácil conseguir empleo en la misma y posteriormente, ya dentro del sector del turismo, resulta más sencillo conseguir un trabajo mejor remunerado dentro del polo turístico.

A pesar que la mayoría de los entrevistados plantean que las relaciones entre los empleados y entre la dirección general y las UEB son buenas, resulta evidente que es necesario llevar a cabo un estudio de clima organizacional, pues así lo considera el 94% de los entrevistados.

En el paso 2, selección del personal que será utilizado en la investigación, se obtiene que

se deben encuestar un total de 199 trabajadores. En la tabla 2, es posible apreciar la cantidad de trabajadores a encuestar por estratos a partir del cálculo realizado.

**Tabla 2: Muestra por estratos. Fuente: Elaboración propia.**

Estrato	Población	Muestra
Dirección general	101	52
UEB Alimentos	67	34
UEB Productos Industriales	50	26
UEB Transporte	141	71
UEB Bebidas	35	16
Total	394	199

#### **Ficha técnica de estudio:**

Universo: 100% de los trabajadores de la comercializadora mayorista I.T.H. Varadero.

Métodos de recogida de la información: cuestionarios, guías de entrevista, guías de observación y análisis de la documentación.

Unidad Muestral: trabajadores seleccionados por cada dirección de la comercializadora mayorista I.T.H. Varadero para aplicar las técnicas y herramientas que se utilizan para la recogida de información.

Tipo de muestreo: muestreo probabilístico estratificado por afijación proporcional.

Para el análisis del clima organizacional (paso 3) se aplica una guía de observación y una encuesta a las cinco direcciones de ITH.

Los resultados obtenidos en la guía de observación fueron analizados de manera general. Al analizar las condiciones físicas del trabajo (locales, iluminación, ventilación) se puede apreciar que los locales de trabajo se encuentran en buen estado constructivo, las paredes están pintadas y existe buena iluminación, favoreciendo la comodidad de los trabajadores. La mayoría de las oficinas cuentan con aire acondicionado como medio para lograr una mejor climatización, las que no cuentan con este medio poseen puertas y ventanas que permiten la circulación del aire.

En cuanto a las condiciones del equipamiento de trabajo, de forma general el personal cuenta con los medios más importantes para poder desempeñar el trabajo, aunque en ocasiones en los almacenes se presentan dificultades debido a la escasez de algunos recursos, lo cual obstaculiza el trabajo e incomoda a los trabajadores, porque aunque ellos no son los responsables de los problemas y carencias existentes, deben encontrar la forma de cumplir con las tareas asignadas.

Al analizar el estado de ánimo general que se aprecia en los trabajadores, principalmente se aprecia desmotivación y desinterés, debido a que en ocasiones la escasez de recursos necesarios para desarrollar el trabajo hace que los empleados tengan que esforzarse demasiado para darle cumplimiento a las tareas que le son asignadas. No todos se disponen a colaborar para darle solución a los problemas que se pueden presentar en la jornada laboral. Cuando dan a conocer sus criterios se muestran molestos e incómodos, pues siempre plantean los mismos temas y muy pocas veces reciben soluciones.

También consideran que no se les estimula materialmente y no están conformes con el salario, pues no compensa el esfuerzo realizado, ni permite satisfacer sus necesidades. Además, les resulta difícil comprender por qué ocurre esta situación sabiendo que la empresa genera muchas utilidades.

Al observar sobre las manifestaciones de los trabajadores sobre los jefes, las opiniones de los trabajadores sobre los jefes son precisas y muy respetuosas. Cuando se encuentran en presencia de los mismos se comportan de forma correcta y disciplinada, pero cuando es necesario analizar algún tema o problema no siempre adoptan posiciones sinceras. Además, aunque conocen que en muchas ocasiones sus jefes inmediatos no son los responsables de los problemas existentes, a veces se sienten incómodos, pues le exigen más de lo que pueden hacer.

En cuanto a las relaciones entre los trabajadores se aprecia que son buenas, existe una adecuada comunicación, basada en el respeto y confianza. Para el cumplimiento de las tareas se ve presente la ayuda mutua y colaboración entre las distintas áreas, generando un ambiente agradable que facilita el trabajo y la convivencia.

Al aplicar la encuesta del clima organizacional los resultados obtenidos de forma general revelan que la percepción de la variable clima organizacional es insuficiente, ya que obtuvo una puntuación de 3.05 y a pesar de encontrarse cerca del valor tomado como nivel mínimo deseado (3.1) no llega a cumplir con los requisitos establecidos. En la tabla 3 se muestran los resultados (en porcentaje) obtenidos por estratos.

**Tabla 3: Porcentaje de respuestas correctas de las dimensiones analizadas por estratos.**

	Dirección general	Alimentos	Productos industriales	Transporte	Bebidas	Promedio
<b>Liderazgo</b>	90	95	60	95	95	87
<b>Motivación</b>	60	70	60	75	45	62
<b>Reciprocidad</b>	65	80	55	80	85	73
<b>Participación</b>	75	100	55	100	85	83

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar la tabla anterior se observa que el porcentaje más bajo se encuentra en la dimensión motivación dado por las categorías reconocimiento del aporte, responsabilidad y adecuación a las condiciones de trabajo. La segunda dimensión más afectada es la reciprocidad que enfrenta problemas relacionados principalmente con la retribución. Mientras que el liderazgo y la participación no se ven tan afectadas.

Para una mejor comprensión de la situación y poder determinar las acciones a realizar se procede a desarrollar un análisis de cada dimensión por separado. Con respecto a la dimensión liderazgo es importante resaltar que se aprecia un resultado positivo, aunque es necesario que los directivos creen oportunidades que permitan dar a conocer a los empleados el comportamiento de los indicadores económicos de la empresa y de esta forma todo el personal se sienta implicado en el cumplimiento de los objetivos institucionales; fomentando el trabajo en equipo y la adopción de posturas sinceras para el análisis de problemas y solución de conflictos.

La motivación es la dimensión más afectada y la que tiene mayor incidencia en que el clima organizacional sea insuficiente. Los resultados obtenidos indican que no se reconoce el esfuerzo, las iniciativas y las ideas de los trabajadores, lo cual provoca que los empleados no tengan la motivación necesaria para asumir mayores responsabilidades de las que hoy asumen. Además, el proceso de toma de decisiones se desarrolla de una forma muy centralizada que impide que los trabajadores se impliquen más en los retos y planes de trabajo que se propone la entidad. También el exceso de responsabilidad, las malas condiciones de trabajo y las medidas disciplinarias, que en ocasiones se aplican, hacen que exista un ambiente tenso que puede propiciar que parte del personal que trabaja en la empresa no se sienta cómodo.

La reciprocidad también se ve afectada, la categoría que más influye en el comportamiento de esta dimensión es la retribución, pues hay una percepción generalizada de que la retribución no se corresponde con las exigencias y responsabilidades, además, los trabajadores plantean que no se reconoce el esfuerzo y eficiencia en el trabajo realizado. A toda esta situación se le suma la relación entre los salarios y los precios actuales que hace que la mayoría de los trabajadores se percaten de que el salario no es suficiente para satisfacer sus necesidades. Otro problema existente es que los trabajadores no tienen a su disposición los programas de capacitación y desarrollo necesarios para su superación. De forma general se puede decir que los empleados perciben que la mayoría de las veces dan más a la entidad que lo que reciben de esta.

Respecto a la dimensión participación hay que destacar que no es precisamente un aspecto

crítico dentro del clima organizacional como sistema, sin embargo, es importante centrar los esfuerzos en lograr una mayor participación del colectivo que facilite la implicación de todos en el cambio, con el objetivo de alcanzar la superación y un constante desarrollo. Además, se debe lograr que la información que se brida sea clara y precisa, para agilizar el trabajo y evitar confusiones.

Entre las acciones propuestas a la organización para su implementación (paso 4), que contribuyan a la mejora del clima organizacional de la empresa, se encuentran:

- Fomentar espacios (talleres y seminarios) que permitan informar a los trabajadores de cada una de las áreas, los resultados económicos obtenidos y el comportamiento de los principales indicadores con los que trabaja la empresa.
- Divulgar mediante el correo electrónico la situación económica de la empresa.
- Reconocer el esfuerzo realizado por los trabajadores mediante la entrega de diplomas en chequeos de emulación y matutinos.
- Ofrecer a los trabajadores un mayor nivel de autonomía y confianza, que le permita tomar decisiones importantes relacionadas con su trabajo.
- Incluir en los planes de inversión aquellos instrumentos de trabajo y equipos necesarios para la realización del trabajo.
- Realizar actividades recreativas que propicien el intercambio fuera del ambiente laboral.
- Realizar talleres sobre las normas disciplinarias y la importancia de su cumplimiento.
- Proponer a la casa matriz realizar un análisis del sistema de pago actual.
- Poner en práctica un sistema de estimulación que permita satisfacer las necesidades materiales y morales de los empleados.
- Desarrollar una detallada revisión y reestructuración del diseño de los puestos de trabajo y las funciones y atribuciones descritas para cada cargo.
- Solicitar estudio de aprovechamiento de la jornada laboral.
- Determinar las necesidades de capacitación y los requerimientos de cada cargo.
- Participar en los matutinos de las áreas con vista a garantizar que se utilice como espacio informativo y de retroalimentación para todos los trabajadores.
- Emitir un boletín mensual donde se aborden temas de importancia para la entidad.
- Realizar charlas educativas con especialistas sobre la importancia de los cambios y su utilidad.

## DISCUSIÓN

Para determinar las problemáticas que afectan el clima organizacional (paso 1) se aplica una entrevista a los integrantes del consejo de dirección, la cual es de gran utilidad para crear una percepción inicial de la situación actual de la empresa y permite mayor acercamiento por parte de los investigadores al objeto de estudio.

Para el cálculo de la muestra a emplear (paso 2) se utiliza la fórmula expresada en el libro de Metodología de la Investigación de Hernández (2004).

$$n = \frac{Nk^2pq}{(N-1)e^2+k^2pq}$$

Donde: n: tamaño de la muestra; N: tamaño de la población; k≈ 2 (constante); p = 0,5 (probabilidad de que ocurra el fenómeno); q = 0,5 (probabilidad de que no ocurra el fenómeno); e = 0,05 (error).

Es importante resaltar, una vez definida la muestra, que para aplicar los instrumentos y

analizar los resultados (paso 3) se requiere de mucho tiempo y dedicación, pues se debe explicar a los trabajadores que brindan la información sobre lo que se investiga en qué consisten las técnicas con gran precisión y claridad, brindándoles mucha confianza para que faciliten información verídica.

A partir de los resultados obtenidos se determinan cuáles son los procesos que afectan el clima organizacional y se pueden desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional, incluso, algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear sus propias soluciones (Segredo, 2013).

Para proponer las acciones (paso 4) se toman como punto de partida los problemas detectados y se designan responsables, participantes y fecha de cumplimiento. Para ello, deben expresarse de forma clara las acciones a realizar con el propósito de atenuar o eliminar los problemas existentes.

## **CONCLUSIONES**

Existe relación en los resultados obtenidos por las diferentes herramientas aplicadas, determinándose que el clima organizacional en la Comercializadora Mayorista ITH Varadero es insuficiente. Las dimensiones que presentan mayores problemas son: motivación (reconocimiento del aporte, responsabilidad y adecuación a las condiciones de trabajo) y reciprocidad (retribución). La UEB en que se encuentran las mayores afectaciones en el clima organizacional es la de Productos Industriales, mientras que las que muestran mejores resultados son Transporte y Alimentos. El plan de acciones propuesto a la Comercializadora Mayorista ITH Varadero le permitirá dar los primeros pasos encaminados a resolver las insuficiencias detectadas en la empresa; aunque es importante señalar que la mejora del clima organizacional sólo será posible si se logra involucrar a todos los miembros de la institución en el cambio.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Anónimo. (2016). Actualización de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 aprobados en el 7mo. Congreso del Partido. Gaceta Oficial.
- Chang, Ll. B. (2016). Propuesta de acciones encaminadas al mejoramiento del clima organizacional en el Banco de Crédito y Comercio, sucursal 3521, Varadero. (Tesis de Diploma), Universidad de Matanzas, Cuba.
- Chiang, M.M, et al. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal. Universum. N: 23 Vol.2.
- González, D.J. (2008). Psicología de la motivación. La Habana: Editorial Ciencias Médicas.
- Hernández, R. (2004). Metodología de la Investigación 2. 1ra ed. McGraw-Hill. La Habana. Primera reproducción: Editorial Félix Varela.
- Mena, L.C. (2014). Sistema de acciones para el monitoreo y perfeccionamiento del clima organizacional en la Empresa de Preparación y Suministros de Fuerza de Trabajo. Petroempleo. (Tesis de Diploma). Universidad de Matanzas, Cuba.
- Miranda, L. Y, et al. (2018). Diagnóstico del clima organizacional en la Comercializadora Mayorista ITH Varadero. Evento Mujer Economista. ANEC Matanzas.
- Otaño, L. B. (2016). Acciones para la mejora del clima en ITH Varadero. (Tesis de Diploma), Universidad de Matanzas, Cuba.

Pérez, R. (2015). Plan de Desarrollo 2016-2030. Varadero. ITH.

Ramos, A. (2014). Diagnóstico de las principales variables sobre Clima Organizacional que afectan la productividad en la UEB: Centro Comercial Hicacos. (Tesis de Diploma), Universidad de Matanzas, Cuba.

Segredo, A.M. (2009). Caracterización del Sistema de Dirección en la Atención Primaria de Salud. Revista Cubana Salud Pública.

Segredo, AM. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Revista Cubana Salud Pública. vol.39 no.2.