



ISSN: 1696-8352 - CUBA –JULIO 2017

UN ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA AGROFORESTAL EL SALVADOR

Lic. Eilirsy Boloy Gracial

Universidad Guantánamo

MES

eilirsybg@cug.co.cu

Cuba

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Eilirsy Boloy Gracial (2017): “Un estudio del clima organizacional en la Empresa Agroforestal El Salvador”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Cuba, (julio 2017). En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2017/empresa-salvador-cuba.html>

RESUMEN

La presente investigación tiene lugar en la Empresa Agroforestal El Salvador y asume como objetivo general: diseñar un plan de acciones para la mejora del clima organizacional en la empresa antes referenciada. Se emplean métodos teóricos, matemáticos – estadísticos y empíricos como la encuesta, la observación y técnicas computacionales mediante la utilización del SPSS v. 22 entre otros. La muestra estuvo conformada por 25 trabajadores del área de la dirección general. El instrumento aplicado fue modificado a partir de la encuesta propuesta por Alina Segredo Pérez en su tesis de maestría cuya validez y confiabilidad fue debidamente demostrada. En el mismo se analizan cinco dimensiones: liderazgo, motivación, reciprocidad, participación y comunicación. Los resultados sugieren una alta percepción por la comunicación, participación, liderazgo y la reciprocidad aunque deben fortalecerse, no siendo así para la motivación que fue la de peores resultados. Finalmente se propone un plan de acciones en pos de la mejora de la organización.

Palabras claves: clima organizacional - comportamiento organizacional – desempeño.

SUMMARY

The present research takes place in the Agroforestry Company El Salvador and it assumes as general objective: to design a plan of actions for the improvement of the organizational climate in the company previously referenced. Theoretical, mathematical - statistical and empirical methods such as survey, observation and computational techniques using SPSS v. 22 among others. The sample consisted of 25 workers from the general management area. The applied instrument was modified from the survey proposed by Alina Segredo Pérez in her master's thesis whose validity and reliability was duly demonstrated. In the same five dimensions are analyzed: leadership, motivation, reciprocity, participation and communication. The results suggest a high perception for communication, participation, leadership and reciprocity although they should be strengthened, not being for the motivation that was the worse results. Finally, a plan of actions is proposed in order to improve the organization.

Keywords: organizational climate, organizational behavior, performance.

INTRODUCCIÓN

El conocimiento del clima organizacional facilita información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, lo que permitirá además a los directivos, introducir los cambios planificados 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.

“Actualmente, 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).¹

En Cuba los estudios de clima organizacional constituyen una práctica poco recurrente, aún, cuando están inmerso en un proceso de actualización del modelo económico y social, y dentro de este proceso se están llevando cambios que tienen un alto impacto tanto para las personas, organizaciones y la sociedad en general.

La Empresa Agroforestal El Salvador inmersa en un proceso de perfeccionamiento empresarial, un diagnóstico preliminar del clima organizacional efectuado se detectaron diversos factores que acentúan la necesidad de llevar a cabo un estudio más profundo y que se relacionan seguidamente:

- Existencia de un ambiente de trabajo tenso.
- Lenta fluidez de la información.
- Existencia de trabajadores que no se sienten realizados profesionalmente.
- No se premia a las personas que trabajan bien.
- Falta de motivación de los trabajadores.
- Falta de claridad en las funciones que deben desempeñar.

Por lo anteriormente expuesto, constituye un problema de esta investigación, ¿Cómo mejorar el clima organizacional de la Empresa Agroforestal el Salvador?

Atendiendo al problema planteado el objetivo de esta investigación estará dado en diseñar un plan de acciones para la mejora del clima organizacional en la Empresa Agroforestal el Salvador.

Clima organizacional. Definiciones

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 organizacional².

Han sido diversos los investigadores que han aportado definiciones de un término que algunos denominaron atmósfera psicológica, ambiente laboral, clima laboral y que hoy se conoce ampliamente como clima organizacional.

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 apoyo³. 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

¹Machorro 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

² Dávila Díaz, A. Clima organizacional. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos86/el-clima-organizacional/el-clima-organizacional.shtml>. Recuperado en Enero 2016

³ Dessler, G. (1993), Organización y administración. Prentice Hall Interamericana. México.

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 productividad⁴".

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 desempeño⁵".

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 circuito⁶".

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 empleados⁷".

En la norma cubana 3000 del 2007 (citado por Cuesta 2014) se concreta como clima laboral: "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 organización⁸".

García Solarte (2009) plantea su definición de clima organizacional como "la percepción y apreciación de los empleados con relación a 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 organización⁹".

La mayoría de estos autores en su definición coinciden en que el clima organizacional no es más que la percepción que tiene el individuo del ambiente laboral donde se desempeña. La autora de la investigación considera que una de las definiciones más completas y coherentes con los objetivos de la investigación es la dada por 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 trabajo¹⁰.

Es importante destacar que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

El clima junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Características del clima organizacional

⁴ Álvarez, H. (1995). Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante. Profesor Universidad del Valle.

⁵ Robbins Stephen. (1999) Comportamiento organizacional. México. Prentice Hall. 1999

⁶ Goncalves, A. Dimensiones del clima organizacional. Disponible en: <http://www.monografía.com.l>. Recuperado en octubre del 2015

⁷ Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill. Impreso en Colombia.

⁸ Cuesta Santos, A. (2014) Indicadores de Gestión del Capital Humano y del Conocimiento en la empresa. Editorial academia. Cuba. Pág. 81

⁹ García Solarte, M. (2009) Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual.

¹⁰ Méndez Álvarez, C. (2006), Clima organizacional en Colombia Bogotá: Universidad del Rosario.

Existen una serie de características del clima organizacional que son importantes conocer para poder realizar correctamente un diagnóstico del mismo. Rodríguez (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- El clima organizacional es permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma. A su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral. Es decir sus empleados pueden estar insatisfechos.

El clima laboral es un elemento clave en el éxito de una empresa 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. Resulta importante conocer cuáles son las variables inherentes al clima organizacional.

Variables del clima organizacional

Muchos autores han definido, de acuerdo con estudios realizados, diferentes variables o dimensiones que componen el clima organizacional. Sin embargo, todos concuerdan en que esas variables o dimensiones del clima organizacional lo constituyen las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un análisis de clima organizacional es conveniente conocer las diversas variables o dimensiones que han sido investigadas por diversos autores.

A continuación se presenta un resumen de los estudios identificados, indicando el autor y las variables o dimensiones que han considerado.

Gilamar (1999) considera que las variables que conforman el clima organizacional, en dependencia de la percepción que de ellas tengan sus miembros, son las siguientes:

- **Variables del ambiente físico:** están compuestas entre otras por el espacio físico, condiciones de ruido, iluminación, temperatura, contaminación, instalaciones, máquinas, etcétera.
- **Variables estructurales:** entre ellas se encuentran el tamaño de organización, estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- **Variables del ambiente social:** agrupa la comunicación, el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, etcétera.
- **Variables personales:** recoge las aptitudes, las actitudes, las motivaciones, las expectativas de los miembros de la organización entre otras.
- **Variables propias del comportamiento organizacional:** como por ejemplo la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, tensiones y estrés, entre otras.

Likert (1967) planteaba ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando.
2. Las características de las fuerzas motivacionales.
3. Las características de los procesos de comunicación.
4. Las características de los procesos de influencia.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones.
6. Las características de los procesos de planificación.
7. Las características de los procesos de control.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

Litwin y Stringer (1980), consideran nueve dimensiones: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad.

León (2011) en su estudio analiza las dimensiones siguientes: Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación.

Rodríguez (2013) considera cinco dimensiones: Motivación, Liderazgo, Comunicación, Trabajo en equipo y Espacio físico.

Como se evidenció anteriormente hay gran diversidad de criterios a la hora de evaluar el clima organizacional, ya que son disímiles las variables o dimensiones que permiten medir el mismo en dependencia de las características y de los objetivos que persigue la organización. Cada cual las adecua de acuerdo con las particularidades de la organización.

Las variables o dimensiones de análisis deberán ser fijadas en dependencia del estudio preliminar realizado a partir del criterio de los expertos y aprobadas por la máxima dirección después de ser discutidas las intenciones de la investigación en proceso.

Herramientas más comunes para evaluar el clima organizacional

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

La observación y comportamiento de los individuos, 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.

La realización de entrevistas grupales 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 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.¹¹

Abordaje metodológico

Se realizó un análisis bibliométrico que evaluó los trabajos más reconocidos y aceptados por la comunidad científica. En este rango clasificaron 300 artículos de revistas indexadas.

El instrumento aplicado fue modificado a partir de la encuesta propuesta por Alina Segredo Pérez en su tesis de maestría y validado por la autora con un grupo de expertos profesores todos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Guantánamo. Consta de un total de 60 incisos redactados en forma de afirmaciones, donde el encuestado debía responder con una (V) si lo considera verdadero o una (F) si lo considera falso, según su valoración.

Una vez aplicado el instrumento se calificó teniendo en cuenta la clave elaborada para este fin. Según lo que contestaron por cada uno de los incisos, se definió dar una codificación de uno (1) para las respuestas correctas, que son las que coinciden con la clave de calificación y para las incorrectas de cero (0) que son las que no coinciden según la clave establecida.

Las respuestas obtenidas por cada uno de los 60 incisos del instrumento, se vaciaron en una base de datos, lo que permitió calcular la suma de respuestas correctas, es decir de unos (1), de cada inciso. Para el procesamiento de esta información se calcularon los valores medios por cada dimensión.

Para la interpretación de los resultados se definió una escala ordinal a partir de las respuestas correctas, ya fueran verdaderas o falsas, que permitieron inducir a un resultado; que como valor optimo se tuvo el máximo de 1, a partir de este valor se consideró; clima satisfactorio cuando los valores oscilan entre 1 y por encima de 0.6 y cuando los resultados se encuentran por debajo de 0.5 se consideró clima insatisfactorio y clima de riesgo cuando los valores se encuentran entre 0.5 y 0.6 criterios estos validados por la autora.

El estudio se realizó en La Empresa Agroforestal El Salvador en el área de la dirección general que permitió la caracterización del clima organizacional, a través de las dimensiones liderazgo, motivación, participación, reciprocidad y comunicación.

El diseño del estudio fue transversal donde el universo estuvo integrado por 25 trabajadores de un total de 34 al aplicar la fórmula brindada por Laura Fischer y Jorge Espejo en el texto "Investigaciones de Mercados, un enfoque innovador" que forman parte de la estructura de dirección a este nivel.

¹¹Citado por: Navarro, YY. Y Hernández, GG. 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, 2013. Pág. 28

Los resultados de la encuesta fueron procesados en el SSPS 22 al analizarlos se obtiene:

Las encuestas aplicadas a los trabajadores arrojaron una fiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach de 0.992 lo que indica que el instrumento es fiable con las dimensiones 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 0.696.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

La primera dimensión estudiada fue el liderazgo en ella se valoraron las categorías: dirección, estímulo a la excelencia, estímulo al trabajo en equipo y solución de conflictos.

La tabla 1 muestra la frecuencia de respuestas correctas en la dimensión, en la cual la categoría de estímulo de excelencia obtiene 65, dirección 63, estímulo de trabajo en equipo y solución de conflictos 64 para un total de 256 respuestas correctas lo que representa el 85.3%.

Tabla 1. Frecuencia de respuestas correctas en la dimensión liderazgo

Categoría	Total por incisos			Total	%
Dirección	22	16	25	63	84
	1	3	23		
Estímulo de Excelencia	25	19	21	65	86.7
	15	35	50		
Estímulo del trabajo en Equipo	24	21	19	64	85.3
	25	37	49		
Solución de Conflicto	17	24	23	64	85.3
	12	16	56		
Total de la dimensión				256	85.3
Nota: lo sombreado en color gris representa el número del inciso en el instrumento					

La segunda dimensión estudiada fue la motivación, dentro de esta las categorías: realización personal, reconocimiento de la aportación, responsabilidad y adecuación de las condiciones de trabajo.

La tabla 2 muestra la frecuencia de respuestas correctas en la dimensión, en la cual las categorías de peores resultados fueron: reconocimiento de la aportación, realización personal obtiene y adecuación a las condiciones de trabajo con 34, 37 y 45 respuestas correctas respectivamente, siendo la categoría responsabilidad la de mejores resultados con 55 respuestas correctas. En la dimensión solo el 57% de las respuestas fueron correctas lo que significa la mala percepción que tiene los trabajadores de la motivación.

Tabla 2. Frecuencia de respuestas correctas en la dimensión motivación

Categoría	Total por incisos			Total	%
Realización Personal	9	9	19	37	49.3
	5	27	26		
Reconocimiento de la Aportación	3	24	7	34	45.3
	44	42	39		
Responsabilidad	9	25	21	55	73.3
	33	51	55		
Adecuación a las Condiciones de Trabajo	16	18	11	45	60
	45	46	57		
Total de la dimensión				171	57
Nota: lo sombreado en color gris representa el número del inciso en el instrumento					

La tabla 3 muestra la frecuencia de respuestas correctas en la dimensión reciprocidad, dentro de esta las categorías: aplicación al trabajo, cuidado del patrimonio institucional, retribución y equidad. La categoría de peores resultados fue cuidado del patrimonio institucional con un 48% de respuestas correctas, mientras que las categorías de mejores resultados fueron aplicación al trabajo, retribución y

equidad con 64, 66.7 y 69.3% de respuestas correctas respectivamente aunque muy próximos al 50% lo que evidencia que existen problemas en esa dimensión.

Tabla 3. Frecuencia de respuestas correctas en la dimensión reciprocidad

Categoría	Total por incisos			Total	%
Aplicación al Trabajo	16	14	18	48	64
	54	29	22		
Cuidado del Patrimonio Institucional	2	19	15	36	48
	15	31	58		
Retribución	21	5	24	50	66.7
	47	14	18		
Equidad	25	9	18	52	69.3
	6	2	34		
Total de la dimensión				186	62
Nota: lo sombreado en color gris representa el número del inciso en el instrumento					

La cuarta dimensión estudiada fue la participación, a través de las categorías: compromiso de la productividad, compatibilización de intereses, intercambio de información e involucración en el cambio. En la tabla 4 se muestra la frecuencia de respuestas correctas en la dimensión.

Tabla 4. Frecuencia de respuestas correctas en la dimensión participación

Categoría	Total por incisos			Total	%
Compromiso de la productividad	20	19	23	62	82.7
	32	43	48		
Compatibilización de intereses	25	25	20	70	93.3
	19	41	4		
Intercambio de Información	24	18	19	61	81.3
	31	7	8		
Involucración en el Cambio	21	24	20	65	86.7
	59	17	40		
Total de la dimensión				258	86
Nota: lo sombreado en color gris representa el número del inciso en el instrumento					

Todas las categorías obtuvieron resultados por encima del 50% aunque la categoría intercambio de información fue la de peores resultados con 61 respuestas correctas mientras las categorías compromiso de la productividad obtiene 62, compatibilización de intereses 70, e involucración en el cambio 65 para un total de 258 respuestas correctas en la dimensión.

La última dimensión estudiada fue la comunicación, se exploró a través de las categorías: estímulo al desarrollo organizacional, aporte a la cultura organizacional, proceso de retroalimentación y estilos de comunicación.

En la tabla 5 se muestra la frecuencia de respuestas correctas en la dimensión, en la cual la categoría de la estímulo al desarrollo organizacional fue la de mejores resultados con un total de 69 respuestas correctas, mientras que aporte a la cultura organizacional 67, proceso de retroalimentación 65, y estilos de comunicación la de peores resultados con 64 para un total de 265 respuestas correctas en la dimensión lo que representa el 88.3%.

Tabla 5. Frecuencia de respuestas correctas en la dimensión comunicación

Categoría	Total por incisos			Total	%
Estímulo al Desarrollo Organizacional	21	25	23	69	92
	11	28	21		
Aporte a la Cultura Organizacional	19	23	25	67	89.3
	10	30	38		
Proceso de Retroalimentación	20	23	22	65	86.7
	33	52	24		
Estilos de comunicación	16	25	23	64	85.3
	20	9	60		

Total de la dimensión	265	88.3
Nota: lo sombreado en color gris representa el número del inciso en el instrumento		

Finalmente, en la tabla 6 muestra el análisis global del clima organizacional según dimensiones, los resultados reflejan la frecuencia de respuestas correctas y el total de valores medios para cada dimensión estudiada. El porcentaje más bajo de respuestas correctas lo obtuvo la dimensión motivación con un 57% y valor medio de 0.57. Entre las dimensiones con mejores resultados se encuentran liderazgo, reciprocidad, participación y comunicación con valores medios de 0.85, 0.62, 0.86 y 0.88 respectivamente.

Tabla 6. Valores del clima organizacional por dimensión

Dimensiones	Total de Respuestas Correctas	%	Valor Medio de las Dimensiones
Liderazgo	256	84	0.85
Motivación	171	57	0.57
Reciprocidad	186	62	0.62
Participación	258	86	0.86
Comunicación	265	88.3	0.88

Se puede observar que se encuentra en el rango riesgo con una puntuación de 0.57 la dimensión motivación, las dimensiones liderazgo, reciprocidad, participación y comunicación obtuvieron valores por encima de 0.6 por lo clasifican como clima satisfactorio aunque existen factores que se deben mejorar.

De forma general, se puede plantear que en la presente investigación la dimensión de más bajos resultados fue la motivación y dentro de ella los menores valores los obtuvieron las categorías realización personal, reconocimiento de la aportación y adecuación a las condiciones de trabajo. Dentro de estas los incisos con peores resultados están asociados a: la información no llega de manera rápida y oportuna a la base, nadie ayuda cuando alguien no sabe qué hacer, no se estilan las demostraciones afectivas hacia los compañeros entre otras.

Luego de un trabajo con el grupo de expertos fueron presentados los resultados del estudio en el Consejo de Dirección de la empresa donde se trazaron un grupo acciones encaminadas al mejoramiento del clima organizacional. Dentro de estas acciones se señalan:

Plan de acciones para la mejora del clima organizacional

Empresa Agroforestal El Salvador

1. Concebir un programa de estimulación tanto moral como espiritual a los trabajadores.
Responsable: Jefes de área
2. Desarrollar entrenamientos por áreas para aplicar técnicas de trabajo en grupo.
Responsable: Jefes de área
3. Realizar un plan de formación que se ajuste a las necesidades de logro de los trabajadores.
Responsable: Especialista de cuadro y capacitación, jefes de área
4. Cambiar la imagen de locales de trabajo.
Responsable: Brigada de mantenimiento
5. Realizar un estudio de organización del trabajo, con vistas a evaluar el sistema de pago de actual.
Responsable: Técnicos de O.T.S
6. Dar charla a los trabajadores sobre la importancia del clima organizacional satisfactorio para el logro de los objetivos organizacionales.
Responsable: Jefe de área
7. Mejorar la climatización de cada área.
Responsable: Director general
8. Garantizar en cada área los materiales de trabajo necesarios.
Responsable: Administrador
9. Mantener el estudio de las insatisfacciones de los trabajadores y la búsqueda inmediata de las soluciones.

- Responsable: Jefe de área
10. Coordinar con la universidad un curso de Técnicas de Dirección para los cuadros.
Responsable: Director General

CONCLUSIONES

- Los resultados más bajos en la dimensión motivación que clasifica como clima en riesgo, con tres categorías afectadas: realización personal, reconocimiento a la aportación y adecuación a las condiciones de trabajo.
- Las dimensiones liderazgo, reciprocidad, participación y comunicación obtienen buenos resultados por lo que clasifican como clima organizacional satisfactorio y de ellas las dimensiones participación y comunicación son las de mejores resultados.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. *Administración de Recursos Humanos*. 2da edición, Edd. Mcgraw Hill, Mexico, 1993.
- Goncalves, A. Dimensiones del clima organizacional. Disponible en: <http://www.monografía.com/>. Recuperado en octubre del 2015
- Dimensiones para evaluar el clima organizacional. [citado 12 febrero 2016]; Disponible en: <http://www.haygroup.com.ve/>
- Hernández Sampier, R (2003). *Metodología de la investigación*. Tomo II. Editorial Félix Varela. La Habana.
- Segredo Pérez, Alina M. "*Clima Organizacional en la gestión del Coordinador Docente de Estado en la Misión Médica Cubana. República Bolivariana de Venezuela*, Tesis de maestría 2009"
- Segredo Pérez AM, Reyes Miranda D. *Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales*. Rev. Correo Científico Médico de Holguín 2004; 8(3)
- Segredo Pérez AM, Pérez Perea L. El Clima organizacional en el desarrollo de los Sistemas Organizativos. Revista INFODIR No.4/2007. ISSN 1996-3521. Disponible en: <http://www.sld.cu/sitios/infodir/>
- Méndez Álvarez, C., *Clima organizacional en Colombia Bogotá*: Universidad del Rosario. 2006
- Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en el VI Congreso del PCC. 2010
- López González, U., "Clima Organizacional". Tesis de maestría. Universidad Tecnológica Tula Tepeji. 2013
- Machorro 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
- Dávila Díaz, A. Clima organizacional. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos86/el-clima-organizacional/el-clima-organizacional.shtml>. Recuperado en Enero 2016
- Dessler, G. (1993), Organización y administración. Prentice Hall Interamericana. México.
- Álvarez, H. (1995). Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante. Profesor Universidad del Valle.
- Robbins Stephen. (1999) Comportamiento organizacional. México. Prentice Hall. 1999
- Cuesta Santos. A, (2014) Indicadores de Gestión del Capital Humano y del Conocimiento en la empresa. Editorial academia. Cuba. Pág. 81
- García Solarte, M. (2009) Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual.
- Navarro, YY. Y Hernández, GG. 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, 2013. Pág. 28