

Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano
Departamento de Administración de Agronegocios
Ingeniería en Administración de Agronegocios



Proyecto Especial de Graduación
Análisis del clima organizacional de la empresa de combustibles
PETROSUR.

Estudiante

Luis Fernando García Barrios

Asesores

D.Sc. Raúl A. Soto. D

M.Sc. Martin Leal

Honduras, abril 2022

Autoridades

TANYA MÜLLER GARCÍA

Rectora

ANA M. MAIER ACOSTA

Vicepresidenta y Decana Académica

RAÚL A. SOTO. D

Director Departamento de Administración en Agronegocios

HUGO ZAVALA MEMBREÑO

Secretario General

Contenido

Índice de Cuadros.....	5
Índice de Anexos.....	6
Resumen	7
Abstract.....	8
Introducción.....	9
Metodología.....	12
Población.....	12
Evaluación	12
Descripción del Instrumento.....	12
Estructura.....	13
Responsabilidad	13
Recompensa.....	13
Riesgo – Desafíos	13
Calor – Cordialidad.....	13
Estándares de Desempeño	14
Cooperación/Apoyo	14
Conflictos	14
Identidad.....	14
Conducción del Estudio.....	16
Validación.....	16

	4
Resultados y Discusión.....	19
Resultados Generales	19
Plan de Mejora.....	25
Variable Estructura	26
Calor	28
Apoyo	30
Conclusiones	33
Recomendaciones.....	34
Referencias.....	35
Anexos.....	37

Índice de Cuadros

Cuadro 1 Distribución de ítems	14
Cuadro 2 Puntuación de ítems positivos y negativos	15
Cuadro 3 Interpretación de ítems.....	15
Cuadro 4 Tabla de codificación	16
Cuadro 5 Validación de Alpha de Cronbach.....	18
Cuadro 6 Niveles de satisfacción por variable del total de los colaboradores de PETROSUR	19
Cuadro 7 Resultado obtenido en cada variable evaluada por el método Litwin y Stinger.....	20
Cuadro 8 Variable Responsabilidad	21
Cuadro 9 Variable Identidad	21
Cuadro 10 Variable recompensa.....	22
Cuadro 11 Variable Conflicto	23
Cuadro 12 Variable Riesgo	23
Cuadro 13 Variable Estructura	24
Cuadro 14 Variable Calor	24
Cuadro 15 Variable Apoyo	25
Cuadro 16 Plan de acción para variable Estructura	27
Cuadro 17 Plan de acción para variable Calor	29
Cuadro 18 Plan de acción para variable Apoyo	31

Índice de Anexos

Anexo A Organigrama empresa de combustibles PETROSUR.	37
Anexo B Cuestionario de Litwin y Stringer, aplicada a los empleados de PETROSUR.	38
Anexo C Carta de aceptación y conformidad de los planes propuestos.....	43
Anexo D Reporte de STATA (Statistics/Data Analysis)	44

Resumen

El clima organizacional es el ambiente de trabajo en el que se encuentran los colaboradores de una entidad, siendo imprescindible para alcanzar los objetivos colectivos de toda organización. Un buen ambiente de trabajo es esencial para el crecimiento de las empresas, pues evidencia las relaciones existentes entre los directivos de las organizaciones y los empleados. Este estudio es de tipo cualitativo descriptivo, elaborado con el fin de conocer el clima organizacional e identificar las variables que más afecten al grupo de estaciones de combustibles PETROSUR, ubicada en el Sur Occidente de Guatemala. Se utilizó la metodología Litwin y Stinger, basada en un cuestionario de 53 interrogantes divididas en nueve dimensiones, las cuales son: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándares de desempeño, conflicto e identidad, aplicadas a los 63 trabajadores que laboran en la organización. Esta herramienta es medible en una escala tipo Likert, que consta de 4 niveles: nivel 1, nivel 2, nivel 3 y nivel 4, donde los usuarios responden específicamente en base a su nivel de acuerdo o desacuerdo. En los resultados obtenidos se identificaron las variables que más afectan el entorno laboral de la empresa, siendo estas: calor, apoyo y estructura. Para mejorar esta situación, se propuso un plan de acción para cada una de estas variables identificadas, las cuales fueron aceptadas por PETROSUR para su pronta aplicación dentro de la empresa.

Palabras clave: Entorno laboral, Estaciones de combustibles, Plan de acción.

Abstract

The organizational climate is the work environment in which the collaborators of an entity find themselves essential to achieving any organization's collective objectives. A good work environment is essential for the growth of companies, as it shows the relationships between the managers of organizations and employees. This study is of a descriptive qualitative nature, elaborated to know the organizational climate and identify the variables that most affect the PETROSUR group of fuel stations, located in the Southwest of Guatemala. The Litwin and Stinger methodology was used, based on a questionnaire of 53 questions divided into nine dimensions: structure, responsibility, reward, risk, heat, support, performance standards, conflict, and identity, applied to the 63 workers who work in the organization. This tool is measurable on a Likert scale, consisting of 4 levels: level 1, level 2, level 3, and level 4, where users respond specifically based on their level of agreement or disagreement. In the results obtained, the variables that most affect the work environment of the company were identified, these being: heat, support, and structure. To improve this situation, an action plan was proposed for each of these identified variables, which were accepted by PETROSUR for prompt application within the company.

Keywords: Action plan, Fuel stations, Work environment.

Introducción

Hoy en día el clima organizacional, visto como tema de interés, es considerado un factor clave para asegurar el éxito y el buen desarrollo de las empresas. De acuerdo con Iglesias-Armenteros y Torres-Esperón (2019), el concepto de clima remite a una serie de aspectos propios de la organización, se trata de un concepto multidimensional a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en las organizaciones, tales como: el poder, el liderazgo, el conflicto o la comunicación, por lo tanto, el clima organizacional es el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la institución, que influyen en las actitudes y en el comportamiento de sus miembros, es el ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los empleados de una organización; pues ellos son quienes lo crean y se hace manifiesto por las reacciones culturales, la interpretación de realidades y métodos de acción que caracteriza a la empresa en un momento específico.

Los primeros estudios sobre el clima organizacional aparecen en el año 1978 por Litwin y Stinger. Estos autores identificaron la productividad relacionándola con los comportamientos asociados en las investigaciones de McClelland, quien propuso un modelo de motivación, el cual dividía las necesidades motivadoras en tres categorías: el poder, la afiliación y el logro. Dentro de estos planteamientos se sostiene que los individuos con alto sentido del logro se arriesgan con metas difíciles, teniendo la certeza en el alcance exitoso de estas. Lo que hicieron Litwin y Stringer fue tomar el modelo de motivación de McClelland como referente para determinar la forma de como ellos entendían el comportamiento en la empresa. A partir de este fundamento teórico, surge el modelo de Litwin y Stringer para el estudio del clima organizacional (Salcedo Narvaez y Lozano Arrieta, 2015).

De acuerdo con CICAP (2016) citado en Madrid Zuniga (2019), en una organización existe el factor que condiciona las interacciones y las experiencias de los empleados, el clima organizacional. Este comprende una serie de componentes los cuales ofrecen una visión global de lo que es la empresa también, Madrid Zuniga (2019) indica que hoy en día, el tema de clima organizacional es un objeto de

estudio de mucho interés para las instituciones y compañías que basan sus estrategias en la mejora continua del ambiente laboral, por lo tanto, se considera un factor clave para el desarrollo de las empresas. Con base a lo anterior, su estudio profundo, diagnóstico y su mejoramiento afecta de manera directa en lo que se conoce como espíritu de la organización.

Según García Solarte (2009) el clima organizacional es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta. El clima organizacional ha permitido identificar el comportamiento de un trabajador, no necesariamente el resultado de factores organizacionales, más bien, de las percepciones que se crean alrededor de estos. Las perspectivas del personal dependen en buena medida de las actividades e interacciones, junto con otras experiencias que cada miembro logre presentar con relación a la empresa. Por lo tanto, el clima organizacional refleja la interacción existente entre características personales de los trabajadores y las características de la empresa. (Garrido Maza, 2018).

No obstante, según Noboa (2011), es posible asumir algunas de sus características del clima organizacional es multidimensional, es decir, consta de varios aspectos que hay que tener en cuenta y es original de cada organización; ejerce una influencia estable y relativamente perdurable sobre el comportamiento de las personas que forman la organización; y, es fragmentario, puede subdividirse en varios microclimas según el departamento, sección u organización de que se trate.

PETROSUR es una empresa de capital guatemalteco conformada por 5 estaciones independientes de combustible con sus respectivas tiendas de conveniencia, cuenta con un centro operacional logístico que distribuye y abastece a terceras estaciones. La empresa nació en Coatepeque, Quetzaltenango, Guatemala, en 1991. PETROSUR empezó a tener un crecimiento en confiabilidad y seguridad en la región por su alta labor en el servicio al cliente que lo ha caracterizado hasta la fecha, contando con un capital humano correspondiente a 63 empleados en la actualidad.

En el presente trabajo se muestra el estudio del clima organizacional realizado en la empresa PETROSUR, teniendo en cuenta que este es un factor de suma importancia en el alcance de los objetivos y metas de la organización, ya que permite conocer las variables que influyen en el rendimiento laboral de la empresa, como indica Pedraza Melo (2018), El factor humano es un ente social complejo en su gestión, a diferencia de otros activos organizacionales, representa para los gerentes desafíos constantes para que el personal se identifique y comprometa con su organización en el logro de los objetivos.

El objetivo general de la presente investigación es conocer el clima organizacional que se presenta en la empresa PETROSUR aplicando la herramienta de Litwin y Stinger, estudiando y analizando las nueve dimensiones de dicho modelo.

Para el cumplimiento eficaz del objetivo general se tuvieron los siguientes objetivos específicos:

Identificar las variables críticas de los comportamientos y patrones de satisfacción laboral dentro de la empresa PETROSUR.

Proponer un plan de acción para la mejora del clima organizacional de PETROSUR con base a las variables críticas encontradas.

Metodología

Población

La presente investigación se realizó en la empresa PETROSUR, situada en el Sur Occidente de Guatemala con base de operaciones en Coatepeque, Quetzaltenango, la cual se dedica a la venta y distribución de combustibles. El estudio se realizó en 5 estaciones de servicio incluyendo en este grupo el personal de despacho, tiendas de conveniencia, administrativo y logístico contando con 63 colaboradores.

Evaluación

El trabajo de investigación se inició realizando una exploración para censar la población total de los empleados con los que cuenta PETROSUR, este estudio es de índole cualitativa descriptiva, ya que, según Aguirre y Jaramillo (2015) el estudio descriptivo cualitativo es el método que se puede elegir cuando se deseen descripciones rigurosas de los fenómenos.

Se eligió este tipo de investigación ya que se requiere conocer de forma puntual y precisa el contexto social que vive cada empleado dentro de la empresa, posteriormente se realizó un análisis con los resultados obtenidos mediante el instrumento utilizado en el desarrollo investigativo.

Este proyecto se basó en una serie de encuestas realizadas a los colaboradores de la empresa PETROSUR; Para fines de este trabajo se entrevistó al 100% de los empleados (63 colaboradores). La recopilación de información sirvió como base de datos y línea guía en la obtención de información esencial para la generación de resultados y su respectivo análisis tomando en cuenta la perspectiva y opinión de todos los trabajadores.

Descripción del Instrumento

Se utilizó el cuestionario de Litwin y Stinger como objeto de estudio. Esta es una herramienta para diagnosticar el nivel organizacional que existe dentro de las empresas. Este instrumento es medible a través de la escala tipo Likert de 4 puntos, donde los usuarios responden específicamente con base a su nivel de acuerdo o desacuerdo, estructurando las respuestas que van desde muy de

acuerdo hasta muy en desacuerdo. El cuestionario de Litwin y Stinger es una herramienta fundamental que nos permite conocer a fondo y de manera concisa los aspectos dinámicos de la realidad Organizacional (Madrid Zuniga, 2019). Este modelo consta de las siguientes 9 variables o dimensiones:

Estructura

Se refiere a la forma en que se dividen y coordinan cada una de las actividades organizacionales en los diferentes niveles jerárquicos de la empresa, independientemente de la posición en el nivel.

Responsabilidad

Hace referencia a la percepción de los empleados con respecto a su autonomía en la toma de decisiones en el desarrollo de su trabajo. Es decir, si hay un seguimiento o supervisión en la totalidad de labores que desempeñan o un nivel de dependencia del colaborador por parte de la dirección de un superior, entre otros aspectos. Hace énfasis el poder de toma de decisiones relacionadas con su trabajo, depende el grado de responsabilidad y las actividades que desempeñe. Es el sentimiento de ser su propio jefe y realizar su trabajo bajo su responsabilidad (Pazmiño Orellana, 2015)

Recompensa

De acuerdo con Villegas Diaz y Delgado Sarmiento (2018) es el sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho; enfatizar recompensas positivas más bien que castigos, la justicia percibida del pago y políticas de promoción.

Riesgo – Desafíos

Representa lo que perciben los empleados acerca de los desafíos que impone el trabajo. Se mide si la organización promueve riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Calor – Cordialidad

Corresponde a la percepción por parte de los empleados acerca de la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones sociales tanto entre compañeros, como entre jefes y subordinados.

Estándares de Desempeño

Indica la percepción que los empleados tienen acerca del énfasis que pone la empresa sobre las normas de rendimiento.

Cooperación/Apoyo

Hace referencia a la percepción de los empleados acerca de la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de sus compañeros. Se mide el apoyo mutuo que existe tanto en los niveles superiores como en los inferiores.

Conflictos

Es el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. (Acosta y Venegas, 2010)

Identidad

Es lo que perciben los empleados con respecto a la pertenencia que sienten hacia la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización (Salcedo Narvaez y Lozano Arrieta, 2015)

La encuesta cuenta con 53 ítems de los cuales 19 de ellos son negativos y 34 positivos, estos siendo codificados de distinta forma como a continuación se presenta en el cuadro 1.

Cuadro 1

Distribución de ítems

Variables	Ítems Positivos	Ítems Negativos
Estructura	1,2,3,4,5,6,10	7,8,9
Responsabilidad	12,13,114,15	11,16,17
Recompensa	18,19,20,23	21,22
Riesgo	25,26,28	24,27
Calor	29,30,33	31,32
Estándares de desempeño	34,35,36,37,39	38
Apoyo	41,43,44	40,42
Conflictos	46,47,48	45,49
Identidad	50,51	52,53

Teniendo en cuenta la existencia de los ítems positivos y negativos como anteriormente se presentaron, cabe mencionar que existe una relación inversamente proporcional entre los valores percibidos de acuerdo con la escala tipo Likert. Esto significa, que, al momento de la evaluación de los ítems positivos por parte de los empleados, y este se catalogue como muy de acuerdo, la respuesta corresponderá a un punteo de 4; y en caso de que se categorice un ítem negativo en este mismo nivel, el valor corresponderá a 1.

Esto quiere decir que cuando los ítems positivos sean considerados por parte de los empleados como muy de acuerdo equivaldrá a un punteo de 4, y si los empleados consideran como muy de acuerdo un ítem negativo su puntuación será de 1, tal como lo indica el cuadro 2.

Cuadro 2

Puntuación de ítems positivos y negativos

Puntuación de Ítems Positivos		Puntuación de Ítems Negativos	
Muy de Acuerdo	4	Muy de Acuerdo	1
De Acuerdo	3	De Acuerdo	2
En desacuerdo	2	En desacuerdo	3
Muy en desacuerdo	1	Muy en desacuerdo	4

Nota. Este cuadro muestra los niveles de la escala y sus respectivas puntuaciones.

De acuerdo con la escala tipo Likert, sus niveles pueden ser interpretados de la siguiente manera como se establece en el cuadro 3.

Cuadro 3

Interpretación de ítems

Nivel	Nomenclatura
1	Malo
2	Regular
3	Bueno
4	Excelente

Para el análisis del clima global se debe promediar el valor codificado sobre cada una de las nueve dimensiones. Una vez hecho esto se podrá identificar mediante los rangos, según la nomenclatura de la metodología, si la empresa se encuentra mal, regular, bien o excelente en su clima organizacional, junto a las variables o dimensiones que comprenden esta misma tal como lo establece el cuadro 4.

Cuadro 4

Tabla de codificación

Resultado del Cálculo de Valores codificados	Nomenclatura
1.0 a 1.4	Malo
1.5 a 2.4	Regular
2.5 a 3.4	Bueno
3.5 a 4.0	Excelente

Conducción del Estudio

El instrumento se aplicó personal e individualmente en sesiones grupales de 5-10 personas dentro de las instalaciones de la empresa. Los colaboradores no recibieron ningún tipo de compensación a cambio, para evitar sesgar la investigación. Además, se especificó el anonimato y confidencialidad del cuestionario, teniendo un tiempo preestablecido de 30 minutos para realizar la encuesta.

Validación

La encuesta proporcionada a los empleados recopiló información verídica, por lo tanto, es válida para los fines del estudio. Esto fue comprobado con ayuda del software Stata donde se calculó un coeficiente de Alpha de Cronbach. Se ha demostrado que este coeficiente representa una generalización de las populares fórmulas de KR-20 y KR-21 de consistencia interna, desarrolladas en 1937 por Kuder y Richardson, las cuales eran solo aplicadas a formatos binarios de calificación o de respuestas (Quero Virla, 2010).

Según Oviedo y Campo-Arias (2005) el Alpha de Cronbach se obtiene a partir de la covarianza (intercorrelaciones) entre ítems de una escala, la varianza total de la escala, y el número de reactivos que conforman la escala. El coeficiente Alpha de Cronbach es la forma más sencilla y conocida de medir la consistencia interna y es la primera aproximación a la validación del constructo de una escala. También debe entenderse como una medida de la correlación de los ítems que forman una escala.

Asimismo, Oviedo y Campo-Arias (2005) indican que el valor mínimo aceptable para el coeficiente Alpha de Cronbach es 0,70; por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja. Por su parte, el valor máximo esperado es 0,90; por encima de este valor se considera que hay redundancia o duplicación. Varios ítems están midiendo exactamente el mismo elemento de un constructo; por lo tanto, los ítems redundantes deben eliminarse. Usualmente, se prefieren valores de Alpha entre 0,80 y 0,90. No obstante, cuando no se cuenta con un mejor instrumento se pueden aceptar valores inferiores de Alpha de Cronbach, teniendo siempre presente esa limitación.

Es necesario tener en cuenta que el valor de Alpha es afectado directamente por el número de ítems que componen una escala. Al incrementar el número de ítems, se aumenta la varianza sistemáticamente colocada en el numerador, de tal forma obteniendo así un valor mayor a lo estimado de la consistencia de la escala. Asimismo, se debe considerar que el valor del Alpha de Cronbach se puede sobreestimar si no se considera el tamaño de la muestra: a mayor número de individuos que completen una escala, mayor es la varianza esperada.

El cuadro 5 muestra el valor del coeficiente de fiabilidad de la escala al momento de realizar la validación de Alpha de Cronbach, este fue de 0.7417 siendo este un valor aceptable ya que es cercano al valor máximo 1. Los valores entre 0.7 y 0.8 garantizan la fiabilidad de la escala por lo tanto el estudio realizado posee resultados que cuentan con credibilidad.

Cuadro 5*Validación de Alpha de Cronbach*

Ítem	Valor
Covarianza promedio entre ítems	0.0385035
Número de ítems en la escala	53
Coeficiente de fiabilidad de la escala	0.7417

Resultados y Discusión

Resultados Generales

Una vez realizadas las encuestas a la población total de los empleados de la empresa PETROSUR, se analizó cada uno de los datos que se obtuvieron, conociendo así las perspectivas de los colaboradores sobre cada una de las variables que mide el instrumento seleccionado para este estudio. Durante la fase de investigación exploratoria se pudo identificar la ausencia de misión, visión y valores dentro de la empresa, esto debido al crecimiento espontáneo que tuvo en los últimos 5 años, ya que estaban acostumbrados a funcionar sin contar con estos elementos al no tener en cuenta el crecimiento de la empresa. En la interpretación de los datos se pudo concretar a través de la puntuación que dicta la codificación del instrumento utilizado, donde se cuenta con un ambiente laboral generalmente bueno al obtener la puntuación de 2.63, siendo el rango de 2.5 a 3.4 puntos un clima organizacionalmente bueno. A continuación, se presentan los niveles de satisfacción expresados en porcentaje de acuerdo con las respuestas obtenidas de parte de los colaboradores de PETROSUR.

El cuadro 6 muestra en términos porcentuales el nivel de satisfacción obtenido por ítem de parte de todos los colaboradores de PETROSUR

Cuadro 6

Niveles de satisfacción por variable del total de los colaboradores de PETROSUR

Variables	Muy en desacuerdo %	En desacuerdo %	De acuerdo %	Muy de acuerdo %
Estándares de calidad	7.07	21.72	49.75	21.46
Responsabilidad	9.52	21.43	43.72	25.32
Identidad	9.85	25.38	38.26	26.52
Recompensa	8.84	27.78	45.45	17.93
Conflicto	6.97	28.48	46.36	18.18
Riesgo	5.76	21.82	46.06	26.36
Estructura	9.85	23.48	42.27	24.39
Calor	7.88	26.97	39.70	25.45
Apoyo	6.06	24.24	44.24	25.45

A continuación, se describirán y explicarán los resultados obtenidos en cada una de las variables evaluadas a través del método Litwin y Stinger.

De acuerdo con el cuadro 7, de todas las variables evaluadas dentro de la empresa, el desempeño se posiciona como la mejor, debido a la puntuación alcanzada, con una calificación de 2.78, donde el 71.21% de los empleados de la empresa están de acuerdo con el correcto desempeño demostrado. Esto evidencia que la percepción de la mayoría de los empleados es buena en cuanto a las normas de rendimiento que tiene la organización. De esta manera, se está demostrando que el énfasis que pone la misma en este aspecto está por buen camino, aunque hay área de mejora.

Cuadro 7

Resultado obtenido en cada variable evaluada por el método Litwin y Stinger.

Variable	Clasificación	Nomenclatura
Estándares de desempeño	2.78	Bueno
Responsabilidad	2.67	Bueno
Identidad	2.66	Bueno
Recompensa	2.62	Bueno
Conflictos	2.62	Bueno
Riesgo	2.61	Bueno
Estructura	2.59	Bueno
Calor	2.59	Bueno
Apoyo	2.56	Bueno
Promedio Global	2.63	Bueno

Conforme al cuadro 8, los resultados obtenidos indican que la variable responsabilidad puntúa con una calificación de 2.67, por lo cual se ubica en el rango de bueno, donde el 69% de los encuestados validan la responsabilidad que cada uno de los empleados posee en su puesto de trabajo. Lo que supone autonomía de parte de los trabajadores, demostrando su capacidad en la toma de decisiones.

Cuadro 8*Variable Responsabilidad*

Variable	Clasificación	Nomenclatura
Estándares de desempeño	2.78	Bueno
Responsabilidad	2.67	Bueno
Identidad	2.66	Bueno
Recompensa	2.62	Bueno
Conflictos	2.62	Bueno
Riesgo	2.61	Bueno
Estructura	2.59	Bueno
Calor	2.59	Bueno
Apoyo	2.56	Bueno
Promedio Global	2.63	Bueno

En conformidad con el cuadro 9, se puede denotar como la variable “identidad” obtiene una calificación de 2.66 de acuerdo con el análisis de resultados obtenidos de las respuestas de los ítems que comprenden esta variable, lo cual la posiciona dentro de un rango considerablemente bueno, con respecto al instrumento utilizado. Del total de los empleados encuestados, el 64.8% está de acuerdo con la identidad que poseen los trabajadores de la empresa, percibiendo así que muchos de estos se consideran como un elemento valioso, aunque se necesita trabajar más en la variable para tener un mayor porcentaje de empleados satisfechos y conformes respecto a cómo se sienten formando parte de la empresa, garantizando así alcanzar los objetivos y metas de la empresa.

Cuadro 9*Variable Identidad*

Variable	Clasificación	Nomenclatura
Estándares de desempeño	2.78	Bueno
Responsabilidad	2.67	Bueno
Identidad	2.66	Bueno
Recompensa	2.62	Bueno
Conflictos	2.62	Bueno
Riesgo	2.61	Bueno
Estructura	2.59	Bueno
Calor	2.59	Bueno
Apoyo	2.56	Bueno
Promedio Global	2.63	Bueno

La percepción que tienen los empleados de acuerdo con los resultados obtenidos de la encuesta realizada se señala que la variable alcanzó un puntaje de 2.62; la cual se clasifica en el rango de bueno, dado a que el 63.4% de las respuestas son positivas con respecto a la correcta forma de recompensar de la empresa hacía los empleados basados en el desempeño demostrado. Esto evidencia que la mayoría de los trabajadores considera que se utiliza más el premio que el castigo al realizar un trabajo tal como lo indica el cuadro 10.

Cuadro 10

Variable Recompensa

Variable	Clasificación	Nomenclatura
Estándares de desempeño	2.78	Bueno
Responsabilidad	2.67	Bueno
Identidad	2.66	Bueno
Recompensa	2.62	Bueno
Conflictos	2.62	Bueno
Riesgo	2.61	Bueno
Estructura	2.59	Bueno
Calor	2.59	Bueno
Apoyo	2.56	Bueno
Promedio Global	2.63	Bueno

A consideración de los empleados encuestados, la variable conflicto se encuentra en buena forma dentro de la empresa ya que los resultados obtenidos indican una puntuación de 2.62 para esta variable. Esto la coloca dentro del rango de Bueno, sin rozar los límites inferiores, donde el 64.54% de los encuestados están de acuerdo con la capacidad de los superiores al momento de resolver conflictos internos de la empresa, demostrando así la capacidad de los jefes para escuchar y actuar ante los problemas que pueden surgir tal como se ve reflejado en el cuadro 11.

Cuadro 11*Variable Conflicto*

Variable	Clasificación	Nomenclatura
Estándares de desempeño	2.78	Bueno
Responsabilidad	2.67	Bueno
Identidad	2.66	Bueno
Recompensa	2.62	Bueno
Conflictos	2.62	Bueno
Riesgo	2.61	Bueno
Estructura	2.59	Bueno
Calor	2.59	Bueno
Apoyo	2.56	Bueno
Promedio Global	2.63	Bueno

El análisis de los resultados obtenidos de la encuesta de acuerdo con el cuadro 12, indica que la variable de riesgo se encuentra dentro del rango categorizado como bueno, al obtener una puntuación de 2.61, donde el 72.42% de los empleados encuestados están de acuerdo en ser capaces de tomar riesgos dentro de la empresa, lo que beneficiará en un futuro a esta. Esto significa la presencia de proactividad en los trabajadores que tienen la iniciativa de afrontar los retos del ambiente laboral.

Cuadro 12*Variable Riesgo*

Variable	Clasificación	Nomenclatura
Estándares de desempeño	2.78	Bueno
Responsabilidad	2.67	Bueno
Identidad	2.66	Bueno
Recompensa	2.62	Bueno
Conflictos	2.62	Bueno
Riesgo	2.61	Bueno
Estructura	2.59	Bueno
Calor	2.59	Bueno
Apoyo	2.56	Bueno
Promedio Global	2.63	Bueno

Según el cuadro 13, los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los 63 empleados de la empresa indican que la variable estructura se encuentra en el rango de Bueno, con una puntuación de 2.59, sin embargo, no se le debe descuidar ya que está rozando los límites inferiores de este. las encuestas que se realizaron indican que los ítems más afectados corresponden con la insatisfacción que tienen con la organización por el posible exceso de papeleos para hacer las cosas y el exceso de reglas que les impiden aportar nuevas ideas para que sean evaluadas.

Cuadro 13

Variable Estructura

Variable	Clasificación	Nomenclatura
Estándares de desempeño	2.78	Bueno
Responsabilidad	2.67	Bueno
Identidad	2.66	Bueno
Recompensa	2.62	Bueno
Conflictos	2.62	Bueno
Riesgo	2.61	Bueno
Estructura	2.59	Bueno
Calor	2.59	Bueno
Apoyo	2.56	Bueno
Promedio Global	2.63	Bueno

El cuadro 14 muestra los resultados obtenidos al evaluar a los empleados de la empresa, se indica que la variable calor alcanzó un puntaje de 2.59, lo que clasifica esta variable en el rango de bueno, pero, es necesario profundizar y analizar en esta variable ya que se posiciona en los límites inferiores de este rango. De acuerdo con las respuestas de los colaboradores, existe una dificultad para poder llegar a conocer a las personas en la organización.

Cuadro 14

Variable Calor

Variable	Clasificación	Nomenclatura
Estándares de desempeño	2.78	Bueno
Responsabilidad	2.67	Bueno
Identidad	2.66	Bueno

Variable	Clasificación	Nomenclatura
Recompensa	2.62	Bueno
Conflictos	2.62	Bueno
Riesgo	2.61	Bueno
Estructura	2.59	Bueno
Calor	2.59	Bueno
Apoyo	2.56	Bueno
Promedio Global	2.63	Bueno

Los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa, de acuerdo con el cuadro 15, indican que el apoyo se posiciona como la más baja entre todas las variables evaluadas ya que obtuvo una calificación de 2.56, esto la ubica dentro del rango de bueno, pero rozando los límites inferiores. El ítem con las puntuaciones más bajas en los resultados obtenidos de la variable apoyo, fue la desconfianza que existe entre las personas dentro de la organización.

Cuadro 15

Variable Apoyo

Variable	Clasificación	Nomenclatura
Estándares de desempeño	2.78	Bueno
Responsabilidad	2.67	Bueno
Identidad	2.66	Bueno
Recompensa	2.62	Bueno
Conflictos	2.62	Bueno
Riesgo	2.61	Bueno
Estructura	2.59	Bueno
Calor	2.59	Bueno
Apoyo	2.56	Bueno
Promedio Global	2.63	Bueno

Plan de Mejora

El estudio realizado denota que existen tres variables de gran vulnerabilidad que deben ser priorizadas para empezar a crear un cambio en el ambiente laboral de la empresa PETROSUR. Dentro de las variables en estado crítico existen una serie de ítems a los cuales los empleados le asignaron las peores puntuaciones en lo que a su perspectiva concierne, con base a estos resultados se creó un plan

de contingencia para mejorar el clima organizacional en función de fortalecer los aspectos relacionados a la estructura, calor y apoyo dentro de la empresa.

En este plan se proponen estrategias de intervención en el modelo de bienestar organizacional y orientado a mejorar la satisfacción del recurso humano, enfocándose en la erradicación de puntos débiles que afectan a los ítems evaluados y así cumplir el objetivo del estudio.

Variable Estructura

Diagnóstico.

La variable estructura posterior a realizar las encuestas a los 63 empleados y llevar a cabo el análisis de resultados, obtuvo una calificación de 2.59, ubicándose en un rango “Bueno”. No obstante, esta es una de las más deficientes y peor puntuadas por parte del personal, estando muy cerca de los rangos inferiores, por lo que, es necesario actuar para evitar que esta siga decayendo y sobrepase el punto crítico de un buen ambiente laboral. Los datos obtenidos proponen que hay insatisfacción en cuanto al posible exceso de papeleos y reglas, siendo esto último un limitante para aportar ideas nuevas que puedan ir en beneficio del desarrollo de la empresa.

Objetivo Estratégico.

Crear un plan para la mejora del ambiente laboral con base en la comunicación a través de la alineación de los objetivos organizacionales de la empresa PETROSUR con relación a los objetivos personales de los colaboradores.

Factor Detectado.

Los empleados perciben que, por el exceso de normativas, detalles administrativos y papeleos, sus aportaciones hacia una mejora no son tomadas en cuenta, por lo que no existe una comunicación eficiente ni directa. Esto significa que se debe trabajar en la comunicación, pues es el principal problema que el dueño debe tratar para que la motivación, eficiencia y eficacia por parte de los trabajadores no se reduzca.

Cuadro 16*Plan de acción para variable Estructura*

¿Qué se hará?	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación a todas las normativas y reglas establecidas en función del recibimiento de aportaciones de los empleados. • Establecer una Misión y visión para que los empleados puedan tener una orientación del por qué y para qué realizan sus actividades diarias. • Digitalizar los documentos de papel, de esta manera se mejora la eficiencia de los procesos, tomando en cuenta que la información electrónica es fácilmente recuperable, más rápida de buscar y que podría disminuir algunos costos administrativos por impresiones, transportes de documentos a la dirección Financiera de las estaciones, entre otras • Dar a conocer a los colaboradores sobre el organigrama de la empresa, para que puedan dirigirse a sus primeros, segundos y terceros superiores al momento que quieran aportar mejoras y que estas sean tomadas en cuenta
¿Como se hará?	<ul style="list-style-type: none"> • Dando respuesta rápida y efectiva hacia las peticiones, quejas o recomendaciones de los empleados, sin importar si es positiva o negativa, teniendo una comunicación directa, explicando las razones de las normativas, reglas de la empresa y estar abiertos a nuevos cambios si pueden traer mejores resultados. • Como investigador llegar a una conclusión con el gerente general de la razón de existir de la empresa y lo que se pretende lograr a futuro con ella. • Capacitando al personal de las estaciones de servicio, dirección de operaciones y logística para el uso de programas como Microsoft®, comprendiendo diferentes servicios, entre ellos: Excel, Word y Outlook, además del uso de la nube para el almacenaje de diversa documentación, facilitando el papeleo para la dirección financiera.
¿Dónde se hará?	<ul style="list-style-type: none"> • En el área de las estaciones de servicios, la dirección financiera y la dirección de operaciones y logística.
Responsable:	<ul style="list-style-type: none"> • Subgerente.
Indicadores de proceso revisión de cumplimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Mediante encuestas de monitoreo anuales, que permitan observar si existen mejoras en esta variable.

Calor**Diagnóstico.**

La variable calor, posterior a efectuar las encuestas a los 63 colaboradores, resultó ser una de las variables que los trabajadores puntúan más bajo, obteniendo 2.59 de calificación lo que indica deficiencias en esta área. Esta se ubica en un rango “Bueno”, sin embargo, este resultado está rozando los límites de los rangos inferiores. Se considera en un punto crítico con respecto a un buen ambiente laboral, donde es necesario actuar para no pasar los límites establecidos. Es una variable importante, ya que mantiene la cordialidad dentro de la empresa favoreciendo al ambiente laboral, lo que propicia un buen desempeño en la realización de actividades.

Objetivo Estratégico

Crear un ambiente laboral donde existan relaciones adecuadas entre el personal de trabajo asegurando alcanzar las metas de la empresa.

Factor Detectado

Los empleados perciben que dentro de la empresa no existe un ambiente laboral tan agradable, esto debido a que dentro de la organización es difícil llegar a conocer a las personas, complicando el desarrollo de relaciones intrapersonales entre el equipo, y consecuentemente, la falta de cooperación entre los mismos. Por lo que, la falta de este contacto entre trabajadores llega a desembocar en un ambiente poco favorable, donde los empleados no están del todo conformes.

Cuadro 17*Plan de acción para variable Calor*

¿Qué se hará?	<ul style="list-style-type: none"> ● Reuniones participativas con todos los empleados, dándoles la oportunidad de expresar sus inconformidades respecto al deficiente apoyo dentro el ambiente laboral de la empresa y así identificar los puntos críticos para posteriormente trabajar conjuntamente y corregirlos. ● Organizar actividades donde participen todos los empleados de la empresa para mejorar las relaciones interpersonales que fomenten el trabajo en equipo en las labores dentro de la empresa. ● Incentivar a los empleados a conocer la personalidad de los integrantes de su equipo de trabajo para que refuercen la confianza entre ellos y así mejorar la sinergia del equipo. ● Establecer metas grupales y no individuales que propicien el apoyo entre empleados pertenecientes al mismo equipo y así evitar el egoísmo y malos tratos de personas individualistas. ● Crear un buzón o libro de quejas interno, donde los empleados puedan expresar de manera anónima sus inconformidades acompañadas de una o varias posibles soluciones.
¿Como se hará?	<ul style="list-style-type: none"> ● Realizando reuniones bimestrales pidiendo la participación de todos los empleados para conocer sus inconformidades con respecto al apoyo existente dentro del ambiente laboral de la empresa. ● Organizando actividades en fechas importantes tanto de la empresa como de la sociedad como, por ejemplo: cuando se alcance una cifra récord de ventas, cierre de ventas de la temporada, navidad, año nuevo, etc. ● Realizando dinámicas interactivas en cada sector de la empresa que incentive a los empleados a conocerse entre sí y mejorar la sinergia de los equipos de trabajo. ● Estableciendo metas grupales dentro de la empresa que reconozca el trabajo grupal mensualmente, incentivando el apoyo entre empleados del mismo grupo
¿Dónde se hará?	<ul style="list-style-type: none"> ● En el área de las estaciones de servicios, la dirección financiera y la dirección de operaciones y logística.
Responsable:	<ul style="list-style-type: none"> ● Gerente y Subgerente de la empresa.
Indicadores de proceso revisión de cumplimiento:	<ul style="list-style-type: none"> ● Mediante encuestas de monitoreo anuales, que permitan observar si existen mejoras en esta variable.

Apoyo**Diagnóstico.**

De acuerdo con las respuestas de los trabajadores en la encuesta realizada, se denotó que el apoyo es la variable más vulnerable. El promedio de las puntuaciones de acuerdo con la codificación de los ítems fue de 2.56 puntos, lo que la posiciona dentro del rango considerado como bueno, rozando los límites inferiores del mismo, por lo cual, el apoyo se considera en estado crítico y requiere la implementación de nuevas estrategias para su mejora. Priorizando los ítems que indican que no hay un gran apoyo entre los grupos de trabajo, evidenciando poca comunicación.

Objetivo Estratégico.

Fortalecer la confianza entre mismos colaboradores y superiores, fomentando la aplicación de valores y de prácticas sobre el buen uso de la inteligencia emocional.

Factor Detectado.

Los empleados consideran que, dentro de la empresa no existe un ambiente laboral amigable, debido a la falta de confianza de un empleado a otro, lo que dificulta el correcto desarrollo de las relaciones interpersonales y como consecuencia la deficiente sinergia de los equipos de trabajo. Esto es lo que lleva a una conducta desfavorable para el trabajo dentro la empresa, obligando al dueño tener que tomar medidas para la mejora de esta variable.

Cuadro 18*Plan de acción para variable Apoyo*

¿Qué se hará?	<ul style="list-style-type: none"> ● Inculcar valores en todo el personal de la empresa, que genere un ambiente agradable de trabajo donde todas las personas se sientan felices al convivir y relacionarse con sus compañeros de trabajo para mejorar la confianza y el apoyo entre todos. ● Identificar a las personas líderes dentro de los equipos de trabajo e incentivar que funjan como guías y no como autoridad, que mejoren y promuevan el apoyo mutuo entre integrantes del equipo para un bien en común. ● Enseñar a los empleados a asumir errores o declives en el trabajo de su equipo, sin que tomen actitudes nefastas que lleguen a perjudicar a un compañero de trabajo, ya que no solo los logros son grupales, también los fracasos. ● El fracaso no es un motivo para decepcionarse ni bajar el rendimiento, por lo cual se debe motivar a los empleados a aprender y reflexionar sobre sus errores, para no cometerlos en el futuro. ● Empoderar a los trabajadores, asignándoles labores de suma importancia para la empresa y así hacerles sentir que los altos mandos confían en sus capacidades laborales.
¿Como se hará?	<ul style="list-style-type: none"> ● Estableciendo los valores de la empresa en un lugar visible para todos los colaboradores, explicándoles a que se refiere cada uno de ellos al momento de la instalación de este y enfatizándolos en las actividades. ● Observando el comportamiento entre grupos de empleados tanto de parte del subgerente como de los encargados de cada dirección, donde se considerarán características como: Carisma, responsabilidad, optimismo, empatía, seguridad, honestidad y proactividad. ● Se le hará entender a las personas líderes que los logros grupales se celebran y que los fracasos no son individuales sino grupales, que debe haber confianza entre ellos para poder consultarse las inquietudes que tengan en la realización de sus tareas cuando sea necesario y así corregir circunstancias en tiempo prudentes. ● A través del ejemplo, los superiores debe demostrar a sus empleados con evidencias que la empresa a lo largo de los años ha caído en errores, pero ha sabido enfrentarlos y es por eso por lo que la empresa se encuentra en mejor estado año con año. ● Asignar a los trabajadores tareas en conjunto de acuerdo con su capacidad y felicitarlos al haberlas hecho de manera correcta subiéndoles así la moral y motivándolos a seguir bajo esa línea, además, de esta forma se motiva a que los empleados tengan más confianza en su capacidad y en las de su compañero.
¿Dónde se hará?	<ul style="list-style-type: none"> ● En las áreas de trabajo de la empresa y salones de la empresa.
Responsable:	<ul style="list-style-type: none"> ● Gerente y Subgerente de la empresa.
Indicadores de proceso revisión de cumplimiento:	<ul style="list-style-type: none"> ● Mediante encuestas de monitoreo anuales, que permitan observar si existen mejoras en esta variable, también se denotara en las mejoras constantes dentro de la empresa hechas por el gerente como sugerencia de los empleados.

Una vez presentadas las propuestas y siendo aceptadas para su implementación por la empresa PETROSUR, de manera conjunta con el gerente general de la empresa se llegó a un acuerdo sobre la importancia de la rápida implementación la misión, visión y valores que deben estar presentes en el actuar de los colaboradores día con día, para que estos empiecen a sentirse comprometidos y se comience a desarrollar sentido de pertenencia hacia la empresa.

Estableciendo de la siguiente manera estos tres elementos de importancia.

Misión: Brindar excelentes experiencias de compra a los usuarios en la venta de combustibles, excediendo las expectativas de atención y servicio, enfocándose en la rapidez y amabilidad.

Visión: Ser el mejor grupo de estaciones de servicio de combustibles en la región, brindando las mejores experiencias de compra a los usuarios.

Valores: Honestidad, compromiso, respeto, cortesía, trabajo en equipo.

Esto como parte de un plan de acción rápida para evitar que la percepción de los colaboradores hacia la empresa empeore, además, se acordó a largo plazo la implementación de cada una de las medidas propuestas, todo esto de forma gradual para evitar un cambio brusco y las consecuencias sobre la perspectiva de los empleados hacia las variables en esta. La finalidad es que los empleados vayan percibiendo cambios graduales a beneficio del sentir de estos sobre el clima organizacional para que, al momento de medir los indicadores de progreso estos vayan mejorando.

Conclusiones

Se identificó las variables de calor, apoyo y estructura como las más críticas que requieren un plan de corrección inmediata, al obtener las peores puntuaciones de parte de los colaboradores en la empresa PETROSUR, lo que indica que no existe una adecuada relación social en el trabajo, los trabajadores no sienten el espíritu de ayuda hacia ellos por parte de la empresa y que el proceso de trámites y procedimientos para desarrollar su trabajo nos es de su total agrado.

Se diseñó un plan de mejora para las tres variables críticas diagnosticadas, tomando en cuenta que no implicarán costos elevados y que fueran de fácil implementación para la empresa.

Las propuestas realizadas en esta investigación de acuerdo con las variables críticas diagnosticadas fueron aceptadas e integradas por parte del grupo de estaciones de servicio PETROSUR.

Recomendaciones

Realizar al menos una vez al año un estudio de clima organizacional en la empresa PETROSUR, para darle seguimiento a las propuestas elaboradas de las variables críticas diagnosticadas.

Enfatizar en los empleados la importancia de la misión, visión y valores de la compañía, además de plasmarlas de forma gráfica en los lugares más concurridos por el personal.

Contratar un profesional de recursos humanos que pueda interactuar de manera activa con el personal para mejorar su funcionamiento y que pueda dar seguimiento al plan de mejora propuesto.

Posterior a la realización del segundo estudio de clima organización global al cabo de un año, realizar una investigación segmentada para cada área de trabajo con el fin de conocer la opinión más específica de cada departamento y así mismo implementar las mejoras en las que aún presenten debilidades.

Referencias

- Acosta, B. y Venegas, C. (2010). Clima Organizacional En Una Empresa Cervecera: Un Estudio Exploratorio. *Revista IIPSI*, 13(1), 163–172. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v13n1/a11.pdf>
- Aguirre, J. C. y Jaramillo, L. G. (2015). El papel de la descripción en la investigación cualitativa. *Cinta De Moebio*(53), 175–189. <https://doi.org/10.4067/S0717-554X2015000200006>
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos De Administración*(42), 43–61. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Garc%C3%ADa%20y%20Zapata%20
- Garrido Maza, A. (2018). *Influencia del clima laboral en el desempeño del personal administrativo contratado de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres de la sede de Lima* [Tesis]. Escuela Profesional de Administración, Lima, Perú. https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4282/garrido_mal.pdf
- Iglesias-Armenteros, A. y Torres-Esperón, J. (2019). Rediseño de instrumento para evaluar clima organizacional de Enfermería en los servicios hospitalarios. *Medisur*, 17(1), 103–111. <http://www.medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/4026>
- Madrid Zuniga, N. E. (2019). *Estudio de clima organizacional de los empleados de planta de la Compañía Avícola de Centroamérica CADECA, Honduras* [Tesis]. Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano, Honduras. <https://bdigital.zamorano.edu/bitstream/11036/6611/1/AGN-2019-T024.pdf>
- Noboa, A. (2011). *Especificidades del clima organizacional en las instituciones de salud*. <http://www.unorte.edu.uy/sites/default/files/Clima%20organizacional%20en%20las%20instituciones%20de%20salud.pdf>
- Oviedo, H. C. y Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Colombiana De Psiquiatría*, 34(4), 572–580. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000400009&lng=en&tlng=es.
- Pazmiño Orellana, M. I. (2015). *Diseño de una Herramienta de Diagnóstico de Clima Laboral para Mejorar La Gestión de Personal* [Disertación]. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ambato, Ecuador. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1226/1/75778.pdf>
- Pedraza Melo, N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista De Investigación*, 15(1), 90–101. <https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>
- Quero Virla, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos*, 12(2), 248–252. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99315569010>
- Salcedo Narvaez, S. S. y Lozano Arrieta, Y. M. (2015). *Análisis de los Factores Determinantes del Clima* [Trabajo de grado]. Universidad de Cartagena, Cartagena de Indias, Colombia.

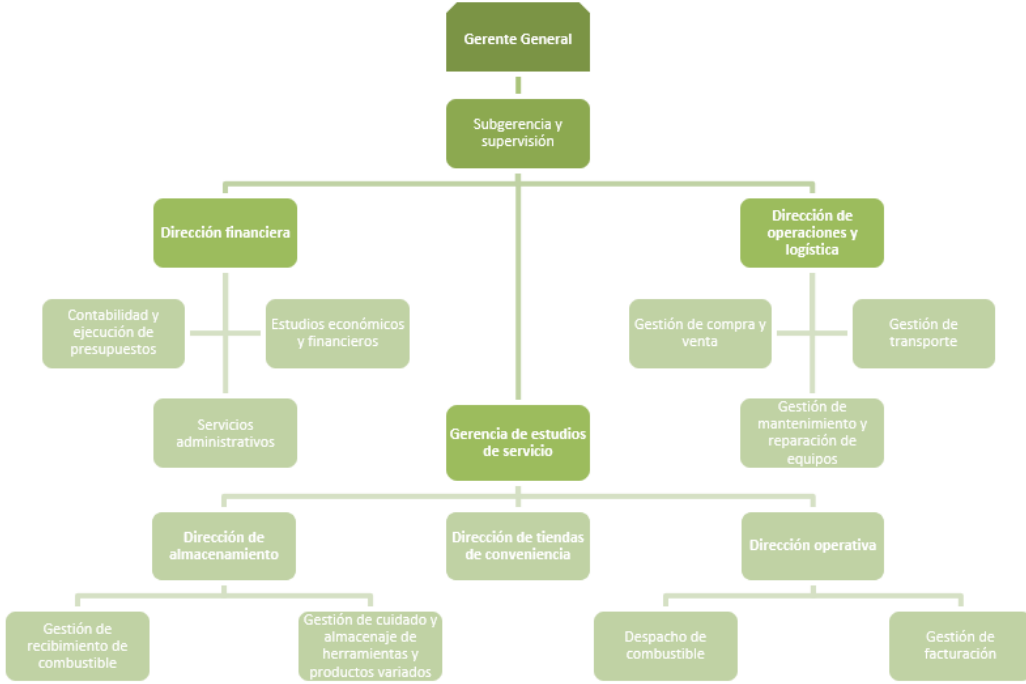
<https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/3314/1.%20Tesis%20clima%20org%20Litwin-Stinger%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Villegas Diaz, M. y Delgado Sarmiento, I. (2018). *Análisis Del Clima Organizacional Según Modelo De Litwin Y Stringer, En El Colegio Abc School, Y Las Propuestas De Mejora* [Tesis]. Universidad Nacional De San Agustín De Arequipa, Arequipa, Perú. <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/7245/EDMvidimp.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Anexos

Anexo A

Organigrama empresa de combustibles PETROSUR.



Anexo B*Cuestionario de Litwin y Stringer, aplicada a los empleados de PETROSUR.*

Escuela Agrícola Panamericana Zamorano. La presente encuesta tiene como objetivo la recolección de datos para la investigación del clima organizacional de la empresa PETROSUR, los datos recolectados son de suma importancia para conocer el ambiente laboral actual y poder tomar decisiones para implementar mejora en la institución, por lo que se agradece su colaboración para responder las preguntas a continuación.

La información recolectada será de forma anónima y confidencial.

Edad: _____ Sexo: _____ Antigüedad: _____

Estación/Departamento: _____ Puesto: _____

En la siguiente encuesta indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo en relación con su percepción sobre diversos aspectos de la institución, marcando con una X en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay respuestas correctas o incorrectas, ni preguntas con trampa. (Recuerde escoger la casilla que corresponde a su respuesta en las columnas de derecha)

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
1.	En esta organización las tareas están claramente definidas				
2.	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas				
3.	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones				
4.	Conozco claramente las políticas de esta organización				
5.	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización				
6.	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas				
7.	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)				
8.	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y Planificación				
9.	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar				
10.	Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan				
11.	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces				
12.	Nuestra gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos				
13.	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado				
14.	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo				
15.	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas				
16.	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas				
17.	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				
18.	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda				

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
19.	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas				
20.	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo				
21.	En esta organización hay muchísima crítica				
22.	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo				
23.	Cuando cometo un error me sancionan				
24.	La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente				
25.	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos				
26.	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia				
27.	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad				
28.	Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea				
29.	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa				
30.	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones				
31.	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización				
32.	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí				
33.	Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables				
34.	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto				
35.	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar				
36.	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal				
37.	La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien				
38.	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño				
39.	Me siento orgulloso de mi desempeño				
40.	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores				
41.	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización				
42.	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra				
43.	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil				
44.	La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc)				
45.	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos				

46.	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable				
-----	--	--	--	--	--

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
47.	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos				
48.	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes				
49.	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible				
50.	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización				
51.	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien				
52.	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la compañía				
53.	En esta organización cada cual se preocupa de sus propios intereses				

Muchas Gracias por Participar.

Recuerde revisar si ha contestado a todas las preguntas.

Anexo C

Carta de aceptación y conformidad de los planes propuestos



3ª. Avenida 11-106 zona 2 Lotificación
Las Conchitas, Coatepeque Quetzaltenango
Tel. 55132036 / 77753202

Aceptación y Conformidades

Estimado, Ing. Fernando García.

Por este medio, nos es grato darle a conocer la aprobación de su plan de mejoras enfocadas al bienestar y satisfacción de nuestro ambiente laboral. Es importante mencionar que debido al estudio que realizó en nuestra empresa, hemos podido analizar de mejor manera nuestras debilidades en el manejo del personal y el entorno en el que se encuentran los colaboradores de la empresa. Hemos revisado y analizado a detalle sus sugerencias de cambio, las cuales son muy concisas y acertadas para el entorno de la empresa, sin duda alguna su estudio fue muy minucioso, ya que tomó en cuenta cada detalle dentro de la empresa.

Seguiremos ejerciendo nuestras labores aplicando sus propuestas. Quedamos totalmente satisfechos con el trabajo realizado y agradecemos su ardua labor y dedicación empleada para este estudio.


Ing. Herberth Alfredo García.
Gerente General.
Estaciones de servicio PETROSUR.



Anexo D

Reporte de STATA (Statistics/Data Analysis)

```

----- (R)
-----
Statistics/Data Analysis 14.2 Copyright 1985-2015 StataCorp LP
                             StataCorp
                             4905 Lakeway Drive
                             College Station, Texas 77845 USA
                             800-STATA-PC http://www.stata.com
                             979-696-4600 stata@stata.com
                             979-696-4601 (fax)

13-student Stata lab perpetual license:
  Serial number: 301406304632
  Licensed to: RAD5
              zamorano

Notes:
  1. Unicode is supported; see help unicode advice.
  2. New update available; type -update all-

. *(56 variables, 63 observations pasted into data editor)

. alpha item1 item2 item3 item4 item5 item6 item7 item8 item9 item10 item11 item12 item13 item14 item15 item16 item17 item18 item19 item20 item21 item22 item23 item24 item25 ite
> m26 item27 item28 item29 item30 item31 item32 item33 item34 item35 item36 item37 item38 item39 item40 item41 item42 item43 item44 item45 item46 item47 item48 item49 item50 item
> 51 item52 item53

Test scale = mean(unstandardized items)
Reversed items: item3 item5 item7 item9 item10 item11 item12 item17 item20 item21 item22 item26 item27 item28 item30 item32 item34 item36 item45 item46 item51 item52

Average interitem covariance: .0385035
Number of items in the scale: 53
Scale reliability coefficient: 0.7417

```