

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA
ESTACIONES MARTIGO S.A.S**



**SANDRA PATRICIA BARRIOS MERCADO
TATIANA PAOLA GÓMEZ BALDIRIS
YURANIS GUZMÁN AGÁMEZ**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS D.T. y C.**

2018

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA
ESTACIONES MARTIGO S.A.S**



**SANDRA PATRICIA BARRIOS MERCADO
TATIANA PAOLA GÓMEZ BALDIRIS
YURANIS GUZMÁN AGÁMEZ**

**ASESOR,
INGRID ROCÍO TRONCOSO OVALLE**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR
DE EMPRESAS**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS D.T. y C.**

2018

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis padres, porque ellos siempre estuvieron brindándome su apoyo, sus consejos, sus valores y por la motivación constante que me ha permitido ser una mejor persona.

A mis hermanos, por su apoyo incondicional, con sus palabras de aliento para que siguiera adelante y siempre sea perseverante en mis metas y sueño.

A mis compañeros y amigos presente y pasado, quienes sin esperar nada a cambio compartieron su conocimiento, alegría y tristeza y a todas aquellas personas que durante mi carrera de estudio estuvieron a mi lado apoyándome y lograron que uno de mis sueños se haga realidad.

Sandra Patricia Barrios Mercado

En primer lugar quiero agradecerle a Dios por darme el empeño y dedicación para salir adelante en este proceso de culminación de mi carrera.

A mi familia por estar siempre a mi lado, por su apoyo incondicional, la cual me motivo a dar todo de mí y en especial a mi hija Hannah Lucia por ser el principal motor de mi vida.

A la universidad por permitirme formarme dentro de ella como profesional.

A la empresa Estaciones Martigo por abrirnos las puertas de su organización, brindándonos su valioso tiempo y colaboración.

También le doy gracias a mis compañeras, las cuales fueron parte fundamental en la realización de dicho trabajo de grado, gracias por su apoyo y acompañamiento durante estos últimos años tanto dentro como fuera del aula de clases.

Gracias a cada uno de ustedes ya que fueron parte fundamental en la realización de dicho proyecto, sin ustedes esto no fuera posible. .

Tatiana Paola Gómez Baldiris

Le agradezco primeramente a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias, felicidad y sobre todo amor

Le doy gracias a mis padres Jesús y Nelcy por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una adecuada educación en el transcurso de mi vida. Y les agradezco sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir. Gracias totales por todos los sacrificios que realizaron para la consecución de este logro en mi vida.

A mis hermanos por ser parte importante de mi vida y por compartir conmigo momentos felices y tristes con unidad y respeto. A toda mi familia en general también les agradezco por la confianza depositada en mí y por permitirme ser parte de su orgullo.

A mis amigos por creer en mí y motivarme a diario en la realización de este gran objetivo de mi vida.

Agradezco a mis compañeras de tesis, Sandra y Tatiana porque sin ellas esto no fuese sido posible. Por la constancia, motivación y trabajo en equipo que siempre le imprimieron a este trabajo. A todos los asesores que aportaron sus ideas para la mejora del mismo.

Yuranis Guzmán Agámez

CONTENIDO

RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	12
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	14
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
2 JUSTIFICACIÓN	17
3 OBJETIVOS	19
3.1 OBJETIVO GENERAL	19
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
4 MARCO REFERENCIAL	20
4.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN (ESTADO DEL ARTE)	20
4.2 MARCO TEÓRICO	27
4.2.1 Clima Organizacional	27
4.2.2 Dimensiones del Clima Organizacional	34
4.2.3 Clima Organizacional y Desempeño	36
4.3 MARCO LEGAL	37

4.4 MARCO CONCEPTUAL	40
5. DISEÑO METODOLÓGICO	43
5.1 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	43
5.1.1 Delimitación espacial	43
5.1.2 Delimitación temporal	43
5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	43
5.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	44
5.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	44
5.4.1 Fuentes primarias	47
5.4.2 Fuentes secundarias	47
5.5 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	48
6.1 RESEÑA HISTÓRICA	50
6.2 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL	51
6.2.1 Misión	51
6.2.2 Visión	51
6.2.3 Valores	52
6.3.1 Combustible	53
6.3.2 Lavado	53

6.3.3 Rusbanizada.....	53
6.3.4 Llantería	53
6.3.5 Petrolizado	54
6.3.6 SOAT.....	54
6.3.7 Cambio de aceites	54
6.3.8 Encerado	54
6.3.9 Body Schutz	55
6.4 DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	56
7. DESEMPEÑO LABORAL	72
7.1 FASE DE PLANEACIÓN	72
7.2 FASE DE SEGUIMIENTO	73
7.3 FASE DE EVALUACIÓN.....	73
7.4 FASE DE RECONOCIMIENTO	74
8. PLAN DE ACCIÓN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	82
RECOMENDACIONES	88

TABLAS

Tabla 1. Variables e ítems propuestos para el instrumento de medición	46
Tabla 2. Análisis DOFA – Clima Organizacional	70
Tabla 3. Formato para evaluación de desempeño.....	76
Tabla 4. Plan de Acción/Mejora del Clima Organizacional	83
Tabla 5. Evaluación Factor Organización.....	111
Tabla 6. Evaluación Factor Comunicación	112
Tabla 7. Evaluación Factor Relaciones Interpersonales	112
Tabla 8. Evaluación Factor Condiciones de Trabajo	113
Tabla 9. Evaluación Factor Identidad y Pertenencia	115

GRÁFICOS

Gráfico 1. Género de los Trabajadores	56
Gráfico 2. Edad de los trabajadores	57
Gráfico 3. Estado Civil de los Trabajadores.....	58
Gráfico 4. Escolaridad de los trabajadores	58
Gráfico 5. Antigüedad de los trabajadores.....	59
<i>Gráfico 6. Tipo de Contrato de los Trabajadores</i>	60
Gráfico 7. Área de la organización a la que pertenece	60
Gráfico 8. Niveles de ingresos de los trabajadores.....	61
Gráfico 9. Resultados Factor Organización	63
Gráfico 10. Resultados Factor Comunicación	64
Gráfico 11. Resultados Factor Relaciones Interpersonales	66
Gráfico 12. Resultados Factor Condiciones de Trabajo.....	67
Gráfico 13. Resultados Factor Identidad y Pertenencia.....	69

RESUMEN

El presente trabajo de grado tuvo como objetivo elaborar un DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ESTACIONES MARTIGO S.A.S, enfocado a mejorar el desempeño de sus trabajadores a través de acciones estratégicas de intervención. Además, este estudio ofrece información pertinente para la comprensión de los factores y las condiciones que influyen en el Clima Organizacional al interior de la organización y que tienen influencia directa sobre los trabajadores, de tal forma que brinda las bases para reorientar la toma de decisiones hacia la gestión de estrategias que garanticen un buen clima laboral, compromiso, rendimiento y productividad de sus colaboradores.

Para tales efectos, la metodología consistió en el diseño de un conjunto de ítems que aseguren la validez del concepto Clima Organizacional, para lo cual se tomó en cuenta la revisión bibliográfica de trabajos relacionados con el clima organizacional citados en la literatura y en los trabajos tomados como antecedentes para este estudio. El instrumento resultante se integró por 36 ítems agrupados en seis variables fundamentales *-dimensiones de organización, compensación y beneficios, comunicación, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo e identidad y pertenencia-*, cuya técnica de escalamiento es tipo Likert de cinco categorías de respuesta, 1=totalmente en desacuerdo, 2=en desacuerdo, 3=indiferente, 4=de acuerdo y 5=totalmente de acuerdo.

Así con base en los resultados de las encuestas, se elaboró un Diagnóstico del Clima Organizacional y se propuso un Plan de Acción de mejora, a través de la definición de líneas estratégicas promocionadas desde Gestión Humana.

Palabras clave: clima organizacional, gestión laboral, recursos humanos.

INTRODUCCIÓN

Martigo es un grupo empresarial familiar, que nació de la unión de 4 estaciones de servicio en la ciudad de Cartagena en el año 2013, que ha buscado crear la imagen y un nombre que en la ciudad para ser reconocida como la mejor opción en donde sus clientes puedan tener una nueva opción de servicio para tanquear su vehículo o moto. Martigo es hoy un grupo ampliamente reconocido en Cartagena en el gremio de Taxistas, mototaxistas, empresas y propietarios de vehículos particulares, como las estaciones de servicio de confianza y en donde “tanquear es ganar”, pues todos los planes que se han ejecutado han generado la recordación necesaria para el cliente y la fidelización de los consumidores. Sus estaciones ya son tenidas en cuenta como referencias de ubicación en la ciudad y, hoy son parte del top of mind del negocio de combustible de la ciudad.

Teniendo en cuenta que el estudio del clima organizacional permite obtener información acerca del comportamiento de las personas que forman parte de la organización, en cuanto a actitudes y conductas, el presente trabajo de grado tiene como objetivo ELABORAR UN DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ESTACIONES MARTIGO S.A.S, que permita establecer líneas estratégicas que contribuyan a mejorar la gestión de su capital humano, como una estrategia para impulsar la motivación y el desempeño de sus colaboradores. Para ello, este estudio constará de las siguientes etapas: 1) Diagnosticar el clima laboral entre los trabajadores de la empresa Estaciones Martigo S.A.S; 2) Analizar el grado de desempeño laboral que presentan los trabajadores de la empresa Estaciones Martigo S.A.S, y su relación con el diagnóstico de clima

organizacional y 3) Proponer un plan de acción de mejora del clima organizacional en la empresa Estaciones Martigo S.A.S.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Mejorar el clima laboral en las organizaciones se ha constituido como uno de los principales ejes de acción para mejorar el desempeño de sus miembros, debido a que éste genera un efecto considerable sobre el comportamiento y el bienestar del capital humano, evidenciado sobre la forma en que estos ejecutan sus roles y responsabilidades, lo que a su vez afecta la dinámica de las empresas en cuanto a operatividad se refiere.

Teniendo en cuenta que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento (Gonçalves, 1997), resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos, que les permite proyectar un incremento en la productividad, conducir la gestión de los cambios necesarios en la organización para el mejoramiento continuo ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones (Segredo & Pérez, 2007).

De acuerdo con (Aarons & Sawitzk, 2006), un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con sus objetivos y metas, así como un deterioro del ambiente de trabajo, que ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia.

En cuanto a estudios de clima laboral desarrollados por consultoras, una encuesta realizada por Adecco Colombia, firma experta en soluciones de Recursos Humanos, reveló importantes datos sobre el clima laboral en las empresas del país y sobre cómo esto afecta a los empleados. Adecco, realizó un estudio entre 503 personas, a nivel nacional, para sondear y comprobar cómo califican los colombianos el ambiente laboral en su trabajo, obteniendo como resultado que el 51% de los consultados lo calificó como bueno, frente a un 23% que lo estimó como malo. El 27% indicó que era regular¹. Por otra parte, en una entrevista realizada a Germán Castillo, gerente de capital humano de Optical Networks, éste acotó que actualmente, las empresas pueden perder hasta un 30% de la productividad por un mal clima laboral; a su vez, explicó que a nivel general, las empresas pierden el 10% de su talento humano por un mal clima laboral y porque las compañías no cumplen con sus expectativas².

Son precisamente los aspectos mencionados anteriormente, los que influyen en que el clima laboral al interior de las organizaciones se vea afectado por las percepciones y expectativas de sus miembros, que pueden generar barreras en el cumplimiento y alcance de metas trazadas y conllevar al deterioro de la cultura organizacional. Y este deterioro se traduce en que el trabajador no se sienta identificado sino más bien enajenado con las actividades que realiza al no integrarse con las políticas de la empresa, y por lo que su nivel de desempeño con respecto a las responsabilidades que le han sido asignadas se verá limitado. De aquí que

¹ Disponible en <http://www.dinero.com/empresas/articulo/es-bueno-ambiente-laboral-su-trabajo/209299>

² Disponible en <http://gestion.pe/empleo-management/clima-laboral-dinero-realmente-lo-puede-mejorar-2189216>

sire la importancia que las organizaciones desarrollen estudios de clima laboral como estrategia en la consecución de objetivos organizacionales.

Con base en lo expuesto y en virtud de hacer praxis en las teorías relacionadas con clima laboral y productividad, el presente trabajo de grado busca hacer énfasis en el **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ESTACIONES MARTIGO S.A.S**, quien cuenta con tres estaciones en la ciudad de Cartagena de Indias D.T y C, en la Avenida Pedro de Heredia, en el Sector el Amparo y Carretera Troncal de Occidente. Esta empresa consiste en una red de estaciones de servicio dedicados a la comercialización de combustibles y productos conexos, que en la actualidad cuenta con un total de cincuenta y cinco (55) trabajadores. Desde la dependencia de Gestión Humana y la observación directa de varios trabajadores de la empresa Estaciones Martigo S.A.S, se han identificado algunas dificultades que pueden advertir problemáticas en el clima organizacional, tales como: ausentismo, rotación de personal, comunicación imprecisa, inconformidad con la remuneración salarial y con el sistema de incentivos, entre otros. Por lo que se evidencia la necesidad de creación de políticas, estrategias y líneas de acción orientadas a reducir las causas y efectos de estas problemáticas.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿El estudio del clima organizacional de la empresa Estaciones Martigo S.A.S, permitirá establecer líneas estratégicas que contribuyan a mejorar la gestión de su capital humano?

2 JUSTIFICACIÓN

El diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite 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 (Soto, 2007).

Por otra parte (Pérez, Maldonado, & Bustamante, 2006), exponen en su trabajo sobre Clima organizacional y gerencia, que existen tres razones que justifican la aplicación del estudio de clima organizacional:

- 1) Como el clima se desarrolla desde la cotidianidad, es capaz de desencadenar obstáculos o facilitar el logro de los objetivos y metas de la organización.
- 2) El clima es un factor importante para evaluar a las organizaciones de una manera holística, sistémica y considerando la fenomenología global.
- 3) El clima permite la auto-reflexión de la percepción compartida en los trabajadores consultados. Debido a esto se facilita el diseño de acciones compartidas y constructivas, motivando el trabajo en equipo, generando eficacia en la organización.

De acuerdo con lo expuesto, el presente trabajo de grado titulado **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ESTACIONES MARTIGO S.A.S,**

busca aportar a la gestión del cambio de esta empresa desde la propuesta de estrategias acciones orientadas a mejorar su clima laboral, a través de un diagnóstico para cada una de las dimensiones que lo componen, determinando las condiciones y características que puedan estar afectando la percepción de los trabajadores hacia la organización.

Por consiguiente, la información generada a partir de este estudio, proporcionará una herramienta útil para las investigadoras, en la practicidad de conocimientos que les permitan desarrollar habilidades asociadas al diseño de estrategias de gestión aplicadas al ámbito empresarial. Además, la Fundación Universitaria Los Libertadores, tendrá un caso de estudio que servirá de referente para otros estudiantes en formación.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un diagnóstico del clima organizacional de la empresa Estaciones Martigo S.A.S, que permita establecer líneas estratégicas que contribuyan a mejorar la gestión de su capital humano.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el clima laboral entre los trabajadores de la empresa Estaciones Martigo S.A.S, a través del estudio de las dimensiones de organización, compensación y beneficios, comunicación, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo e identidad y pertenencia.
- Analizar el grado de desempeño laboral que presentan los trabajadores de la empresa Estaciones Martigo S.A.S, y su relación con el diagnóstico de clima organizacional.
- Proponer un plan de acción de mejora del clima organizacional en la empresa Estaciones Martigo S.A.S, a través de la definición de líneas estratégicas de intervención.

4 MARCO REFERENCIAL

A continuación se exponen aquellas teorías, enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes en general, que se consideran válidos y necesarios para la ejecución de este estudio.

4.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN (ESTADO DEL ARTE)

En general, los proyectos que, por su contenido temático y su metodología, fueron considerados referentes para este trabajo son:

- **ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA GAS ELIALEHI S.A. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL³.** Autor(es): Alvarado Pignataro, Daniella Francesca; De La Cruz Erique, María Lourdes (Guayaquil, Ecuador), 2016. Director del trabajo de grado: Ing. Váscones Martínez José María, MGS. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

En este trabajo de grado se identificó la necesidad de desarrollar una herramienta para la empresa Gas ELIALEHI S.A., que permitiera conocer el estado del clima organizacional, identificar las oportunidades de mejora y emprender las estrategias necesarias para contrarrestar aquellos efectos negativos que se pudieran presentar, producto de un mal clima laboral. Para lo cual, se recurrió al diseño de un cuestionario en el que se tomaron en

³ (Alvarado & De La Cruz, 2016). Estudio del clima organizacional de la empresa Gas Elialehi S.A. de la ciudad de Guayaquil. Trabajo de grado. Guayaquil, Ecuador: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

cuenta 12 dimensiones de la organización; así como, a las entrevistas que fueron realizadas al propietario y al gerente general. Las dimensiones para la evaluación fueron: Comunicación, conflicto y cooperación, confort, estructura, identidad, innovación, liderazgo, motivación, recompensa, remuneración, toma de decisiones y capacitación.

En cuanto a metodología el paradigma bajo el que se desarrolla el proyecto propuesto es el de tipo mixto, dado que se utiliza el método cualitativo a través de la aplicación de la entrevista y el método cuantitativo para la evaluación del clima organizacional a través de un cuestionario. Se aplicó el tipo de investigación concluyente descriptiva ya que se exponen diferentes situaciones con el fin de perseguir varios objetivos. Las fases en las que se desarrolló el proyecto son: 1) Exploración del marco teórico sobre clima organizacional como soporte del instrumento a ser utilizado en la recolección de datos; 2) Selección de las dimensiones más representativas de acuerdo a los problemas que presenta el clima organizacional de Gas ELIALEHI S.A. y recolección de datos; 3) Análisis de los datos recolectados a través de la aplicación del cuestionario para evaluar el clima organizacional y 4) Elaboración de propuesta final para mejora del clima de la empresa Gas ELIALEHI S.A. a través de la implementación de 5 estrategias.

Se encontró que existían problemas de comunicación, motivación, compromiso, proactividad, entre otros. Siendo así, se propuso un plan estratégico con un enfoque en el área de recursos humanos, planteándose estrategias para crear filosofía corporativa, reestructuración de los cargos y sus funciones, creación de políticas de RRHH, reestructuración de procesos de selección de personal, entre otros.

Palabras claves: clima organizacional, estrategias, recursos humanos, gasolinera, herramienta de diagnóstico, filosofía corporativa, dimensiones de la empresa, plan estratégico.

➤ **CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA EFICACIA DEL PERSONAL DE GLP GRANEL SAC – ESTACIÓN DE SERVICIO TRUJILLO**

1⁴. Autor(es): Arana Reyes, Sandra Mariel (Trujillo, Perú), 2015. Director del trabajo de grado: Hurtado Aguilar, Roger, MS. Universidad Nacional de Trujillo.

Este trabajo de grado tuvo como objetivo determinar la influencia del Clima Organizacional en la eficacia del personal de la Estación de Servicio. Se trabajó con un universo muestral de 17 trabajadores, utilizando la técnica de la encuesta, con un cuestionario de 30 ítems, aplicando una escala de Likert con cinco opciones de respuesta. Los datos recolectados se presentan en cuadros estadísticos y gráficos circulares. La metodología se planteó bajo la contrastación de hipótesis con diseño descriptivo.

El Clima Organizacional se evaluó teniendo en cuenta los criterios de Liderazgo, Comunicación, Condiciones de Trabajo, Satisfacción y Autoevaluación, y la eficacia se evaluó mediante los criterios de Motivación, Productividad y Relaciones Interpersonales. En cuanto a elementos de discusión según la teoría de Mc Gregor – Teoría X y Y se evidenció que en GLP GRANEL SAC – EESS TRUJILLO 1, la que predomina es la de tipo Y, ya que los trabajadores se esfuerzan por alcanzar sus metas, son competitivos, responsables y se auto motivan sabiendo que reciben el sueldo esperado, se auto dirigen dentro de su área, les gusta su trabajo y se sienten identificados con su empresa. De acuerdo a los resultados se determinó que el Clima Organizacional en la Estación de Servicio

⁴ (Arana, 2015). Clima organizacional y su influencia en la eficacia del personal de GLP Granel SAC - Estación de servicio Trujillo 1. *Trabajo de grado*. Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo.

Trujillo 1 es bueno, y que la eficacia se encuentra en niveles de alta competencia, por lo que se concluye que el clima organizacional influye de manera positiva en la Eficacia del personal de la estación de servicio, traducido en el cumplimiento de metas de venta en galones.

Palabras claves: clima organizacional, dimensiones, eficacia.

➤ **DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GASOLINERA CVGAS, ESTACION TALPETATE⁵.** Autor(es): Solorzano Cardoza, Lucía Margarita (San Juan Chamelco, Guatemala), 2015. Director del trabajo de grado: Miguez García, Leobel Luis. Universidad Rafael Landívar.

La presente investigación fue llevada a cabo con la finalidad de diagnosticar el clima organizacional en la empresa CVGAS, aplicando un estudio de tipo cualitativo, empleando para ello una encuesta diseñada en base a una escala de Likert con 25 items pertenecientes a 5 indicadores para medir el clima organizacional determinados en base a la necesidades de la empresa siendo estos los siguientes: Calidad de vida en el trabajo, motivación laboral y satisfacción, evaluación del desempeño y retroalimentación, liderazgo y por ultimo comunicación. La investigación es de tipo descriptivo y la población de estudio estuvo dada por 16 colaboradores de distintas áreas de la empresa, incluyendo administrativos y operativos.

Los resultados de la investigación fueron presentados mediante graficas pastel con porcentaje en base a la puntuación asignada a cada reactivo de la escala. De los resultados

⁵ (Solorzano, 2015). Diagnostico del clima organizacional en la gasolinera CVGAS, Estación Talpetate. *Trabajo de grado*. San Juan Chamelco, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

de la investigación se concluyó que el clima organizacional se encuentra deficiente en la mayoría de indicadores evaluados, excepto liderazgo y calidad de vida, siendo estos los indicadores más satisfactorios y estables. Conociendo a profundidad la situación de la empresa con base en el diagnóstico del clima organizacional realizado, se diseñó una propuesta de trabajo efectiva para darle seguimiento y establecer así una mejora en el clima organizacional para cada uno de sus indicadores, con la finalidad de reforzar los aspectos estables y reparar los aspectos deficientes.

Palabras claves: clima organizacional, calidad de vida en el trabajo, motivación laboral, satisfacción laboral, evaluación de desempeño, liderazgo, comunicación.

➤ **ANÁLISIS COMPARATIVO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE DOS ESTACIONES DE SERVICIO DE PDV S.A. EN EL AÑO 2014⁶.** Autor(es): Cobo Chantong, Lisseth Johanna (Guayaquil, Ecuador), 2014. Director del trabajo de grado: Lapo Maza, María del Carmen. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Reconociendo la importancia que tiene la temática del Clima Organizacional en la productividad de la empresa, el Grupo Ledergerber autorizó su análisis y evaluación en el área administrativa de dos de sus estaciones de servicios de combustibles: San Carlos y Encalega, con la finalidad de identificar sus fortalezas y debilidades y, a partir del diagnóstico, para la toma de decisiones que robustezcan el ambiente laboral en ambas empresas.

⁶ (Cobo, 2014). Análisis comparativo del clima organizacional en el área administrativa de dos estaciones de servicio de PDV S.A en el año 2014. *Trabajo de grado*. Guayaquil, Ecuador: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

El estudio es de tipo descriptivo, ya que procuró identificar las características particulares del Clima Organizacional de las estaciones de servicio San Carlos y Encalega, es decir, midiendo el clima laboral desde la percepción de los actores fundamentales, para este caso sus trabajadores. Esto se realizó de acuerdo a las diferentes variables que conforman cada una de las cinco dimensiones del Clima Organizacional que se evaluaron. Siendo la variable independiente el Clima Organizacional y las variables independientes: condiciones físicas de trabajo; autonomía; estructura organizacional y comunicación; reconocimiento, rendimiento e identidad; respeto y relaciones interpersonales y desarrollo e innovación. A su vez, se realizó una comparación de grupos, esto es, un reconocimiento de las semejanzas y diferencias obtenidas en la medición respecto a la percepción que los trabajadores de la estación de servicios San Carlos tienen frente a la de los trabajadores de la estación Encalega.

Para el desarrollo de esta investigación previamente se realizó investigación documental y se aplicaron entrevistas no estructuradas para identificar de manera preliminar la percepción del personal administrativo de ambas estaciones de servicio respecto al clima organizacional en que realizan a diario sus actividades laborales. Luego se realizaron encuestas con un diseño de cuestionario comprendido por 41 preguntas, en el que se consideraron cinco dimensiones del Clima Organizacional, cerradas de opción múltiple utilizando la escala de Likert.

Como conclusión se determinó la existencia de un mejor ambiente en San Carlos con respecto a Encalega, así como las dimensiones que requieren de intervención de la Gerencia. Entre las recomendaciones planteadas por los autores se destacan las siguientes:

revisar el nivel de remuneración comparándolo con las remuneraciones de cargos similares en la industria, a las competencias y el perfil requerido, y a la carga laboral a que se somete al personal, realizar charlas motivacionales, diseñar políticas de incentivos, elaborar un plan de capacitación anual, elaborar un diagnóstico de salud y seguridad ocupacional y diseñar políticas, estrategias, procesos y procedimientos de comunicación interna y de socialización de metas y resultados logrados en la empresa.

Palabras claves: clima organizacional, comportamiento organizacional, condiciones de trabajo, motivación laboral, incentivos laborales, trabajo en equipo.

4.2 MARCO TEÓRICO

A continuación se exponen las teorías relacionadas con *Clima Organizacional* y su *diagnóstico*.

4.2.1 Clima Organizacional

En cuanto a la fundamentación sobre el concepto del clima organizacional, se puede establecer que (Lewin, Lippit, & White, 1939), fueron los pioneros en realizar las primeras aproximaciones al concepto de clima organizacional, mediante concepciones como atmósfera social, postulando la existencia de 6 dimensiones que dan cuenta del clima social: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensas, claridad organizacional, y calor y apoyo (Sudarsky, 1979). El término ha tenido diversas connotaciones de acuerdo a las tradiciones disciplinarias desde donde se aborda, entre ellas la sociología, la antropología y la psicología, especialmente en la década de 1960, en la cual

se realizaron grandes aportes desde la investigación y publicación de diversos escritos como libros y artículos. En esta época se dan a conocer los aportes de la psicología organizacional a partir de Gellerman, citado por (Brunet, 1987).

En los trabajos consultados se aprecian tendencias y regularidades especificadas. Se debe señalar que en los estudios de clima organizacional existen tres enfoques o corrientes para su definición que están en dependencia de los aspectos que toman en cuenta los diferentes autores. Estos enfoques son: el estructuralista, el subjetivo y el de síntesis.

En el enfoque estructuralista, se distinguen dos investigadores (Forehand & Gilmer, 1964), los que definen el clima organizacional como “multidimensional y que está formado por un conjunto de características que describen a la organización, la hacen diferente de otras organizaciones, son duraderas en el tiempo e influyen sobre el comportamiento de los miembros de la organización”.

El enfoque subjetivo, está representado por *Halpin y Crofts* que definieron el clima como "la opinión que el empleado se forma de la organización". En el caso del enfoque de síntesis, es el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son (Litwin & Stinger, 1978), para ellos el clima es "son los efectos subjetivos percibidos del sistema los cuales influyen sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan una organización". La mayoría de los autores consultados concuerdan en que para realizar un estudio sobre clima organizacional es recomendable usar la técnica de *Litwin y Stringer*, ya que al hablar de percepciones se hace posible una medición a través de cuestionarios, teoría

que la autora comparte y ha aplicado en diferentes investigaciones en el campo de la salud pública durante su desarrollo en esta línea de investigación (Segredo A. , 2013).

En síntesis, (García G. , 2009) expone que el clima organizacional es el resultado del conjunto de percepciones globales de las personas sobre su medio interno de trabajo. Es un efecto de la interacción de los motivos internos de los individuos, de los incentivos que da la organización y de las expectativas que se despiertan en dicha relación. Está integrado por las características propias de la organización, que la describen y a su vez la diferencian de las demás. Es experimentado por todos los individuos y se puede medir operacionalmente a través del conocimiento de las percepciones de las personas. Es un fenómeno subjetivo que se refiere a las actitudes, valores, normas y sentimientos que las personas perciben que existen o conciernen a la organización de la cual hacen parte. También es un fenómeno objetivo, es decir, como conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de los individuos que la forman (Forehand & Gilmer, 1964). Es un fenómeno exclusivamente perceptual, lo que hace que puedan existir muchos climas organizacionales en una misma organización, dependiendo del punto de vista del participante (Johanesson, 1973) (Guión, 1973).

De acuerdo con Ostroff, Kinicky y Tamkins (2003), citados (Lisbona, Palací, & Gómez, 2008), el estudio de la cultura y el clima es importante para el campo de la psicología industrial y organizacional debido a que estos constructos proporcionan un contexto para estudiar el comportamiento organizacional, apuntando a que los procesos sociales y simbólicos asociados con el surgimiento de la cultura y el clima influyen tanto en comportamientos individuales como grupales, tales como la rotación, la satisfacción

laboral, el desempeño en el trabajo, la seguridad, la satisfacción del cliente, la calidad de servicio y los resultados financieros.

En cuanto a su medición, Según (García & Bedoya, 1997), 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, es hacer entrevistas directas a los trabajadores y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de cuestionarios diseñados para ello.

Por su parte Brunet (Brunet, 1987), expresa que el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima, es el cuestionario escrito. Este tipo de instrumento presenta al cuestionado preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre las cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Generalmente, para cada pregunta se pide al encuestado que exprese cómo percibe la situación actual y cómo la percibiría idealmente, lo cual permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja.

Existen una gran variedad de cuestionarios que han sido aplicados en los procesos de medición del clima, todas estas propuestas tienen como fin, lograr desarrollar la investigación más efectiva, realizar recomendaciones pertinentes en cada caso, que las dimensiones analizadas puedan servir como elementos referenciales y que cada institución pueda escoger las variables de investigación y las dimensiones que considere pertinentes a los problemas detectados o por prevenir (Segredo A. , 2013).

4.2.1.1 Características del Clima Organizacional

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

- Tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral.

4.2.1.2 Tipologías del Clima Organizacional

Existen diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto. Uno de los modelos más conocidos resultantes de numerosas investigaciones de sus autores y utilizados para diagnóstico y análisis es el de la teoría del clima organizacional de Likert, citado por (Robbins, 1999), basada en tres tipos de variables:

- a) *Variables causales*, que pueden ser modificadas o ser adicionadas con otros componentes por los miembros de la organización; son variables independientes, tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc.
- b) *Variables intermediarias*, que reflejan el estado interno de la empresa; son los comportamientos manifestados por los individuos: motivaciones, actitudes, rendimiento, eficacia de la comunicación y toma de decisiones.
- c) *Variables finales*, que son dependientes y reflejan los resultados obtenidos por la organización (efectividad, eficacia, productividad).

La combinación de estas variables determina dos clases de clima organizacional que parte de un sistema autoritario a un participativo (Brunet, 1987). Por el contrario, la teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer postula la existencia de seis dimensiones que explican el clima existente en una determinada empresa; éstas son: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional y calor y apoyo (Sudarsky, 1979).

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

- **Sistema I: Autoritario.** Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

- **Sistema II: Paternal.** En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

- **Sistema III: Consultivo.** Este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un

esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

- **Sistema IV: Participativo.** Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

4.2.2 Dimensiones del Clima Organizacional

De acuerdo con (Gómez, 2004), el comportamiento de los individuos en una organización está bajo la influencia de numerosos estímulos que provienen del medio organizacional. La organización como sistema social está caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos. Los diferentes investigadores que han abordado la medida del clima mediante cuestionarios, no se han puesto de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que deben ser evaluadas a fin de tener una estimación exacta del clima; plantean diferente número de dimensiones; existen desde dos hasta once. Por ejemplo, a continuación se citan algunos de los autores mencionados por (Brunet, 1987):

Friedlander y Marquillies (1969), mencionan dimensiones como son el empeño, obstáculos o trabas, intimidad, espíritu de trabajo, actitud, acento puesto sobre la producción, confianza y consideración. Lawler et al (1974), tiene en cuenta la competencia, eficacia, responsabilidad, nivel práctico concreto, riesgo e impulsividad. Likert (1967), menciona los métodos de mando, naturaleza de las fuerzas de motivación, naturaleza de los procesos de comunicación, naturaleza de los procesos de influencia y de interacción, toma de decisiones, fijación de los objetivos o de las directrices, procesos de control y objetivos de resultados y de perfeccionamiento.

Meyer (1968), por su parte tiene en cuenta la conformidad, responsabilidad, normas, recompensa, claridad organizacional y espíritu de trabajo. Payne et al (1971), solo menciona el tipo de organización y el control. Schneider y Bartlett (1968), mencionan el apoyo proveniente de la dirección, interés por los nuevos empleados, conflicto independencia de los agentes, satisfacción y estructura organizacional. Halpin y Crofts (1963), en un contexto educativo tienen en cuenta la cohesión entre el cuerpo docente, grado de compromiso del cuerpo docente, moral del grupo, apertura de espíritu, consideración, nivel afectivo de las relaciones con la dirección y la importancia de la producción.

A pesar de no existir un acuerdo respecto de las diferentes dimensiones del clima, la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por ciertas dimensiones comunes entre las que se destacan: a) el nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema, b) el grado de estructura y de obligaciones impuestas a los miembros de una organización por su puesto, c) el tipo de recompensa o de remuneración que la empresa

otorga a sus empleados, d) la consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores (Rodríguez, 1999).

Estas dimensiones deben permitir trazar lo más puntualmente posible la imagen del clima organizacional en una empresa. Dado que el instrumento de medición privilegiado para analizar el clima es el cuestionario, éste tendrá más capacidad y será más representativo si incluye las dimensiones importantes del ambiente por estudiar (Mok y McDonald, 1994).

4.2.3 Clima Organizacional y Desempeño

Según Silva (Silva, 1996), hablar de la influencia del clima sobre el desempeño implica considerar tanto las repercusiones del clima sobre las actitudes y comportamientos, como en la efectividad empresarial, ya que en las percepciones que forman los individuos de su ambiente de trabajo juegan un papel importante la manera como está estructurada la tarea, el sistema de recompensas establecido, el modo en que las decisiones se controlan, el tipo de comunicación, etc. Sobre la relación entre las tres (Patterson, Warr, & West, 2004), encontraron en una investigación de 42 industrias que el clima organizacional influye en el desempeño a través de la satisfacción, la que puede utilizarse como predictor de la productividad, siendo la satisfacción laboral un mediador en la relación clima y desempeño.

4.3 MARCO LEGAL

De acuerdo con el decreto 1521 de 1998, expedido por el Ministerio de Minas y Energía, las estaciones de servicio son: “establecimientos destinados al almacenamiento y distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo y/o gaseosos y gas licuado del petróleo (GLP), para vehículos automotores a través de equipos fijos (surtidores) que llenan directamente los tanques de combustible. Además, puede incluir facilidades para uno o varios de los siguientes servicios: lubricación, lavado general y/o motor, cambio y reparación de llantas, alineación y balanceo, servicio de diagnóstico, trabajos menores de mantenimiento automotor, venta de llantas, neumáticos, lubricantes, baterías y accesorios y demás servicios afines.

En las estaciones de servicio también podrán operar minimercados, tiendas de comidas rápidas, cajeros automáticos, tiendas de video y otros servicios afines a estos, siempre y cuando se obtengan de las autoridades competentes las autorizaciones correspondientes y se cumplan todas las normas de seguridad para cada uno de los servicios ofrecidos. Estas actividades comerciales no deberán interferir con el objeto principal para el cual se autorizó la operación de la estación de servicio, vale decir, el almacenamiento, manejo, transporte y distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo y/o gaseosos.

Las estaciones de servicio también podrán disponer de instalaciones y equipos para la distribución de gas natural comprimido (G.N.C) para vehículos automotores, caso en el cual se sujetarán a la reglamentación específica del Ministerio de Minas y Energía

contemplada en el presente decreto y en la resolución 80582 del 8 de Abril de 1996 o en aquella que la aclare, modifique o reemplace.

La empresa Estaciones Martigo S.A.S, debe cumplir con un marco legal que corresponda a la legislación que actualmente se aplica a todas las empresas que se encargan de la comercialización de derivados de petróleo, así como normas internacionales que se deben cumplir al momento de construir y mantener una estación de servicio. A continuación se describe la base legal y normativa que regula las actividades de esta empresa.

- (Ley 99, 1993). Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA, y se dictan otras disposiciones.

Adicionalmente, se creó la licencia ambiental, como instrumento de gestión y planificación, para que desde la etapa inicial de una actividad se “prevengan, mitiguen, corrijan, compensen y manejen los efectos ambientales”.

- Decreto 1743/94, por el cual se reglamentan parcialmente los Títulos VIII y XII de la Ley 99 de 1993 sobre licencias ambientales.
- Según el Decreto 2150/95, Artículo 132: los permisos para el uso, aprovechamiento o afectación de los recursos naturales están implícitos en la Licencia Ambiental (Resolución 655/96).
- Los Decretos 283/90, 353/81, 1677/92 y 1521/98 expedidos por el Ministerio de Minas y Energía reglamentan el almacenamiento, transporte y distribución de combustibles

líquidos derivados del petróleo, clasifica los tipos de distribuidores, los tipos de estaciones de servicio, las licencias de operación y las obligaciones de los distribuidores. Igualmente, establece las especificaciones técnicas y operativas de las Estaciones de Servicio.

- (Decreto 1521, 1998). Por el cual se reglamenta el almacenamiento, manejo, transporte y distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo, para estaciones de servicio.

4.4 MARCO CONCEPTUAL

A continuación se definen los conceptos relevantes asociados al presente proyecto de investigación, con el propósito que éste sea más comprensible para el lector.

Actitudes: Las actitudes son enunciados de evaluación, ya sean favorables o desfavorables, con respecto a las cosas, las otras personas o los eventos, y reflejan la manera como alguien se siente acerca de algo. Dentro de los elementos de una actitud se encuentran: el componente cognoscitivo, el componente afectivo y el componente del comportamiento (Robbins, 1999).

Comportamiento organizacional: Es el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas y grupos actúan dentro de las organizaciones, y que es influenciado por la actuación administrativa de los gerentes, por las condiciones organizacionales percibidos por los empleados y en parte por sus informaciones, percepciones, esperanzas, capacidades y valores (Davis & Newstrom, 1998).

Comunicación: Es la transferencia y el entendimiento del significado (Robbins, 1999).

Condiciones de trabajo: Es el conjunto de características de la tarea, del entorno y de la organización del trabajo, las cuales interactúan produciendo alteraciones positivas o negativas y que, directa o indirectamente, influyen en la salud y la vida del trabajador (Decreto 1072, 2015).

Cultura organizacional: Conjunto de patrones de conductas adquiridas en la organización, que son características de sus miembros. Incluye los principios, políticas, procedimientos,

valores, esquemas de autoridad y responsabilidad, actitud frente a los cambios tecnológicos, entre otras. Está conformada por rutinas, normas, comportamientos y rituales que le da significado a la actuación de las personas en ese contexto organizacional (Álvarez, 2006).

Estructura organizacional: Es la forma como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo (Robbins, 1999).

Desarrollo organizacional: Conjunto de intervenciones del cambio planeado, sustentado en valores humanistas democráticos, que buscan mejorar la efectividad organizacional y el bienestar del empleado (Robbins, 1999).

Motivación: Es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona e incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta del ser humano en un sentido particular y comprometido. Es el deseo del individuo por realizar el trabajo lo mejor posible, con el máximo esfuerzo en la ejecución de las tareas asignadas, las cuales van dirigidas hacia un objetivo (Hampton, 1996).

Liderazgo: Es la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen de forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas de un grupo u organización (Ponjuán, 1998).

Percepción: es un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente (Robbins, 1999).

Satisfacción laboral: Actitud del trabajador frente a su trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son

determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser” (Márquez, 2006).

5. DISEÑO METODOLÓGICO

A continuación, se describen las técnicas y procedimientos a implementar en el siguiente estudio para la recolección, clasificación y análisis de la información.

5.1 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

5.1.1 Delimitación espacial

Este estudio se llevará a cabo en la Estaciones Martigo S.A.S, con sede en la ciudad de Cartagena de Indias D.T. y C., en el departamento de Bolívar.

5.1.2 Delimitación temporal

El diagnóstico del clima organizacional de la empresa Estaciones Martigo S.A.S, se llevará a cabo a partir del mes de enero del año 2018 hasta el mes de marzo del año 2018.

5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación es de tipo descriptivo y correlacional, de diseño no experimental. El clima organizacional ha sido tratado desde diversos enfoques pero, para efectos de este

estudio, se estudiará el Clima Organizacional tomando como elemento fundamental las percepciones que tienen los trabajadores de la empresa Estaciones Martigo S.A.S, con respecto la estructura de la organización y los procesos que se desarrollan en su ámbito laboral. Se tomará como base la premisa que el comportamiento de los trabajadores no es una consecuencia de los factores organizacionales existentes, sino de las percepciones que el trabajador tenga de estos factores, percepción que a su vez está influida por su carga personal cultural.

5.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de esta investigación corresponde al personal de la empresa Estaciones Martigo S.A.S, que en la actualidad cuenta con un total de cincuenta y cinco (55) trabajadores, para lo cual se realizará un muestreo censal que recoge la información de todos los elementos de la población.

5.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

En este aparte se describen las técnicas e instrumentos para la recolección de la información necesaria para la consecución de los objetivos de este estudio.

La primera etapa de la metodología consistió en el diseño de un conjunto de ítems que aseguren la validez del concepto Clima Organizacional, para lo cual se tomó en cuenta la revisión bibliográfica de trabajos relacionados con el clima organizacional citados en la

literatura y en los trabajos tomados como antecedentes para este estudio. El instrumento resultante se integró por 36 ítems agrupados en seis variables fundamentales, cuya técnica de escalamiento es tipo Likert de cinco categorías de respuesta, 1=totalmente en desacuerdo, 2=en desacuerdo, 3=indiferente, 4=de acuerdo y 5=totalmente de acuerdo. La estructura del instrumento de medición del cuestionario Clima Organizacional para la empresa Estaciones Martigo S.A.S, se constituye de la siguiente manera:

- *Una página de portada*, en la que se realiza la invitación para dar la opinión respecto al área de trabajo y se describe la identificación del individuo a encuestar. Parte de este texto es la explicación al encuestado sobre el tratamiento de los datos del cuestionario, enfatizando que éste es estrictamente confidencial.
- *Módulo I: Información general*. Incluye un conjunto de ocho preguntas cuyo objetivo es recabar las características demográficas (edad, área laboral, género, condición laboral, antigüedad en la institución, antigüedad en el puesto, entre otros aspectos) del objeto de estudio.
- *Módulo II: Cuestionario*. Se constituye por 36 ítems. Su objetivo es conocer el grado en que el encuestado percibe las estructuras y los procesos que se desarrollan en el medio laboral. La composición propuesta para el instrumento se integró tal como se describe en la *Tabla 1*.

Tabla 1. Variables e ítems propuestos para el instrumento de medición

<i>Variable</i>	<i>Número de Ítem</i>	<i>Cantidad de Ítem</i>
Organización	1,2,3,4,5,6,7,8	8
Compensación y beneficios	9,10,11,12,13	5
Comunicación	14,15,16,17,18	5
Relaciones interpersonales	19,20,21,22,23	5
Condiciones de trabajo	24,25,26,27,28,29,30,31	8
Identidad y pertenencia	32,33,34,35,36	5
Total		36

Fuente: Autores, 2018

Validez del Instrumento. Primero se procedió a realizar la validación del contenido del instrumento, con la definición semántica de los ítems formulados y posteriormente se elaboró una construcción lógica del instrumento.

Fiabilidad del Instrumento. Para establecer la medida en la cual el concepto de Clima Organizacional está presente en cada ítem, se realizó un análisis de consistencia interna a través del alfa de Cronbach. El valor del alfa de Cronbach varía entre 0 y 1, en la medida que se acerca a 1 indica una mayor fiabilidad; un consenso general sobre el límite inferior del alfa es de 0.70, pudiendo bajar a 0.60 en los casos de investigaciones exploratorias.

5.4.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias para la efectiva gestión de este estudio se apoyarán en:

- **Observación:** del comportamiento de los colaboradores de la empresa.
- **Cuestionarios:** Aplicación del Clima Organizacional de 36 ítems a los de 55 trabajadores de la empresa que.

Además se tomará como fuente primaria los documentos proporcionados por Estaciones Martigo S.A.S, para el desarrollo de esta investigación.

5.4.2 Fuentes secundarias

Se manejará como material de apoyo toda la información de los libros, artículos y documentos relacionados con Control Interno, tomando además como referencia las siguientes bases de datos: Ebsco Host, Dialnet, Scielo y la Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal.

5.5 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Esta metodología será un marco de referencia para la elaboración del cronograma en el desarrollo de cada una de las actividades que permitan el alcance de los objetivos del estudio.

➤ ETAPA I: DIAGNÓSTICO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO DE LA EMPRESA ESTACIONES MARTIGO S.A.S

Este diagnóstico abarcará la ejecución de las siguientes actividades:

- a) Descripción de la misión, visión, políticas, valores y servicios ofertados por la empresa Estaciones Martigo S.A.S.
- b) Aplicación del instrumento de medición (encuesta) a los trabajadores.
- c) Procesamiento electrónico de datos.
- d) Análisis estadístico de los resultados.
- e) Conclusiones.

➤ ETAPA II: ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA Y RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Con base en los resultados de evaluación de desempeño aplicados por la organización, se analizará el desempeño de tareas, contextual y organizacional de los trabajadores; así como su relación con el diagnóstico de clima organizacional.

➤ **ETAPA III: PLAN DE ACCIÓN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Se definirán líneas estratégicas con base en los resultados del desarrollo de las etapas anteriores.

6. DIAGNÓSTICO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO DE LA EMPRESA

ESTACIONES MARTIGO S.A.S

Estaciones Martigo S.A.S, es una red de estaciones de servicio dedicados a la comercialización de combustibles y productos conexos de la mejor calidad, con una clara vocación de servicio basados en un modelo de gestión que les garantiza exceder la satisfacción de las necesidades de los clientes.

6.1 RESEÑA HISTÓRICA

Martigo es un grupo empresarial familiar, que nació de la unión de 4 estaciones de servicio en la ciudad de Cartagena en el año 2013. Así, buscó crear la imagen y un nombre que en la ciudad fuera reconocida como la mejor opción en donde sus clientes puedan tener una nueva opción de servicio para tanquear su vehículo o moto. La idea es que no fueran conocidos como varias estaciones independientes, sino como un solo grupo de estaciones que les brinda el mejor y más completo servicio a sus vehículos.

Para tales efectos, con el apoyo de Ipal se diseñó un logo moderno y acorde a las necesidades del cliente, se creó la imagen de la marca, diseño de su página web, creación de una campaña de fidelización a través de tarjetas de puntos, con activaciones en el punto de comunicación y entrega de material POP a los clientes. A lo largo de estos años, se han creado y materializado las campañas de mercadeo de la marca en cada temporada, pasando

por promociones de inicio de año, día de las madres, del padre, vacaciones, amor y amistad, campañas navideñas y de fin de año.

Martigo es hoy un grupo ampliamente reconocido en Cartagena en el gremio de Taxistas, mototaxistas, empresas y propietarios de vehículos particulares, como las estaciones de servicio de confianza y en donde “tanquear es ganar”, pues todos los planes que se han ejecutado han generado la recordación necesaria para el cliente y la fidelización de los consumidores. Sus estaciones ya son tenidas en cuenta como referencias de ubicación en la ciudad y, hoy son parte del top of mind del negocio de combustible de la ciudad.

6.2 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

6.2.1 Misión

Somos una red de estaciones de servicio dedicados a la comercialización de combustibles y productos conexos de la mejor calidad, con una clara vocación de servicio basados en un modelo de gestión que nos garantiza exceder la satisfacción de las necesidades de los clientes, cubriendo la zona geográfica de Cartagena de Indias y sus municipios aledaños.

6.2.2 Visión

MARTIGO en el 2020 contará con una red de mínimo 5 estaciones de servicio ofreciendo a todos sus clientes una mayor cobertura.

6.2.3 Valores

Responsabilidad, Compromiso, Actitud de servicio, Respeto y Confianza.

6.3 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

6.3.1 Combustible

- Gasolina Premium
- Gasolina Plus
- Diesel
- GNV

6.3.2 Lavado

- General
- De motor

6.3.3 Rusbanizada

Es una grasa que cumple funciones impermeabilizantes, impidiendo que la sal o agua llegue hasta la pintura anticorrosiva y por tanto ayuda a conservar el vehículo por más tiempo.

6.3.4 Llantería

Servicios de cambio de llanta de cualquier tipo de auto, moto y máquinas pesadas.

6.3.5 Petrolizado

Es una mezcla de aceites, espesantes, adherentes y anti oxidantes, que junto con grafito en finos granos micronizados, es inyectada a alta presión sobre las juntas del chasis, rodamientos, y demás elementos que presentan fricción entre sí, para recubrirlo y protegerlos contra el óxido y la corrosión.

6.3.6 SOAT

Es el seguro obligatorio de accidentes de tránsito que todo vehículo debe tener, el cual, ampara los gastos médicos, de transporte, muerte, incapacidad permanente, en caso de un accidente de tránsito.

6.3.7 Cambio de aceites

Generalmente los intervalos de lubricación recomendados, según el auto y el tipo de aceite son cada cinco mil; ocho mil o diez mil kilómetros.

6.3.8 Encerado

Se aplica para añadir una capa protectora sobre de la pintura y la capa de brillo transparente de un automóvil. La capa de cera le da más brillo a la superficie del coche y protege la pintura de la acción de los elementos, evitando que el agua se acumule y haciendo que se deslice.

6.3.9 Body Schutz

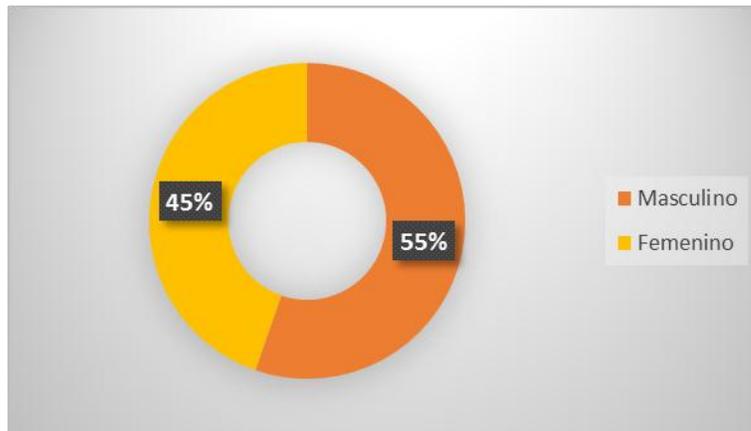
Recubrimiento firme que se aplica uniformemente en la parte inferior del vehículo logrando aislarlo del medio ambiente y evitar su exposición a la corrosión.

6.4 DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para la elaboración de este diagnóstico, en primera instancia se tuvo en cuenta los resultados de las encuestas de Clima Organizacional, aplicadas a la muestra de 55 trabajadores de la empresa Estaciones Martigo S.A.S, con sede en la ciudad de Cartagena y Turbaco.

En cuanto al **género**, de acuerdo con el Gráfico 1, se evidenció que existe una mayor proporción de hombres que de mujeres que trabajan en la empresa, aunque esta diferencia no es muy significativa, con un 55% y 45% respectivamente. Lo que permite inferir que se da una contratación equitativa, donde no existen preferencias en función del género.

Gráfico 1. Género de los Trabajadores

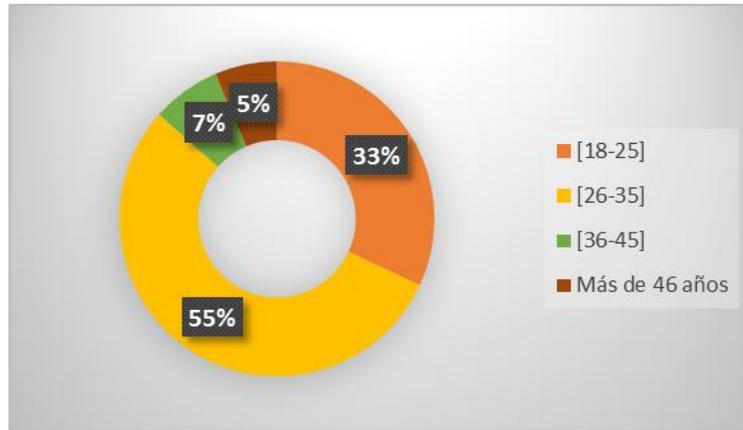


Fuente: Autores, 2018

Por otra parte, se obtuvo que la mayor proporción de los trabajadores se encuentra en un rango de los 26 a los 35 años de **edad**, abarcando un 55% de la planta del personal. A su

vez el *Gráfico 2* refleja que existen proporciones equiparables en los otros rangos de edad. Por lo que se evidencia que la empresa es incluyente en cuanto a la contratación de trabajadores por edad.

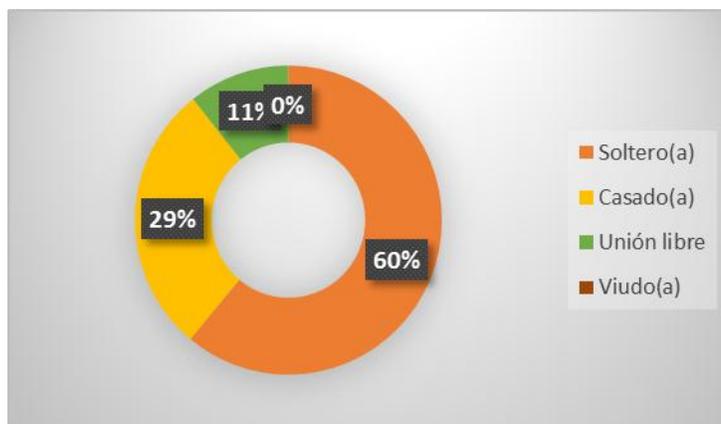
Gráfico 2. Edad de los trabajadores



Fuente: Autores, 2018

El *Gráfico 3* refleja que en mayor proporción los trabajadores se encuentran solteros, con un 60%, mientras que el 40% restante se encuentra en uniones maritales. Dicha información resulta de vital interés para la empresa en cuanto a las actividades de bienestar que pueda ofrecer; para los solteros actividades recreativas y para los casados y en unión libre actividades que involucren al cónyuge y a los hijos, lo cual elevaría los niveles de satisfacción en la relación trabajo-familia.

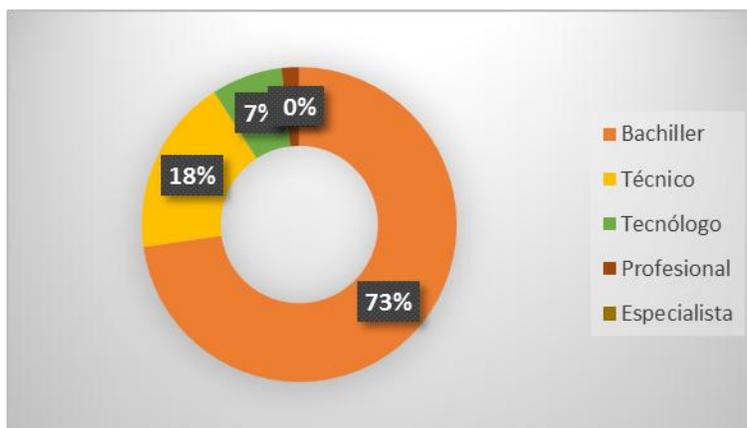
Gráfico 3. Estado Civil de los Trabajadores



Fuente: Autores, 2018

Con relación a la *escolaridad*, el Gráfico 4 muestra que en su gran mayoría los trabajadores de las estaciones son bachilleres y técnicos, con un 73% y 18% respectivamente, hecho que resulta de vital interés para la empresa en cuanto a la necesidad de formar y desarrollar a sus trabajadores a través de un plan de capacitaciones.

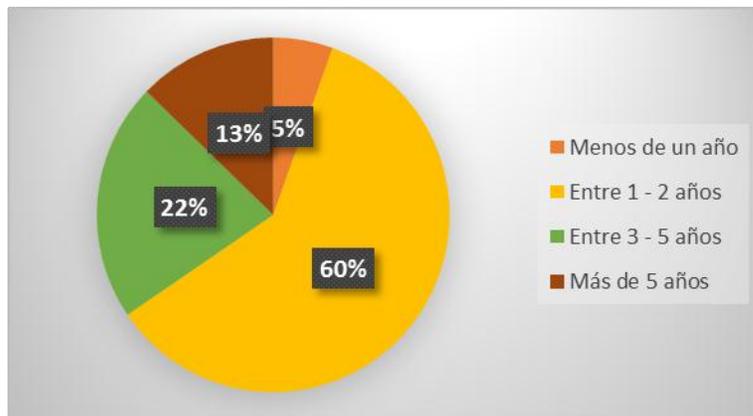
Gráfico 4. Escolaridad de los trabajadores



Fuente: Autores, 2018

Se evidencia que en mayor proporción los trabajadores tienen una *antigüedad* entre 1 y 2 años, abarcando el 60% de la población total, descrito en el Gráfico 5, lo que permite inferir que no existe estabilidad laboral en la empresa.

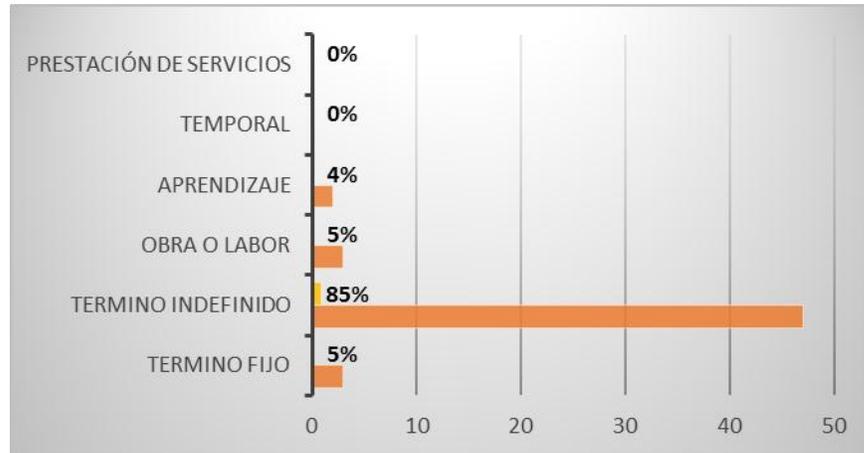
Gráfico 5. Antigüedad de los trabajadores



Fuente: Autores, 2018

En cuanto a la forma contractual de vinculación expuesta en el Gráfico 6, se encontró que el 85% de la planta de personal está contratada a término indefinido, mientras que el 5% está contratada a término fijo. Sin embargo, a pesar que existe un porcentaje significativo de contratación indefinida, con relación a la antigüedad laboral se puede evidenciar que un gran porcentaje de contratos no han sido prorrogados.

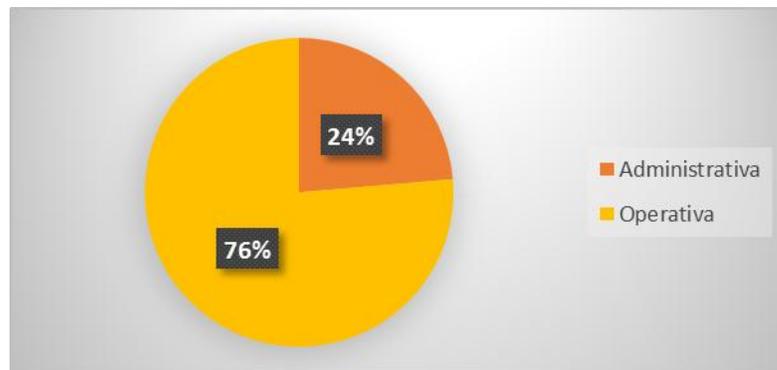
Gráfico 6. Tipo de Contrato de los Trabajadores



Fuente: Autores, 2018

El Gráfico 7 muestra que existe una mayor proporción de contratación operativa que administrativa, con un 76% y 24% respectivamente.

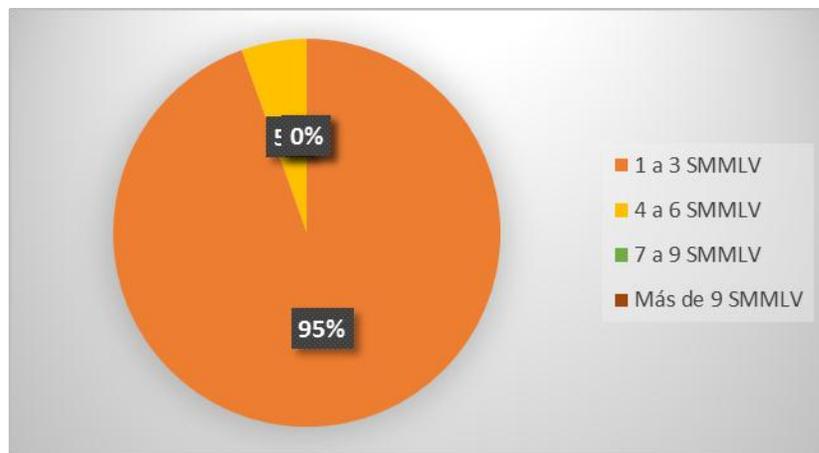
Gráfico 7. Área de la organización a la que pertenece



Fuente: Autores, 2018

En el *Gráfico 8* muestra el rango en el que oscilan los niveles de ingresos de los trabajadores con que la empresa tiene un vínculo contractual. Donde el mayor porcentaje se concentró en el rango de 1 a 3 SMMLV, con un 95%. Esto permite deducir que los niveles de ingresos están asociados a los niveles de formación, lo que refleja un nivel socioeconómico medio. Sin desconocer que existe un pequeño porcentaje de trabajadores con un rango salarial alto.

Gráfico 8. Niveles de ingresos de los trabajadores



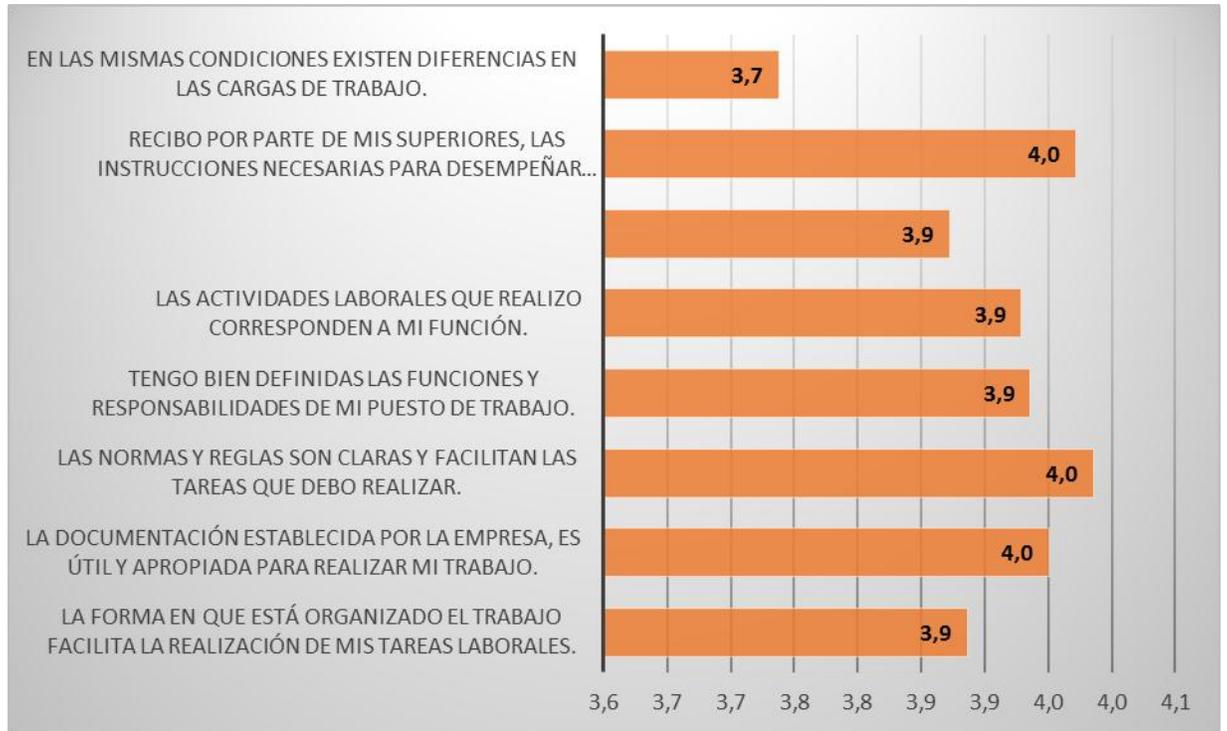
Fuente: Autores, 2018

De acuerdo con los resultados del *Gráfico 9*, con relación al **Factor Organización**, que abarca todo lo referente a reglas, procedimientos y niveles jerárquicos en la empresa, se deduce que la percepción que tienen los colaboradores con relación a su centro de trabajo, en general es buena, con una asignación ponderada de **3,9** como calificación recibida.

Entre los componentes de este factor, se destacan con mayor puntuación: Que para los trabajadores de Estaciones Martigo S.A.S, las normas y reglas que reciben son claras y facilitan las tareas que deben realizar, y que reciben por parte de sus superiores las instrucciones necesarias para desempeñar correctamente su trabajo, ambos con una calificación de 4.

Mientras que el componente con menor puntuación, es el relacionado con las diferencias de las cargas de trabajo en las mismas condiciones, con una calificación de 3,7, lo cual muestra que existe inconformidad, dando indicios de un ambiente laboral injusto con impacto negativo en los niveles de motivación. A su vez, esto requiere de vital atención, puesto que las funciones asociadas con cargos de mayor carga laboral, pueden estar afectando la prestación del servicio, al necesitar un mayor tiempo de respuesta.

Gráfico 9. Resultados Factor Organización



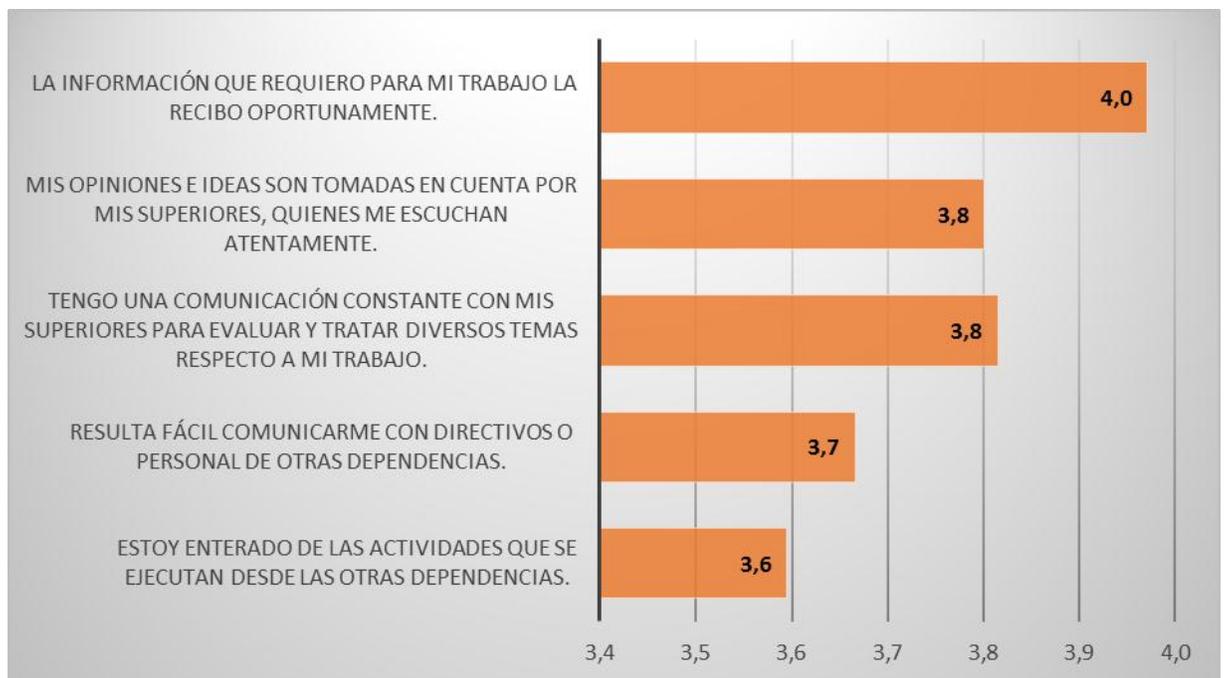
Fuente: Autores, 2018

De acuerdo con los resultados del *Gráfico 10*, con relación al **Factor Comunicación**, necesaria para la generación de un clima laboral saludable, que influye en que los trabajadores estén más implicados y comprometidos con la organización, se deduce que este en general es bueno, con una asignación ponderada de **3,8** como calificación recibida.

Entre los componentes de este factor, se destaca con mayor puntuación: Que los trabajadores de Estaciones Martigo S.A.S, reciben la información requerida para realizar su trabajo oportunamente, con una calificación de 4.

Mientras que el componente con menor puntuación, es el relacionado las actividades que se ejecutan desde otras dependencias, con una calificación de 3,6, lo cual puede estar creando desalineación de las dependencias con los objetivos de la empresa, al estar afectados los lazos de cooperación requeridos para la efectividad en las operaciones. Esto a su vez puede ser un indicio de la existencia de rivalidades entre las mismas.

Gráfico 10. Resultados Factor Comunicación



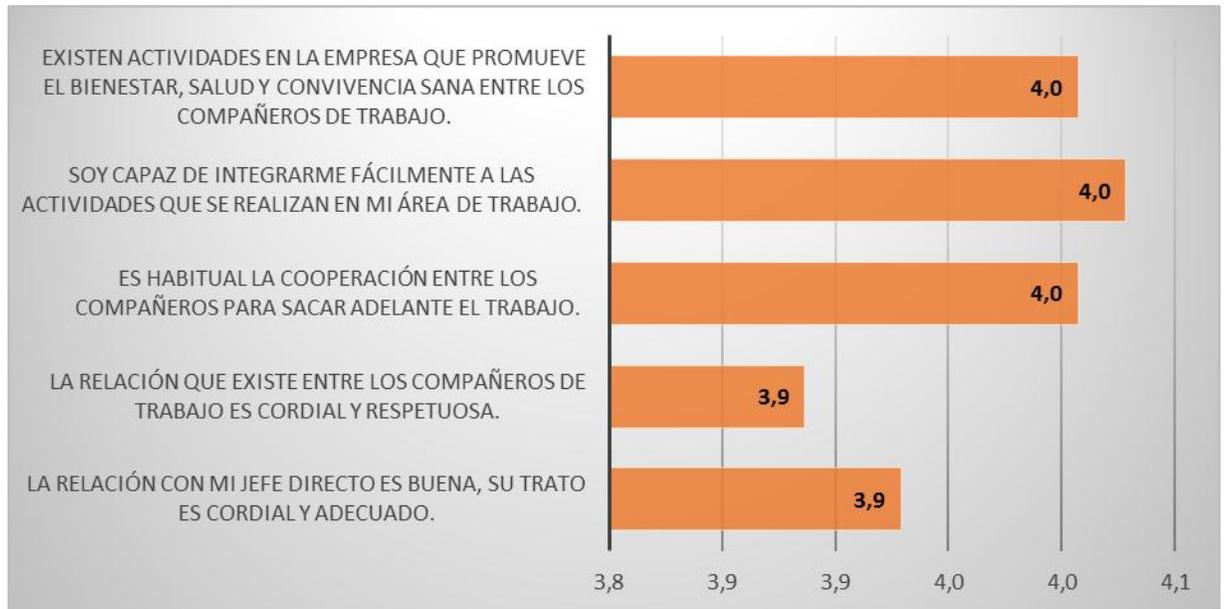
Fuente: Autores, 2018

De acuerdo con los resultados del Gráfico 11, con relación al **Factor Relaciones Interpersonales**, que son determinantes para la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre pares como entre jefes y subordinados, se deduce que este en general es bueno, con una asignación ponderada de **4** como calificación recibida.

Entre los componentes de este factor, se destaca con mayor puntuación: Que los trabajadores de Estaciones Martigo S.A.S, son capaces de integrarse fácilmente a las actividades que se realizan en su área de trabajo, con una calificación de 4.

Mientras que el componente con menor puntuación, es el de la relación cordial y respetuosa que debe existir entre compañeros, con una calificación de 3,9, evidencia que pueden existir comportamientos inadecuados por parte de ciertos trabajadores en el trato a sus compañeros, hechos a los cuales se les debe de hacer seguimiento, para garantizar la vivencia de los valores corporativos.

Gráfico 11. Resultados Factor Relaciones Interpersonales



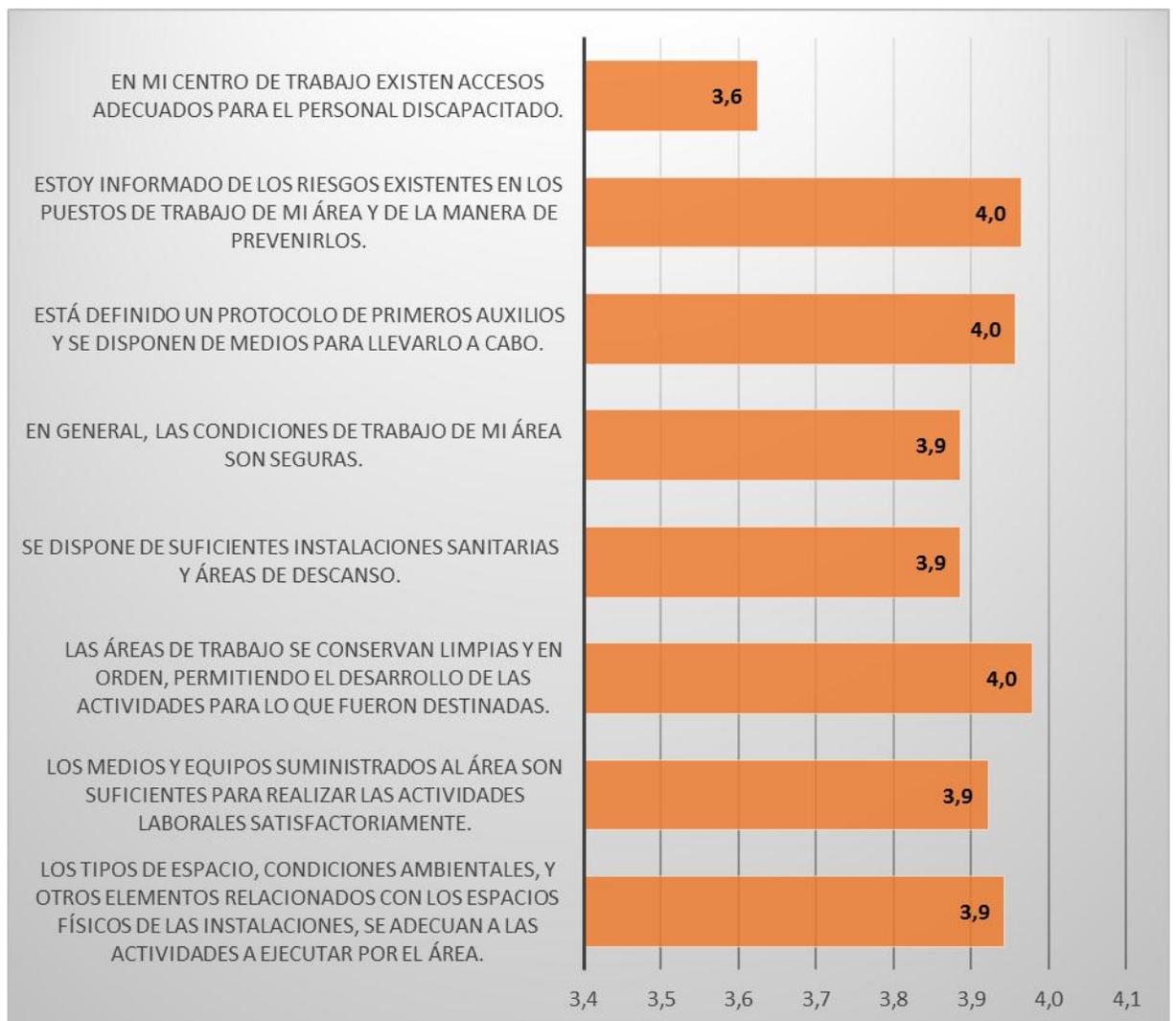
Fuente: Autores, 2018

De acuerdo con los resultados del *Gráfico 12*, con relación al **Factor Condiciones de Trabajo**, que abarcan las instalaciones, los recursos materiales, la iluminación o la existencia de zonas comunes son aspectos del entorno físico de la empresa que también intervienen en la conformación del clima laboral., se deduce que este en general es bueno, con una asignación ponderada de **3,9** como calificación recibida.

Entre los componentes de este factor, se destaca con mayor puntuación: Que los trabajadores de Estaciones Martigo S.A.S, consideran que las áreas de trabajo se conservan limpias y en orden, permitiendo el desarrollo de las actividades para lo que fueron destinadas., con una calificación de 4.

Mientras que el componente con menor puntuación, es el de los accesos adecuados en el centro de trabajo para el personal con discapacidad, con una calificación de 3,6, hecho que puede influir negativamente en su imagen con relación a la Responsabilidad Social Empresarial, que determina la igualdad de condiciones para esta población.

Gráfico 12. Resultados Factor Condiciones de Trabajo



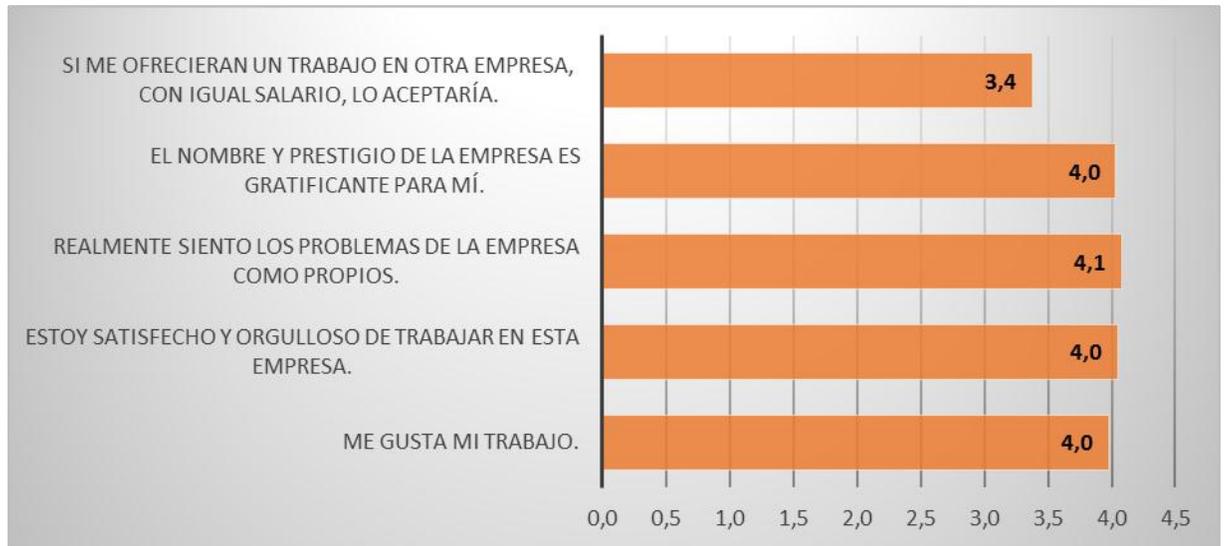
Fuente: Autores, 2018

De acuerdo con los resultados del *Gráfico 13*, con relación al **Factor Identidad y Pertenencia**, el cual indica qué tan involucrados están los trabajadores con los objetivos de la empresa y qué tan orgullosos se sienten de formar parte de esta, se deduce que este en general es bueno, con una asignación ponderada de **3,9** como calificación recibida.

Entre los componentes de este factor, se destaca con mayor puntuación: Que los trabajadores de Estaciones Martigo S.A.S, realmente sienten los problemas de la empresa como propios, con una calificación de 4,1.

Mientras que el componente con menor puntuación, es el de si a los trabajadores le ofrecieran un trabajo en otra empresa con igual salario, lo aceptarían, con una calificación de 3,4, para lo cual se puede inferir que poco menos de la mitad de la población se encuentra insatisfecho con variables relacionadas con el entorno laboral.

Gráfico 13. Resultados Factor Identidad y Pertenencia



Fuente: Autores, 2018

A continuación se expone un análisis **DOFA** del Clima Organizacional en Estaciones Martigo S.A.S:

Tabla 2. Análisis DOFA – Clima Organizacional

ANÁLISIS INTERNO ANÁLISIS EXTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1. Reglas y procedimientos acordes por dependencia.</p> <p>F2. Personal entrenado y capacitado.</p> <p>F3. Buenas relaciones entre jefes y subordinados.</p> <p>F4. Trabajadores implicados y comprometidos con la organización.</p>	<p>D1. Canales de comunicación.</p> <p>D2. Baja unificación de criterios entre dependencias.</p> <p>D3. Manejo de la carga laboral.</p> <p>D4. Falta de accesos adecuados para personal discapacitado.</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>O1. Programa Anual de Capacitación.</p>	<p>➤ Fortalecimiento del Programa Anual</p>	<p>➤ Modernización de accesos para</p>

<p>O2. Desarrollo Interno y Promoción de Carrera Profesional.</p> <p>O3. Sistema de Compensaciones y Beneficios.</p> <p>O4. Programa de actividades de Conciliación Trabajo-Familia.</p> <p>O5. Modernización de infraestructura.</p>	<p>de Capacitaciones (F2; O1, O2).</p> <p>➤ Creación de nuevas medidas de Conciliación Trabajo-familia, incluidas en el Plan de Bienestar (F4; O3, O4).</p>	<p>personal discapacitado (D4; O5).</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1. Inconformidad con las cargas de trabajo en las mismas condiciones.</p> <p>A2. Desalineación de los objetivos específicos de las Dependencias con los objetivos estratégicos de la entidad.</p> <p>A3. Acoso Laboral.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <p>➤ Fortalecimiento del Comité de Convivencia (F1, F3; A3).</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <p>➤ Desarrollar nuevas estrategias de Comunicación Interna (D1; A2).</p> <p>➤ Realizar un estudio de Valoración de Cargos (D3; A1).</p> <p>➤ Desarrollar Talleres de Trabajo en Equipo entre dependencias (D2; A2)</p>

7. DESEMPEÑO LABORAL

Actualmente la empresa Estaciones Martigo S.A.S, no cuenta con un Sistema de Evaluación de Desempeño, por lo que en el presente capítulo se proponen y definen los instrumentos para su evaluación. Para tales efectos, el proceso de Evaluación del Desempeño (PED) para la empresa, debe estar soportado en un procedimiento orientado a determinar las necesidades específicas de formación y desarrollo, de acuerdo con los resultados obtenidos en la calificación de objetivos y de competencias asociadas al cargo. Se recomienda que esta evaluación se realice al menos una vez al año, sin limitación de organizar por parte de los jefes de área reuniones de seguimiento, con la finalidad de realizar las retroalimentaciones que sean necesarias. A continuación, se describe una guía diseñada para el proceso de evaluación del desempeño del personal de Estaciones Martigo S.A.S:

7.1 FASE DE PLANEACIÓN

A comienzos del periodo a evaluar debe llevarse a cabo una reunión personal entre el jefe inmediato y cada colaborador que tiene a su cargo, para establecer claramente los objetivos individuales que debe cumplir el trabajador en su puesto de trabajo, para el periodo iniciado. Es importante aclarar que estos objetivos deben estar alineados con la planeación estratégica de la empresa y deben ser específicos, medibles y alcanzables por el trabajador.

De igual manera, el jefe conforme y el colaborador deben Para evitar calificaciones subjetivas, se plantean competencias generales y específicas para la calificación del desempeño. De igual manera el jefe conforme a los parámetros establecidos en los perfiles y descripciones de cargo, de requerirlo, puede establecer otras competencias, habilidades, actitudes y conductas que deban ser valoradas.

7.2 FASE DE SEGUIMIENTO

Los líderes de proceso (gerentes, directores, coordinadores, supervisores, etc.) deben realizar un seguimiento y control permanente al trabajo del colaborador, con la finalidad de generar retroalimentación constructiva y constante sobre su desempeño. Para ello, se puede establecer un cronograma de seguimiento soportado en informes (mensuales, trimestrales, etc.) para revisar formalmente el desempeño del trabajador. Lo esencial de esta fase es el acompañamiento, es decir, el apoyo que el jefe o líder de proceso brinde a sus colaboradores durante el año para asegurar que los objetivos planteados sean alcanzados.

7.3 FASE DE EVALUACIÓN

En esta fase los jefes revisan y verifican los resultados anuales de sus colaboradores, tomando como referencia la consecución de los objetivos y competencias establecidas durante la Fase de Planeación. Además, en la evaluación de desempeño se describen las oportunidades de mejora y las necesidades de formación y desarrollo, que a su vez servirán de justificación para el diseño del Plan Anual de Capacitación, el cual debe incluir la

formación por competencias y la evaluación de la formación. Esta fase está compuesta por las siguientes actividades:

- I. El jefe directo realiza individualmente la evaluación del colaborador.
- II. El colaborador realiza su auto evaluación con la finalidad de tener ideas claras al momento de su retroalimentación.
- III. Una vez realizadas ambas evaluaciones, el jefe realizará la reunión de retroalimentación con el colaborador. Aquí se revisan el desempeño y los resultados alcanzados por el colaborador.
- IV. Se reconocen y comunican las oportunidades de mejora y las necesidades de formación y desarrollo del colaborador, así como el establecimiento de objetivos para el siguiente periodo.
- V. El formato de evaluación lleno, debe ser firmado por el jefe y por el colaborador, y enviado al área que lleva el control de las evaluaciones de los colaboradores, para el caso de Estaciones Martigo S.A.S, la Coordinación Administrativa.

7.4 FASE DE RECONOCIMIENTO

Esta fase, de acuerdo a los resultados de las evaluaciones de desempeño, los jefes pueden diseñar estrategias para el reconocimiento de los logros, el cual es un tipo de recompensa social que genera satisfacción en los colaboradores. Estas recompensas se pueden ver traducidas en beneficios económicos, premiaciones públicas, entre otros mecanismos. Para

este reconocimiento se debe establecer un puntaje o calificación mínima que debe alcanzar el colaborador.

Apellidos y nombres:

3 - Cumple la mayoría

50-60

Dependencia:

—

2 - Cumple parcialmente

25-50

Cargo:

1 - No

Cumple

0-25

II. DESEMPEÑO CON BASE EN OBJETIVOS

Marque con una "X" la calificación por nivel de expectativa y el valor asignado de acuerdo al rango.

OBJETIVOS	Niveles valorativos				
	I	II	III	IV	V
<i>1-</i>					

2-					
3-					
4-					
5-					
	<i>Subtotal</i>				
	TOTAL	CALIFICACIÓN		%	

III. DESEMPEÑO CON BASE EN COMPETENCIAS

Marque con una "X" la calificación por nivel de expectativa y el valor asignado de acuerdo al rango.

COMPETENCIAS	Niveles valorativos				
	I	II	III	IV	V
Genéricas					
<i>Innovación y Creatividad: Generar ideas imaginativas y desarrollarlas para construir con ellas soluciones a problemas en el trabajo.</i>					

<p><i>Sentido de Urgencia:</i> Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo.</p>					
<p><i>Orientación a Resultados:</i> Dirigir las acciones para lograr los resultados esperados cumpliendo los compromisos adquiridos.</p>					
<p><i>Específicas</i></p>					
<p><i>Planificación y Organización:</i> Determinar eficazmente las metas y prioridades, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarla.</p>					
<p><i>Calidad en el trabajo:</i> Precisión y orden en la presentación del trabajo encomendado.</p>					
<p><i>Trabajo en equipo:</i> Capacidad de trabajar con otras personas para lograr metas en común.</p>					

<i>Habilidades de comunicación: Expresar ideas y opiniones de manera clara y comprensible.</i>					
<i>Subtotal</i>					
TOTAL		CALIFICACIÓN		%	
	Calificación	Puntaje Máximo			
PUNTAJE CON BASE EN OBJETIVOS		500			
PUNTAJE CON BASE EN COMPETENCIAS		700			
PUNTAJE TOTAL OBTENIDO		1200			
NIVEL EN QUE SE UBICA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
<p>IV OBSERVACIONES Y COMENTARIOS</p> <p><i>Mencione alguna oportunidad de mejora y/o capacitación especial que necesite el trabajador para tener un mejor desempeño en su trabajo.</i></p>					

Firma del evaluado _____

Firma del evaluador _____

Fuente: Autores, 2018

8. PLAN DE ACCIÓN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El capital humano es el motor de toda organización. Por ello, en el ejercicio de acciones de Responsabilidad Social Empresarial, las organizaciones han de gestionar estrategias para la motivación y desarrollo de sus recursos humanos.

Para el caso de la empresa Estaciones Martigo S.A.S, tanto la Dirección como la dependencia de Gestión Humana, deben promover estrategias de conciliación encaminadas a un equilibrio entre la vida personal y laboral de sus trabajadores.

Para efectos de este estudio se establecieron cuatro líneas estratégicas descritas en la *Tabla 3: comunicación interna, desarrollo profesional, estabilidad laboral y oferta de conciliación*. Estas líneas estratégicas van encaminadas a mejorar el clima laboral e incrementar la satisfacción y el bienestar de todos los miembros de la organización.

De acuerdo a los resultados arrojados de la encuesta realizada a los 55 trabajadores, en donde se evidencia un ambiente laboral un poco injusto que genera un impacto negativo, desmotivación, que los lleva a pensar que si les ofrecen otro trabajo con el mismo salario, se irían; nosotras como autoras del proyecto presentamos el siguiente plan de acción.

Tabla 4. Plan de Acción/Mejora del Clima Organizacional

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	INDICADORES
COMUNICACIÓN INTERNA	Actuaciones de comunicación interna que la organización realiza para el óptimo desarrollo de su operación.	<p>Plan de mejora de comunicación interna:</p> <p>Publicaciones institucionales o "newsletter", en los que se informe a los trabajadores por medios audiovisuales, revistas o folletos — en papel o digital—, información acerca de las operaciones de la empresa y las actividades de bienestar.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Carteleras informativas. - Circulares. - Reuniones periódicas. - Videoconferencia. - Intranet (comunicación por correo corporativo). 	Todos los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - N° de canales internos utilizados para la comunicación. - N° de comunicados mensuales al interior de la organización.

<p>DESARROLLO PROFESIONAL</p>	<p>Valoración de cargos (revisión y ajuste)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar el modelo actual de valoración de cargos. - Ajustar los parámetros que defina Estaciones Martigo S.A.S, para la valoración de cargos. - Ajustar el modelo de acuerdo con la estructura organizacional actual. - Aprobación e implementación del modelo de valoración de cargos. - Comunicar el nuevo modelo de valoración de cargos. 	<p>Dirección y Gestión Humana</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevo Modelo de Valoración de Cargos.
--------------------------------------	-------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Promoción interna de los trabajadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comparar los niveles reales y óptimos de cualificación para cada trabajador, teniendo en cuenta los requisitos plasmados en el perfil y descripción del respectivo cargo. - Analizar los registros anuales de evaluación del desempeño, para determinar aquellas competencias que son objeto de mejora. - Definir plan de formación, programa de capacitación u otras acciones según se requiera para mejorar el desempeño; definiendo su alcance, recursos, fechas y responsables. 	<p>Dirección y Gestión Humana</p>	<ul style="list-style-type: none"> - % puestos cubiertos que han sido ocupados con personas con planes de formación individual o por equipos. - % personas con exceso de permanencia en un mismo puesto - % puestos previstos para ser ocupados por
--	-----------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

				<p>personas con potencial vinculados al Plan de capacitación anual.</p>
<p>ESTABILIDAD LABORAL</p>	<p>Refleja la contratación indefinida u otras modalidades, que otorguen mayor estabilidad a las personas en relación laboral.</p>	<p>Evaluar la modalidad de contratación.</p>	<p>Dirección</p>	<p>- % de contratos indefinidos frente al total de contratos.</p>

<p>OFERTA DE CONCILIACIÓN</p>	<p>Establecer medidas de conciliación trabajo-familia.</p>	<p>Programa de bienestar que incluya:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Celebraciones en fechas especiales (cumpleaños, día del niño, día de la mujer, día de las madres, día del padre). - Fiestas de integración. - Vacaciones recreativas. - Días adicionales de vacaciones. - Planes de previsión exequial. - Vales de alimentación. - Vales de gasolina. 	<p>Dirección y Gestión Humana</p>	<ul style="list-style-type: none"> - N° de medidas que forman parte del programa de bienestar. - N° de actividades de bienestar desarrolladas durante el año.
--------------------------------------	------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Autores, 2018

RECOMENDACIONES

El presente estudio arrojó las siguientes recomendaciones para la Empresa Estaciones Martigo S.A.S:

- ***Realizar un diagnóstico de necesidades de formación***, que le permita a la empresa tener una visión más amplia acerca de cómo se encuentran sus trabajadores en términos de formación. Este diagnóstico incluye el análisis de la evaluación del desempeño, que permitirá hacer seguimiento a las competencias objeto de mejora en el ejercicio de funciones. Además le permitirá a la empresa, establecer un programa de capacitación adecuado a las necesidades de formación, en aras de incrementar su competitividad en cuanto a la mejora de competencias y cualificaciones de sus empleados. Otro de los beneficios que traería este diagnóstico es el de mejorar los niveles de calidad en la prestación de sus servicios pues el empleado se encuentra capacitado para las funciones que desempeña, a la vez que se logra una mayor integración, motivación y compromiso de los trabajadores con los objetivos estratégicos de la empresa.

- ***Promocionar anualmente una campaña de motivación y reconocimiento al trabajador***, desde la dependencia de Gestión Humana, premiándolos conforme a sus resultados anuales de evaluación de desempeño y de acuerdo a las actividades que

desde su cargo hayan aportado un valor agregado a la organización. Estas campañas motivan a los trabajadores a ponerle más empeño y dedicación a sus actividades, lo cual se ve reflejado en el logro de las metas planteadas por cada dependencia.

- ***Promover el trabajo en equipo***, que consiga crear vínculos positivos entre las dependencias.

- ***Apostar por un estilo de liderazgo transformacional***, que se adapte tanto a las circunstancias de la compañía como a las necesidades de cada trabajador.

- ***Evaluar anualmente el clima laboral de la empresa***, que mida la percepción de la satisfacción del conjunto de trabajadores con la organización en un momento determinado.

- ***Realizar un estudio de la carga laboral***, que determine de manera técnica el volumen de trabajo que se deriva del desarrollo de los diferentes procesos y procedimientos de las dependencias que conforman la estructura organizativa de la empresa.

- ***Análisis de las escalas salariales conforme a los cargos***, en el que se aseguren esquemas de compensación justos.

- *Vincular las líneas estratégicas de Clima Organizacional establecidas a la Planeación Estratégica de la empresa*, en el que se pueda hacer seguimiento y control a los indicadores planteados.

CONCLUSIONES

El presente estudio arrojó las siguientes conclusiones para la Empresa Estaciones Martigo S.A.S:

- Se da una contratación equitativa, donde no existen preferencias en función del género.
- La empresa es poco incluyente en cuanto a la contratación de trabajadores por edad, con personal contratado entre los 23 y los 35 años de edad.
- En su gran mayoría los trabajadores son bachilleres y técnicos, con un 73% y 18% respectivamente, hecho que resulta de vital interés para la empresa en cuanto a la necesidad de formar y desarrollar a sus trabajadores a través de un plan de capacitaciones.
- En mayor proporción los trabajadores tienen una antigüedad entre 1 y 2 años, abarcando el 60% de la población total, lo que permite inferir que no existe estabilidad laboral en la empresa, muy a pesar que en un 85% los contratos son a término indefinido. Lo que permite deducir que existe una alta rotación de personal, que ha influido en la psicología del trabajador desmotivándolo, pues este sólo siente estabilidad laboral por las condiciones laborales y por el tiempo acordado con el empleador.

- Los niveles de ingresos que en un 95% están concentrados en el rango de 1 a 3 SMMLV, están asociados a los niveles de formación y las condiciones salariales de la empresa, lo que refleja un nivel socioeconómico medio.
- Del **Factor Organización**, que abarca todo lo referente a reglas, procedimientos y niveles jerárquicos en la empresa, se deduce que la percepción que tienen los colaboradores con relación a su centro de trabajo, en general es buena, con una asignación ponderada de **3,9** como calificación recibida.
- Del **Factor Comunicación**, necesaria para la generación de un clima laboral saludable, que influye en que los trabajadores estén más implicados y comprometidos con la organización, se deduce que este en general es bueno, con una asignación ponderada de **3,8** como calificación recibida.
- Del **Factor Relaciones Interpersonales**, que son determinantes para la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre pares como entre jefes y subordinados, se deduce que este en general es bueno, con una asignación ponderada de **4** como calificación recibida.
- Del **Factor Condiciones de Trabajo**, que abarcan las instalaciones, los recursos materiales, la iluminación o la existencia de zonas comunes son aspectos del entorno físico de la empresa que también intervienen en la conformación del clima laboral., se deduce que este en general es bueno, con una asignación ponderada de **3,9** como calificación recibida.
- Del **Factor Identidad y Pertenencia**, el cual indica qué tan involucrados están los trabajadores con los objetivos de la empresa y qué tan orgullosos se sienten de

formar parte de esta, se deduce que este en general es bueno, con una asignación ponderada de **3,9** como calificación recibida.

- Con relación a la satisfacción laboral de los trabajadores de Estaciones Martigo S.A.S, se pudo observar de acuerdo con los resultados ponderados del estudio de factores en la escala del 1 al 5, que estos en general son buenos. Aun así, existen componentes que requieren revisión al no ser satisfactorios, por lo que se puede deducir a manera de reflexión que la empresa, puede mejorar las prácticas de conciliación con el trabajador. Para lo cual en el último capítulo, se definieron cuatro líneas estratégicas orientadas a mejorar el clima laboral al interior de la organización.
- A través del análisis interno y externo del Clima Organizacional de Estaciones Martigo S.A.S, se evidenció que existen las condiciones necesarias para mejorar el ambiente en el entorno laboral con oportunidades de mejora.
- El proceso de Evaluación del Desempeño (PED) para la empresa, debe estar soportado en un procedimiento orientado a determinar las necesidades específicas de formación y desarrollo, de acuerdo con los resultados obtenidos en la calificación de objetivos y de competencias asociadas al cargo.
- En la gestión por competencias, el seguimiento y retroalimentación son de gran importancia. El seguimiento, entendido como la observación en el tiempo de la intervención realizada, que en el caso puntual de la gestión por competencias es la observación de la evolución de las competencias de los trabajadores, constituye un factor crítico, como elemento estratégico de desarrollo continuo y de cuya retroalimentación se alimentan las modificaciones futuras.

BIBLIOGRAFÍA

- Aarons, G., & Sawitzk, A. (2006). Organizational climate partially mediates the effect of culture on work attitudes and staff turnover in mental health services. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 33(3), 289-301.
- Alvarado, D., & De La Cruz, M. (2016). Estudio del clima organizacional de la empresa Gas Elialehi S.A. de la ciudad de Guayaquil. *Trabajo de grado*. Guayaquil, Ecuador: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Álvarez, C. (2006). Una aproximación al Concepto de Cultura Organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174.
- Arana, S. (2015). Clima organizacional y su influencia en la eficacia del personal de GLP Granel SAC - Estación de servicio Trujillo 1. *Trabajo de grado*. Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Cobo, L. (2014). Análisis comparativo del clima organizacional en el área administrativa de dos estaciones de servicio de PDV S.A en el año 2014. *Trabajo de grado*. Guayaquil, Ecuador: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

- Davis, K., & Newstrom, J. (1998). *Administración de los Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Decreto 1072. (2015). Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo.
- Decreto 1521. (4 de Agosto de 1998). por el cual se reglamenta el almacenamiento, manejo, transporte y distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo, para estaciones de servicio. República de Colombia.
- Forehand, G., & Gilmer, B. (1964). Environmental Variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*.
- García, G. (2009). Clima Organizacional: Hacia un Nuevo Modelo. *Porik An*, 9(12), 151-177.
- García, M., & Bedoya, M. (1997). Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle. Tesis. Cali: Universidad del Valle.
- Gómez, C. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta colombiana de psicología*(11), 97-113.
- Gonçalves, A. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. Recuperado el 10 de 09 de 2017, de <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>

Guión, R. (1973). A Note on organizational climate. *Organizational Behavior And Human Performance*.

Hampton, D. (1996). *Administración* (Segunda ed.). México: McGraw Hill.

Johanesson, R. (1973). Some problems in the measurement of organizational climate. *organizational behavior and human performance*.

Lewin, K., Lippit, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally crated «social climates». *Journal of Social Psychology*, 271–299.

Ley 99. (22 de Diciembre de 1993). Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables. El Congreso de Colombia.

Lisbona, A., Palací, F., & Gómez, A. (2008). Escala de clima para la iniciativa y para la seguridad psicológica: adaptación al castellano y su relación con el desempeño organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(2), 153–167.

Litwin, G., & Stinger, H. (1978). *Organizational climate*. New York: Simon & Schuster.

Márquez, M. (2006). Satisfacción laboral. Qué es la satisfacción laboral. Obtenido de [http://www.wikilearning.com/monografia/satisfaccion_laboral-que es la satisfaccion_laboral/16141-2](http://www.wikilearning.com/monografia/satisfaccion_laboral-que_es_la_satisfaccion_laboral/16141-2)

- Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: the role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Pérez, I., Maldonado, M., & Bustamante, S. (Octubre de 2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *21*(2).
- Ponjuán, D. (1998). *Gestión de Información en las Organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones*. Universidad de Chile. Santiago de Chile.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional* (Octava ed.). México: Prentice Hall.
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, *39*(2), 385-393.
- Segredo, A., & Pérez, L. (2007). El Clima organizacional en el desarrollo de los Sistemas Organizativos. INFODIR. Recuperado el 10 de 09 de 2017, de <http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir>
- Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención. Promociones y publicaciones universitarias*. Barcelona.
- Solorzano, L. (2015). Diagnostico del clima organizacional en la gasolinera CVGAS, Estación Talpetate. *Trabajo de grado*. San Juan Chamelco, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Soto, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: Impacto en las emociones*. México: Thomson Learning.

Sudarsky, J. (1979). Un modelo de diagnóstico e intervención en desarrollo organizacional: la medición del clima organizacional. Bogotá: Publicaciones especiales Universidad de los Andes.

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Instrumento para evaluar el clima organizacional de la empresa ESTACIONES MARTIGO

S.A.S, en la ciudad de Cartagena de Indias D.T y C

Objetivo: Conocer las percepciones sobre su puesto de trabajo y sus características, además, de las condiciones laborales dentro de la empresa.

A continuación se presenta una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de evaluar el Clima Organizacional de la empresa Estaciones Martigo S.A.S, de la cual tú formas parte. Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en tu percepción, por lo tanto no hay respuestas correctas ni tampoco incorrectas, por lo cual puedes responder con total sinceridad y absoluta libertad. ¡Gracias por tu opinión! ☺

Fecha: _____

Fecha de nacimiento: _____

1. Género:

- a. Masculino ()
- b. Femenino ()

2. Edad:

- a. De 18 a 25 años ()
- b. De 26 a 35 años ()
- c. De 26 a 45 años ()
- d. Más de 46 años ()

3. Estado civil:

- a. Soltero(a) ()
- b. Casado(a) ()
- c. Unión libre ()
- d. Viudo(a) ()

4. Escolaridad:

- a. Técnico ()

- b. Tecnólogo ()
- c. Profesional ()
- d. Especialista ()
- e. Magister ()
- f. Doctor ()

5. Antigüedad en la organización:

- a. Menos de 1 año ()
- b. Entre 1 – 2 años ()
- c. Entre 3 – 5 años ()
- d. Más de 5 años ()

6. Tipo de contrato:

- a. Contrato a término fijo ()
- b. Contrato a término indefinido ()
- c. Contrato de obra o labor ()
- d. Contrato de Aprendizaje ()
- e. Contrato temporal, ocasional o accidental ()
- f. Contrato civil por prestación de servicios ()

7. Área de la organización donde trabaja:

- a. Administrativa ()
- b. Operativa ()

8. Niveles de ingresos:

- a. 1 a 3 SMMLV ()
- b. 4 a 6 SMMLV ()
- c. 7 a 9 SMMLV ()
- d. Más de 9 SMMLV ()

De los siguientes aspectos relacionados con el Clima Organizacional de la empresa y tu puesto de trabajo, responde con base en tu experiencia, seleccionando en la escala de 1 a 5, cómo te sientes respecto a cada uno.

Valoración	
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Indiferente	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Ítem	Factores de Clima Organizacional	1	2	3	4	5
FACTOR: ORGANIZACIÓN						
1	La forma en que está organizado el trabajo facilita la realización de mis tareas laborales.					
2	La documentación establecida por la empresa, es útil y apropiada para realizar mi trabajo.					
3	Las normas y reglas son claras y facilitan las tareas que debo realizar.					
4	Tengo bien definidas las funciones y responsabilidades de mi puesto de trabajo.					
5	Las actividades laborales que realizo corresponden a mi función.					
6	He recibido el entrenamiento necesario para realizar las funciones que actualmente desempeño.					
7	Recibo por parte de mis superiores, las instrucciones necesarias para desempeñar correctamente mi trabajo.					
8	En las mismas condiciones existen diferencias en las cargas de trabajo.					
FACTOR: COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS						

9	Mi remuneración es justa con relación a mi trabajo.					
10	Los beneficios sociales en la empresa son los adecuados.					
11	Me siento seguro y estable en mi puesto de trabajo.					
12	Las promociones y ascensos realmente se otorgan a quien las merece.					
13	La empresa reconoce la eficiencia de nuestro trabajo.					
FACTOR: COMUNICACIÓN						
14	Estoy enterado de las actividades que se ejecutan desde las otras dependencias.					
15	Resulta fácil comunicarme con directivos o personal de otras dependencias.					
16	Tengo una comunicación constante con mis superiores para evaluar y tratar diversos temas respecto a mi trabajo.					
17	Mis opiniones e ideas son tomadas en cuenta por mis superiores, quienes me escuchan atentamente.					
18	La información que requiero para mi trabajo la recibo oportunamente.					

FACTOR: RELACIONES INTERPERSONALES						
19	La relación con mi jefe directo es buena, su trato es cordial y adecuado.					
20	La relación que existe entre los compañeros de trabajo es cordial y respetuosa.					
21	Es habitual la cooperación entre los compañeros para sacar adelante el trabajo.					
22	Soy capaz de integrarme fácilmente a las actividades que se realizan en mi área de trabajo.					
23	Existen actividades en la empresa que promueve el bienestar, salud y convivencia sana entre los compañeros de trabajo.					
FACTOR: CONDICIONES DE TRABAJO						
24	Los tipos de espacio, condiciones ambientales, y otros elementos relacionados con los espacios físicos de las instalaciones, se adecuan a las actividades a ejecutar por el área.					
25	Los medios y equipos suministrados al área son suficientes para realizar las actividades laborales satisfactoriamente.					
26	Las áreas de trabajo se conservan limpias y en orden, permitiendo					

	el desarrollo de las actividades para lo que fueron destinadas.					
27	Se dispone de suficientes instalaciones sanitarias y áreas de descanso.					
28	En general, las condiciones de trabajo de mi área son seguras.					
29	Está definido un protocolo de primeros auxilios y se disponen de medios para llevarlo a cabo.					
30	Estoy informado de los riesgos existentes en los puestos de trabajo de mi área y de la manera de prevenirlos.					
31	En mi centro de trabajo existen accesos adecuados para el personal discapacitado.					
FACTOR: IDENTIDAD Y PERTENENCIA						
32	Me gusta mi trabajo.					
33	Estoy satisfecho y orgulloso de trabajar en esta empresa.					
34	Realmente siento los problemas de la empresa como propios.					
35	El nombre y prestigio de la empresa es gratificante para mí.					
36	Si me ofrecieran un trabajo en otra empresa, con igual salario, lo aceptaría.					

¡Gracias por su opinión!

ANEXO 2

RESULTADOS ENCUESTAS

Rango de edad de los trabajadores	Total	%
[18-25]	18	33%
[26-35]	30	55%
[36-45]	4	7%
Más de 46 años	3	5%
Total	55	100%

Género de los trabajadores	Total	%
Masculino	30	55%
Femenino	25	45%
Total	55	100%

Estado Civil	Total	%
Soltero(a)	33	60%
Casado(a)	16	29%
Unión libre	6	11%
Viudo(a)	0	0%
Total	55	100%

Escolaridad	Total	%
Bachiller	40	73%
Técnico	10	18%
Tecnólogo	4	7%
Profesional	1	2%
Especialista	0	0%
Total	55	100%

Área de la organización al que pertenece	Total	%
Administrativa	13	24%

Operativa	42	76%
Total	55	100%

Antigüedad en la organización	Total	%
Menos de un año	3	5%
Entre 1 - 2 años	33	60%
Entre 3 - 5 años	12	22%
Más de 5 años	7	13%
Total	55	100%

Tipo de contrato	Total	%
Termino fijo	3	5%
Término indefinido	47	85%
Obra o labor	3	5%
Aprendizaje	2	4%
Temporal	0	0%
Prestación de servicios	0	0%
Total	55	100%

Niveles de ingreso	Total	%
1 a 3 SMMLV	52	95%
4 a 6 SMMLV	3	5%
7 a 9 SMMLV	0	0%
Más de 9 SMMLV	0	0%
Total	55	100%

Tabla 5. Evaluación Factor Organización

Factor Organización	1	2	3	4	5	Suma	Ponderado
La forma en que está organizado el trabajo facilita la realización de mis tareas laborales.	5	3	3	27	17	213	3,9
La documentación establecida por la empresa, es útil y apropiada para realizar mi trabajo.	2	6	6	21	21	221	4,0
Las normas y reglas son claras y facilitan las tareas que debo realizar.	4	2	4	27	18	218	4,0
Tengo bien definidas las funciones y responsabilidades de mi puesto de trabajo.	5	2	4	25	19	216	3,9
Las actividades laborales que realizo corresponden a mi función.	4	4	6	20	21	215	3,9
He recibido el entrenamiento necesario para realizar las funciones que actualmente desempeño.	4	5	4	24	18	212	3,9
Recibo por parte de mis superiores, las instrucciones necesarias para desempeñar correctamente mi trabajo.	3	4	4	25	19	218	4,0
En las mismas condiciones existen diferencias en las cargas de trabajo.	6	5	5	21	18	205	3,7
Total							3,9

Tabla 6. Evaluación Factor Comunicación

Factor Comunicación	1	2	3	4	5	Suma	Ponderado
Estoy enterado de las actividades que se ejecutan desde las otras dependencias.	5	8	7	19	16	198	3,6
Resulta fácil comunicarme con directivos o personal de otras dependencias.	3	8	9	19	16	202	3,7
Tengo una comunicación constante con mis superiores para evaluar y tratar diversos temas respecto a mi trabajo.	2	5	10	22	16	210	3,8
Mis opiniones e ideas son tomadas en cuenta por mis superiores, quienes me escuchan atentamente.	1	7	8	25	14	209	3,8
La información que requiero para mi trabajo la recibo oportunamente.	2	3	9	22	19	218	4,0
Total							3,8

Tabla 7. Evaluación Factor Relaciones Interpersonales

Factor Relaciones Interpersonales	1	2	3	4	5	Suma	Ponderado
La relación con mi jefe directo es buena, su trato es cordial y adecuado.	3	3	6	25	17	212	3,9

La relación que existe entre los compañeros de trabajo es cordial y respetuosa.	4	3	6	25	17	213	3,9
Es habitual la cooperación entre los compañeros para sacar adelante el trabajo.	2	3	9	19	22	221	4,0
Soy capaz de integrarme fácilmente a las actividades que se realizan en mi área de trabajo.	3	3	5	22	22	222	4,0
Existen actividades en la empresa que promueve el bienestar, salud y convivencia sana entre los compañeros de trabajo.	2	4	8	19	22	220	4,0
Total							4,0

Tabla 8. Evaluación Factor Condiciones de Trabajo

Factor Condiciones de Trabajo	1	2	3	4	5	Suma	Ponderado
Los tipos de espacio, condiciones ambientales, y otros elementos relacionados con los espacios físicos de las instalaciones, se adecuan a las actividades a ejecutar por el área.	3	5	4	25	18	215	3,9
Los medios y equipos suministrados al área son suficientes para realizar las actividades laborales satisfactoriamente.	2	5	6	25	17	215	3,9

Las áreas de trabajo se conservan limpias y en orden, permitiendo el desarrollo de las actividades para lo que fueron destinadas.	4	2	7	21	21	218	4,0
Se dispone de suficientes instalaciones sanitarias y áreas de descanso.	2	7	6	21	19	213	3,9
En general, las condiciones de trabajo de mi área son seguras.	3	4	8	22	18	213	3,9
Está definido un protocolo de primeros auxilios y se disponen de medios para llevarlo a cabo.	3	4	6	21	21	218	4,0
Estoy informado de los riesgos existentes en los puestos de trabajo de mi área y de la manera de prevenirlos.	4	2	6	23	20	218	4,0
En mi centro de trabajo existen accesos adecuados para el personal discapacitado.	4	10	5	20	16	199	3,6
Total							3,9

Tabla 9. Evaluación Factor Identidad y Pertenencia

Factor Identidad y Pertenencia	1	2	3	4	5	Suma	Ponderado
Me gusta mi trabajo.	5	2	5	21	22	218	4,0
Estoy satisfecho y orgulloso de trabajar en esta empresa.	5	1	6	17	26	223	4,0
Realmente siento los problemas de la empresa como propios.	3	3	7	16	26	224	4,1
El nombre y prestigio de la empresa es gratificante para mí.	3	2	7	21	22	222	4,0
Si me ofrecieran un trabajo en otra empresa, con igual salario, lo aceptaría.	9	7	10	13	16	185	3,4
Total							3,9



Cartagena de Indias, 27 de Febrero de 2018

Señores:

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES

La ciudad.

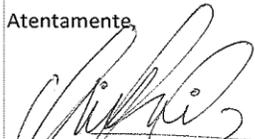
Asunto: Autorización para Propuesta de Grado

Cordial saludo.

Por medio del presente me permito informar que la empresa **ESTACIONES MARTIGO S.A.S Nit.: 800206972 – 3**, confiere plena autorización a las estudiantes de su entidad **SANDRA BARRIOS MERCADO, TATIANA GOMEZ BALDIRIS y YURANIS GUZMAN AGAMEZ**, para que realicen sus estudios investigativos para la realización de la propuesta de grado: **DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ESTACIONES MARTIGO S.A.S.**

Lo anterior, para sus fines pertinentes.

Atentamente,



IRINA MARTINEZ GOMEZ
Directora Talento Humano

Avenida Pedro de Heredia Calle 31ª #54-24
6630123 – 6628925
www.martigo.com