



# **UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**“Análisis comparativo del Clima Organizacional en el  
área administrativa de dos estaciones de servicio de  
PDV S.A. en el año 2014”**

**AUTOR:**

**Cobo Chantong, Lisseth Johanna**

**Magister en Administración de Empresas**

**TUTOR:**

**Lapo Maza, María del Carmen**

**Guayaquil, Ecuador  
2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Ingeniera, Cobo Chantong Lisseth Johanna**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magister en Administración de Empresas**.

### **DIRECTOR DE TESIS**

---

**Lapo Maza María del Carmen**

### **REVISOR(ES)**

---

**(nombres, apellidos)**

---

**(nombres, apellidos)**

### **DIRECTOR DE CARRERA**

---

**Lapo Maza María del Carmen**

**Guayaquil, al 01 del mes de Agosto del año 2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Lisseth Johanna Cobo Chantong**

### **DECLARO QUE:**

La Tesis **Análisis comparativo del Clima Organizacional en el área administrativa de dos estaciones de servicio de PDV S.A. en el año 2014** previa a la obtención del **Grado Académico de Magister en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, al 01 del mes de Agosto del año 2014**

**EL AUTOR**

---

**Lisseth Johanna Cobo Chantong**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Liseth Johanna Cobo Chantong**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución de la **Tesis de Maestría de Administración de Empresas** titulada: **Análisis comparativo del Clima Organizacional en el área administrativa de dos estaciones de servicio de PDV S.A. en el año 2014**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, al 01 del mes de Agosto del año 2014**

**EL AUTOR:**

---

**Liseth Johanna Cobo Chantong**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi proyecto de tesis es un esfuerzo en el cual, de manera directa o indirecta, participaron varias personas leyendo, opinando, corrigiendo, teniéndome paciencia, dando ánimo, acompañando en los momentos de tristes y en los momentos de felicidad.

Agradezco a la Economista María del Carmen Lapo por haber confiado sus conocimientos en mí, por la paciencia, comentarios, correcciones y por ser la directora de este trabajo.

A la Universidad Católica Santiago de Guayaquil por formarme como profesional y ahora como magister.

Gracias también a mis queridos compañeros de maestría, que me permitieron entrar en su vida durante estos casi tres años de convivir dentro y fuera de clases por tantos fines de semana sacrificados que junto a ustedes fue más llevadero.

Gracias a mis amigos con quienes formé un grupo inseparable y en que cada proyecto salimos victoriosos, agradezco sus consejos y su amistad sincera.

Yoyito amigo gracias por tu sabiduría, lealtad nunca dejaremos de ser tus chicas súper poderosas. A Vane por ser un ejemplo de fuerza y coraje, por ser una líder innata que gusto haberte conocido que hubiera sido de nosotros sin ti; y mi querida Adriana que con tus ocurrencias hiciste de mis fines de semana muy alegres. Gracias por ser parte de esta aventura que significó la maestría y que de manera incondicional me ayudaron en momentos más duros.

Gracias a todos los que formaron parte de este proceso de estudio cada persona me enseñó algo.

Liseth Johanna Cobo Chantong

## DEDICATORIA

Dedico mi proyecto de tesis a Dios porque es quien hizo posible cumplir un reto más en mi vida y quien guío mis pasos para sentirme segura siempre por ser fortaleza, mi refugio y amigo.

A mis padres Javier Cobo y Mónica Chantong que han sido los pilares fundamentales para que yo siga adelante a pesar de las adversidades de la vida y son quienes me han ayudado para que crezca y cumpla mis sueños.

A mis hermanos Javier, Carmita, Gianella y Andreína por ser el incentivo para seguir mis estudios y estar siempre presentes ayudándome, apoyando y motivándome. A mi sobrino Javiercito quien ha sido y es mi motivo de felicidad y amor.

A mi hijo Brunito mi amor mi chocolatito la luz de mi vida, aunque fueron muchos fines de semana lejos sabremos decir que valió la pena el esfuerzo.

A Fernando gracias por el amor incondicional que me das eres mi compañero de vida, sin ti nada sería igual.

Lisseth Johanna Cobo Chantong

## Contenido

Introducción .....	1
Planteamiento de la Investigación.....	3
1.1 Antecedentes .....	3
1.2 Planteamiento del Problema.....	6
1.3 Objetivos de Investigación .....	11
1.4 Justificación.....	12
Capítulo 1. El Clima Organizacional .....	14
1.1 Acerca del Clima Organizacional.....	14
1.2 Importancia del Clima Organizacional en la Administración .....	17
1.3 Dimensiones del Clima Organizacional .....	25
Capítulo 2. Marco Contextual y Conceptual.....	38
2.1 Las Empresas Familiares en Ecuador.....	38
2.2 Marco conceptual .....	40
2.3 Acerca de las Estaciones de Servicio .....	42
2.3 Estaciones de Servicio en Ecuador.....	44
2.4 Acerca de las estaciones de servicio de PDV S.A. del Grupo Ledergerber	49
Capítulo 3. Marco Metodológico .....	54
3.1 Hipótesis y Variables de la Investigación .....	54
3.2 Aspectos Metodológicos .....	56
Capítulo 4. Análisis Comparativo .....	65
4.1 Dimensiones del CO evaluadas .....	65
4.2 Diagnóstico del CO por estación de servicio .....	67
4.3 Análisis comparativo del CO por dimensión .....	73
4.3.1 Dimensión uno: Condiciones Físicas de Trabajo .....	73
4.3.2 Dimensión dos: Estructura Organizacional y Comunicación .....	77
4.3.3 Dimensión tres: Reconocimiento, Rendimiento e Identidad .....	82
4.3.4 Dimensión cuatro: Relaciones Interpersonales y de Trabajo.....	88
4.3.5 Dimensión cinco: Desarrollo e Innovación .....	91
Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones .....	95
5.1 Conclusiones .....	95
5.2 Recomendaciones .....	99
Bibliografía .....	105
Apéndice .....	111

## Índice de Tablas

Tabla 1. Dimensiones del Clima Organizacional.....	31
Tabla 2. Dimensiones y componentes del CO aprobados por el Grupo Ledergerber	33
Tabla 3. Descripción de las dimensiones de CO, Grupo Ledergerber .....	34
Tabla 4. Escala para valorar el CO en el Grupo Ledergerber .....	62
Tabla 5. Evaluación del CO del área administrativa de San Carlos.....	69
Tabla 6. Evaluación del CO del área administrativa de Encalega .....	70
Tabla 7. Dimensión uno, por componente y estación de servicio.....	77
Tabla 8. Dimensión dos, por componente y estación de servicio .....	79
Tabla 9. Dimensión tres, por componente y estación de servicio .....	83
Tabla 10. Dimensión cuatro, por componente y estación de servicio.....	89
Tabla 11. Dimensión cinco, por componente y estación de servicio .....	96
Tabla 12. Variables con puntaje insatisfactorio en ambas estaciones de servicio ...	991
Tabla 13. Variables con puntaje insatisfactorio en San Carlos .....	101
Tabla 14. Variables con puntaje insatisfactorio en Encalega.....	1024
Tabla 15. Dimensiones, componentes y preguntas para medir el CO en las estaciones de servicio Encalega y San Carlos .....	111



## Índice de Figuras

Figura 1. Pirámide de Maslow .....	23
Figura 2. Organigrama de la Junta Directiva y Direcciones .....	54
Figura 3. Organigrama de la Dirección Administrativa y Financiera.....	55
Figura 4. Condiciones físicas de trabajo por estación de servicio .....	776
Figura 5. Componentes de la dimensión dos .....	79
Figura 6. Estructura organizacional por estación de servicio .....	80
Figura 7. Funciones por estación de servicio .....	80
Figura 8. Componentes de la dimensión tres .....	82
Figura 9. Funciones por estación de servicio .....	86
Figura 10. Sueldos y reconocimientos por estación de servicio .....	88
Figura 11. Relaciones interpersonales y de trabajo por estación de servicio.....	90
Figura 12. Componentes de la Dimensión cuatro del CO.....	91
Figura 13. Cambios e innovación por estación de servicio.....	92
Figura 14. Resultados del CO por estación y dimensión .....	98

## Resumen Ejecutivo

El Clima Organizacional es un concepto vinculado con la motivación de los empleados, la productividad y la competitividad de la empresa, y abarca características tanto físicas como emocionales; haciendo referencia al ambiente que existe en una organización durante un periodo de tiempo determinado, es decir que responde a una coyuntura; sin embargo, tiene un impacto significativo dentro de la organización ya que un buen clima deriva en menores niveles de deserción y conflictividad, mejor productividad, entre otros resultados que son deseados por toda compañía.

Reconociendo la importancia de esta temática 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, tomar decisiones que robustezcan el ambiente laboral en ambas empresas.

Para ello se realizaron encuestas, investigación documental y entrevistas y 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.

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

## **Abstract**

The organizational climate is linked to employee motivation, productivity and competitiveness of the business concept, encompassing both physical and emotional characteristics; referring to the environment that exists in an organization over a period of time, that is responsive to a situation; however, has a significant impact within the organization and that good weather leads to lower levels of attrition and conflict, better productivity, among other results that are desired for company.

Recognizing the importance of this issue in the productivity of the company, the Group authorized Ledergerber analysis and evaluation in the administrative area of two of its fuel service stations: San Carlos and Encalega, in order to identify their strengths and weaknesses and , from diagnosis, to make decisions that robustezcan the workplace in both companies.

**Keywords:** Organizational climate, organizational behavior, working conditions, work motivation, work incentives, teamwork.

## Introducción

Toda empresa es una combinación organizada de diferentes recursos productivos dirigidos armoniosamente con la finalidad de generar un valor agregado que es solicitado por el mercado y/o la sociedad donde realizan su actividad económica.

Entre los recursos que componen a la empresa, se encuentran los recursos humanos, considerados el factor clave que dinamiza a la misma y puede hacer la diferencia en el éxito y permanencia de la organización en el mercado, tanto en el corto como en el largo plazo.

La productividad de este grupo humano, depende de muchos factores, entre los cuales destaca el clima laboral o clima organizacional (CO), cuya medición y evaluación es el propósito de este estudio y se describe con detalle durante el presente documento.

El concepto de clima organizacional se refiere a las expectativas que el personal tiene respecto a la empresa, e incluye varias dimensiones que agrupan a variables claves para definirlo, tales como: estructura organizacional, desarrollo e innovación de la empresa, condiciones físicas del trabajo, entre otras que se expondrán con profundidad en el segundo capítulo de este documento

El enfoque metodológico que guiará a la recolección de información y la definición de instrumentos para medir el clima organizacional entre el personal administrativo de ambas estaciones de servicios se expone en el tercer capítulo de esta tesis.

La presentación sistemática y organizada de la información recolectada con los métodos definidos en el tercer capítulo y con base en el marco teórico y construido en el segundo capítulo con la finalidad de lograr los objetivos de la tesis propuestos en el primer capítulo, se analiza en su contexto real y bajo un sólido marco conceptual en el cuarto capítulo que muestra los resultados de la investigación.

Finalmente, se realizan conclusiones respecto al clima organizacional de las estaciones de servicio Encalega y San Carlos, de PDV S.A. cuya descripción detallada generará información útil para la toma de decisiones y permite realizar recomendaciones para su fortalecimiento.

## Planteamiento de la Investigación

### 1.1 Antecedentes

El talento humano es considerado en la actualidad como el recurso más valioso que posee toda organización, y de la cual depende en gran medida el éxito y permanencia de la empresa en el mercado, tanto en el mediano como en el largo plazo. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2001, pág. 7)

Este recurso humano, compuesto por individuos con diversas necesidades y expectativas, dedica gran parte de su tiempo diario a la producción de bienes y servicios dentro de una organización, por lo cual el ambiente de su lugar de trabajo les afecta tanto física como mentalmente, repercutiendo sobre su nivel de productividad y desarrollando actitudes hacia la empresa donde labora, las cuales pueden ser adecuadas o no.

El reconocimiento de la importancia del Clima Organizacional (CO), actualmente validado y reconocido por casi todas las instituciones a nivel global, inició con los estudios de Lewin realizados en 1951 acerca del clima psicológico, donde abarcó interpretaciones subjetivas y objetivas; y cuyo estudio fue la base para que Litwin y Stringer ampliaran el concepto creando la teoría del CO vinculada con la motivación y productividad a finales de la década del 60. (Denison, 1990)

Los debates académicos permitieron que los conocimientos fueran evolucionando y ampliando las aristas que comprenden al CO; derivando en diversas dimensiones del mismo para su comprensión, medición y evaluación; los cuales se analizan en el segundo capítulo del presente documento. (Marín, Cano, Zevallos, & Mora, 2009, págs. 14 - 15)

La correlación directa entre CO y desarrollo organizacional, desembocaron en que las empresas exitosas destinen recursos (monetarios y no monetarios) para medir, monitorear, analizar y fortalecer su clima laboral de forma continua y permanente, ya que es una variable esencial para alcanzar su visión empresarial, generar beneficios económicos, y lograr que la empresa continúe existiendo en el mercado en el largo plazo.

El Grupo Ledergerber, conscientes de la relevancia del tema, han permitido que se desarrolle un estudio técnico del CO en las estaciones de servicio San Carlos, ubicada en la Puntilla, y Encalega, ubicada en el Km 14 vía León Febres Cordero; el cual se presenta a lo largo de esta tesis.

La primera estación de servicios del grupo fue San Carlos, y su puesta en marcha se realizó con una continua asesoría de PDV S.A., quienes enviaron personal altamente capacitado para asegurar el correcto desarrollo de la misma. Con esta experiencia, y con el consentimiento de PDV S.A.; el Grupo Ledergerber inauguró otra estación de servicio a la cual llamó Encalega y que está vinculada a PDV S.A.

La Alta Gerencia del Grupo Ledergerber ha advertido que existen percepciones y actitudes diferentes del CO entre el personal administrativo de las dos estaciones de servicio, lo cual también será analizado a lo largo del presente documento.

El estudio que es motivo de esta tesis académica es pionero en el Grupo Ledergerber ya que será la primera vez que se mida, analice y recomiende mejoras para robustecer el CO de las estaciones de servicio San Carlos y Encalega.

Así, se creará una línea de base para comparar la efectividad de la aplicación de medidas y políticas institucionales diseñadas para fortalecer y mejorar el CO, además de que se creará una metodología a la medida de la empresa para su medición, la cual se podrá replicar en un futuro cuando la Gerencia lo considere pertinente.

La investigación generará información útil acerca del CO, tanto a nivel agregado del Grupo Ledergerber en la rama de estaciones de servicio; como desagregada por estación (San Carlos y Encalega) para la toma de decisiones. El diseño, análisis y resultados del estudio se presentan en los capítulos a continuación.



## 1.2 Planteamiento del Problema

El Clima Organizacional (CO) hace referencia a la percepción que tienen quienes conforman a la empresa respecto al ambiente físico y psicológico que esta ofrece. Esta percepción responde a una coyuntura, y varía con el tiempo por los diversos estímulos que influyen en ella, por lo cual debe ser monitoreada y fortalecida continuamente. (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009, págs. 67 - 75)

El Grupo Ledergerber, entre otros negocios tiene la actividad económica de provisión de combustibles a vehículos automotores a través de estaciones de servicios. Aunque en la actualidad poseen tres estaciones de servicios, sólo dos están funcionando en su totalidad; estas son: la estación de servicios San Carlos, ubicada en La Puntilla; y la estación de servicios Encalega (La Roca), ubicada en el kilómetro 14 vía León Febres Cordero.

Conscientes de la relevancia del CO como un factor clave para la competitividad empresarial, la Alta Gerencia autorizó que se realice este estudio para valorar el CO en las áreas administrativas de las estaciones de servicio San Carlos y Encalega, y así generar información útil que permita tomar decisiones efectivas para su fortalecimiento.

A finales del año 2013 e inicio del año 2014, ambas estaciones de servicio han estado expuestas a diversas circunstancias internas y externas que pudieron haber modificado su clima organizacional, derivando en un estado tenso y reduciendo la satisfacción de los empleados, y por consiguiente, mermando su productividad.

## **Formulación del problema**

De acuerdo a la información obtenida por entrevistas no estructuradas e individuales preliminares que se desarrollaron en ambas estaciones de servicio, se identificaron diversas variables que pudieron afectar al ambiente laboral, entre las cuales destacan las siguientes:

- Han existido despidos masivos en diciembre del año 2013. Esto fue parte de un proceso de oxigenación de la empresa consecuencia de las continuas pérdidas en inventario; empero han generado una sensación de incertidumbre en algunos miembros del personal.
- Algunos colaboradores suelen recibir órdenes que deben ejecutar pero que no son dadas por el jefe directo.
- Existe cierto nivel de descontento por el pago de horas extras, en especial, en el personal operativo.
- Varios entrevistados dijeron que no todas las autoridades de la empresa los tratan con el respeto adecuado.
- La infraestructura en la estación San Carlos, donde pasan la mayor parte del tiempo los dueños de la empresa, es mejor que la de Encalega, tanto por espacio físico como por equipamiento.

Esto se explica, según entrevistas no estructuradas, a que San Carlos fue la primera estación de servicios del Grupo Ledergerber y aunque recién hace tres años renovaron la estación de Encalega, los dueños pasan la mayor parte del tiempo en San Carlos.

- La empresa es familiar, y los hijos de los dueños tienen cargos gerenciales: Director Financiero y Gerente de Marketing. Por ello, varios entrevistados indicaron que sus aspiraciones de ascender a nuevos niveles jerárquicos son limitadas.

- Existe un estricto sistema de sanciones que no es recíproco con un sistema de motivación, reconocimiento e incentivos laborales.

- Existen advertencias y recomendaciones administrativas propuestas por el personal pero que no son consideradas apropiadamente.

Destaco que estas son percepciones del personal entrevistado preliminarmente y que no necesariamente responden a la realidad de la empresa. Sin embargo, el estudio determinará la percepción global y los puntos básicos que deberán ser robustecidos.

Las estaciones Grupo Ledergerber que son motivo de análisis en esta tesis también presentan aspectos favorables que favorecen a la creación de un ambiente laboral agradable, entre los cuales se detectan preliminarmente los siguientes:

- La relevancia que la Alta Gerencia ha dado a la medición del CO con la finalidad de identificar los puntos débiles y así poder tomar acciones que permitan fortalecerlo y mejorarlo.

- La Gerencia está a favor de los cambios que fortalezcan a la organización, incluyendo la incorporación de nuevas tecnologías.

- Existe rendición de cuentas a PDV S.A. matriz, por lo cual se desarrollan estrategias y actividades que procuran fortalecer a la empresa y sus diferentes procesos.
- Existe una baja o nula presencia de accidentes laborales, lo cual revela que si existe algún nivel de cuidado de la empresa hacia el personal en temas de salud ocupacional.
- Existen reuniones constantes entre los directivos de la empresa, permitiendo una toma de decisiones proactiva y rápida.
- Han existido varias capacitaciones para el personal de ambas estaciones de servicio.
- Existe cohesión social y compañerismo dentro de las estaciones de servicio.

### **Sistematización del problema**

Por lo expuesto, se aprecia que han existido factores, tanto positivos como negativos, que han sumado y restado al clima organizacional y, reconociendo la importancia de esta variable en la productividad y competitividad de toda empresa, es fundamental estudiarla para tomar medidas correctivas en las áreas en que haya que hacerlo y así fortalecer a la organización y mejorar la percepción y el sentido de pertenencia del personal. Las preguntas problema que dirigirán la tesis son las siguientes:

- ¿Cuál es la percepción del personal administrativo de las estaciones de servicio de San Carlos y Encalega, pertenecientes al Grupo Ledergerber, respecto al Clima Organizacional durante el primer trimestre del 2014?
- ¿Cuáles dimensiones y componentes del Clima Organizacional deben ser medidos en las estaciones de servicio del Grupo Ledergerber?
- ¿Cuál estación de servicios presenta una percepción menos favorable respecto a su Clima Organizacional en el área administrativa durante el primer trimestre del 2014?

### **1.3 Objetivos de Investigación**

#### **Objetivo general**

Analizar el clima organizacional en el área administrativa de las estaciones de servicio: San Carlos y Encalega de la compañía PDV S.A. a través del estudio desagregado por dimensiones del clima organizacional, identificando las similitudes y diferencias entre ambas estaciones de servicios, así como los componentes que requieren de intervención administrativa para su fortalecimiento.

#### **Objetivos específicos**

- Establecer las dimensiones del Clima Organizacional que serán evaluadas en las estaciones de servicio del Grupo Ledergerber, de acuerdo a los criterios teóricos y a los requerimientos de la Alta Gerencia de la organización.
- Realizar un diagnóstico del clima organizacional del área administrativa de las estaciones de servicio de PSVSA, de forma agregada y desagregada por estación de servicio y dimensión del Clima Organizacional.
- Hacer un análisis comparativo de las percepciones del personal administrativo, respecto al Clima Organizacional, de las estaciones de servicio San Carlos y Encalega de PDVSA – Grupo Ledergerber.

## 1.4 Justificación

El clima organizacional, conocido también como ambiente organizacional o clima laboral, se entiende como el conjunto de percepciones comunes que el personal que conforma a una organización comparte respecto a los diferentes procesos organizacionales y relaciones interpersonales que existen en la empresa y que explican en alto grado la actitud y el comportamiento de los trabajadores dentro de ella. (Guadalupe & Ibarra, 2011, págs. 5, 6)

La fuerte relación que existe entre un buen ambiente de trabajo y las actitudes y comportamientos deseados en los subordinados dentro de una organización han volcado la atención de los empresarios sobre esta temática, ya que la empresa posee una atmosfera de trabajo propia que es construida a través de factores tanto físicos como emocionales, y que determinan en alto grado el nivel de competitividad y productividad que tiene la empresa en el mercado, además de garantizar la lealtad de muchos de los empleados, y derivar en un estructura organizacional más sólida que sienta las bases para su desarrollo tanto en el mediano como en el largo plazo. (Vera, 2013)

Por lo señalado, el Directorio del Gripo Ledergerber ha considerado primordial el análisis del clima organizacional que poseen, con la finalidad de fortalecerlo y mejorarlo generando una atmosfera de trabajo amigable y familiar que propenda al desarrollo de las capacidades de su personal y que derive en un aumento de la competitividad empresarial.

Así, el desarrollo de esta tesis genera una primera metodología para la medición de tan importante factor dentro de las estaciones de servicios San Carlos y Encalega, cuya implementación desarrollada a lo largo de este documento académico permitirá obtener la primera medición del clima organizacional en ambas empresas, lo cual servirá tanto como un primer diagnóstico como una línea de base sobre la cual la Alta Gerencia podrá tomar decisiones para su robustecimiento.

Finalmente, la metodología que se ha desarrollado para fines de esta tesis, podrá ser replicada en futuras ocasiones por los directores y gerentes de la empresa para realizar el seguimiento pertinente y verificar si las intervenciones realizadas a través de nuevas políticas y procedimientos organizacionales han tenido el efecto requerido.



## Capítulo 1. El Clima Organizacional

### 1.1 Acerca del Clima Organizacional

Toda organización presenta un comportamiento único que la caracteriza, la cual puede ser estudiada desde la perspectiva de una coyuntura (un momento específico en el tiempo) o analizada estructuralmente; es decir, el comportamiento organizacional se lo puede abarcar desde la perspectiva del clima organizacional o de la cultura organizacional.

Aunque están relacionados, estos conceptos son diferentes, y en especial el clima organizacional tiende a ser más variable y susceptible a diversos estímulos internos y externos de la empresa o institución. Con la finalidad de aclarar estos conceptos, a continuación se presentan las definiciones obtenidas de la enciclopedia virtual EUMED:

- **Clima Organizacional (CO):** Conocido también como clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, consiste en las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como: políticas, estilo de liderazgo, relaciones interpersonales, remuneración, entre otros. La percepción de cada trabajador es distinta y determina su comportamiento en la organización.
- **Cultura Organizacional:** Es el sistema de creencias, valores, que se manifiestan en normas, actitudes, conductas, comportamientos, relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, que se desarrollan en un grupo dentro de la organización, con el fin de dar cumplimiento a la

materialización de la visión en su interacción con el entorno en un tiempo dado. La cultura es propia de cada organización, y siempre hay una cultura.

Ambos conceptos son relevantes para toda organización e influyen sobre la competitividad y productividad de la empresa; por lo cual gran cantidad de organizaciones monitorean, evalúan y realizan políticas y estrategias para fortalecerlas, buscando la creación de un ambiente y relaciones laborales sanas y armoniosas, tanto en el corto como en el largo plazo. (Chacón Castaño, Gómez Adaime, & Vigoya Valencia, 2005, pág. 28)

La valoración del clima organizacional (CO) inicia con un diagnóstico de la percepción de los empleados en un momento específico del tiempo. Puede realizarse en las situaciones más normales posibles para reconocer el ambiente medio de la empresa, o puede medirse cuando ha ocurrido algún evento significativo para reconocer su impacto sobre los empleados.

Por lo general, se recomienda medir el CO no menos de una vez al año, y a partir del levantamiento y análisis de esta información, se deben diseñar estrategias que lo mejoren, lo cual se debe cristalizar en la siguiente medición.

La medición del CO se realiza a partir de la selección de varias dimensiones que la componen, y cada una presenta varios componentes de los cuales se derivan las variables, las cuales se miden utilizando cuestionarios enfocados especialmente en el personal de la empresa donde se realiza el estudio.

Por ello, la elaboración del instrumento de medición requiere un fuerte enfoque teórico pero también práctico, ya que debe ajustarse a la realidad de la

empresa considerando la literatura existente y los avances del conocimiento en el área. (Rodríguez Mansilla, 2005).

Al momento de levantar la información, se debe otorgar la suficiente libertad y seguridad a los empleados respecto al uso que se le dará a los datos; ya que si estos creen que podrían existir represalias o actitudes negativas de parte de las autoridades debido a lo que respondan en los cuestionarios, la información que proporcionarían no necesariamente se ajustaría a la realidad haciendo que el ejercicio de la medición del CO no sea efectivo.

Es importante considerar que el CO es un estudio de percepción del ambiente de trabajo que es un ambiente psicológico donde los colaboradores de la empresa describen los múltiples estímulos que se encuentran actuando sobre ellos en la empresa. Su medición debe reflejar justamente esta percepción sincera del empleado y derivar en propuestas de mejora para alentar la productividad en un clima laboral sano para todos quienes conforman la empresa. (Schein, 1996)

## 1.2 Importancia del Clima Organizacional en la Administración

El estudio del Clima Organizacional en las Ciencias Administrativas ha sido producto de una evolución constante, que presenta tesis y antítesis de diferentes autores que finalmente van logrando acuerdos respecto a los componentes e importancia de esta temática para las empresas. A continuación se presenta la postura académica de los principales exponentes que aportaron a la construcción y comprensión de este concepto.

### Los 14 principios de la Administración de Taylor

Frederyck Taylor, en su libro *Principios de la Administración Científica* publicado en 1911, se preocupó por el estudio de la organización como un todo, enfatizando en la estructura y las funciones de los actores que la componen, las cuales pueden ser: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad y administrativas. (Aguer, Pérez, & Martínez, 2004, pág. 7)

Esta teoría, conocida como la teoría clásica, aporta con 14 principios que se consideran fundamentales para la administración de toda organización, los cuales se describen brevemente a continuación: (Robbins & Decenzo, 2002, págs. 29 - 42)

1. División del trabajo. Se refiere a la especialización que las personas deben lograr en el desarrollo de tareas y actividades específicas, lo cual derivar en un incremento de su productividad, una reducción de los costos de capital, una reducción de errores y, con todo ello, un incremento de la competitividad. (García, 1994, pág. 50)

2. Autoridad y responsabilidad. Es una cualidad que nace de la correcta aplicación de la estructura jerárquica de la organización. La autoridad, es decir, la capacidad de tomar decisiones en la organización, está siempre en relación estrecha con la rendición de cuentas, y con ello, con la responsabilidad.

3. Disciplina. Se refiere a la dedicación y respeto de las normas establecidas en la organización.

4. Unidad de mando. Se refiere a la necesidad de coordinar los niveles de autoridad de tal manera que el personal no reciba órdenes de distintas autoridades, sino de una sola específicamente, lo cual ayudará al control y el orden en la empresa.

5. Unidad de dirección. Relacionada con el ejercicio de la planificación y la autoridad que encamina los esfuerzos de quienes componen a la organización hacia un mismo objetivo o meta.

6. Subordinación de los intereses individuales a los generales. Los intereses organizacionales están por encima de los intereses individuales.

7. Remuneración del personal. Debe existir un sentimiento de justicia y retribución en el personal que percibe su remuneración producto de su dedicación y esfuerzo en la empresa.

8. Centralización. Se refiere a la concentración de la autoridad en los altos mandos de la empresa.

9. Cadena escalar. Se refiere a la claridad en la cadena de mando, desde el nivel más bajo hasta el más alto, la cual debe ser comunicada internamente.

10. Orden. Se refiere a la organización tanto de las personas, como de los activos e insumos que requiere la empresa.

11. Equidad. Hace referencia a la importancia del trato justo, amable y cordial que debe existir en la empresa y que sin él, no es posible lograr la lealtad del personal.

12. Estabilidad del personal. El sentido de pertenencia y la reducción de la incertidumbre potencializan la productividad de los empleados, por lo cual se debe procurar reducir tanto la rotación como la deserción del personal en la organización que tienen efectos nocivos sobre el nivel de producción y los costos económicos.

13. Iniciativa. Es la capacidad de tener una visión, de generar ideas concretas. Debe ir acompañada de la apertura organizacional para su implementación exitosa.

14. Espíritu de equipo. Se refiere tanto a la cohesión social como a la capacidad de que las diferentes personas que constituyen a la empresa, trabajen coordinada y armónicamente.

Se aprecia que, aunque Taylor no pretendió abordar la temática del clima organizacional, los principios administrativos que planteó y que constituyen la parte esencial de la teoría clásica de Administración, están fuertemente relacionados con el estudio actual del clima laboral.

## **Administración, Psicología y Clima Organizacional**

En la evolución de la Administración como ciencia, el pensamiento científico fue progresando dando surgimiento a nuevas ramas de estudio más específicas y ajustadas a la actualidad, entre las cuales se encuentran las teorías de la organización y el comportamiento humano, las cuales incluyen componentes psicológicos en el análisis administrativo con la finalidad de integrar conceptos y variables que describan y expliquen apropiadamente el comportamiento e interacción de los individuos dentro de la empresa. (Robbins, 2004, pág. 11)

El estudio de estas teorías dan la relevancia a la necesidad de mantener un buen clima organizacional, lo cual generará resultados favorables en una estrategia ganar – ganar (personal – empresarios). A continuación se presentan las principales teorías que aportan con conceptos y variables claves para el desarrollo de este estudio académico.

- Teoría Y del comportamiento organizacional. Esta teoría fue propuesta por Douglas McGregor en su obra *El lado humano de las organizaciones* publicada en 1960, aporta con el supuesto de que el personal que compone a una organización tiene deseos de superación, por lo cual los directivos deben procurar potenciar sus capacidades. Esta teoría es el antónimo de la Teoría X que asumía al personal como “perezoso” por naturaleza. (Navarro & García, 2009, pág. 1)

- Teoría Z del comportamiento organizacional. Es una teoría que puede ser encasillada como una teoría de las relaciones humanas, fue propuesta por William Ouchi en 1981, y nace de un estudio comparativo entre las culturas empresariales

japonesa y estadounidense, que están conformadas por un sistema de valores, creencias y actitudes que pueden explicar el comportamiento de una organización. (Cortés, 2009, pág. 11)

Esta teoría sostiene que el autoestima de los empleados se relaciona con su productividad, y que para maximizarla se deben considerar al menos seis puntos claves en la administración: (López, 2004, págs. 1 - 2)

1. Compromiso de empleo.
2. Evaluación y promoción del personal.
3. Participación en la toma de decisiones.
4. Responsabilidad compartida.
5. Reuniones sociales donde se manifiestan desacuerdos entre empleados y autoridades de forma sutil y amable.
6. Total atención a los empleados, esto incluye todos los aspectos de la vida social y familiar

Se aprecia que esta teoría incentiva la productividad utilizando una filosofía humanista basada en las relaciones humanas de la organización, la cual se compromete a brindar seguridad, participación y reconocimiento a sus colaboradores con la finalidad de mejorar su autoestima, variables que serán consideradas al momento de evaluar el clima organizacional en las estaciones de servicio Encalega y San Carlos del Grupo Ledergerber en la ciudad de Guayaquil.



- Teoría de la Motivación Humana. Fue expuesta por el australiano Elton Mayo en 1923, y propone estudiar la forma en que las variables motivacionales (como salarios, recompensas monetarias y no monetarias, entre otros) afectan al comportamiento del individuo dentro de la organización. (Jaramillo, 2006, pág. 16).

En la teoría de la motivación de Lewin, planteada en 1936, el autor considera que las motivaciones del individuo son causadas por sus necesidades, y que aquellas necesidades insatisfechas pueden generar tensión y frustración derivando en desorganización de su comportamiento, apatía, entre otras emociones que afectan negativamente a su productividad y al entorno social creado en la empresa. (Vélaz Rivas, 1996, págs. 183 - 185)

- Teoría de la jerarquía de las necesidades. Esta propuesta fue realizada por Abraham Maslow y presentada en su obra *Una teoría sobre la motivación humana* publicada en 1943. Maslow sostiene que los seres humanos tienen una jerarquía respecto a sus necesidades, las cuales son las siguientes: (Palomo, 2010, págs. 91 - 93)

1. Fisiológicas. Se refiere a aquellas necesidades motrices y biológicas del ser humano como lo son: el alimento, agua, entre otras. Se encuentran en la base de la pirámide propuesta por Maslow y que se observa en la Figura uno.

2. Seguridad. Se refiere a la necesidad de protección tanto física como emocional.

3. Sociales. El ser humano es un ente social, y como tal requiere sentirse parte de un grupo, ser aceptado, apreciado y valorado.

4. Estima. Hace referencia a la necesidad de respetarse uno mismo, tener algún nivel de autonomía suficiente, estatus, reconocimiento y atención.

5. Autorrealización. Es la necesidad que está en la cima de la pirámide de Maslow, como se aprecia en la Figura uno, y se refiere a la necesidad de desarrollarse como ser humano, alcanzando su potencial individual a través del desarrollo de sus capacidades esenciales.

Estas necesidades tienen un orden jerárquico el cual Maslow lo presentó con un diagrama similar al de la Figura uno, en el cual se refleja el orden de importancia de ellas en un nivel jerárquico que ayuda a comprender el comportamiento del ser humano, tanto fuera como dentro de la organización.

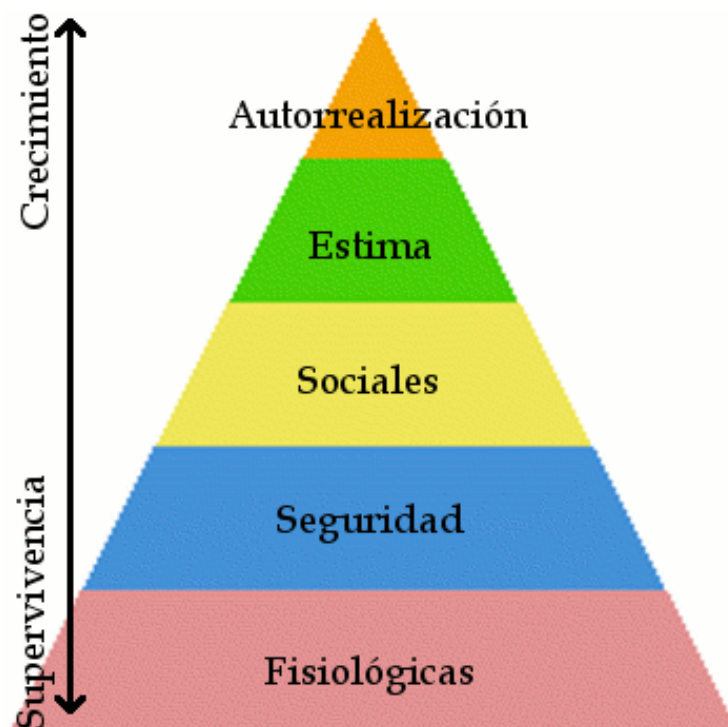


Figura 1.

*Pirámide de Maslow*

Fuente: Tomado de [www.artifexbalear.org/maslow.htm](http://www.artifexbalear.org/maslow.htm)

A partir de estos enfoques teóricos se pueden identificar variables claves que permiten diseñar métodos e instrumentos para determinar el comportamiento organizacional de una empresa abarcando aspectos administrativos, sociales y psicológicos que describan los procesos grupales e individuales existentes en la compañía.

Para realizar un correcto análisis del clima organizacional, es necesario identificar las percepciones individuales y grupales acerca de la organización, las cuales se ven afectadas por aspectos motivacionales y el comportamiento del personal que los rodea en una rutina de interacción humana que construye un entorno social empresarial. (Gan & Berbel, 2007, pág. 201)

Como se ha apreciado a través de las teorías presentadas, existen muchas variables que deben ser analizadas, y estas convenientemente, deben ser clasificadas en categorías bajo criterios teóricos sólidos, lo cual facilitará su análisis y el diseño de mejoras organizacionales en áreas específicas de la institución. Lo señalado se estudiará a continuación en las denominadas *dimensiones del clima organizacional*.

### 1.3 Dimensiones del Clima Organizacional

El concepto de Clima Organizacional hace referencia a la percepción que el personal de una empresa tiene respecto a los factores físicos y psicológicos (emotivos) que existen en la empresa y le afectan.

El individuo, a partir de esta percepción, puede tomar actitudes (positivas o negativas) que afectan su desempeño laboral; pero también, sus acciones afectan a otros individuos ya que el clima laboral es un constructo social de la interacción de estos, y finalmente, afectan a la productividad global de la compañía. (Chiang, 2010, pág. 26)

Por lo expuesto se evidencia que el CO afecta al individuo directamente, pero también, las actitudes y acciones adoptadas por el individuo afectan al CO de la empresa a la que pertenece. Esta percepción de los colaboradores de la organización es un constructo de muchas variables las cuales se pueden agrupar de acuerdo a algún criterio teórico para definir las como dimensiones del clima organizacional.

Las dimensiones que debe tener el CO ha sido motivo de amplios debates académicos, y aunque no existen consensos absolutos respecto a ellas, se pueden identificar características similares en las dimensiones propuestas por los principales teóricos de la temática en cuestión.

Likert, sostiene que el comportamiento de los subordinados es producto de dos eventos: el comportamiento administrativo de las autoridades de la organización quienes tienen más influencia entre más alto estén en la jerarquía; y la información, percepción, esperanzas, capacidades y valores del subordinado. (Likert, 1967, pág. 18)

Partiendo de la relevancia que Likert dio a las autoridades de la organización sobre el CO, Litwin y Stringer incorporaron al debate la variable Liderazgo como un factor clave que afecta la motivación, desempeño, lealtad, compromiso y satisfacción del empleado; el cual puede estar reconocido implícita o explícitamente en las variables que se usarán para la medición (Litwin & Stringer, 1968, pág. 34)

Forehand y Gilmer incorporaron al debate un enfoque al que denominaron estructuralista, definiéndolo como el conjunto de características permanentes que describen a la organización y permiten su distinción de otras, consecuencia del comportamiento de los individuos que la conforman; por lo cual cada CO es único, exclusivo de una empresa, y debe considerar factores tanto subjetivos (amabilidad, respeto, confianza, entre otros) como objetivos (políticas empresariales, aspectos ergonómicos, aseo, otros). (Dessler, 1993, pág. 81)

Todos estos conceptos expuestos se incorporaron en las dimensiones del clima organizacional, e incluyen a las diferentes variables que explican las percepciones que tienen quienes conforman a la organización respecto a situaciones que afectan su entorno y que son relevantes desde el punto de vista psicológico (García, 2006, pág. 56)

### **Dimensiones del CO propuestas por Campbell**

Campbell fue uno de los primeros autores que propuso dimensiones para medir el CO, identificando cuatro de ellas, las cuales consideró que eran de aplicación generalizada para casi todas las empresas. Estas se presentan a continuación: (Campbell, 1970, pág 182 - 195)

1. Autonomía individual
2. Grado de estructuración de la empresa
3. Reconocimientos
4. Amabilidad, respeto y apoyo.

### **Dimensiones del CO propuestas por Bowser y Taylor**

Bowers y Taylor, de la Universidad de Michigan, en 1972 presentaron la siguiente clasificación respecto al número de dimensiones del CO: (Méndez, 2009, págs: 55 - 56)

1. Apertura a los cambios tecnológicos
2. Recursos humanos
3. Comunicación
4. Motivación
5. Toma de decisiones

### **Dimensiones del CO propuestas por Hellriegel y Slocum**

En 1974, siguiendo la línea de debate trazada por Campbell, los autores Don Hellriegel y John Slocum presentaron un estudio en el cual analizan una amplia gama de instrumentos de medición, y en el que proponen las siguientes dimensiones para evaluar el CO: (Hellriegel & Slocum, 1974)

1. Autonomía
2. Estructura
3. Aspectos físicos
4. Recompensa
5. Calidez
6. Apoyo

### **Dimensiones del CO propuestas por Litwin y Stinger**

Litwin y Stinger, en el año 1978, sostuvieron que el análisis del clima laboral debe hacerse desde nueve dimensiones, que incluyan tanto aspectos psicológicos y emocionales, como aspectos físicos en los que el personal desarrolla sus actividades.

Las dimensiones propuestas fueron las siguientes: (Goncalves, 2001)

1. Estructura
2. Responsabilidad
3. Recompensa
4. Desafío
5. Relaciones

6. Cooperación
7. Estándares
8. Conflictos
9. Identidad

### **Dimensiones del CO propuestas por Koys y Decottis**

En 1991, Hellriegel Koys y Slocum DeCottis, en su obra *Inductive measures of psychological climate human relations*, expusieron una nueva clasificación de las dimensiones del clima laboral, organizada en ocho puntos que la engloban, las cuales son: (pág: 265 - 385)

1. Autonomía
2. Cohesión, Unidad
3. Confianza
4. Presión
5. Respaldo, Apoyo
6. Reconocimiento
7. Justicia
8. Innovación



### **Dimensiones del CO propuestas por Valenzuela**

El Dr. Ricardo Valenzuela, en el año 2004 expandió las propuestas de las dimensiones del CO, considerando diez dimensiones las cuales construyó a partir de la desagregación de dimensiones presentadas por autores anteriores. Estas son las siguientes: (págs: 45 - 50)

1. Trabajo personal
2. Supervisión
3. Trabajo en equipo y relaciones con compañeros
4. Administración
5. Comunicación
6. Ambiente físico y cultural
7. Capacitación y desarrollo
8. Promoción y carrera
9. Sueldos y prestaciones
10. Orgullo de pertenencia

A partir de las seis propuestas de dimensiones del CO de los autores expuestos se procedió a realizar una matriz que permite identificar sus similitudes y diferencias para, a partir de ellos, construir las dimensiones del CO que serán medidas en ambas estaciones de servicio: San Carlos y Encalega. Este análisis comparativo se puede observar en la tabla uno que se presenta a continuación.

Tabla 1.  
*Dimensiones del Clima Organizacional*

	Campbell	Bowers y Taylor	Hellriegel y Slocum	Litwin y Stinger	Koys y Decottis	Ricardo Valenzuela
1	Autonomía individual		Autonomía	Responsabilidad (empowerment)	Autonomía	Trabajo personal
				Desafío	Presión	
2	Estructuración de la empresa	Toma de decisiones	Estructura	Estructura	Cohesión, Unidad	Administración
		Comunicación				Comunicación
3	Reconocimientos	Motivación	Recompensa	Recompensa	Reconocimiento	Promoción y carrera
				Identidad		Justicia
4	Amabilidad, respeto y apoyo.	Recursos Humanos	Apoyo	Relaciones	Respaldo, Apoyo	Trabajo en equipo y relaciones con compañeros
			Calidez	Conflictos		
				Cooperación		
5	Desarrollo e innovación	Apertura a cambios tecnológicos		Estándares	Innovación	Capacitación y desarrollo
6			Aspectos físicos			Ambiente físico y cultural

Fuente: Adaptado de Campbell, Bowers y Taylor, Hellriegel y Slocum, Litwin y Stinger, Koys y De Cotti, & Valenzuela

La tabla dos fue presentada al Coordinador Administrativo y al Jefe de Recursos Humanos del Grupo Ledergerber al que pertenecen las estaciones de servicios de PDV S.A. San Carlos y Encalega.

En la primera quincena de marzo se realizó una mesa de trabajo para definir las dimensiones y componentes del CO que serían motivo de estudio en estas empresas, basados en la revisión literaria cuyo resumen se presentó en la tabla uno.

Producto del debate, se aprobaron las dimensiones y componentes del CO presentados en la tabla dos, y que servirán de base para la construcción de los instrumentos de medición con los cuales se levantará la información y cuyos datos, junto con la teoría, derivarán en el análisis del CO en ambas estaciones de servicio.

En la tabla tres se exponen los conceptos que explican el contenido y los componentes de cada una de las dimensiones seleccionadas, y que serán el marco para la construcción del cuestionario que se correrá entre el personal administrativo de las empresas.

Tabla 2.

*Dimensiones y componentes del CO aprobados por el Grupo Ledergerber*

Dimensión	Componente
Autonomía, estructura organizacional y comunicación	Estructura Organizacional
	Funciones
	Comunicación e Información
Reconocimiento, rendimiento e identidad	Desempeño y Evaluación
	Sueldos y Reconocimientos
	Gusto y sentido de pertenencia
	Trato apropiado
Respeto, conflicto y relaciones interpersonales	Relaciones interpersonales y de trabajo
Desarrollo e Innovación	Cambios e Innovación
	Creatividad e iniciativa
Condiciones físicas de trabajo	Condiciones físicas de trabajo

Tabla 3.

*Descripción de las dimensiones de CO, Grupo Ledergerber*

Dimensión	Descripción
Autonomía, estructura organizacional y comunicación	<p>Percepción del trabajador acerca de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la libertad para la tomar decisiones y realizar su trabajo con responsabilidad lo que deriva que los resultados de su trabajo dependen de sus decisiones.</li> <li>• Las facilidades que le da la estructura jerárquica de la empresa para realizar sus tareas y actividades.</li> <li>• La comunicación y capacidad de escuchar por parte de la empresa, pues a través de ella se establecen relaciones humanas y de trabajo</li> </ul>
Respeto, conflicto y relaciones interpersonales	<p>Percepción del trabajador acerca de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El nivel de cohesión y compañerismo que existe en la empresa</li> <li>• La forma en que las autoridades los tratan y resuelven los conflictos.</li> <li>• La cooperación y colaboración como parte del ambiente</li> <li>• Entre otros</li> </ul>

Tabla 3. (Continuación)

<p>Reconocimiento, rendimiento e identidad</p>	<p>Percepción respecto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea de los empleados.</li> <li>• la carga laboral, el tiempo otorgado para realizar las actividades recomendadas.</li> <li>• Relaciona la recompensa recibida por ello, el respaldo y tolerancia durante el trabajo.</li> <li>• Deseos de seguir laborando en la empresa y en el área de trabajo donde está asignado.</li> <li>• Entre otros</li> </ul>
<p>Condiciones físicas de trabajo</p>	<p>Percepción respecto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La distribución de las oficinas o del lugar de trabajo</li> <li>• El aseo, calor, olores, entre otros que afecten al trabajador</li> <li>• Herramientas y tecnologías de las que disponen.</li> <li>• Entre otros</li> </ul>

Tabla 3. (Continuación)

Desarrollo e Innovación	<p>Considera la percepción del trabajador acerca de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a la capacitación y formación</li> <li>• Apertura para implementar cambios en la organización</li> <li>• Solicitud de las ideas de los trabajadores para mejorar procesos</li> <li>• Incentivos a la creatividad</li> <li>• Entre otros</li> </ul>
-------------------------	---

Fuente: Adaptado de Garza, 2010.

Definidas, conceptualizadas y aprobadas por el Grupo Ledergerber las seis dimensiones que se medirán en la evaluación del Clima Organizacional del área administrativa de las empresas San Carlos y Encalega, se debe proceder a definir las variables específicas que serán motivo de análisis y a la elaboración de los métodos e instrumentos de levantamiento de datos y presentación de información, lo cual se expone en el tercer capítulo.

En conclusión se puede indicar que el Clima Organizacional, que consiste en la percepción coyuntural que el personal tiene respecto al ambiente físico y psicológico de la empresa donde labora, es un factor clave en el éxito de toda empresa y está relacionado directamente con su nivel de productividad.

Por ello, medirlo y evaluarlo es parte de los procesos administrativos esenciales para mantener a una organización competitiva en el mercado, y de ello, generalmente se derivan planes y programas internos orientados a su fortalecimiento continuo.

El CO, para su estudio, se lo categoriza en dimensiones, las cuales agrupan variables comunes bajo un mismo concepto. No existe un consenso sobre las dimensiones que deben ser evaluadas, por lo cual se consideran cinco dimensiones para medirla en las estaciones de servicio del Grupo Ledergerber, las cuales se construyeron a partir de las propuestas de Campbell, Bowers y Taylor, Hellriegel y Slocum, Litwin y Stinger, Koys y De Cotti, y Ricardo Valenzuela; y fueron aprobadas en una mesa de trabajo por tomadores de decisión del Grupo Ledergerber.

La medición, que considera las dimensiones: Condiciones físicas de trabajo; Estructura organizacional y comunicación; Reconocimiento, rendimiento e identidad; Relaciones interpersonales y de trabajo; Desarrollo e Innovación; debe reflejar la percepción individual y grupal del personal administrativo de las estaciones de servicio estudiadas.



## Capítulo 2. Marco Contextual y Conceptual

### 2.1 Las Empresas Familiares en Ecuador

Una característica fundamental de las empresas familiares es la importancia que dan a la unión familiar, y por ello realizan importantes esfuerzos para mantenerla velando por los intereses de quienes conforman a la empresa (incluyendo al personal que no necesariamente es familia de los socios o accionistas) y siguiendo parámetros establecidos para evitar conflictos familiares que puedan desembocar en una separación parcial o total de algún miembro de la familia dentro del grupo empresarial. (Colín, López, & Pedroza, 2012, pág. 2)

Entre las ventajas de una empresa familiar se destaca el nivel de compromiso de los integrantes, consecuencia de sus lazos familiares, y de contar con una cultura organizacional y valores empresariales claros, propios de un núcleo familiar ligados a un nivel de convivencia que va más allá que el del entorno laboral.

Entre las desventajas se encuentra la centralización de la toma de decisiones en manos de uno de los miembros de la familia con algún poder patriarcal o matriarcal, así como tensiones internas, sobre posición de funciones y, en ocasiones, la incapacidad de crecer laboral y profesionalmente del personal que no tiene consanguinidad o afinidad familiar con los dueños de la compañía. (Godoy, 2012, pág. 3)

En Ecuador, aproximadamente el 80% de las empresas son de tipo familiar, media que se aproxima al nivel de América Latina en general; concentración que es superior en Guayaquil, donde alcanza el 90% de empresas familiares sobre el total de empresas que realizan sus actividades en la ciudad, que en la capital del país, Quito, donde sólo el 60% de las empresas son de tipo familiar. (El Universo, 2012)

Esta mayor concentración de empresas familiares en la ciudad de Guayaquil, responde a las características propias del Puerto Principal, que posee un gran volumen comercial además de un nivel industrial y del sector financiero, desarrollados.

El Grupo Ledergerber, es una empresa familiar cuyas actividades se concentran en la ciudad de Guayaquil, y consciente de la importancia del Clima Organizacional para el correcto desempeño de la empresa, ha permitido realizar el estudio académico que se presenta en esta tesis y que pretende ser un aporte práctico a una realidad empresarial concreta a partir de los conocimientos teóricos presentados en el capítulo anterior.

## 2.2 Marco conceptual

Los conceptos más relevantes que serán utilizados durante el desarrollo de esta tesis, se definen a continuación y constituyen el marco conceptual fundamental sobre el cual se basa el estudio y cuyo conocimiento es requerida para la correcta lectura y comprensión de la investigación. Las definiciones claves se exponen a continuación: (Fernández, Diccionario de Recursos Humanos, 1999)

- **Clima.** Se refiere al conjunto de rasgos que caracterizan al entorno, tanto interno como externo, de una organización y que influyen sobre el nivel de cooperación del personal y su lealtad hacia la empresa.
- **Clima organizacional.** Es el conjunto de características que describen la percepción que tiene el personal de una organización acerca de las cualidades tanto físicas como psicológicas del ambiente en donde realizan sus actividades laborales.
- **Comportamiento organizacional.** Resultado de la conducta agregada que surge del desarrollo de roles y actividades laborales de las diferentes personas que componen a una organización.
- **Condiciones de trabajo.** Hace referencia a los aspectos físicos, tanto tangibles como intangibles, y a las condiciones sociales y organizacionales que existen en un entorno laboral y a los que están expuestos los trabajadores de la organización.
- **Motivación laboral.** Se refiere a aquel proceso que incluye las esferas físicas y psicológicas del personal de la organización y que propende a mantener o

aumentar la efectividad de las actividades que realiza con la finalidad de incrementar su nivel de productividad.

- Incentivos laborales. Pueden ser individuales o grupales y pretenden estimular el cumplimiento de metas organizacionales a través de la recompensa por el esfuerzo del personal por encima del mínimo esperado o aceptado por la organización.
- Trabajo en equipo. Capacidad de un individuo para realizar actividades como miembro de un cuerpo de trabajo que requiere del apoyo de otras personas para realizar con una interdependencia asertiva tareas complejas que les han sido asignadas en conjunto.
- Cambio organizacional. Se refiere a los procesos y procedimientos cuya implementación modifican una o más características relevantes en una organización específica. Por lo general, estas alteraciones o cambios organizacionales son producto de las intervenciones de los Directivos o Administradores que, a través del diseño y gestión de políticas empresariales, procuran implementar planes estratégicos para alcanzar una visión determinada que implica una evolución de la organización.

### 2.3 Acerca de las Estaciones de Servicio

Una estación de servicio, conocidas como gasolineras, son puntos de venta de combustibles y lubricantes para vehículos automotores; y por lo general están asociadas a grandes empresas distribuidoras de combustibles, y en ocasiones, son parte del eslabonamiento vertical de multinacionales que realizan actividades de exploración, explotación y refinamiento de gas y petróleo crudo; encontrando en las estaciones de servicio una forma de distribución de sus producto directamente hacia el consumidor final.

La proliferación de las estaciones de servicio se origina como un efecto indirecto de la aplicación de las técnicas de producción masiva ingeniadas por Henry Ford, y que permitieron que gran cantidad de familias accedan a la compra de vehículos, y con ellos, nace la necesidad de centros de abastecimiento de combustibles, siendo Standard oil of California (actualmente llamada Chevron Texaco) la empresa que construyó la primera estación de servicios en la ciudad de Seattle de los Estados Unidos de América. (Wikipeda)

Los elementos esenciales de las estaciones de servicio son:

- Las máquinas surtidoras, con las cuales se despacha el combustible a los vehículos automotores, y permiten llevar el control simultáneo tanto del volumen del combustible vendido como del valor monetario que ingresa a la empresa por este concepto.
- Los depósitos, que son contenedores de combustibles hechos de acero, que pueden tener una o dos paredes, y por lo general se encuentran enterrados bajo la zona de distribución de combustibles. Son construidos con estricto rigor para

evitar filtraciones que deriven en pérdidas de combustibles peligrosas tanto para el medio ambiente como para la seguridad de la ciudadanía que transita o vive en las zonas aledañas.

En la actualidad, las estaciones de servicio a nivel global ofertan una variada cantidad de combustibles para automotores, respondiendo a las características del parque automotor de la localidad o país, y estas incluyen productos clásicos como el NAFTA y el diésel; pero también pueden ofertar combustibles menos tradicionales como el gas natural vehicular (GNV), gas licuado de petróleo (GLP), biodiesel, entre otros.

En la década de los 90's, se generalizó el concepto ampliado de estación del servicio que incorporaba dos productos más a la oferta de gran cantidad de gasolineras, las cuales son: un centro de lubricantes y lavado de vehículos; y una tienda con alimentos y snacks. Actualmente, ambas ideas se encuentran con frecuencia en las gasolineras del Ecuador.

## **2.3 Estaciones de Servicio en Ecuador**

### **2.3.1 Características**

Las estaciones de servicio son el último eslabón logístico de la actividad productora de petróleo, que inicia con la exploración, para seguir con la explotación de campos petrolíferos, el transporte, refinación y distribución mayorista del producto terminado: gasolina extra (con 82 octanos), gasolina super (con 92 octanos), diésel, entre otros. (Río, 2011, págs. 4 - 6)

Entre las operaciones propias de una estación de servicio se encuentra la carga y descarga de combustibles, el almacenamiento (que requiere de medidas de seguridad normadas por las autoridades competentes) y el expendio del tipo de combustible al consumidor final, cuyo precio es fijado por la autoridad nacional debido a la intervención del Estado en este mercado a través de subsidios.

Como se indicó en el punto anterior, las estaciones de servicio con mucha frecuencia brindan servicios complementarios como: (Carvajal, 2012, págs. 18, 19)

- lavado (carrocería, motor y chasis),
- lubricación y engrase, así como el mantenimiento sencillo de vehículos (cambio de aceite y de filtros),
- servicios de mini market (comestibles y bebidas).

### 2.3.2 Recursos de una estación de servicios

La operación principal de la estación de servicio comienza con el abastecimiento de los tanques de almacenamiento de combustible; y la posterior venta de estos combustibles a los usuarios finales, mediante el llenado de los tanques de los vehículos menores y mayores.

En general, el combustible se entrega a las estaciones de servicio en camiones-tanques de 30 m<sup>3</sup> o menos, y la descarga se realiza a través de la manga del camión. Por otra parte, el llenado de los tanques de los vehículos se efectúa en las unidades de suministro mediante dispensadores. Para el desarrollo de esta actividad, las estaciones de servicio requieren por lo menos las siguientes instalaciones: (Río, 2011, págs. 7 - 15)

- Tanques de almacenamiento de combustibles.
- Islas con surtidores para el expendio de combustibles.
- Cuarto de máquinas (tablero de control), bodegas, oficinas y servicios higiénicos.
- Patio de servicio y estacionamientos.
- Aéreas verdes.
- Accesos.
- Tuberías entre los tanques y los surtidores de combustible;
- Respiradores para venteo de vapores (gases) generados en los tanques de almacenamiento de combustibles;
- Cámaras separadoras de sólidos, aceites y grasas, para el control de los efluentes que se vierten al sistema de alcantarillado.



- Compresor y red de aire comprimido.

Y las estaciones de servicio que ofertan servicios complementarios, pueden requerir:

- Lavadora de automóviles de operación manual o automática y lavado con vapor.
- Construcciones para servicios de mantenimiento, garaje, elevador hidráulico.
- Construcciones para venta de comida y servicio de mini market.

### **2.3.3 Marco Legal**

El marco normativo que regula a las estaciones de servicios en el Ecuador contempla las siguientes Leyes:

- Ley de Hidrocarburos, que en el artículo 68 del capítulo VII indica que el almacenamiento, distribución y venta al público de los derivados del petróleo se realizará por Petroecuador o por empresas nacionales o extranjeras, quienes deberán sujetarse a los requisitos técnicos, normas de calidad, protección ambiental y control que se fije el Ministerio pertinente.
- Ley y Reglamento de Gestión Ambiental, la cual resalta los principios y directrices de política ambiental, determinando además, las obligaciones, responsabilidades, niveles de participación de los sectores público y privado en la gestión ambiental y señala los límites permisibles, controles y sanciones en esta materia. El Artículo 19 del Capítulo II de esta Ley señala que las obras y proyectos de inversión que puedan causar impacto ambiental deben ser calificados previamente su ejecución por los organismos descentralizados de control, conforme al sistema Único de Manejo Ambiental.

- Ley para la Prevención y Control de la Contaminación Ambiental. Para la construcción de una estación de servicios, se debe poner mucha atención a esta Ley, ya que en ella habla de cómo prevenir la contaminación del agua, aire y suelo; cada uno de estos factores son de vital importancia para el medio ambiente y para los seres humanos porque dependemos de los mismos; debemos cuidarlo y protegerlo para que no se destruya.
- Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores, el cual se aplica a toda actividad laboral realizada en el país; y procura la minimización del riesgo y mejoramiento del entorno laboral.
- Decreto Ejecutivo para la Regulación de Precios. Dictado por el Dr. Alfredo Palacios y publicado en el Registro Oficial el 25 de Julio del 2005, que fue emitido conjuntamente con la política de congelamiento de precios que se ha mantenido en vigencia hasta la actualidad.

Además, las estaciones de servicios deben cumplir con las siguientes leyes laborales: (Ecuador Legal OnLine, 2014)

- Código de trabajo y las reformas aplicadas en el año 2012
- Código de la producción y Acuerdo Ministerial N° 0215
- Ley de Seguridad Social

Entre las principales obligaciones laborales que debe aplicar la empresa que incluyen los derechos de los trabajadores, se destacan los siguientes:

- Todo trabajador debe firmar un contrato de trabajo, el cual debe estar inscrito en el Ministerio de Relaciones Laborales.

- Todo trabajador en relación de dependencia, desde el primer día en que inicia sus actividades laborales en la empresa, debe estar afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y el empleador debe asumir el porcentaje del aporte patronal definido por la autoridad pública
- El trato entre empleador y empleados debe ser cordial. No deben existir maltratos físicos o psicológicos.
- Desde el segundo año consecutivo de trabajo, el empleador debe pagar los fondos de reserva.
- El empleado que trabaja una jornada laboral completa debe recibir no menos del sueldo básico, además del décimo tercer y décimo cuarto sueldo.
- El empleado debe percibir el pago por horas extras y suplementarias en caso de existir, el pago proporcional de utilidades en caso que la empresa obtenga beneficios en el ejercicio económico anual y una compensación del salario digno, en caso que se aplique.
- El empleado tiene derecho a un periodo de licencia por paternidad o maternidad.

### **2.3.4 Demanda de las estaciones de servicio**

La demanda de las estaciones de servicio está directamente relacionada con el número de vehículos que existen en el lugar donde desarrollan sus actividades, de tal manera que si existe mayor cantidad de ellos se demandará más combustible para su funcionamiento motivando a la expansión de las actividades de abastecimiento minorista a través de estaciones de servicios y sus servicios complementarios.

En el caso ecuatoriano, pese a las restricciones a las importaciones impuestas por el Estado y que han golpeado a la venta de vehículos livianos, aunque la tasa de crecimiento se ha desacelerado, el parque automotor se ha expandido y se sigue expandiendo de forma importante, de tal manera que en el año 2003 existían 53 vehículos por cada mil habitantes en el Ecuador, y para el año 2011 ya existían más de 70 vehículos por cada 1000 habitantes, de acuerdo a cifras del Banco Mundial; de los cuales el 50% se concentran en las ciudades de Guayaquil y Quito.

## **2.4 Acerca de las estaciones de servicio de PDV S.A. del Grupo Ledergerber**

Las empresas sobre las cuales se realizó el estudio del clima organizacional y que se exponen en esta tesis, son dos estaciones de servicios de combustibles que pertenecen al Grupo Ledergerber y que en la actualidad se encuentran ubicadas la Puntilla (estación de servicios San Carlos) y en el kilómetro 14 vía León Febres Cordero (estación de servicios Encalega).

En el mes de septiembre del año en curso el Grupo Ledergerber puso en funcionamiento una tercera estación de servicios de combustibles a la cual denominó Las Joyas debido a que se encuentra frente a una urbanización conocida en

Guayaquil con este nombre y ubicada vía Daule. Debido al poco tiempo que esta estación de servicios lleva funcionando, la Alta Gerencia del Grupo Ledergerber no consideró apropiado realizar en ella un estudio del clima organizacional ya que el personal es nuevo y recién se está adaptando al ritmo de trabajo y a los diferentes roles que tienen que desempeñar.

Tanto la estación de servicios de combustibles Encalega, como la estación de servicios San Carlos, fueron constituidas como Sociedades Anónimas con un capital autorizado de 20.000 dólares y un capital suscrito de 10.000 dólares dividido en 10.000 acciones ordinarias y nominativas de un dólar cada una, capital que puede ser aumentado por resolución de la Junta General de Accionistas.

En la escritura de constitución de las compañías anónimas San Carlos y Encalega se destacan los siguientes propósitos o fines productivos:

- Instalar, construir y administrar estaciones de servicios y venta de combustibles sean estos: gasolina, diésel, aceites, lubricantes y aditivos para toda clase de vehículos, maquinarias y medios de transpor
- Administrar centros de atención al cliente para la limpieza, mantenimiento y reparación de toda clase de vehículos.
- Venta de repuestos, llantas, baterías, filtros y enseres y accesorios de vehículos.
- Instalación, administración y explotación comercial del negocio de panificación, pastelería, bar y cafetería; y en general de cualquier producto de la rama gastronómica y toda clase de artículos y productos alimenticios.

- Producción, fabricación y procesamiento de alimentos para consumo humano y animal.
- Compra, venta y distribución de vinos, licores, bebidas con o sin alcohol, jugos comestibles derivados de frutas, verduras y hortalizas, envasados o al granel.
- Instalación, administración y funcionamiento de supermercados, mini mercados y locales de venta de productos de consumo alimenticio, de limpieza, juguetes, entre otros.

De lo expuesto se destaca que el Grupo Ledergerber actualmente tiene tres estaciones de servicio funcionando, las cuales son: San Carlos, Encalega y Las Joyas, y que su estructura organizacional está dividida en dos grandes grupos: el área administrativa y financiera (encargada de las finanzas y el talento humano) y el área operativa (que tiene a su cargo las jefaturas de pista y de tienda de las tres estaciones de servicios de combustibles), como se aprecia en el organigrama de la empresa presentado en la figura uno

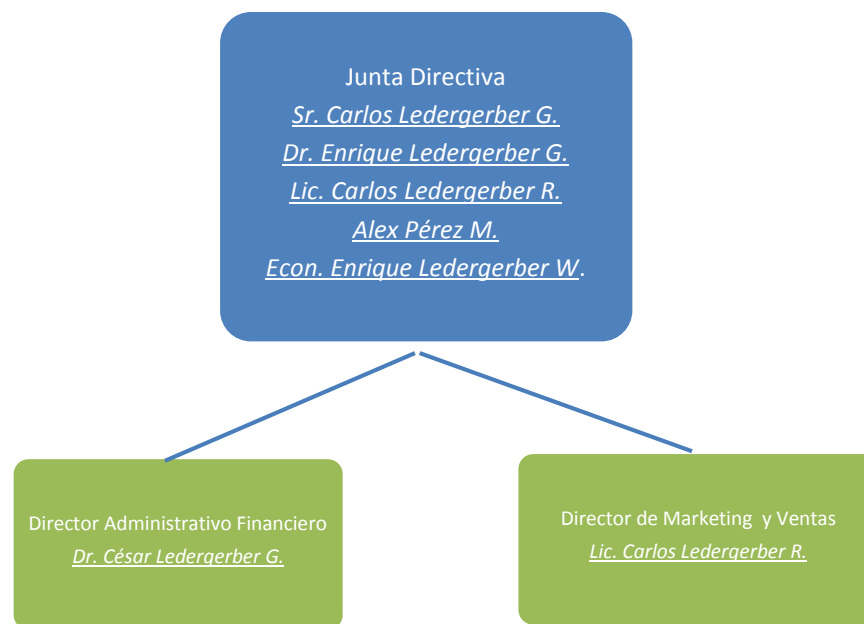


Figura 2.

*Organigrama del Grupo Ledergerber: Junta directiva y direcciones*

Fuente: Jefatura de Recursos Humanos del Grupo Ledergerber

Por solicitud de los Directores del Grupo Ledergerber, el estudio del clima organizacional presentado en esta tesis se realizó sobre la Dirección Administrativa y Financiera, siendo el primer estudio de este tipo que se realiza en el grupo. Esta dirección centraliza la totalidad de decisiones a nivel de jefaturas, contaduría y dirección de las tres estaciones de servicios de combustibles que posee el Grupo Ledergerber, por lo cual son un pilar fundamental para el correcto funcionamiento de ellas. A continuación, en la figura dos, se expone el organigrama de esta dirección sobre la cual se realizó la tesis.

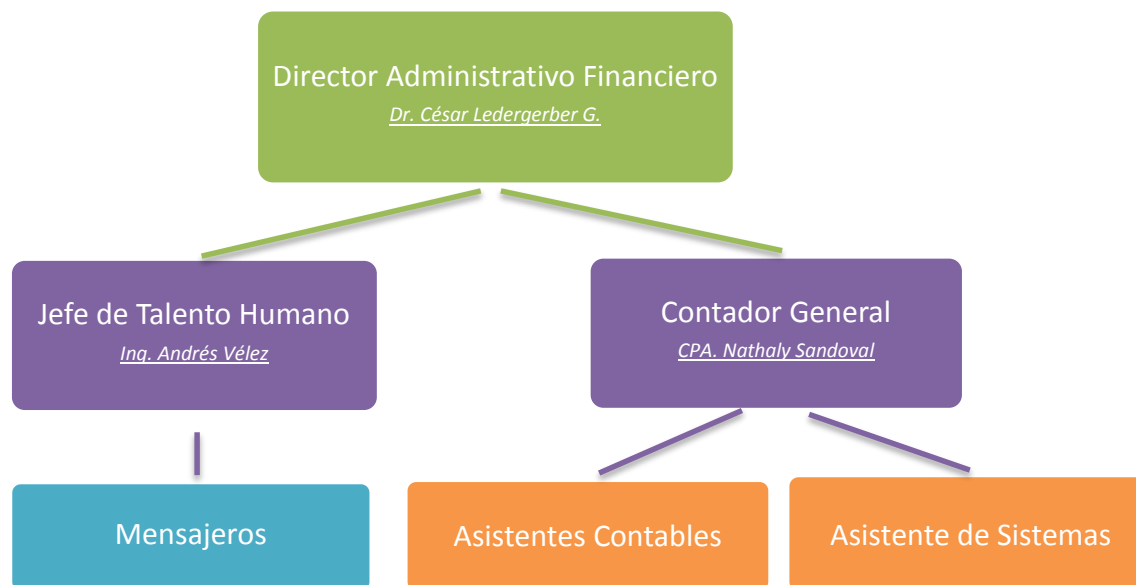


Figura 3.

*Organigrama de la dirección administrativa y financiera*

Fuente: Jefatura de Recursos Humanos del Grupo Ledergerber



## Capítulo 3. Marco Metodológico

### 3.1 Hipótesis y Variables de la Investigación

Se define como hipótesis a aquellas posibles soluciones del problema planteado, que se expresan como generalizaciones o proposiciones. La hipótesis está compuesta de enunciados que constan de elementos expresados según un sistema ordenado de relaciones que pretenden describir o explicar condiciones o sucesos aún no confirmados por los hechos, y pueden ser descriptivas y explicativas. (Elizonde, 2002, pág. 96)

La tesis en este documento académico es de tipo descriptivo, ya que procurará identificar las características particulares del Clima Organizacional de las estaciones de servicio San Carlos y Encalega, es decir, pretende medir el clima laboral desde la percepción de los actores fundamentales, estos son, los y las empleadas de las empresas objetos de estudio. Esto se realizará de acuerdo a las diferentes variables que conforman a cada una de las cinco dimensiones del Clima Organizacional que se evaluarán.

Pero también se realizará una comparación de grupos, esto es, un reconocimiento de las semejanzas y diferencias obtenidas en la medición respecto a la percepción que los empleados de la estación de servicios San Carlos tiene frente a la de los empleados de la estación Encalega.

Debido a que este trabajo es pionero en la compañía, no tenemos elementos anteriores para conocer si la situación está o no mejorando. Sin embargo, las entrevistas no estructuradas que se realizaron para el planteamiento preliminar del

problema permiten suponer una diferencia en el Clima Organizacional de las estaciones de servicio estudiadas, a favor de la estación San Carlos, razón por la cual, la hipótesis será descriptiva y de diferencia de grupos direccional.

La hipótesis de investigación se presenta a continuación:

*El Clima Organizacional en el área administrativa de la estación de servicios San Carlos – PDV S.A., del Grupo Ledergerber, es superior al Clima Organizacional en el área administrativa de la estación de servicios Encalega - PDV S.A., durante el primer trimestre del 2014.*

Las variables claves que se analizarán son las siguientes:

Variable Dependiente:

- El Clima Organizacional en el área administrativa de las estaciones de servicio San Carlos y Encalega del Grupo Ledergerber – PDV S.A.

Variables Independientes:

- Condiciones físicas de trabajo
- Autonomía, estructura organizacional y comunicación
- Reconocimiento, rendimiento e identidad
- Respeto y relaciones interpersonales
- Desarrollo e innovación

## **3.2 Aspectos Metodológicos**

### **3.3.1 Tipo y diseño de la investigación**

Considerando que el propósito de esta tesis es describir el Clima Organizacional que presentan las estaciones de servicios: Encalega y San Carlos, que pertenecen al Grupo Ledergerber, durante el primer trimestre del 2014; se puede deducir que la investigación será principalmente de carácter descriptivo, en la cual, a partir de las variables claves para la elaboración de un estudio de esta magnitud, se identificarán las características relevantes que constituyen a la percepción del personal de ambas empresa. (Behar, 2008, pág. 17)

De acuerdo a la temporalidad, la tesis es de corte transversal o seccional, ya que estudia el comportamiento y percepción de los individuos respecto al CO de las estaciones de servicios durante un periodo específico en el tiempo, en este caso durante el primer trimestre del 2014, y la investigación no tiene como alcance describir la evolución en el tiempo de las variables medidas ya que no existe información al respecto conociendo que este será el primer ejercicio para medir el CO en el Grupo Ledergerber. (Rodríguez, Gil, & García, 1996, pág. 45)

Esta tesis es una investigación de tipo aplicada, es decir, a partir de los conocimientos teóricos vigentes a la actualidad, se construyen instrumentos para aplicar estos conocimientos a un caso específico, en este caso, para valorar el clima organizacional en las estaciones de servicio San Carlos y Encalega del grupo Ledergerber. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 1991, págs: 70 - 75)

El diseño de la investigación es no experimental, ya que no se someterán a los individuos objetos de estudio a estímulos que modifiquen su comportamiento

inicialmente, ni tampoco se contará con un grupo de control; sino más bien, se desea conocer la percepción del personal tal cual ocurre de facto, sin modificaciones o alteraciones que modifiquen el resultado al momento de la recolección de la información. (Morales, 2013, págs: 13, 14)

El levantamiento de datos y su análisis para convertirlos en información útil para quienes conforman a las empresas objetos de estudio, se basará en el enfoque metodológico presentado y en el marco teórico construido para este fin en el capítulo anterior.

Los métodos e instrumentos de recolección de información, tanto primaria (para la medición de clima organizacional) como secundaria (para la construcción del marco teórico y aspectos metodológicos de la investigación) se presentan en los siguientes puntos de este capítulo.

### **3.3.2 Métodos e instrumentos de recolección de información**

La investigación, por ser un estudio de la percepción del clima laboral según el personal administrativo de las estaciones de servicio San Carlos y Encalega del Grupo Ledergerber, requiere un análisis interpretativo basado en técnicas cualitativas de investigación, y aunque varios resultados se expresan en valores numéricos, estos responden a una transformación de la escala cualitativa de Likert, por lo cual la tesis es principalmente cualitativa.

A lo expuesto, cabe señalar que el estudio es un estudio de caso, característico de una investigación cualitativa, y compatible con una investigación de tipo aplicada como ya se expuso en el punto anterior, por lo cual los resultados no son generalizables pues responden específicamente a la realidad de las estaciones de servicio analizadas; empero, la metodología podría utilizarse en otras empresas de características similares.

Las fuentes utilizadas para realizar este estudio son tanto primarias como secundarias, y los instrumentos y técnicas de recolección de información se utilizaron de acuerdo al tipo de fuente. Las fuentes secundarias fueron recolectadas utilizando Investigación bibliográfica y documental. Los textos, ensayos y artículos que fueron insumos para la elaboración de esta tesis, fueron seleccionados usando criterios de pertinencia, exhaustividad y actualidad; y se encuentran citados en la Bibliografía. También se utilizó información de documentos de las estaciones de servicios San Carlos y Encalega para conocer: el número de personas que conforman el área administrativa, el organigrama de la empresa, la misión y visión de la organización, entre otra información útil para la investigación.

La recolección de información primaria en ambas estaciones de servicio, San Carlos y Encalega (La Roca), dirigida tanto al personal administrativo como a representantes de la Alta Gerencia del Grupo Ledergerber, se realizó utilizando los siguientes métodos de investigación científica:

- Encuestas. Es un método de investigación en el cual el investigador procura la recolección de datos a través de un cuestionario previamente diseñado que está dirigido a una población objetivo o a una muestra representativa. El diseño del cuestionario, que comprende 41 preguntas, consideró cinco dimensiones del Clima Organizacional identificadas en el capítulo anterior y aprobado por la Gerencia de las estaciones de servicios Encalega y San Carlos, las cuales fueron presentados anteriormente en la tabla tres.

La organización de las 41 preguntas, categorizadas por cada componente y dimensión de CO se observan con detalle en la tabla quince presentada en el Apéndice. La encuesta se realizó de manera censal, es decir que fue realizada por la totalidad del personal administrativo que conforman a ambas estaciones de servicio del Grupo Ledergerber.

El trabajo de campo fue organizado con el Coordinador Administrativo, quien motivó al personal a ser sinceros y objetivos al momento de llenar la encuesta con la finalidad de que los resultados sean confiables. La totalidad de las preguntas del cuestionario que se recolectaron a través de la encuesta dirigida al personal administrativo, fueron cerradas de opción múltiple utilizando la escala de Likert. (Cañadas, 1998). Las opciones fueron:

- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Indiferente
- En Desacuerdo
- Totalmente en Desacuerdo

Cada pregunta debe ser respondida seleccionando una de estas cinco calificaciones que reflejan la percepción del encuestado respecto al componente y dimensión del Clima Organizacional de la estación de servicio a la que pertenece.

Posteriormente se procederá a otorgar la calificación de cinco a las preguntas que hayan obtenido la calificación de *totalmente de acuerdo*, la calificación de cuatro a las que hayan logrado la calificación *en acuerdo*, se otorgará el valor de tres a las preguntas que hayan obtenido *indiferente*, el valor de dos y uno, a las preguntas calificadas como *en desacuerdo* y *totalmente en desacuerdo*, respectivamente.

Lo expuesto no aplica para las preguntas 14, 26, 35 y 38 del cuestionario formulado para las encuestas, las cuales obtendrán cinco puntos cuando obtengan una calificación de *totalmente en desacuerdo* y esta calificación seguirá reduciéndose en un punto hasta llegar a *totalmente de acuerdo* que será valorada con la menor puntuación, esto es, un punto.

El valor que obtenga una estación de servicio respecto a una pregunta del cuestionario, será calculada con la media ponderada (entre uno y cinco puntos como se explicó en los párrafos anteriores) del total de calificaciones otorgadas por todos los empleados administrativos a esa pregunta específica. Al realizar cálculo de la

media ponderada, se procurará que el resultado quede expresado en porcentaje, de tal manera que la valoración estará en un intervalo comprendido entre el 0% y el 100%.

El valor de un componente del CO será calculado con la media aritmética producto del total de preguntas que conforman al componente. El valor logrado por la empresa en cada dimensión del CO, será calculado con la media aritmética del total de sus componentes. La medición del clima organizacional de cada estación de servicio será calculado a partir de la media aritmética del valor alcanzado en cada dimensión que la compone.

El formato del cuestionario utilizado para las encuestas se puede observar en el tabla diesciseis y su implementación se realizó al total de la población objeto de estudio, es decir, a todo el personal administrativo que conforma a ambas estaciones de servicios.

Previo a ello, se le informó al personal que el estudio se realizaba con fines académicos, y se enfatizó en el anonimato de la encuesta para que se sientan con la libertad necesaria para llenarla de forma sincera y objetiva. Este proceso se realizó con normalidad, sin que existan observaciones al respecto.

- Mesas de trabajo. Se realizaron tres mesas de trabajo, las cuales tuvieron los siguientes objetivos:

- Determinar las dimensiones del clima organizacional y los componentes que serían medidos en las estaciones de servicios. Como delegado de la gerencia general acudió el Coordinador Administrativo.



- Validar la totalidad del cuestionario que sería corrido en las estaciones de servicio con la finalidad de medir el clima laboral. Como delegado de la gerencia general acudió el Coordinador Administrativo.
- Establecer los criterios de evaluación para la presentación de los resultados de la encuesta. Se realizó con el Coordinador Administrativo y el Gerente de Recursos Humanos, y se acordó la escala presentada en la tabla cuatro.

Tabla 4.

*Escala para valorar el CO en el Grupo Ledergerber*

Intervalo	Valoración
90 - 100	Excelente
80 - 89	Muy Bueno
70 - 79	Bueno
60 - 69	Regular
59 o menos	Deficiente

En esta última mesa de trabajo también se determinó que las calificaciones se realizarán en el intervalo entre cero (pésimo) y 100 (excelente), y se considerará una calificación insatisfactoria cuando el puntaje sea menor a 70.

- Entrevistas no estructuradas. Las entrevistas fueron naturalistas y el objetivo fue 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. Con este método, también se recopiló información acerca de casos relevantes que expliquen los resultados del CO en las empresas estudiadas. Esta información fue utilizada principalmente para formular el problema de investigación y, conjuntamente con la construcción del marco teórico y metodológico, proponer la hipótesis presentada en el primer capítulo.

Se puede concluir que El Grupo Ledergerber es un grupo empresarial familiar que, entre otras empresas, posee las estaciones de servicios San Carlos y Encalega, sobre las cuales se realiza el estudio para medir y evaluar el CO.

La población objeto de estudio es el personal administrativo de ambas estaciones, y se realiza una comparación del CO de ambas empresas, por lo cual es necesario identificar sus características en base a los criterios establecidos en las dimensiones del CO para proceder a describirlas previo a evaluarlas y compararlas.

Por ello, la hipótesis es de tipo descriptivo de comparación de grupos, y requiere identificar la percepción del personal respecto al CO, por lo que la investigación se basa en la interpretación; y además es un estudio de caso, por lo que los resultados no son generalizables a otras empresas, sino que responden específicamente a la realidad de las estaciones de servicio estudiadas, siendo una tesis de tipo aplicada. Por lo expuesto, existe un predominio del método cualitativo de investigación.

El estudio es censal, ya que se encuesta al total de personas que conforman la población objeto de estudio, es de corte transversal respondiendo a la coyuntura del año 2014, y el diseño de investigación es no experimental. Las cinco dimensiones del CO se validaron usando mesas de trabajo con los directivos de la empresa, y la información se recopiló a través de encuestas y entrevistas.

## Capítulo 4. Análisis Comparativo

### 4.1 Dimensiones del CO evaluadas

El estudio presentado en este documento responde al propósito de describir el Clima Organizacional de las dos estaciones de servicio del Grupo Ledergerber que están funcionando en la actualidad, estas son: San Carlos, ubicada en la Puntilla; y Encalega (La Roca), ubicada en el Km. 14 vía León Febres Cordero. Hay una tercera estación de servicios que el Grupo está poniendo en marcha, pero aún no se encuentra operativa al momento del levantamiento de la información, razón por la cual, no fue considerada en esta tesis.

Las mesas de trabajo realizadas con los tomadores de decisión del Grupo, y en base a la teoría presentada en el Capítulo dos, se definieron 5 dimensiones del Clima Organizacional que son de interés de la Gerencia para su medición, estas son:

- Dimensión uno. Condiciones físicas del trabajo
- Dimensión dos. Estructura organizacional y comunicación
- Dimensión tres. Reconocimiento, rendimiento e identidad
- Dimensión cuatro. Relaciones interpersonales y de trabajo
- Dimensión cinco. Desarrollo e innovación

Los resultados de la medición del CO, analizado por dimensiones y sus respectivos componentes que consideran en total 41 variables, constituirán un diagnóstico del CO y los resultados se presentan por dimensión y por estación de servicio. Los criterios para la calificación son:

✓ La Alta Gerencia del grupo Ledergerber desea obtener una calificación no menor a 75 puntos en cada variable, componente y dimensión. Si la calificación es menor, se considerará que la empresa debe fortalecer el punto.

✓ Aplicada la metodología presentada en el capítulo anterior, la valoración de cada variable tendrá un techo del 100%, y su calificación será de acuerdo a la tabla tres presentada anteriormente y que comprende cinco categorías:

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Deficiente

## 4.2 Diagnóstico del CO por estación de servicio

A continuación se presentan los resultados de la medición del CO en las estaciones de servicio San Carlos y Encalega (La Roca) del Grupo Ledergerber, de forma ordenada iniciando desde la mejor calificación obtenida por variable. Los resultados son los siguientes:

### 4.2.1 Estación de servicios San Carlos

En el 58% de las variables San Carlos obtuvo la calificación de *muy bueno* o *excelente*, y si se adicionan las preguntas en las que obtuvo la valoración de *bueno*, abarca al 83% de las variables estudiadas. Sólo en el 7% de las variables obtuvo la calificación de *regular*, y en el 10% la de *deficiente*. La valoración total del Clima Organizacional en el área administrativa de la estación de servicios de San Carlos, es del 80%, equivalente, a *muy buena*. El detalle de los resultados se presenta en la tabla cinco a continuación.

Tabla 5.

#### *Evaluación del CO del área administrativa de San Carlos*

Concepto	Ptos	Valoración	% Preg
Suficiente luz	100%	Excelente	17%
Gusto por el área donde trabaja	100%		
Gusto por el trabajo	98%		
Temperatura adecuada	95%		
Ruido soportable	92%		

Tabla 5. (Continuación)

Concepto	Ptos	Valoración	% Preg
Conocimientos del empleado respecto al puesto que tiene en la empresa	92%	Excelente	17%
Aseo	90%		
Normas y reglas claras	88%	Muy bueno	41%
Libertad para organizar el trabajo	88%		
Esfuerzos organizacionales por mejorar la calidad y acceso información y comunicación	87%		
Estabilidad en el puesto de trabajo	87%		
Decisiones tomadas en el nivel jerárquico adecuado	85%		
Comunicación con el jefe	85%		
Participación del empleado en elaboración de los objetivos de su trabajo	85%		
Empresa innovadora	85%		
Medios y equipos suficientes para hacer el trabajo	84%		
Distribución física adecuada	83%		
Comunicación entre compañeros	83%		
Buen trato del jefe directo	83%		
Funciones del puesto y límites de responsabilidades claros	82%		
Información necesaria para el trabajo llega oportunamente	82%		
Beneficios sociales adecuados	82%		

Tabla 5. (Continuación)

Concepto	Ptos	Valoración	% Preg
Apoyo entre compañeros para trabajar	82%	Muy bueno	45%
Las relaciones interpersonales entre los miembros de la empresa	80%		
Olores adecuados	78%	Bueno	24%
Colaboración entre niveles jerárquicos	78%		
Las tareas que desempeñan corresponden a su función	78%		
Reconocimiento de la eficacia del empleado	75%		
Rivalidades personales	75%		
Fomento a la capacitación y formación	75%		
Trabajo organizado	73%		
Evaluación justa del trabajo	72%		
Se ejecutan las ideas que los empleados dan para mejorar el trabajo	72%		
Promociones (ascensos) justos	71%		
Existen grupos que se oponen a todos los cambios	65%	Regular	7%
La capacitación es para todos	62%		
Remuneración adecuada	60%		
Movilidad de puestos en el trabajo	55%	Deficiente	10%
Eventos de cohesión social	50%		
Carga de trabajo justa frente a sus compañeros de igual cargo	47%		
Deseos de seguir en la empresa	40%		



#### 4.2.2 Estación de servicios Encalega

Encalega, en el 41% de las variables obtuvo la calificación de *muy bueno* o *excelente*, y añadiendo aquellas en que logró la calificación de *bueno*, la participación alcanza el 75% de las preguntas analizadas. En el 15% las variables obtuvieron la calificación de *regular*, y al igual que San Carlos, en el 10% fue calificada como *deficiente*.

La valoración total del Clima Organizacional en el área administrativa de la estación de servicios Encalega del Grupo Ledergerber, es del 75%, equivalente, a *bueno*. En la tabla 6 mostrada a continuación.

Tabla 6.

##### *Evaluación del CO del área administrativa de Encalega*

Concepto	Ptos	Valoración	% preg.
Suficiente luz	100%	Excelente	17%
Ruido soportable	97%		
Gusto por el trabajo	97%		
Temperatura adecuada	93%		
Aseo	93%		
Gusto por el área donde trabaja	93%		
Conocimientos del empleado respecto al puesto que tiene en la empresa	90%		
Comunicación con el jefe	87%	Muy bueno	24%
Participación del empleado en elaboración de los objetivos de su trabajo	87%		

Tabla 6. (Continuación)

Concepto	Ptos	Valoración	% preg.
Apoyo entre compañeros para trabajar	84%	Muy bueno	24%
Olores adecuados	83%		
Normas y reglas claras y facilitan mi trabajo	83%		
Libertad para organizar el trabajo	83%		
Remuneración adecuada	83%		
Beneficios sociales adecuados	83%		
Funciones del puesto y límites de responsabilidades claros	80%		
Mi jefe directo es amable y me trata bien	80%		
Las tareas que desempeñan corresponden a su función	77%		
Información necesaria para el trabajo llega oportunamente	77%		
Deseos de seguir en la empresa	77%		
Las relaciones interpersonales entre los miembros de la empresa	77%		
Trabajo organizado	73%		
Comunicación entre compañeros	73%		
La empresa se esfuerza por mejorar los niveles de información y comunicación	73%		
Sensación de estabilidad en el puesto de trabajo	73%		
Se ejecutan las ideas que los empleados dan para mejorar el trabajo	73%		

Tabla 6. (Continuación)

Concepto	Ptos	Valoración	% preg.
Rivalidades personales	72%	Bueno	34%
Colaboración entre niveles jerárquicos	70%		
Las decisiones se toman en el nivel jerárquico adecuado	70%		
Evaluación justa del trabajo	70%		
Empresa innovadora	70%		
Carga de trabajo justa frente a sus compañeros de igual cargo	63%		
Fomento a la capacitación y formación	63%		
Medios y equipamiento necesarios para hacer el trabajo	60%		
Distribución física adecuada	60%		
Eventos de cohesión social	60%		
Existen grupos que se oponen a todos los cambios	60%		
Promociones (ascensos) justos	53%	Deficiente	10%
La capacitación es para todos	53%		
Movilidad de puestos en el trabajo	47%		
Reconocimiento de la eficacia del empleado	47%		

### 4.3 Análisis comparativo del CO por dimensión

#### 4.3.1 Dimensión uno: Condiciones Físicas de Trabajo

Esta dimensión estudia la percepción que el personal administrativo de ambas estaciones de servicio del Grupo Ledergerber que son motivo de análisis, San Carlos y Encalega, tienen respecto al ambiente físico y la distribución del lugar en donde laboran,

Se consideraron siete variables en el estudio de esta dimensión y el personal administrativo de San Carlos calificó con 89 sobre 100 las condiciones físicas en las que desarrollan su trabajo; valor cinco puntos superior a la obtenida por la estación de servicios Encalega (La Roca) que fue de 84%. Las condiciones físicas de trabajo en ambas estaciones es *Muy Buena* de acuerdo a la percepción del personal administrativo.

Sin embargo, en San Carlos, seis de los siete componentes de la dimensión uno obtuvieron calificaciones superiores a 80 sobre 100, y sólo una variable (olores adecuados) obtuvo la calificación de 78% que es muy cercano a 80%; mientras que en Encalega dos variables obtuvieron la calificación de *regular*. Estas son: medios y equipamiento necesarios para hacer el trabajo; y distribución física del área de trabajo.

Por entrevistas no estructuradas al personal, y por observación, se pudo constatar que existe una diferencia importante tanto en el tamaño del espacio físico destinado al área administrativa, como a la distribución y equipamiento de las oficinas entre ambas estaciones de servicios.

En la estación San Carlos, se encuentran las oficinas donde pasan la mayor parte del tiempo laboral los dueños de la compañía, y estas tienen una infraestructura cómoda y amplia; a diferencia de Encalega (La Roca) donde los dueños van eventualmente y por lapsos de tiempo cortos a realizar supervisiones, y cuya infraestructura administrativa es más reducida que la de San Carlos.

De acuerdo a las entrevistas no estructuradas al personal de Encalega (La Roca), el tamaño más limitado de la infraestructura de esta estación responde directamente a que los dueños de la empresa pasan menor cantidad de tiempo en esta estación de servicio en comparación con la cantidad de tiempo que están en la estación San Carlos.

A parte de lo expuesto, en general, ambas estaciones de servicio son aseadas, tienen una temperatura adecuada, con niveles de ruido y de olores adecuados (más aun considerando que son estaciones de servicio de combustibles), y con suficiente luz para realizar las actividades laborales en condiciones apropiadas.

De forma agregada, los resultados del estudio revelan que las estaciones de servicio del Grupo Ledergerber: San Carlos y Encalega; tienen Muy Buenas condiciones físicas de trabajo, como se aprecia en la figura cuatro y en la tabla siete.

Tabla 7.

*Dimensión uno, por componente y estación de servicio*

Concepto	San Carlos	Encalega	TOTAL
Medios y equipamiento necesarios para el trabajo	84%	60%	75%
Suficiente luz	100%	100%	100%
Temperatura adecuada	95%	93%	94%
Ruido soportable	92%	97%	93%
Olores adecuados	78%	83%	80%
Aseo	90%	93%	91%
Distribución física adecuada	83%	60%	76%
<b>TOTAL DIMENSIÓN UNO</b>	<b>89%</b>	<b>84%</b>	<b>87%</b>

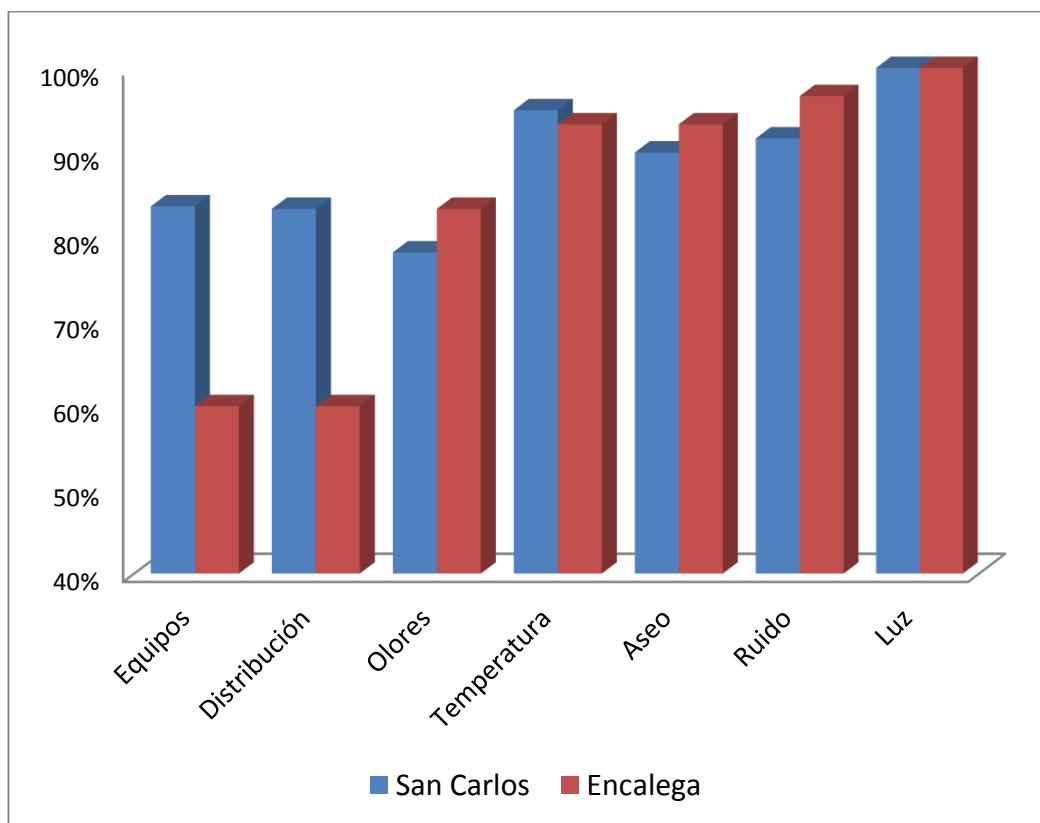


Figura 4.

*Condiciones físicas de trabajo por estación de servicio*

### 4.3.2 Dimensión dos: Estructura Organizacional y Comunicación

La segunda dimensión del CO denominada *estructura organizacional y comunicación*, considera tres componentes: estructura organizacional, funciones e información y comunicación, como se puede observar en la figura cinco presentada a continuación.

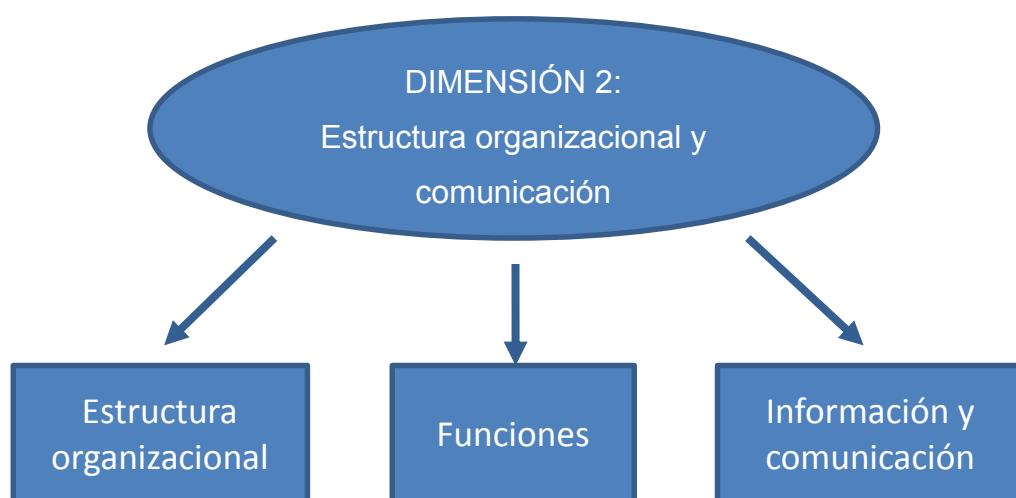


Figura 5.

*Componentes de la dimensión dos*

Los resultados por componente y estación de servicio, fueron los siguientes:

- Estructura organizacional. Este componente de la dimensión dos del CO está conformado por cuatro variables. Los resultados obtenidos se describen a continuación de manera desagregada por estación de servicio, y se pueden observar en la figura seis y en la tabla ocho.



- San Carlos obtuvo la calificación de 82 sobre 100 en la segunda dimensión, equivalente a la valoración de Muy Buena estructura organizacional y nivel de comunicación; sobrepasando el mínimo de 75 puntos requerido por la Alta Gerencia. Encalega obtuvo la calificación de 76, colocándose seis puntos por debajo de San Carlos, y se puede interpretar que la estructura y comunicación en Encalega es Buena.
- Ambas estaciones presentaron un resultado inferior a 75 en la organización del trabajo; y Encalega también presentó resultados con calificación de 70 en la percepción de la colaboración de niveles jerárquicos y la toma de decisiones en el nivel jerárquico correcto.

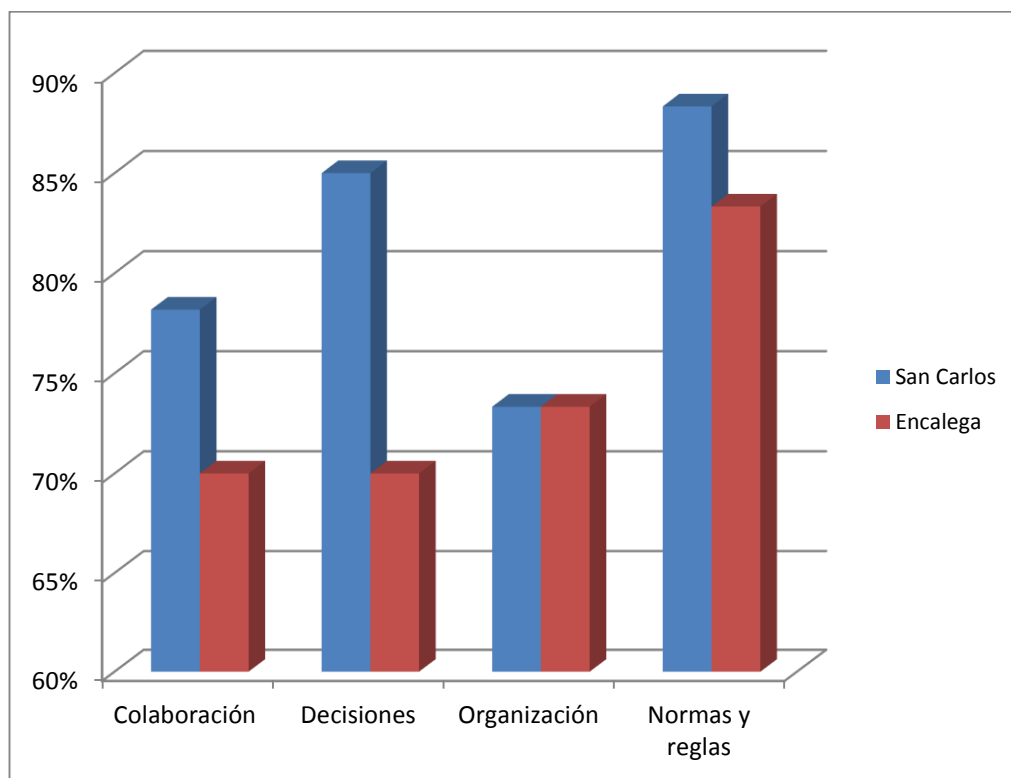


Figura 6.

*Estructura organizacional por estación de servicio*

Tabla 8.  
Dimensión dos, por componente y estación de servicio

Concepto	SC	ELG	TOTAL
Trabajo organizado	73%	73%	73%
Colaboración entre niveles jerárquicos	78%	70%	75%
Normas y reglas claras y facilitan mi trabajo	88%	83%	87%
Las decisiones se toman en el nivel jerárquico correcto	85%	70%	80%
Estructura organizacional	81%	74%	79%
Funciones del puesto y límites de responsabilidades claros	82%	80%	81%
Las tareas que desempeñan corresponden a su función	78%	77%	78%
Carga de trabajo justa frente a sus compañeros de igual cargo	47%	63%	53%
Funciones	69%	73%	71%
Comunicación entre compañeros	83%	73%	80%
Comunicación con el jefe	85%	87%	86%
Información necesaria para el trabajo llega oportunamente	82%	77%	80%
La empresa se esfuerza por mejorar los niveles de información y comunicación	87%	73%	82%
Información y comunicación	84%	78%	82%
TOTAL DIMENSIÓN DOS	79%	75%	78%

- **Funciones.** Se consideraron tres variables para medir este componente de la segunda dimensión del CO, las cuales se observan en la figura siete y en la tabla ocho. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:
  - San Carlos (SC) obtuvo una calificación Regular en este componente, alcanzando apenas 69 puntos. La variable que fue calificada como *deficiente* con apenas 47 puntos fue la distribución de la carga laboral.
  - En Encalega, la distribución de la carga laboral también obtuvo una baja valoración, alcanzando los 63 puntos, esto es, una calificación de *regular*. De forma agregada, tiene un buen manejo de las funciones de trabajo, con la puntuación de 73.

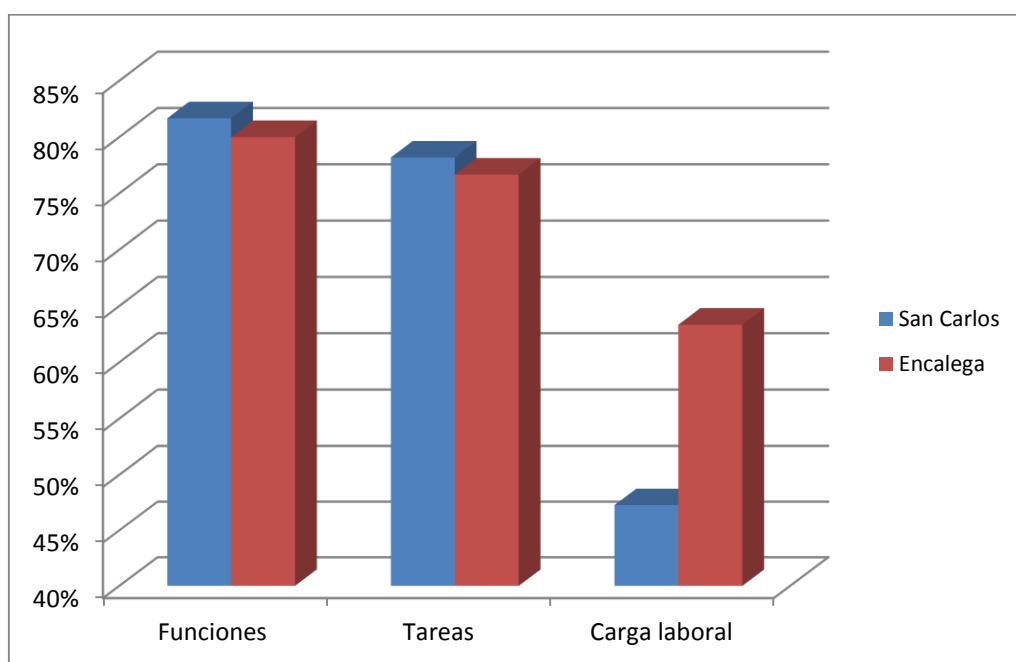


Figura 7.

*Funciones por estación de servicio*

- Información y comunicación. El análisis de este componente de la segunda dimensión del CO se hizo a través de cuatro variables, y los resultados se observan en la tabla ocho. Los puntos más relevantes fueron los siguientes:

- San Carlos obtuvo la calificación de 84 sobre 100, por lo que se puede indicar que el personal administrativo percibe que el nivel de información y comunicación en esta estación de servicio es muy bueno. Todas las variables fueron valoradas entre 80 y 89.

- El personal administrativo de Encalega considera que el nivel de información y comunicación de la empresa es bueno. Obtuvo valores inferiores a 75 en la comunicación entre compañeros y en los esfuerzos que la empresa realiza para mejorar la información y comunicación.

Las estaciones de servicio del Grupo Ledergerber (San Carlos y Encalega) de forma agregada en su Estructura Organizacional y Comunicación lograron la calificación media de 78, equivalente a Bueno; y el componente *Funciones* presentó los resultados más bajos con la calificación de 71.

### 4.3.3 Dimensión tres: Reconocimiento, Rendimiento e Identidad

La tercera dimensión construida para medir el CO en las estaciones de servicio del Grupo Ledergerber se denomina *reconocimiento, rendimiento e identidad*, y considera dos conceptos fundamentales, los cuales se aprecian en la figura ocho presentada a continuación.



Figura 8.

*Componentes de la dimensión tres*

Los resultados que presentaron ambas estaciones de servicios de combustibles (Encalega y San Carlos) desagregada por componentes y preguntas del cuestionario que se corrió en todo el personal administrativo que las conforma, se presenta en la tabla nueve a continuación para su posterior análisis.

Tabla 9.

*Dimensión tres, por componente y estación de servicio*

Concepto	SC	ELG	TOTAL
Libertad para organizar el trabajo	88%	83%	87%
Conocimientos del empleado respecto al puesto que tiene en la empresa	92%	90%	91%
Evaluación justa del trabajo	72%	70%	71%
Participación del empleado en elaboración de los objetivos de su trabajo	85%	87%	86%
Desempeño y evaluación	84%	83%	84%
Remuneración adecuada	60%	83%	68%
Beneficios sociales adecuados	82%	83%	82%
Sensación de estabilidad en el puesto de trabajo	87%	73%	82%
Movilidad de puestos en el trabajo	55%	47%	52%
Promociones (ascensos) justos	71%	53%	65%
Reconocimiento de la eficacia del empleado	75%	47%	66%
Sueldos y reconocimientos	72%	64%	69%
Gusto por el trabajo	98%	97%	98%
Gusto por el área donde trabaja	100%	93%	98%
Deseos de seguir en la empresa	40%	77%	68%
Mi jefe directo es amable y me trata bien	83%	80%	82%
Gusto y sentido de pertenencia	80%	87%	86%
TOTAL DIMENSIÓN TRES	78%	76%	78%

Los resultados por componente y estación de servicio, fueron los siguientes:

- Desempeño y evaluación. Este componentes considera cuatro variables, los cuales se describen a continuación de manera desagregada por estación de servicio; y los resultados también se pueden observar en la figura nueve y en la tabla nueve:

o Ambas estaciones de servicio estudiadas: San Carlos y Encalega (La Roca) alcanzaron una valoración superior a los 80 puntos (84 y 83 respectivamente) por lo que la calificación obtenida en este componente es de *Muy Buena*. En ambas estaciones, se obtuvo una calificación ligeramente menor a 75 puntos en la forma en que se evalúa al personal, alcanzando la valoración de *buena*.

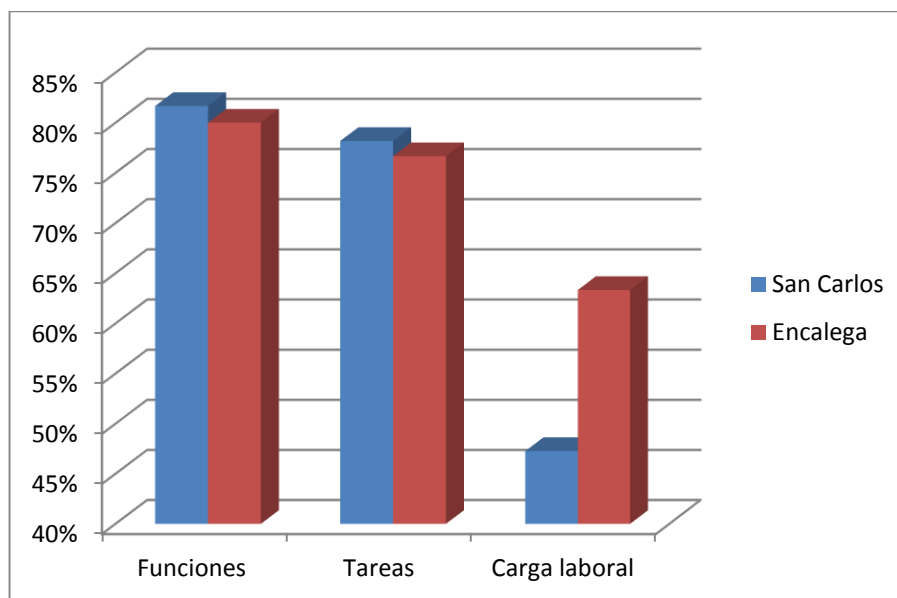


Figura 9.

*Funciones por estación de servicio*

- Sueldos y reconocimientos. Desempeño y evaluación. Compuesto por cuatro variables, los resultados de este componente se observan en la figura diez y en la tabla nueve; y sus principales características son las siguientes:

- Ambas empresas presentan elevados niveles de rotación, desde la perspectiva de los empleados administrativos. Esto responde en gran medida a los despidos que han existido en el transcurso del año. En ambos casos la valoración de esta variable fue de *deficiente*.

- San Carlos obtiene en las remuneraciones la calificación de 60 puntos, lo cual es el límite inferior de *regular* en las remuneraciones; y respecto a los ascensos obtiene la calificación de 71, lo que se encuentra en el límite inferior de *buen*. En beneficios y estabilidad son las únicas variables en que logra más de 80 puntos, es decir, una calificación de *muy bueno*.

- Encalega, en las variables rotación, reconocimiento y ascensos, fue evaluado como *deficiente*; en estabilidad laboral como *bueno* y en la remuneración y beneficios como *muy bueno*. En general, Encalega presentó resultados más bajos en este componente que San Carlos.

- Mientras San Carlos alcanzó 72 puntos, Encalega logró 64 puntos sobre 100 respecto en la percepción del personal administrativo sobre los sueldos y reconocimientos, por lo que de forma agregada la nota del Grupo es de 69, equivalente a *regular*



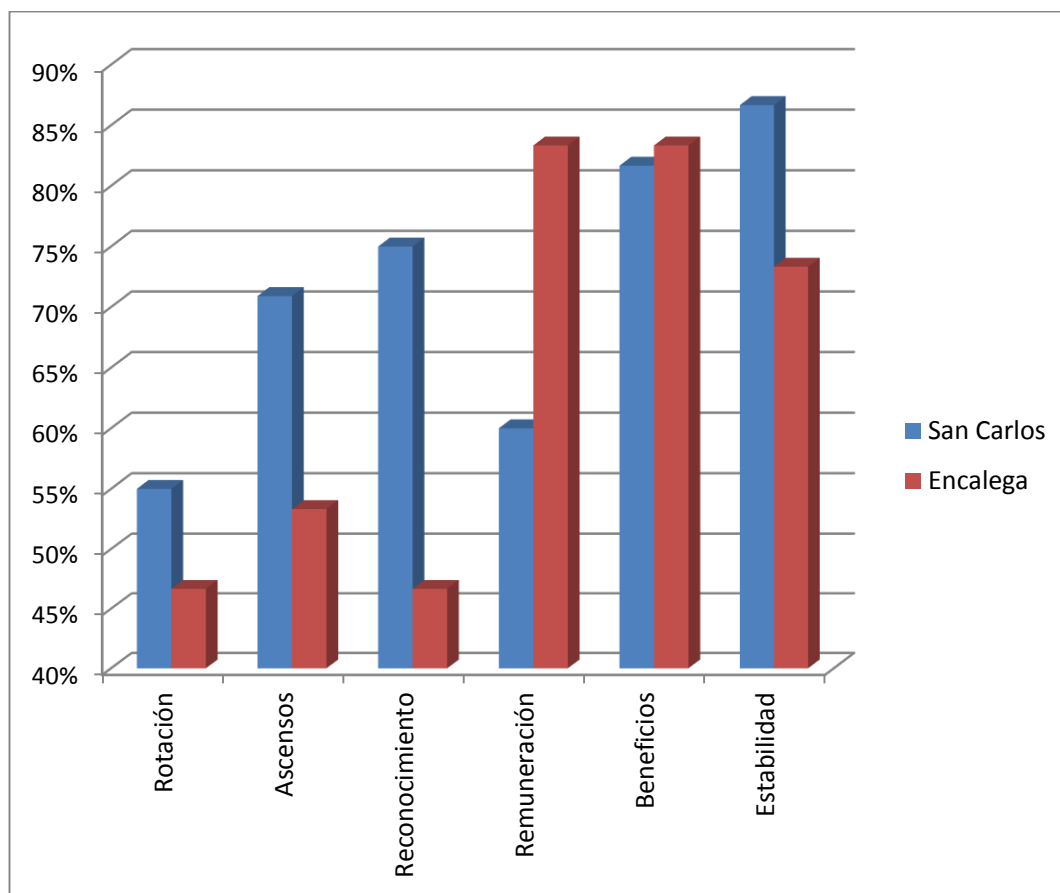


Figura 10.

*Sueldos y reconocimientos por estación de servicio*

- Gusto y sentido de pertenencia. Este componente de la tercera dimensión del CO, está conformado por cuatro variables; y los resultados obtenidos en ambas estaciones de servicio se describen a continuación y se aprecian en la tabla nueve.

- San Carlos obtuvo la calificación de *muy bueno* y *excelente* en tres de las cuatro variables estudiadas (gusto por el trabajo, gusto por el área de trabajo y el trato amable del jefe inmediato). Sin embargo, en el sentido de pertenencia, evaluado a través del deseo del personal administrativo de San Carlos para

seguir laborando en la organización, la calificación fue apenas de 40%, esto es, *deficiente*.

- Resultados similares obtuvo la estación de servicios Encalega, con la marcada diferencia de que el personal administrativo calificó el sentido de pertenencia como *bueno* con la valoración de 77 puntos al indicar su deseo de seguir laborando con el Grupo Ledergerber.

La calificación lograda por el Grupo Ledergerber respecto a sus estaciones de servicio San Carlos y Encalega en la Dimensión tres del Clima Organizacional, fue de 78 puntos sobre 100; lo cual significa que la valoración que el personal administrativo da al reconocimiento, rendimiento e identidad es *bueno*.

#### 4.3.4 Dimensión cuatro: Relaciones Interpersonales y de Trabajo

Esta dimensión estudia la capacidad que existe entre quienes conforman a la empresa, para trabajar cooperativamente y en armonía. Se consideraron cuatro variables para medir esta dimensión del Clima Organizacional, y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- San Carlos fue evaluado como *muy bueno* respecto a las relaciones interpersonales entre los miembros de la empresa y el apoyo entre compañeros de trabajo. También se reveló que, aunque existen pequeñas rivalidades personales dentro de la empresa, estas tienen un buen manejo aunque debe ser fortalecido.

Sin embargo, el personal administrativo calificó con 50, equivalente a deficiente, a la cantidad y calidad de eventos de integración y cohesión social que la empresa realiza. De forma agregada San Carlos obtuvo la calificación de 72 en esta dimensión del Clima Organizacional.

- Encalega sólo logró la calificación de *muy bueno* en el apoyo que se dan entre compañeros de trabajo. Las relaciones interpersonales de trabajo y el manejo de rivalidades fue calificado como *bueno*. Al igual que San Carlos, el personal administrativo de Encalega considera que la cantidad y calidad de eventos de integración es *regular* con la puntuación de 60.

De forma agregada, las estaciones de servicio del Grupo Ledergerber, San Carlos y Encalega, lograron la calificación de *buena* en la dimensión cuatro. La puntuación más baja (53, equivalente a deficiente) hace referencia a los eventos de acercamiento del personal, lo cual debe ser reforzado por la empresa; y la única variable evaluada como *muy buena* fue el apoyo entre compañeros, como se aprecia en la diez y en la figura once presentadas a continuación.

Tabla 10.

*Dimensión cuatro, por componente y estación de servicio*

Concepto	SC	ELG	TOTAL
Las relaciones interpersonales entre los miembros de la empresa	80%	77%	79%
Apoyo entre compañeros para trabajar	82%	84%	82%
Rivalidades personales	75%	72%	74%
Eventos de cohesión social	50%	60%	53%
<b>TOTAL DIMENSIÓN CUATRO</b>	<b>72%</b>	<b>73%</b>	<b>72%</b>

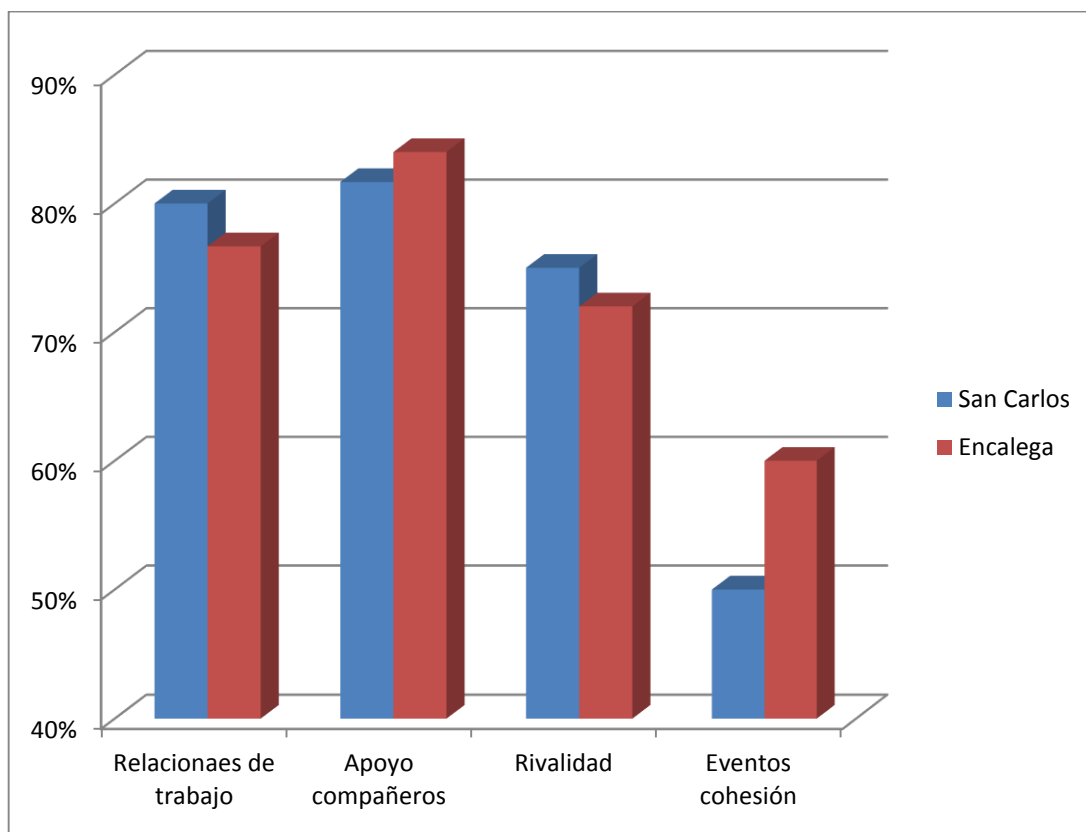


Figura 11.

*Relaciones interpersonales y de trabajo por estación de servicio*

#### 4.3.5 Dimensión cinco: Desarrollo e Innovación

La quinta dimensión construida para medir el CO en las estaciones de servicio del Grupo Ledergerber se denomina *desarrollo e innovación*, y considera dos conceptos fundamentales, los cuales se aprecian en la figura doce presentada a continuación.

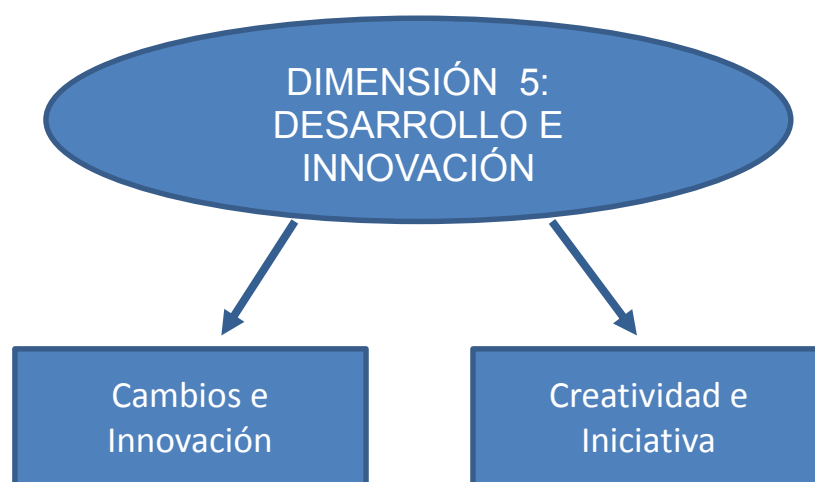


Figura 12.

*Componentes de la Dimensión cuatro del CO*

Los resultados por componente y estación de servicio, fueron los siguientes:

- Cambios e innovación. La medición de este componente de la dimensión cinco del CO se hizo a través de dos variables, y los resultados, presentados en la figura 13 y en la tabla 11.

- o El personal administrativo de San Carlos considera que la empresa sí es innovadora, otorgándole la calificación de 85 puntos sobre 100, equivalente a *muy bueno*. Sin embargo, consideran que sí existe cierta resistencia al cambio, otorgando a esta variable la calificación de *regular* con la valoración de 65

puntos. Encalega presentó resultados más pobres que San Carlos en esta dimensión del CO. La innovación obtuvo la valoración de siete puntos y la apertura a cambios de 60 puntos.

- En Cambios e Innovación el Grupo Ledergerber logró la puntuación de 72, equivalente a Bueno, valor que está tres puntos por debajo del mínimo aceptado por la Gerencia del Grupo, por lo cual se debe reforzar esta dimensión.

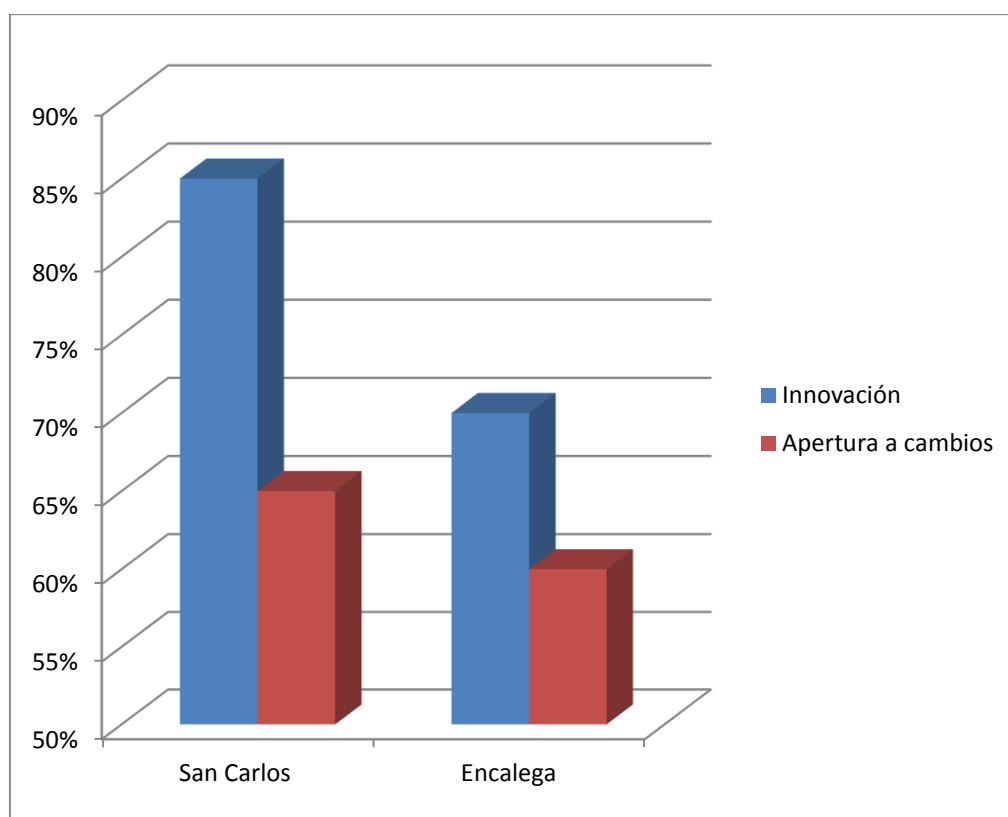


Figura 13.

*Cambios e innovación por estación de servicio*

- Creatividad e iniciativa. Es el segundo componente de la quinta dimensión construida para medir el CO en las estaciones de servicio del Grupo Ledergerber. Su medición considera tres variables y los resultados se muestran a continuación:

- Tanto el personal administrativo de San Carlos como el de Encalega valoraron con 72 y 73 a la implementación de las ideas de los empleados, lo que es equivalente a una calificación de bueno.
- En San Carlos, se consideró como bueno el fomento a la capacitación que propicia la empresa, pero no consideran que la capacitación sea realmente para todos, valorando esta variable con 62 puntos sobre 100.
- En Encalega, la tendencia en las calificaciones sobre capacitación fue similar que en San Carlos, pero con una valoración menor. Mientras que el fomento a la capacitación fue considerado regular con 63 puntos, la cobertura de esta a todos los empleados fue calificada como deficiente, con la puntuación de 53.

En Desarrollo e Innovación, las estaciones de servicio del Grupo Ledergerber presentan la valoración de 72 equivalente a *bueno* (San Carlos) y 64 equivalente a *regular* (Encalega), y de forma agregada la calificación del Grupo es *regular*, como se aprecia en la Tabla 11.



Tabla 11.

*Dimensión cinco, por componente y estación de servicio*

Concepto	SC	ELG	TOTAL
Empresa innovadora	85%	70%	80%
Existen grupos que se oponen a todos los cambios	65%	60%	63%
Cambios e innovación	75%	65%	72%
Se ejecutan las ideas que los empleados dan para mejorar el trabajo	72%	73%	72%
Fomento a la capacitación y formación	75%	63%	71%
La capacitación es para todos	62%	53%	59%
Creatividad e iniciativa	69%	63%	67%
TOTAL DIMENSIÓN CINCO	72%	64%	69%

## Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones

### 5.1 Conclusiones

De acuerdo al objetivo específico: *Establecer las dimensiones del Clima Organizacional que serán evaluadas en las estaciones de servicio del Grupo Ledergerber, de acuerdo a los criterios teóricos y a los requerimientos de la Alta Gerencia de la organización*, se establecieron cinco dimensiones del CO para su medición en el Grupo Ledergerber, las cuales son:

1. Condiciones físicas de trabajo
2. Estructura organizacional y comunicación
3. Reconocimiento, rendimiento e identidad
4. Relaciones interpersonales y de trabajo
5. Desarrollo e innovación

La conclusión del segundo objetivo específico: *Realizar un diagnóstico del clima organizacional del área administrativa de las estaciones de servicio de PSVSA, de forma agregada y desagregada por estación de servicio y dimensión del Clima Organizacional* se aprecian en la figura 14 y se describen a continuación.

- Únicamente la dimensión uno *condiciones físicas de trabajo* obtuvo una calificación de *muy buena*.

- Las dimensiones dos y tres, *Estructura organizacional y comunicación* y *Reconocimiento, rendimiento e identidad*, obtuvieron la calificación de *buena* con una valoración superior a la mínima considerada aceptable por la Alta Gerencia (75).

- La dimensión cuatro *Relaciones interpersonales y de trabajo* presenta una calificación *buena* pero está por debajo del mínimo aceptable por la Alta Gerencia, razón por la cual hay que tomar medidas específicas para su fortalecimiento.

- La dimensión cinco *Desarrollo e innovación* es la de menor puntuación, calificada como *deficiente* para el Grupo Ledergerber. Aunque su valoración es mayor en San Carlos que en Encalega, en ambos casos están por debajo de los 75 puntos establecidos como meta para la Alta Gerencia, razón por la cual deben tomarse medidas específicas para su fortalecimiento.

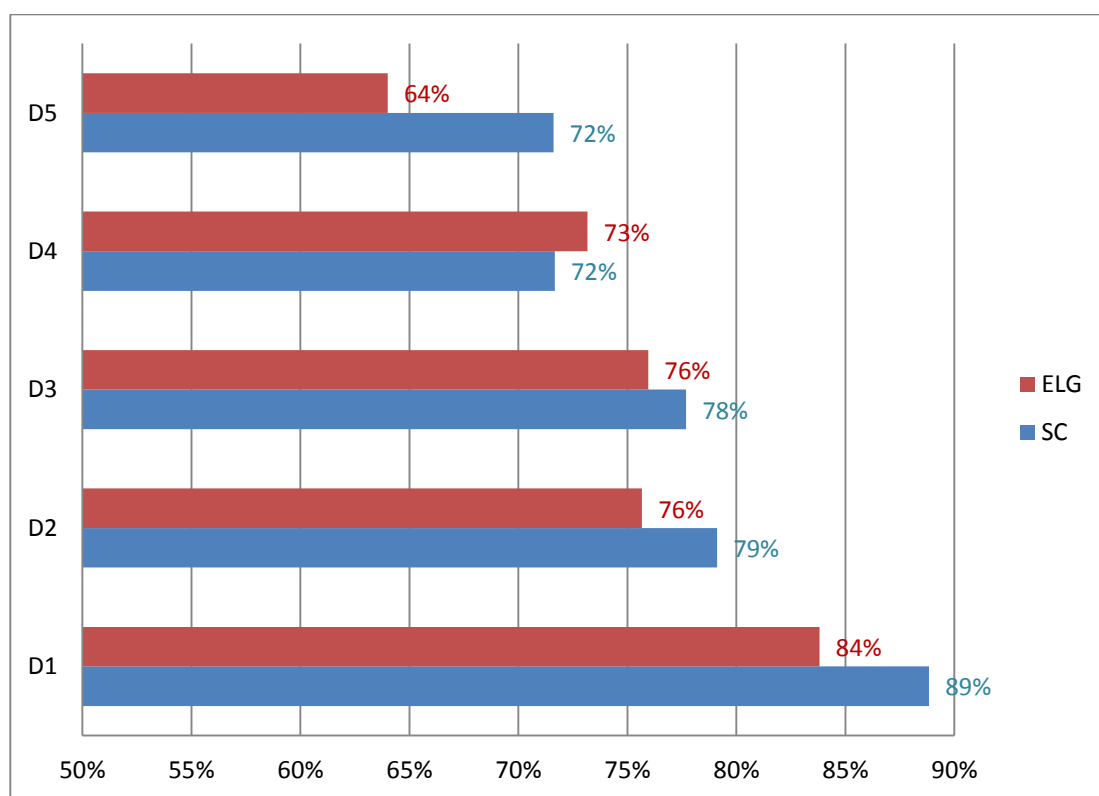


Figura 14.

*Resultados del CO por estación y dimensión*

Respecto al tercer objetivo específico: *Comparar las percepciones del personal administrativo, respecto al Clima Organizacional, de las estaciones de servicio San Carlos y Encalega de PDVSA – Grupo Ledergerber* se concluye lo siguiente:

- La estación de servicios San Carlos presenta un mejor clima laboral en el área administrativa que la estación de servicios Encalega, aunque ambas pertenecen al mismo Grupo empresarial. San Carlos alcanzó la calificación de *Muy Bueno* en su clima organizacional con una puntuación del 80%, mientras que Encalega logró la calificación de *Bueno* con 75 puntos.
- Solamente en la dimensión cuatro, Encalega logró una calificación superior a la de San Carlos, aunque fue en apenas un punto. En las otras dimensiones, San Carlos supera a Encalega, y esta brecha es mayor en la quinta dimensión (con ocho puntos más) y en la primera dimensión (con cinco puntos más).
- Aunque en ambas estaciones, existieron diez variables calificadas como *deficiente*, la cantidad de variables calificadas como *muy buena* y *excelente* son más en San Carlos, alcanzando el 58% del total de preguntas, frente al 41% logrado por Encalega.

A partir de lo expuesto, se puede contrastar la hipótesis, que indica lo siguiente: *El Clima Organizacional en el área administrativa de la estación de servicios San Carlos – PDV S.A., del Grupo Ledergerber, es superior al Clima Organizacional en el área administrativa de la estación de servicios Encalega - PDV S.A., del mismo Grupo empresarial, durante el primer trimestre del 2014.*

Finalmente se concluye que la hipótesis es aceptada, ya que el análisis comparativo del Clima Organizacional de ambas estaciones de servicio del Grupo Ledergerber: San Carlos y Encalega, revela que existe un mejor ambiente en el área administrativa de la primera estación.

## 5.2 Recomendaciones

Las recomendaciones, hechas a partir de la medición y análisis del CO realizado en este documento, se presentarán en tres clases: aquellas dirigidas a ambas estaciones de servicio, aquellas dirigidas exclusivamente a la estación de servicios San Carlos y aquellas dirigidas exclusivamente a la estación de servicios Encalega. Para ello, se seleccionaron aquellas variables cuya calificación fue inferior a 75 puntos, límite impuesto por la Gerencia del Grupo Ledergerber para considerar a una variable *satisfactoria*.

1. La tabla doce presenta las variables que en ambas estación es de servicio (San Carlos y Encalega) obtuvieron la calificación de *insatisfactorias* por la Alta Gerencia del Grupo Ledergerber, es decir, con puntuación inferior a 75 puntos sobre 100.

Tabla 12.

*Variables con puntaje insatisfactorio en ambas estaciones de servicio*

Variable	San Carlos	Encalega
Trabajo organizado	73%	73%
Evaluación justa del trabajo	72%	70%
Se ejecutan las ideas que los empleados dan para mejorar el trabajo	72%	73%
Promociones (ascensos) justos	71%	53%

Tabla 12. (Continuación)

Variable	San Carlos	Encalega
Existen grupos que se oponen a todos los cambios	65%	60%
La capacitación es para todos	62%	53%
Movilidad de puestos en el trabajo	55%	47%
Eventos de cohesión social	50%	60%
Carga de trabajo justa frente a sus compañeros de igual cargo	47%	63%

Las recomendaciones para mejorar estos puntos débiles que lesionan el CO de ambas estaciones de servicio, son las siguientes:

- Realizar un estudio de procesos y procedimientos para mejorar la organización del trabajo y la carga laboral
- Diseñar mecanismos de evaluación y autoevaluación del puesto, con socialización previa de las expectativas y metas laborales. Este mecanismo debe ir ligado a las promociones y ascensos en la empresa
- Organizar mesas de trabajo trimestrales a manera de círculos de calidad con el personal administrativo
- Diseñar un plan de capacitación que incorpore a la totalidad del personal administrativo

- Organizar al menos un evento de confraternidad semestral que incluya a la totalidad del personal del Grupo Ledergerber

- Sobre la movilidad de los puestos de trabajo no se realizan recomendaciones debido a que esta calificación responde a una coyuntura reciente al momento de levantar la información en la cual existieron despidos por comportamientos inadecuados de varios empleados, lo cual dejó esta percepción coyuntural. Esto se evidencia, porque pese a esta calificación, los empleados sí sienten estabilidad laboral, de acuerdo a las encuestas realizadas.

2. La tabla trece presenta las variables en las que la estación de servicios San Carlos obtuvo una calificación inferior a 75 puntos sobre 100, es decir, aquellas variables cuya valoración resulta insatisfactoria desde el criterio de la Gerencia del Grupo Ledergerber.

Tabla 13.

*Variables con puntaje insatisfactorio en San Carlos*

Variable	San Carlos
Remuneración adecuada	60%
Deseos de seguir en la empresa	40%



Las recomendaciones para mejorar o fortalecer las variables que obtuvieron una calificación de insatisfactorio durante la medición del CO en la estación de servicios San Carlos, además de aquellas que son comunes para ambas estaciones de servicio, son 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.
- Además de los eventos de confraternidad, se debe dar una charla motivacional para el personal de San Carlos.

3. La tabla catorce presenta las variables en las que la estación de servicios Encalega (La Roca) obtuvo una calificación inferior a 75 puntos sobre 100, es decir, aquellas variables cuya valoración resulta insatisfactoria desde el criterio de la Gerencia del Grupo Ledergerber

Tabla 14.

*Variables con puntaje insatisfactorio en Encalega*

	Encalega
Comunicación entre compañeros	73%
La empresa se esfuerza por mejorar los niveles de información y comunicación	73%
Sensación de estabilidad en el puesto de trabajo	73%

Tabla 14. (continuación)  
*Variables con puntaje insatisfactorio en Encalega*

	Encalega
Rivalidades personales	72%
Colaboración entre niveles jerárquicos	70%
Las decisiones se toman en el nivel jerárquico correcto	70%
Empresa innovadora	70%
Fomento a la capacitación y formación	63%
Medios y equipamiento necesarios para hacer el trabajo	60%
Distribución física adecuada	60%
Reconocimiento de la eficacia del empleado	47%

Las recomendaciones para fortalecer las variables que obtuvieron una calificación de insatisfactorio durante la medición del CO en la estación de servicios Encalega, además de aquellas que son comunes para ambas estaciones de servicio, son las siguientes:

- Realizar reuniones quincenales de coordinación interdepartamental dirigidas por el Gerente General.
- Diseñar políticas de incentivos utilizando un bono de desempeño y selección del empleado del mes. Esto debe ir articulado con la evaluación planteada en el primer punto.
- Al diseñar el plan de capacitación anual, propuesto en el primer punto, se deben incorporar (en medida de lo posible) las solicitudes de capacitación del personal. Para eso se deben establecer procesos y procedimientos tanto para la captación del requerimiento, como para su aprobación y disposición presupuestaria.
- Elaborar un diagnóstico de salud y seguridad ocupacional, en el cual se incluyan aspectos ergonómicos y de distribución de áreas de trabajo y esparcimiento. Complementariamente, se debe evaluar la necesidad y disposición de equipos requeridos para el personal administrativo de Encalega.
- Diseñar políticas, estrategias, procesos y procedimientos de comunicación interna y de socialización de metas y resultados logrados en la empresa.

Finalmente, deseo destacar que para desarrollar correctamente muchas de las recomendaciones presentadas, será necesario realizar investigaciones que podrían derivar en nuevas tesis que sigan generando conocimiento y aportando oportunamente a nuestra sociedad.

## Bibliografía

- Aguer, M., Pérez, E., & Martínez, J. (2004). *Administración y dirección de empresas. Teoría y ejercicios resueltos*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Artifexbalear (2003). *La Pirámide de Maslow*: [www.artifexbalear.org](http://www.artifexbalear.org)
- Behar, D. (2008). *Metodología de la investigación*. México: Shalom.
- Campbell, J. P. (1970). *Managerial behavior, performance and effectiveness*. . New York: Mac Graw-Hill.
- Cañadas, I. &. (1998). *Categorías de Respuesta en Escala Tipo Likert*. *Psicothema, Vol 10*, 623 - 631.
- Carvajal, Á. (2012). *Análisis de factibilidad para la implementación de una estación de servicios de combustibles en Chongon*. Guayaquil: ESPOL.
- Cortés, N. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional. Hospital Dr. Luis Nachón*. Xalapa: Universidad Veracruzana.
- Colín, M., López, A., & Pedroza, M. d. (2012). *Diversidad cultural y empresa familiar*. Madrid: Eumed.
- Corral, S. (2002). *Cuestionario de Clima Laboral: Manual*. Barcelona: TEA Ediciones S.A.
- Cortés, N. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional. Hospital Dr. Luis Nachón*. Xalapa: Universidad Veracruzana.
- Chacón Castaño, P., Gómez Adaime, E., & Vigoya Valencia, A. (2005). *Guía de intervención para la Cultura Organizacional, el Clima Laboral y el Cambio Organizacional*. Bogotá: Departamento Administrativo de la Función Pública.

- Chiang, M. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2001). *Clima Organizacional*. Bogotá: Departamento Administrativo de la Función Pública de la República de Colombia
- Dessler, G. (1993). *Organización y Administración*. México: Prentice Hall Interamericana.
- Díaz, M. (2004). *La Gestión del Potencial Humano en las Organizaciones. Una Propuesta Metodológica desde la Psicología*. La Habana: Universidad de La Habana.
- Ecuador Legal OnLine. (02 de Febrero de 2014). *Derechos y obligaciones del trabajador y empleador*. Obtenido de <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/obligaciones-derechos-como-empleador-y-empleado/>
- El Universo. (16 de Abril de 2012). *El 90% de las firmas de Guayaquil son empresas familiares*. Diario El Universo .
- Elizonde, A. (2002). *Metodología de la Investigación Contable, Tercera Edición*. México: International Thomson Editores S.A.
- Fernández, M. (1999). *Diccionario de Recursos Humanos*. México: Díaz de Santos. Obtenido de <http://www.digitalware.co/glosario/c.htm>
- Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos*. Barcelona: UOC.

- García, S. (1994). *Teoría económica de la empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- García, I. (2006). *La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de Liderazgo*. Granada: Universidad de Granada.
- Garza, D. (2010). *El clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipa*. México: Universidad Autónoma de Tamaulipas
- Godoy, A. (2012). *Empresas familiares en el Ecuador: Caso Grupo Godoy*. E + E, ESPAE - ESPOL.
- Goncalves, A. (s.f.). *Dimensiones del clima organizacional*. Recuperado el 21 de marzo de 2014, de <http://cadel2.uvmnet.edu/porta1ple/asignaturas/comunicacion/tools/cdv/Dimensiones%20clima.pdf>
- Guadalupe, G., & Ibarra, L. (2011). *Diagnóstico del clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato*. Guanajuato: Universidad de Guanajuato. Obtenido de EUMED: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/indice.htm>
- García, S. (1994). *Teoría económica de la empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Jaramillo, M. (2006). *Enfoque humanístico de la administración*. Caracas: Universidad Nacional Experimental Marítima del Caribe.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (1974). *Comportamiento organizacional*. México: Thompson.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (1991). *Metodología de la investigación*. México: Mc GrawHill.

- Koys, D., & De Cottis, T. (1991). *Inductive measures of psychological climate human relations*. Obtenido de <http://www.fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE021.pdf>
- Laboral, P. (2006). *Cartilla de la Cátedra de Psicología Laboral*. Tucumán: Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Tucumán
- Likert, R. (1967). *The human organization*. New York: Mc Graw Hill.
- Litwin, & Stringer. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University Graduate School of Business Administration.
- López, C. (23 de Junio de 2004). *La teoría Z de William Ouchi*. Recuperado el 14 de Mayo de 2014, de Oocities: [http://www.oocities.org/es/carola\\_ccm/sem/Locales/TeoriaZ.pdf](http://www.oocities.org/es/carola_ccm/sem/Locales/TeoriaZ.pdf)
- Marín, D., Cano, C., Zevallos, M., & Mora, R. (2009). *Determinantes del análisis y diseño organizacional*. Bogotá: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Méndez, C. (2009). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Rosario: Universidad del Rosario.
- Morales, P. (2013). *Investigación experimental: diseño y contraste de medias*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Navarro, R., & García, A. (2009). *Las teorías X y Y*. Recuperado el 14 de Mayo de 2014, de Enciclopedia Virtual EUMED: <http://www.eumed.net/librosgratis/2007c/340/las%20teorias%20x%20y%20y.htm>
- Palomo, M. T. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo, 6ª Edición*. Madrid: ESIC.

- Pfeffer, J. (2006). *Cómo mejorar el clima organizacional*. Stanford: Universidad de Standford.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 8ª Edición. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración*. 3º Edición. México: Pearson Educación.
- Rodríguez Mansilla, D. (2005). *Diagnóstico organizacional*. Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Obtenido de [http://highered.mcgraw-hill.com/sites/dl/free/6071506122/895718/Garcia\\_MetodologiaInvestigacion\\_1a\\_capitulo\\_muestra.pdf](http://highered.mcgraw-hill.com/sites/dl/free/6071506122/895718/Garcia_MetodologiaInvestigacion_1a_capitulo_muestra.pdf)
- Salazar, J., Guerrero, J., & Machado, Y. &. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. Cuba: ACIMED.
- Salinas, H. (2013). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de <http://fi.uaemex.mx/hsalinas/cursos/meto/clase1.pdf>
- Schein, E. (1996). *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hal Hispanoamericana S.A.
- Soto, E. (2001). *Comportamiento Organizacional: Impacto de las Emociones*. México: Thomson Learning
- Schein, E. (1996). *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hal Hispanoamericana S.A.



- Valenzuela, R. .. (2005). *Evaluación de Instituciones Educativas*. México: Trillas.
- Vélaz Rivas, J. I. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Vera, C. (27 de Mayo de 2013). *Importancia del Clima Organizacional*.  
Obtenido de Factor Intelectual:  
<http://factorintelectual.wordpress.com/2013/05/27/importancia-del-clima-organizacional/>

## Apéndice

Tabla 15.

*Dimensiones, componentes y preguntas para medir el CO en las estaciones de servicio Encalega y San Carlos*

	Concepto	Pregunta
Dimensión uno. Condiciones físicas de trabajo		
1	Acceso a medios para trabajar	Los medios y equipos son suficientes para realizar nuestras actividades laborales satisfactoriamente
2	Luz	Existe suficiente luz en mi lugar de trabajo
3	Temperatura	La temperatura en mi lugar de trabajo es la adecuada
4	Ruido	El nivel de ruido es adecuado
5	Olor	Los olores en su lugar de trabajo son adecuados
6	Aseo	El aseo en la empresa es adecuado
7	Distribución física	La distribución física de mi área es cómoda y adecuada para trabajar

Dimensión dos. Autonomía, estructura organizacional y comunicación		
Estructura Organizacional		
8	Organización del trabajo	La forma en que está organizado el trabajo facilita la realización de mis tareas laborales
9	Cohesión entre niveles jerárquicos	Existe buena coordinación y colaboración entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa
10	Normas y Reglas del trabajo	Las normas y reglas son claras y facilitan las tareas que debo realizar
11	Jerarquía y toma de decisiones	Las decisiones se toman en el nivel en el que deben tomarse
12	Claridad de funciones	Tengo bien definidas las funciones y responsabilidades de mi puesto de trabajo
13	Dispersión de funciones	Las actividades laborales que realizo corresponden a mi función
14	Distribución de la carga laboral	En las mismas condiciones existen diferencias en las cargas de trabajo

	Concepto	Pregunta
	Dimensión dos. Autonomía, estructura organizacional y comunicación	
	Comunicación e Información	
15	Comunicación	La comunicación entre mis compañeros de trabajo es adecuada
16		La comunicación con mi jefe es adecuada
17	Información - insumo	La información que requiero para mi trabajo la recibo oportunamente
18	Esfuerzos organizacionales en comunicación e información	Se hacen esfuerzos importantes para mejorar la calidad y pertinencia de la información y comunicación

	Concepto	Pregunta
	Dimensión tres. Reconocimiento, rendimiento e identidad	
	Desempeño y Evaluación	
19	Delegación de trabajo	Tengo libertad para organizar mi trabajo, mientras lo realice bien y a tiempo
20	Conocimientos	Tengo los conocimientos que el puesto requiere
21	Evaluación justa	Mi trabajo es evaluado adecuadamente
22	Objetivos de trabajo participativos	Participo en la elaboración de mis objetivos laborales

	Concepto	Pregunta
	Dimensión tres. Reconocimiento, rendimiento e identidad	
	Sueldos y Reconocimientos	
23	Remuneración y beneficios	Mi remuneración es justa relación con mi trabajo
24		Los beneficios sociales en la empresa son los adecuados
25	Estabilidad	Me siento seguro y estable en mi puesto de trabajo
26		Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo entre mis compañeros en la empresa
27	Promociones	Las promociones y ascensos realmente se otorgan a quien las merece

	Concepto	Pregunta
	Dimensión tres. Reconocimiento, rendimiento e identidad	
	Sueldos y Reconocimientos	
28	Reconocimientos	La empresa reconoce la eficiencia de nuestro trabajo
	Gusto y sentido de pertenencia	
29	Gusto por el trabajo	Me gusta mi trabajo
30	Pertenencia al área de trabajo	Me gustaría seguir trabajando en el área donde me desempeño actualmente
31	Lealtad con la empresa	Si me ofrecieran un trabajo en otra empresa, con igual sueldo y condiciones, lo aceptaría
	Trato apropiado	
32	Trato apropiado	El trato que me da mi jefe directo es cordial y adecuado

	Concepto	Pregunta
	Dimensión cuatro. Respeto, conflicto y relaciones interpersonales	
	Relaciones interpersonales y de trabajo	
33	Relación entre compañeros	Las relaciones entre compañeros son cordiales y respetuosas
34	Compañerismo	Si tengo algún problema o dificultad en el trabajo siempre hay personas dispuestas a ayudarme
35		En la empresa hay rivalidades personales muy fuertes
36	Eventos de acercamiento	Se realizan con suficiente frecuencia eventos para de acercamiento y cohesión entre el personal de la empresa, tanto empleados como jefes.



	Concepto	Pregunta
	Dimensión cinco. Desarrollo e Innovación	
	Cambios e Innovación	
37	Innovación	La empresa es muy innovadora y abierta a la adopción de nuevas técnicas y tecnologías
38	Apertura al cambio	En la empresa hay quienes se oponen a los cambios
	Creatividad e iniciativa	
39	Implementación de ideas	Se consideran e implementan las ideas que damos para mejorar el trabajo
40	Capacitación y formación	La empresa fomenta nuestra capacitación y formación
41		La capacitación ofrecida en la empresa es para todos