

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGIA INDUSTRIAL /ORGANIZACIONAL (PD)

**“DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GASOLINERA CVGAS,  
ESTACION TALPETATE”**  
TESIS DE GRADO

**LUCIA MARGARITA SOLORZANO CARDOZA**  
CARNET: 21322-10

SAN JUAN CHAMELCO, ALTA VERAPAZ, FEBRERO DE 2015  
CAMPUS “SAN PEDRO CLAVER S.J” DE LA VERAPAZ

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD)

**"DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GASOLINERA CVGAS, ESTACIÓN  
TALPETATE."  
TESIS DE GRADO**

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO  
HUMANIDADES

POR  
**LUCIA MARGARITA SOLÓRZANO CARDOZA**

PREVIO A CONFERÍRSELE  
EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA

SAN JUAN CHAMELCO, ALTA VERAPAZ, FEBRERO DE 2015  
CAMPUS "SAN PEDRO CLAVER, S . J." DE LA VERAPAZ

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.

VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.

VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS

SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

### **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES**

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS

VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO

SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY

DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

### **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

MGTR. LEOBEL LUIS MIGUEZ GARCIA

### **REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

LICDA. ARANKA MARIA POKUS YAQUIAN

Cobán Alta Verapaz, noviembre 24 del 2014

Estimados señores  
Facultad de Humanidades  
Universidad Rafael Landívar Campus Central

Por este medio someto a su consideración la tesis elaborada por la estudiante Lucia Margarita Solórzano Cardoza, carne: 2132210, previo a optar al título de Psicología Industrial Organizacional, en el grado académico de licenciatura.

La investigación se titula "DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GASOLINERA CVGAS, ESTACION TALPETATE". A mi criterio este trabajo cumple con los requisitos que exige la Facultad de Humanidades, por lo que lo doy por aprobado.

Sin otro particular, me suscribo.

A handwritten signature in black ink, consisting of a dense, scribbled area on the left that transitions into a long, horizontal, slightly wavy line extending to the right.

Magister Leobel Miguez

Asesor de Tesis

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante LUCIA MARGARITA SOLORZANO CARDOZA, Carnet 21322-10 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD), del Campus de La Verapaz, que consta en el Acta No. 0596-2015 de fecha 2 de febrero de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GASOLINERA CVGAS, ESTACIÓN TALPETATE."**

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 6 días del mes de febrero del año 2015.

*Irene Ruiz Godoy.*  
\_\_\_\_\_  
MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA  
HUMANIDADES  
Universidad Rafael Landívar

## **Agradecimientos**

### **A Dios:**

Por ser la fuente de conocimiento, sabiduría y amor, de la cual obtuve la fuerza y el valor para culminar mis estudios profesionales en este nivel académico.

### **A mis Padres:**

Carlos Enrique Solórzano y Olga Violeta de Solórzano, por su gran amor así como su paciencia conmigo, por estar en los momentos más difíciles y los más alegres de mi carrera, así como de la vida, por su esfuerzo y sacrificio, que hoy ve los frutos de su cosecha.

### **A mis hermanos:**

Marlon, Wendy y José, quienes de una u otra manera me apoyaron, éste logro también es de ellos.

### **A mis amigos:**

Quienes con su entusiasmo y alegría me contagiaron para continuar en este arduo camino.

Entre ellos: Magister José R. Leal Soto, una gran persona, quien me brindó su apoyo indispensable para obtener este logro.

### **A mi asesor de Tesis:**

Magister Leobel Miguez, por sus consejos y orientación en todo el proceso de mi tesis.

### **A la vida:**

Por brindarme el regalo de disfrutar éste momento tan dulce y delicado en mi existencia, por permitirme obtener la luz del conocimiento, iluminando la oscuridad de la ignorancia.

## **Dedicatoria**

### **A DIOS:**

En su infinita existencia me permitió vivir esta experiencia hermosa, cuidándome en todo momento y velando por mi bienestar, a pesar de los golpes tan duros, nunca me abandonó y su mano poderosa fue la guía en mi camino.

### **A MIS PADRES:**

Los seres más importantes en mi vida, quienes con amor y sacrificio sembraron la semilla del conocimiento en mi mente y corazón.

### **A MI FAMILIA:**

En general a toda mi familia y a las futuras generaciones a mis sobrinitos y primos.

### **AL ESTUDIANTE DE MI TIERRA GUATEMALTECA:**

El que pasa toda clase de dificultades y día a día lucha por culminar sus estudios superiores, solo el que tiene coraje para luchar por sus sueños los alcanza, nunca hay que perder la fé en lo más atesorado de nuestra juventud y eso es lo que podemos soñar.

## **Resumen**

La presente investigación fue llevada a cabo con la finalidad de diagnosticar el clima organizacional en la empresa CVGAS, aplicando un estudio de tipo cualitativo, empleando para ello una encuesta diseñada en base a una escala de Likert con 25 ítems pertenecientes a 5 indicadores para medir el clima organizacional determinados en base a las necesidades de la empresa siendo estos los siguientes: Calidad de vida en el trabajo, motivación laboral y satisfacción, evaluación del desempeño y retroalimentación, liderazgo y por último comunicación.

La población de estudio fueron los colaboradores de la empresa en mención, tanto del área operativa como del área administrativa.

Los resultados de la investigación fueron presentados mediante gráficas pastel con porcentaje en base a la puntuación asignada a cada reactivo de la escala, en total fueron 5 reactivos siendo estos los siguientes: Excelente, Bueno, Regular, Malo, teniendo una puntuación de cero a cinco puntos. De los resultados de la investigación se puede concluir que el clima organizacional se encuentra deficiente en la mayoría de indicadores evaluados, excepto liderazgo y calidad de vida, siendo estos los indicadores más satisfactorios y estables.

Conociendo a profundidad mediante el diagnóstico del clima organizacional realizado, la situación actual de la empresa al respecto, se realizan las conclusiones y recomendaciones, así como también se diseña una propuesta de trabajo efectiva para darle seguimiento y establecer así una mejora en el clima organizacional, con la finalidad de reforzar los aspectos estables y reparar los aspectos deficientes.

# ÍNDICE

|   | <b>Página</b> |
|---|---------------|
| <b>I. INTRODUCCIÓN</b>  |               |
| 1.1. Clima Organizacional.....  | 8             |
| 1.2. Indicadores del Clima Organizacional.....                              | 10            |
| 1.3. Diagnóstico del Clima Organizacional                                   |               |
| Definición.....   | 12            |
| 1.4. Medición del Clima Organizacional.....                                 | 12            |
| 1.5. Clima Organizacional y Competitividad Empresarial.....                 | 15            |
| 1.6. Productividad y Clima Organizacional para la Competitividad.....       | 17            |
| 1.7. Cambio organizacional.....   | 18            |
| 1.8. Reciprocidad entre Individuo y Organización.....                       | 19            |
| <b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>                                       |               |
| 2.1. Objetivo General.....  | 25            |
| 2.2. Objetivos Específicos.....   | 25            |
| 2.3. Conceptualización de Variables.....                                    | 26            |
| 2.4. Operacionalización de Variables.....                                   | 26            |
| 2.5. Alcances y Límites.....  | 27            |
| 2.6. Aportes.....   | 27            |
| <b>III. MÉTODO</b>  |               |
| 3.1. Sujetos.....   | 28            |
| 3.2. Instrumentos.....  | 28            |
| 3.3. Procedimiento.....   | 29            |
| 3.4. Diseño y Metodología Estadística.....                                  | 29            |
| <b>IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS</b>                                       |               |
| 4.1. Resultados de la encuesta aplicada a todos los puestos de la empresa.. | 31            |
| <b>V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>                                      | <b>43</b>     |
| <b>VI. CONCLUSIONES.....</b>  | <b>48</b>     |
| <b>VII. RECOMENDACIONES.....</b>  | <b>49</b>     |
| <b>VIII. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....</b>                                  | <b>51</b>     |
| <b>ANEXOS</b>   |               |
| Modelo de Encuesta Clima Organizacional                                     |               |

## I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad se ha incrementado la gestión del recurso humano, como elemento imperativo a utilizar por los empresarios, el clima organizacional forma parte de ello y se enfoca en el desarrollo y construcción de ambientes de trabajo que permitan el desempeño óptimo de los colaboradores.

El clima organizacional, es una percepción individual respecto a la empresa y su entorno, convirtiéndose en mediador para que las personas desarrollen su potencial. Un clima organizacional adecuado busca formar entornos en los cuales el colaborador tenga mayor identidad con la empresa, apertura al cambio y autonomía, con la finalidad de que aprenda a trabajar en equipo y se sienta motivado, para volverse competitivo. La empresa en estudio tiene como giro comercial la venta de combustibles en sus diferentes clases, en el municipio de Cobán, departamento de Alta Verapaz, siendo que en éste municipio existe elevado número de empresas que tienen la misma actividad comercial se hace necesario que sea competitiva, por lo que para alcanzar ese objetivo es innegable que cuente con trabajadores motivados y dispuestos a desempeñarse óptimamente en sus puestos de trabajo, que sean flexibles y no resistentes al cambio, adquieran una identidad organizacional elevada en un ambiente de cooperación, bajo el mando de directivos con calidad de liderazgo y mediante canales de comunicación efectivos, solo de esa forma se puede generar un valor agregado que implique competitividad para la empresa en mención.

Resulta importante realizar la presente investigación, principiando por la necesidad de explorar y conocer la incidencia del clima organizacional en la competitividad empresarial,

seguido por la problemática manifestada así como la adquisición de conocimiento complementado por la experiencia en el tipo de intervención que un psicólogo industrial puede realizar al respecto.

La presente investigación tiene el propósito de diagnosticar y conocer a profundidad el clima organizacional de la entidad CVGAS S,A. e implementar propuestas factibles que contribuyan al desarrollo tanto de la empresa como de los colaboradores que la integran, logrando competitividad en ambas partes por medio de su estabilidad y satisfacción.

Respecto al tema en mención existen los siguientes antecedentes nacionales, que sustentan la investigación, haciendo mención de ellos por medio de una síntesis crítica:

Iniciando con Ríos (2014) quién investigó sobre la relación existente entre clima organizacional y satisfacción laboral, la finalidad de dicha investigación fue determinar si la satisfacción laboral influye en el clima organizacional el estudio fue descriptivo correlacional, en la empresa eléctrica municipal de Huehuetenango, para recolectar información se aplicaron dos instrumentos con una muestra total de 28 colaboradores, el primer instrumento consistía en un cuestionario de satisfacción laboral, el segundo fue la escala de clima organizacional (EDCO), a través de 8 indicadores: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad laboral, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos, concluyendo que existe una relación bastante acertada entre el nivel de satisfacción laboral y el clima organizacional, de ambos aspectos dependen aspectos como la productividad,

recomendando que el clima organizacional debe evaluarse continuamente para mantener la satisfacción de los colaboradores.

Barrientos (2014) indica que realizó una investigación de tipo descriptiva para analizar el clima organizacional de una fundación ubicada en Zacapa, con la finalidad de conocer aspectos críticos y favorables en el clima organizacional, aplicó encuestas tanto a nivel directivo como a nivel operativo con una muestra total de 42 sujetos, llegando a la conclusión de que la remuneración era deficiente y la motivación se hacía necesaria para elevar el desempeño de los colaboradores, así mismo también, identificó que la comunicación era buena y el tipo de liderazgo en las autoridades de la fundación, estos aspectos cumplieron con la finalidad del estudio, para finalizar en relación a las necesidades de la fundación recomienda elaborar una propuesta de actividades que mejoren el clima organizacional.

Posteriormente se encuentra Ortiz (2013) con una investigación es de tipo descriptiva, su finalidad fue determinar los factores críticos del clima organizacional en el departamento de archivo en el hospital de Escuintla, en esta investigación se utilizó un cuestionario de clima organizacional, el cual cuenta con 30 preguntas y 9 indicadores que son los siguientes: integración organizacional, relaciones interpersonales, comunicación, desempeño laboral, formación y desarrollo, estabilidad laboral, liderazgo, atención al usuario interno y condiciones de trabajo, se aplicó a 19 colaboradores del departamento, concluyó en la importancia de identificar los factores críticos y satisfactorios del clima organizacional del hospital y evaluarlos constantemente, sus aportes se extienden hacia la elaboración de un

plan de mejoramiento continuo del clima organizacional y la evaluación constante del mismo.

El aporte de Cruz (2012) consiste en un estudio de investigación tipo descriptiva en el área operativa de una empresa de outsourcing de Guatemala con la finalidad de evaluar el clima organizacional, para ello se valió de la aplicación de una encuesta, la cual se dividió en 5 aspectos específicos como lo son: El ambiente físico; el ambiente laboral y a las relaciones interpersonales que existen en la empresa; las expectativas, aptitudes y actitudes personales; el comportamiento organizacional y la relación al trabajo que se realiza en la empresa; con un total de 45 preguntas, teniendo como muestra a 25 personas del área operativa, sus conclusiones se basaron en encontró ciertas deficiencias en la infraestructura y ambiente de trabajo, la comunicación entre jefes y subordinados, dejando como propuesta el establecer programas de evaluación de desempeño de acuerdo a ciertos criterios como habilidades, comportamiento, metas y resultados (cantidad y calidad de trabajo), sus recomendaciones fueron darle seguimiento a dichos aspectos y proporcionar la retroalimentación a cada uno de los ellos, respecto a sus limitantes y fortalezas en el desempeño, así mismo prestar atención a la capacitación y desarrollo del personal e implementar un programa de reconocimiento e incentivos tanto monetarios como no monetarios para motivar a los colaboradores

Finalizando con Gutiérrez (2011) realizó un estudio descriptivo para el diagnóstico de clima organizacional con la finalidad de conocer el grado de satisfacción del personal en el recinto fiscal de la delegación de aduanas en almacenadora, Guatemala, su finalidad fue diagnosticar el clima organizacional de la empresa, empleando técnicas de observación y

encuestas medición en el total de la población de colaboradores siendo 9, se llegó a la conclusión de que los elementos de delegación de aduanas no cuenta con procesos de comunicación, de capacitación y puestos de supervisión por lo tanto el personal no se encuentra motivado para realizar sus labores diarias, recomendando una propuesta de trabajo que contiene una actividades y talleres para motivar a los colaboradores, por medio un plan de capacitación, así mismo se propusieron una serie de estrategias para mejorar la comunicación y el liderazgo.

A continuación se realiza las revisiones de estudios internacionales relacionados con nuestro tema de investigación:

Iniciando con, Alcalá (2011) quien por medio de un estudio transversal de tipo: correlacional, estudió el clima organizacional de una institución pública de educación superior en Tuxtepec, Oaxaca, México, aplicando la encuesta de Litwin y Stringer (1968) formado por 53 reactivos distribuidos en 9 dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones, cooperación, estándares de desempeño, conflictos e identidad, dicho instrumento se aplicó a todos los colaboradores de los distintos niveles jerárquicos de la empresa, sus resultados concluyeron en que es necesario trabajar en los conflictos laborales y las recompensas, debido a que se diagnosticaron deficientes. Respecto a las anteriores dimensiones se puede decir que no existía ninguna deficiencia, sus recomendaciones o aportes radican en dirigir esfuerzos hacia las dimensiones deficientes por medio de un proceso de intervenciones de Recursos Humanos, haciendo énfasis en la mejora

del ambiente de trabajo para la satisfacción y productividad de los colaboradores, lo que implica un desarrollo para la institución.

Continuando con Garza (2010) quien elaboró un estudio de tipo: descriptivo transversal con la finalidad de analizar el clima organizacional en una entidad pública ubicada en Tamaulipas, México, diseñó y aplicó un cuestionario que contempla las dimensiones propuestas por Valenzuela (2003), Hernández (2005) y Chiang (2007), contando con una muestra de 93 colaboradores de una totalidad de 163, concluyendo que el ambiente laboral es estable, sin embargo se recomienda a los directivos una serie de actividades para la mejora de calidad de vida de sus colaboradores, condiciones de trabajo, liderazgo y motivación laboral que se mantenga entre los colaboradores.

Mencionando a Vidaurre (2009) quien realizó un estudio de tipo descriptivo, prospectivo, transversal y de campo, para diagnosticar el clima laboral en una empresa de Telecomunicaciones ubicada en San Salvador, con la finalidad de que dicha investigación sea el punto de partida para la propuesta de un programa de motivación laboral, la población total de estudio la conformaron 110 colaboradores, empleando una encuesta de tipo Lickert con 60 items, concluyo con que el clima laboral es estable pero podría; ser optimo, debido a que existían deficiencias respecto a la comunicación, remuneración, prestaciones y beneficios sociales capacitación del personal, trabajo en equipo y respecto a la identidad organizacional los colaboradores poseen un sentido de pertenecía y aprecio para la empresa, sus recomendaciones y aportes se basaron en sugerir una serie de acciones para mejorar los aspectos deficientes.

Se encuentra también el estudio elaborado por, Ruiz (2006) quien estudió el diagnóstico del clima organizacional en una empresa de servicios denominada Cinopolis La Huerta, en Morelia Michoacán, México, para ello su diseño fue exploratorio, aplicando encuestas para un total de 86 colaboradores tanto de nivel administrativo como operativo, se llegó a la conclusión de que los colaboradores sienten cierta satisfacción en la realización de sus labores pero existe cierta incapacidad por parte de los jefes, para solucionar conflictos entre colaboradores y atender las necesidades o problemas de los clientes, existe cierta deficiencia en la comunicación y atención de los intereses de los colaboradores, para ello sus aportes se extienden hacia una serie de actividades encaminadas a una mejora del clima organizacional.

Finalizando con Brazón y Marín (2005) investigaron acerca del diagnóstico del clima organizacional, en hospital del Estado de Monagas, Venezuela, por medio de una investigación de tipo descriptivo, dicha investigación se hizo con el fin de identificar el ambiente de trabajo donde se desenvuelve el personal, y determinar los factores psicológicos, organizacionales, sociales, físicos y ambientales, que forman parte del mismo, utilizando como muestra una población de 35 colaboradores; se aplicó un cuestionario para obtener los datos de mayor relevancia; los cuales se presentaron en tablas simples de frecuencia absoluta y porcentual, la investigación concluyó en que : gran parte de los factores que intervienen en el clima organizacional están funcionando de manera satisfactoria, a pesar de que algunos aspectos de relevancia deben ser revisados y así acondicionarlos a las necesidades del personal que allí labora para que su desempeño sea más efectivo y exitoso. Recomendando que es necesario hacer que las políticas y normas de la institución, sean aplicadas a todos los trabajadores que allí prestan sus servicios, ampliar

el sistema de incentivos laborales para motivar más al personal y mantenerse a la vanguardia de los posibles cambios que puedan generarse.

### **1.1. Clima Organizacional**

Marchant (2005) el clima organizacional hace referencia al ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los miembros de una organización, es decir la relación con el trabajo cotidiano y las metas estratégicas, aprovechando la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución.

También se lo ha definido como: “El sistema predominante de valores de una Organización, combinando las diferentes características personales de los individuos, para hacer que una organización sea más efectiva” Méndez (2006) cita a Katz y Kahn (1966). (p. 32)

En tanto que, Martínez (2001) señaló que el clima organizacional "es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias para la organización (productividad, satisfacción, rotación, entre otros)". (p.25)

Lynch (1999) afirma que: el clima organizacional constituye un campo energético, producto principalmente de los sentimientos, pensamientos, palabras y actos de sus miembros, considerando la interacción entre los miembros de una organización con el medio ambiente. Es intangible, pero está siempre presente, envuelve y afecta todo cuanto ocurre en la organización. El clima de una empresa incide en gran medida en la visión de sí misma así también de su entorno, su visión y misión global.

Según Goncalves (2000) existen elementos que componen el clima organizacional, esto es fundamental, ya que permitirá tener una perspectiva más amplia sobre el tema.

Uno de los aspectos cotidianos y que es de suma importancia en el clima de las organizaciones son las habilidades interpersonales, por eso ha surgido el concepto de “organizaciones inteligentes” (p.48)

Figueroa (2004) habla de estas como las organizaciones donde todos sus miembros en todos los niveles, sobre la base de un clima emocional armónico, aprenden mediante el trabajo cooperativo, se involucran en el mejoramiento conjunto de los demás y de la organización.

En las organizaciones inteligentes, los miembros son capaces de solucionar conflictos y trabajar por una meta común aprendiendo en forma cooperativa, en la interacción con los demás. La organización inteligente se genera cuando hay un clima organizacional que favorece una visión positiva del mundo y vinculaciones sanas armónicas y productivas entre todos sus miembros.

Es el ambiente psicológico que promueve la valoración del otro, el respeto y apoyo mutuo, la compensación recíproca, la ayuda desinteresada, la comunicación positiva, los acuerdos, el trabajo en equipo, el aprendizaje conjunto, el sentimiento de pertenencia.

Es evidente que cuando los individuos adquieren competencia cooperativa logran más que la suma de las competencias individuales, en la actualidad, el paradigma mismo de la invención aun en la ciencia, está pasando de lo individual a la colaboración.

## **1.2. Indicadores del Clima Organizacional**

No todos los modelos de clima organizacional suelen adaptarse a cualquier tipo de empresa, debido a que cada una manifiesta diversas necesidades y situaciones, por ello, las dimensiones a evaluar en el clima organizacional fueron propuestas tomando como referencia la teoría existente acerca de ello y en base a las necesidades de la empresa de estudio mediante el planteamiento de la problemática.

### **A. Calidad de Vida en el Trabajo**

Según Robbins (1999) la CVL es el proceso a través del cual una organización responde a las necesidades de sus empleados desarrollando los mecanismos que les permitan participar plenamente en la toma de decisiones de sus vidas laborales. A continuación se describen los siguientes indicadores, para medir el Clima Organizacional.

- **Condiciones de Trabajo:** corresponde a las condiciones de trabajo seguras, saludables y agradables.
- **Dignidad y respeto:** es la forma como las personas consideran que deben ser tratadas en su ambiente laboral.
- **Trabajo en equipo:** es la característica donde los trabajadores deben realizar las actividades de manera conjunta a fin de evitar el aislamiento, propiciando la motivación

laboral en el cumplimiento de objetivos, sus ideas son tomadas en cuenta y se les escucha activamente.

- **Ambiente de Amistad:** es el ambiente que puede existir en la empresa tanto de confianza como de apoyo mutuo en los colaboradores lo que provoca una sinergia positiva.

**B. Motivación Laboral y Satisfacción: Recompensa y Reconocimiento:** la recompensa se sabe que existe, se conoce. Generalmente es tangible y suele ser monetaria, el reconocimiento se da como resultado de un trabajo bien hecho, no es conocido ni necesariamente esperado. Puede ser tangible (por ejemplo, un regalo) o intangible (por ejemplo, un elogio).

- **Desarrollo Personal y Autoestima:** es el conjunto de acciones que promueven la autoestima y valía personal de los colaboradores, más que todo para que reconozcan su potencial e incrementen la confianza en sí mismos.

- **Capacitación y Desarrollo de Competencias:** esta área se caracteriza por la evaluación constante de las necesidades de capacitación y el desarrollo de las competencias del personal para un mejor desempeño y productividad.

- **Desafío Responsabilidad:** implica el cambio de tareas y funciones que impliquen un reto para el personal, así como la responsabilidad que implica tomar ciertas decisiones y la confianza de los jefes de trabajo.

**C. Evaluación del desempeño y Retroalimentación:** Chiavenato (2009) “Apreciación sistemática que determina como se desempeña una persona en su puesto de trabajo y de su potencial de desarrollo, permitiendo al colaborador conocer sus limitantes y fortalezas en el desempeño. (p.202)

**D. Liderazgo:** capacidad de la gerencia y dirección de conducir a su personal al logro de objetivos.

**E. Comunicación Efectiva:** aspecto fundamental para que exista un óptimo clima organizacional a todo nivel de la organización y evaluar el cumplimiento de las metas-

### **1.3. Diagnóstico del Clima Organizacional:**

#### **Definición**

Según Méndez (2006) “por medio de la medición del clima organizacional, se realiza un diagnóstico sobre la actitud de los colaboradores frente al clima organizacional, específicamente en las dimensiones que elija el investigador; de tal modo que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal, con estos resultados” (p.58)

El propósito es recomendar acciones específicas que permitan modificar conductas para crear un clima organizacional que logre mayores niveles de cumplimiento de metas y eficacia en el recurso humano.

### **1.4. Medición del Clima Organizacional.**

Para Méndez (2006) la medición del clima organizacional a través de instrumentos, se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los colaboradores, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influye en su motivación laboral.

Según García y Bedoya (1997) dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional: primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los colaboradores, la tercera y más

utilizada es, realizar una encuesta a todos los colaboradores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello.

Existe una serie de cuestionarios aplicados en procesos de diagnóstico y medición de clima, a continuación se describen algunos:

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

Brunet (1987) define ciertas dimensiones que la mayoría de cuestionarios de clima organizacional poseen en común:

- Estructura
- Responsabilidad (empowerment)
- Recompensa y Desafío
- Relaciones Interpersonales
- Cooperación
- Calidad y servicio
- Conflicto laboral
- Identidad Organizacional
- Motivación Laboral

La calidad de un cuestionario radica en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización al tener en cuenta que los factores determinantes del clima organizacional pueden variar de una organización a otra, de acuerdo con sus propias particularidades.

Entre los cuestionarios más confiables y validos están:

- **El cuestionario de Litwin y Stringer:** de acuerdo con Méndez (2006) desarrollaron un cuestionario basado en la teoría de motivación de McClelland de carácter experimental con el fin de identificar las percepciones subjetivas de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización. Las dimensiones que utilizaron fueron: estructura organizacional, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad. El cuestionario tiene 50 items, con escala de rangos que va desde “completamente de acuerdo” hasta “completamente en desacuerdo”.
- **El cuestionario de Rensis Likert. Perfil Organizacional:** Dessler (1976) manifiesta que para Likert el clima organizacional debe ser visto como una variable interpuesta entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desempeño o satisfacción gerencial. Clasifica los sistemas de gestión en cuatro grupos: I Autoritarismo explotador, II Autoritarismo paternalista, III Consultivo y IV Participación en grupo. Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida, por lo que el clima es desfavorable, por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con estructura flexible, lo que propicia un clima favorable. Lickert diseñó una escala de medición para su encuesta, basada en una serie de reactivos en escala utilizando opciones de respuestas que van de un extremo a otro (por ejemplo, muy improbable a extremadamente probable). A diferencia de las preguntas simples con

respuesta sí/no, la escala Likert permite descubrir distintos niveles de opinión, lo que puede resultar particularmente útil para temas o asuntos delicados o desafiantes.

### **1.5. Clima Organizacional y Competitividad Empresarial**

Para Etkin (1996) la competitividad se refiere a una capacidad, una actitud particular, un estado o atributo de la empresa, un modo de funcionamiento que es congruente con la realidad de los mercados abiertos donde hay que enfrentar amenazas y desafíos cotidianos.

Esta capacidad se evalúa a través del nivel de productividad, la calidad del personal, Jacobs (1991) identifica que ante la creciente competencia desarrollada en el ámbito mundial entre las organizaciones, surge una apremiante necesidad de mejorar la competitividad, este factor incluye dos elementos principales: el deseo de competir y la capacidad de hacerlo, el primero es una actitud mental que debe ser compartida por todos los directivos de la empresa y transmitida a todos sus trabajadores si los principales directivos carecen de esta actitud o si caen en la autocomplacencia, la pereza o la ignorancia, conseguirá muy poco.

Según Christenesen (2003) la finalidad de una organización es producir, vender, satisfacer a sus clientes y remunerar a sus accionistas, sin embargo, las organizaciones están sometidas hoy a desafíos y retos que eran impensables diez años atrás.

El clima organizacional es determinante clave de la competitividad de una empresa, la cual se refiere a la capacidad de una organización, equipo o persona para aventajar a otros en la producción de bienes o servicios que satisfagan plena e integralmente así al cliente con un

alta productividad del personal. Una empresa productiva no es necesariamente competitiva, pero una empresa competitiva si debe ser productiva, esto significa que sin ventaja comparativa no hay competitividad, aunque si exista productividad.

Para Stein (2004) un funcionario y experto en competitividad hacia una distinción de interés: define una ventaja comparativa como aquella: habilidad, recurso, atributo, conocimiento que dispone una organización y de los que carecen sus competidores y que hacen posible rendimientos superiores en el desempeño de sus colaboradores. La explotación apropiada y exitosa de una ventaja comparativa se constituye en una ventaja competitiva, solo la gestión productiva de las ventajas comparativas conduce a la competitividad.

Según Toro (2001) para que los valores que conforman parte del clima organizacional sean una ventaja competitiva, su práctica debe notarse en la productividad de la empresa, en la rentabilidad de la organización, en las relaciones humanas, en la forma de dirigir, en la calidad del servicio, en la confianza y credibilidad en las personas, en la forma de realiza el trabajo, en el manejo del tiempo, en el trabajo en equipo y la amistad que genera el compañerismo. Con todos o buena parte de estos aspectos, la gente cambia de actitud y conducta, no se deja llevar por la rutina cuando se trabaja con valores, el trabajo se transforma en una poderosa fuente de realización personal.

Desantink (1989) “toda empresa debe analizar y reevaluar sus relaciones con dos grupos cruciales: sus clientes internos (empleados) y sus clientes externos (quienes adquieren sus bienes o servicios)” (p. 8-12)

Ambos son dos entidades que deben tener una atención adecuada, la primera por medio de la satisfacción y la calidad de vida en el trabajo, la segunda por la excelencia en el servicio y la capacidad del personal para atenderlos y satisfacer en todo momento sus necesidades, sin embargo para que se concrete lo anteriormente dicho, los directivos de la empresa deberán de estar convencidos de las ventajas comparativas que esto implica y trabajar con liderazgo, estableciendo buenos canales de comunicación a todo nivel de la empresa, así mismo el servicio al cliente externo, puede ser un indicador de competitividad. Por ello es que el clima organizacional es pertinente, diagnosticarlo conocerlo y evaluarlo constantemente.

### **1.6. Productividad y Clima Organizacional para la Competitividad**

El clima organizacional aporta a la productividad y competitividad de una organización porque los verdaderos agentes productivos son las personas que se encuentran inmersos en el clima y donde su desempeño depende en gran medida de este, las personas provocan la competitividad y la productividad en las organizaciones gracias a su capacidad para utilizar los recursos de manera inteligente.

En periodos pasados se pensaba que la productividad dependía de los factores trabajo y capital, sin embargo, actualmente se sabe que existe un gran número de factores que afectan su comportamiento. Entre ellos se destacan la calidad de los recursos humanos, las inversiones, la razón capital/trabajo, la investigación y desarrollo científico tecnológico, los

sindicatos, la globalización, la utilización de la capacidad instalada, las leyes y normas gubernamentales, las innovaciones tecnológicas, etc.

La competitividad actual depende de la productividad con la que las empresas son capaces de utilizar la mano de obra, el capital y los recursos para producir bienes o servicios de calidad. La productividad depende de contar con empleados capacitados, seguros, sanos, con condiciones de trabajo favorable y motivado por un sentido de oportunidad.

### **1.7. Cambio Organizacional:**

Parnell (1998). Hay un aspecto de fondo en las características que definen el clima y es: el cambio organizacional.

El cambio en una organización empieza por cada uno de sus miembros, los cuales dependen de los aspectos que vivan a diario en la empresa y por ende del reflejo de la necesidad de cambio que muestre el clima organizacional.

Por su parte, Pina (2004) utiliza el concepto de que el cambio es una alteración en el diseño o estrategia de la organización o cualquier otra tentativa para influenciar en los miembros de la organización a adoptar comportamientos diferentes. Dalton (1969), lo define como cualquier alteración significativa de las pautas de conducta de una gran cantidad de los individuos que constituyen esa organización.

## 1.8. Reciprocidad entre Individuo y Organización

Según, Chiavenato (2009) la interacción psicológica entre empleados y organización es un proceso de reciprocidad, la organización hace ciertas cosas por los colaboradores, como remunerarlos y darles seguridad a su vez, el colaborador responde con un óptimo desempeño laboral.

Existen intereses en ambas partes, la empresa busca que el colaborador obedezca a su autoridad y el colaborador busca que la empresa se comporte justamente con él, a esto algunos psicólogos le llaman: “Contrato Psicológico. (p.68)

Todo contrato representa dos aspectos fundamentales:

1. **El contrato formal y escrito:** se estipula el acuerdo en relación a: el puesto por ocupar, contenido del trabajo, horario, salario, etc.
2. **El contrato psicológico:** es la expectativa tanto del colaborador como de la empresa respecto a lo que ambos ganaran con la relación laboral.

Las personas forman una organización o trabajan en alguna porque esperan que su participación satisfaga ciertas necesidades personales. Para lograr esa satisfacción, las personas están dispuestas a incurrir en ciertos costos o inversiones propias (esfuerzos) en la organización con la esperanza de que la satisfacción de sus necesidades sea superior al costo; las satisfacciones esperadas y los costos se evalúan mediante su propio sistema de valores.

Así las expectativas recíprocas, cuanto se satisfacen, conducen a un mejoramiento increíble de la relación entre personas y organizaciones.

## Cuadro No. 1

Expectativas de personas y Organizaciones

| Lo que las personas esperan de la organización   | Lo que la organización espera de las personas   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Un excelente lugar de trabajo.</li><li>• Oportunidad de crecimiento, educación y carrera.</li><li>• Reconocimiento y recompensa, salario, beneficios e incentivos.</li><li>• Libertad y autonomía.</li><li>• Apoyo: liderazgo renovador.</li><li>• Capacidad de empleo y ocupación.</li><li>• Camaradería y compañerismo.</li><li>• Calidad de vida en el trabajo.</li><li>• Participación en las decisiones.</li><li>• Distracción, alegría y satisfacción.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Enfocarse en la misión organizacional.</li><li>• Enfocarse en la visión del futuro de la organización.</li><li>• Enfocarse en el cliente interno o externo.</li><li>• Enfocarse en las metas y resultados.</li><li>• Enfocarse en la mejora y desarrollo continuo.</li><li>• Enfocarse en el trabajo participativo en equipo.</li><li>• Compromiso y dedicación.</li><li>• Talento, habilidad y competencia</li><li>• Aprendizaje constante y crecimiento.</li><li>• Ética y responsabilidad.</li></ul> |

*Nota:* Chiavenato (2009) *Administración de Recursos Humanos: el capital humano en las organizaciones*. México: The McGrawHill. p. 69

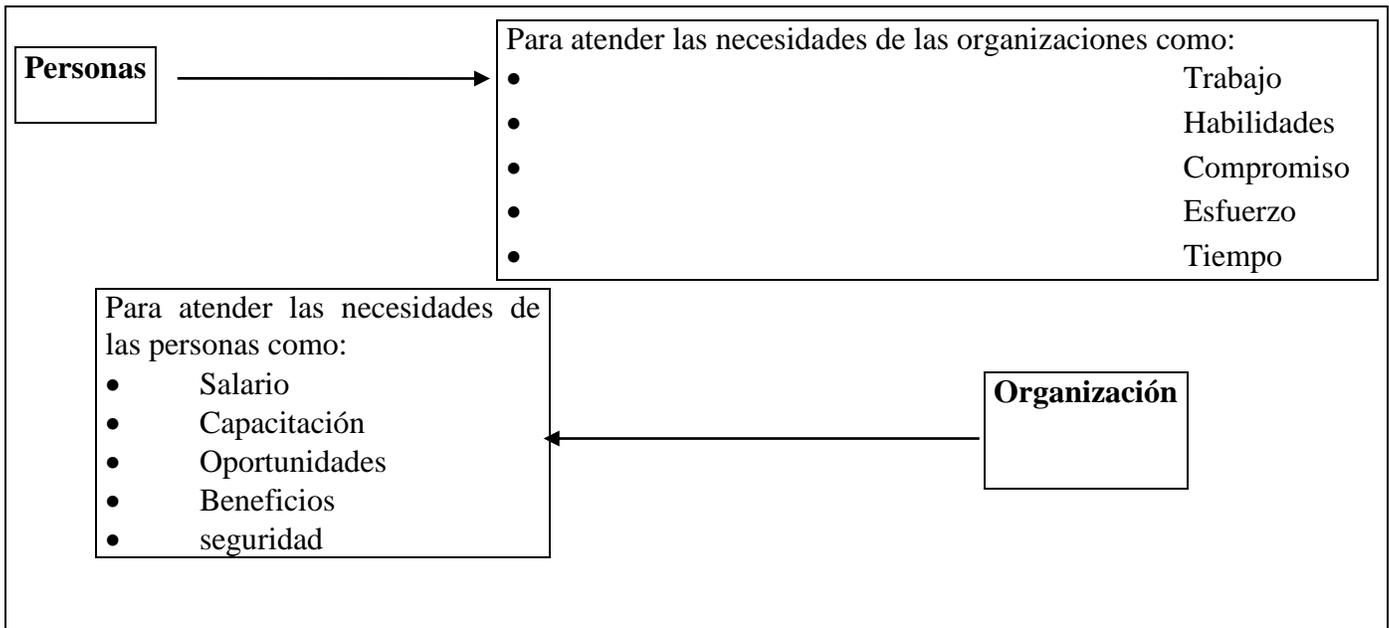
### 1.8.1. Relaciones de Intercambio

Todo sistema social puede verse en términos de grupos de personas ocupadas en el intercambio de sus recursos con ciertas expectativas

El objetivo fundamental en la mayoría de empresas, consciente o inconscientemente, es atender sus propias necesidades y al mismo tiempo las de la sociedad mediante la producción de bienes y servicios por los cuales recibe un pago.

#### Cuadro No. 2

#### Relaciones de Intercambio entre personas y Organizaciones



*Nota:* Chiavenato(2009) *Administración de Recursos Humanos: el capital humano en las organizaciones.* México: The McGrawHill. p. 69

### **1.8.2. Costo-Beneficio de las inversiones**

Según Chiavenato (2009) cada parte hace inversiones y espera que la otra le proporcione las ganancias deseadas. La inversión – rentabilidad en dicho proceso de intercambio, se debe basar en la comunicación y negociación, es decir que cada parte comunica claramente a la otra respecto a lo que está dispuesto a invertir y cuanto espera obtener como ganancia.

### **1.8.3 Equilibrio Organizacional**

Según Chiavenato, el equilibrio organizacional refleja el éxito de la organización al remunerar a sus integrantes con incentivos adecuados y motivarlos para continuar con sus contribuciones, lo que garantiza su supervivencia y eficacia.

El logro de objetivos en los puestos de trabajo y los resultados de las remuneraciones e incentivos deben producir ganancias mayores de contribución para la organización, de lo contrario no existe equilibrio organizacional y tampoco competitividad.

Según Chiavenato, para que la organización sea solvente, es necesario que los incentivos sean útiles para los participantes, de la misma manera que las contribuciones lo sean para la misma, los directivos en conjunto con asesoría de recursos humanos o el departamento de Recursos Humanos de una empresa tienen la labor de identificar las necesidades de sus colaboradores tanto respecto a la calidad de vida en el trabajo, ambiente laboral, motivación y de la misma organización, recompensando a los colaboradores en relación a su desempeño y aportes que brindan para satisfacer las necesidades de la organización.

Al respecto, French y Bell (1996) nos dicen que cambio, significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de las cosas. De Faria (1995) lo define como la

modificación de un estado, condición o situación. Así, el cambio es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. Según Stepen y Couter (2000), el cambio es una modificación en las personas, estructura o tecnología.

Por su parte, Pina (2004) utiliza el concepto de que el cambio es una alteración en el diseño o estrategia de la organización o cualquier otra tentativa para influenciar en los miembros de la organización a adoptar comportamientos diferentes. Dalton (1969), lo define como cualquier alteración significativa de las pautas de conducta de una gran cantidad de los individuos que constituyen esa organización.

## **I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En mercado empresarial cada vez más globalizado y competitivo, las empresas requieren de colaboradores totalmente dispuestos a desempeñarse óptimamente en sus puestos de trabajo, para ello el ambiente es un factor clave, debido a que las condiciones de trabajo en las que laboran los colaboradores, definen su satisfacción y productividad, las empresas empiezan a descubrir que la mejor manera de encarar problemas de competitividad es a través de la adecuada gestión del talento humano y eso implica un buen clima organizacional.

Al hacer mención del clima organizacional, se está hablando de toda condición bajo la cual labora el colaborador, ya sea física, emocional o psicológica, esto abarca una serie de aspectos como: calidad de vida en el trabajo, Capacitación y desarrollo, comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales, autoestima, incentivos y prestaciones, motivación laboral, entre otros, que propician una mejora en el ambiente laboral y por ende un beneficio para la empresa, tanto en su imagen corporativa como en sus utilidades por medio de la satisfacción del cliente.

La empresa CVGAS, ubicada en el departamento de Alta Verapaz, municipio de Cobán, es una gasolinera, con más de 10 años de fundación, la problemática identificada radica en la necesidad de incrementar la satisfacción de sus colaboradores debido a que se presentan problemas como: rotación de personal, deficiencias en la atención al cliente, poca motivación laboral y bajo desempeño según los propietarios, es necesario, por ello, diagnosticar el clima organizacional así como diseñar una propuesta formal de trabajo asociada a lo anteriormente manifestado, para la consecución de un equilibrio organizacional, que mejore los ambientes de trabajo e incremente la productividad y

satisfacción de los colaboradores, generando una ventaja comparativa que beneficie a toda persona involucrada en la empresa: desde los propietarios hasta los clientes tanto internos como externos.

En base a lo anteriormente manifestado, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

**¿Cuál es el clima organizacional en la Gasolinera CVGas?**

## **Objetivos**

### **2.1. Objetivo General**

Establecer el clima organizacional en la gasolinera CVGas, Estación Talpetate.

### **2.2. Objetivos Específicos:**

- a) Determinar la calidad de vida de los colaboradores en la empresa.
- b) Definir el tipo de motivación laboral de los colaboradores por parte de sus superiores.
- c) Conocer si la evaluación del desempeño y retroalimentación se lleva a cabo en la empresa y contribuye a mejorar el desempeño y productividad de los colaboradores.
- d) Conocer el liderazgo de la gerencia y dirección, así como la manera en que favorece o desfavorece el cumplimiento de objetivos y funciones de los puestos de trabajo.
- e) Identificar el estado en el que se encuentra la comunicación a todo nivel de la empresa.
- f) Elaborar una propuesta de mejora continua en el clima organizacional.

## **Variables de Estudio**

### **2.3. Conceptualización de Variables**

#### **Clima Organizacional:**

Varela (1999) el clima organizacional constituye un ambiente de trabajo donde las personas se sienten cómodas y poseen pertenencia, existen factores físicos, psicológicos y emocionales que afectan este aspecto; entre los factores físicos se encuentra: un lugar de trabajo confortable, donde se puedan encontrar todas las herramientas que hagan eficiente la labor, el lugar debe ser limpio, iluminado y adecuado, otros aspectos son el emocional y psicológico en donde se mencionan las relaciones entre el empleado y sus compañeros de trabajo, los incentivos, la comunicación, el liderazgo, la capacitación laboral, motivación y evaluación del desempeño. Estos factores y otros que afectan el desarrollo del individuo en la empresa, conforman el clima organizacional.

#### **2.2.2. Operacionalización de las Variables:**

Para medir las variables de estudio, se diseñó y empleó un cuestionario de clima organizacional, basado en los siguientes indicadores:

Calidad de vida en el trabajo que se asocia a la forma en que la dirección vela por el bienestar de sus colaboradores para mejorar su productividad en el desempeño.

Motivación Laboral que es la serie de actividades o estrategias que adopta la dirección para motivar a sus colaboradores y mantener estable el clima organizacional.

Evaluación del desempeño y Retroalimentación, que es el sistema que evalúa el desempeño de los colaboradores y le orienta en todo el proceso de evaluación para mejorar los resultados obtenidos en cuanto a su desempeño laboral,

Liderazgo y Comunicación Efectiva que son factores indispensables para un buen clima organizacional y sostienen la ejecución de los factores anteriormente mencionados.

### **2.3. Alcances y Límites:**

Los alcances de este estudio consistieron en una mejora organizacional, favorecer la competitividad de la empresa por medio de un ambiente de trabajo favorable y satisfactorio para el talento humano.

Por medio de una propuesta de mejora continua del clima organizacional se busca que los propietarios de la empresa puedan llevarlas a cabo y medir el progreso en los factores evaluados constantemente.

Los límites que pudieran encontrarse en este estudio serían: resistencia al cambio en los colaboradores, duda en la iniciativa de invertir en la propuesta de trabajo, por parte de los propietarios, falta de acuerdo mutuo respecto a la reciprocidad entre individuo y organización

### **2.3. Aportes:**

Para el estudiante o investigador, que manifieste dudas o inquietudes en la temática y encuentre una fuente de conocimiento que le brinde una orientación válida, práctica y fácil en su comprensión, para la empresa de estudio, en el bienestar y satisfacción de los colaboradores, por medio de la creación de un ambiente y entorno de trabajo óptimo y agradable.

## II. MÉTODO

### 3.1. Sujetos:

Este estudio estará conformado por 16 colaboradores de las diferentes áreas de la empresa: área ejecutiva, área de pista, área de mantenimiento, área de limpieza de vehículos y área de seguridad, a quienes representan la población total de estudio, comprendida en las edades de 20 a 48 años, predominando el género masculino 14 personas, y el género femenino 2 personas, la mayoría de la población es casada en unión de hecho, con familia.

### 3.2. Instrumentos:

Encuesta de clima organizacional diseñada en base a la problemática manifestada por la empresa de estudio, cuenta con una serie de dimensiones para evaluar el clima organizacional, debidamente clasificados, siendo estos los siguientes:

- A. Calidad de vida en el trabajo.
- B. Motivación laboral y satisfacción laboral.
- C. Evaluación del desempeño y retroalimentación.
- D. Liderazgo.
- E. Comunicación.

La escala de medición de Likert en la encuesta se encuentra compuesta por los siguientes reactivos: excelente, bueno, regular, malo. Cada una tendrá un valor en puntuación de 5 a 0, una puntuación elevada en determinada dimensión, puede significar estabilidad, al contrario una puntuación baja se traduce como inestabilidad, al final se comparan puntuaciones entre dimensiones para un análisis más efectivo.

### **3.3. Procedimiento:**

- Presentación de título, tema, pregunta de investigación, población, aportes e instrumentos a evaluadores de tesis para su aprobación.
- Validación y aprobación del evaluador de tesis
- Investigación de Antecedentes y Marco Teórico de la investigación.
- Elaboración Planteamiento del problema y Metodología de la investigación.
- Diseño de Instrumentos con su respectiva Ficha Técnica.
- Aprobación de Anteproyecto con evaluadores de Tesis.
- Aplicación de instrumento a la población de estudio
- Análisis y Tabulación de datos
- Redacción de Discusión de resultados
- Redacción de Conclusiones
- Redacción de Recomendaciones
- Aprobación de informe final

### **3.4. Diseño de la Investigación y Metodología Estadística:**

La presente investigación es de diseño descriptivo, Sampieri (2010) “Buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p.10) Mide y evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.

Los resultados obtenidos por medio de la aplicación de los instrumentos, serán tabulados y analizados por cada pregunta o ítem del cuestionario, y los resultados serán presentados por medio de:

- Gráficas de pastel y porcentaje en relación a la puntuación obtenida en la encuesta
- Programa Excel.

#### **IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

A continuación se presentan los resultados obtenidos en cada variable de estudio, al aplicar la encuesta de clima organizacional, dichos resultados reflejan la opinión de los encuestados y contienen una interpretación de los datos recabados:

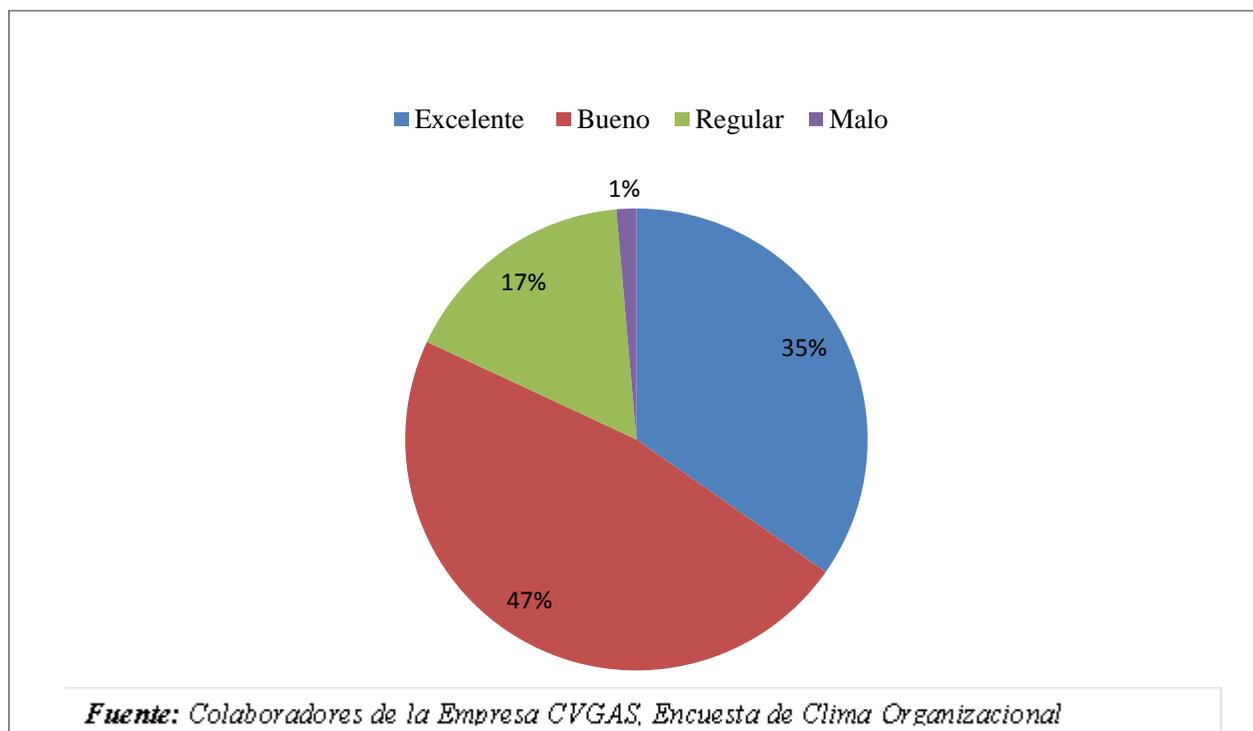
Encuesta aplicada, los siguientes resultados son provenientes de la encuesta aplicada a colaboradores del área operativa y administrativa de la empresa en estudio.

Variable: Clima Organizacional

Indicador: Calidad de Vida en el Trabajo

Gráfica 1.

|           | <b>Punteo</b> | <b>Porcentaje</b> |
|-----------|---------------|-------------------|
| Excelente | 50            | 35%               |
| Bueno     | 68            | 47%               |
| Regular   | 24            | 17%               |
| Malo      | 2             | 1%                |

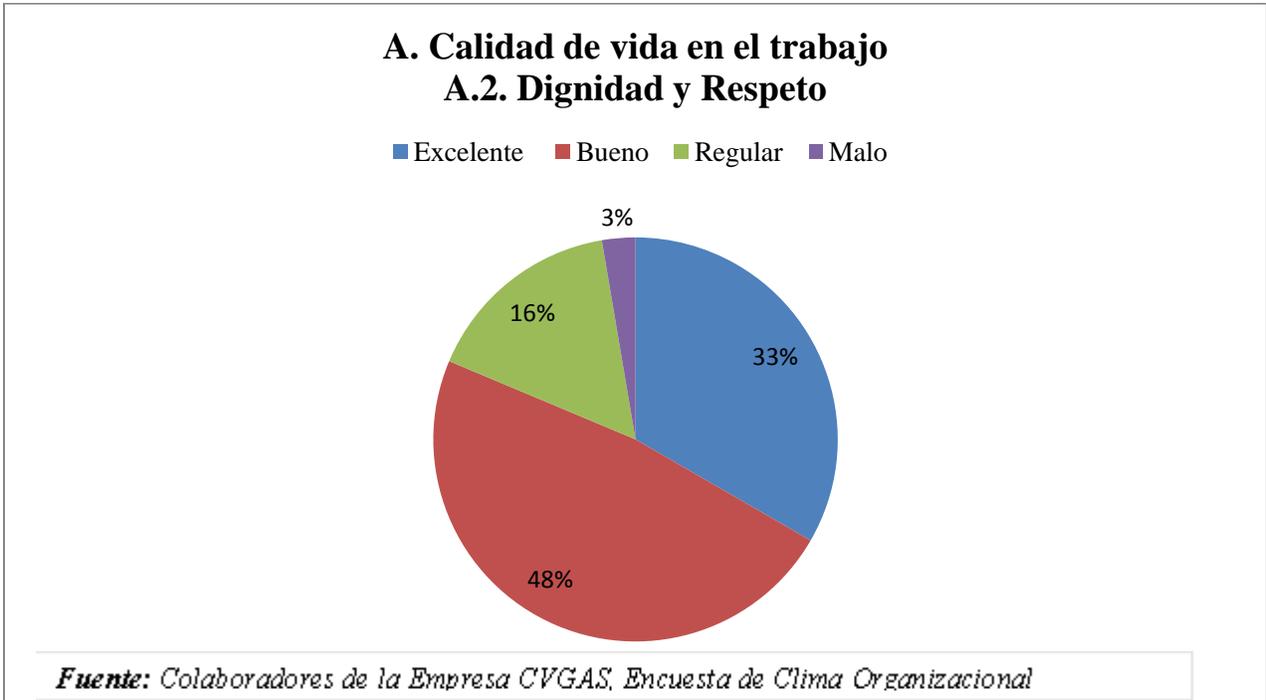


**Interpretación:**

Según la opinión del 47% de los colaboradores las condiciones de trabajo físicas como herramientas de trabajo, medidas de seguridad y áreas de trabajo, en su mayoría son buenas, seguidamente el 35% opina que son excelentes, el 17% opina que regular, por último el 1% opina que son malas. Los resultados obtenidos reflejan estabilidad en las condiciones de trabajo, sin embargo existen aspectos a mejorar.

Gráfica No.2

|           | <b>Punteo</b> | <b>Porcentaje</b> |
|-----------|---------------|-------------------|
| Excelente | 50            | 33%               |
| Bueno     | 72            | 48%               |
| Regular   | 24            | 16%               |
| Malo      | 4             | 3%                |



**Interpretación:**

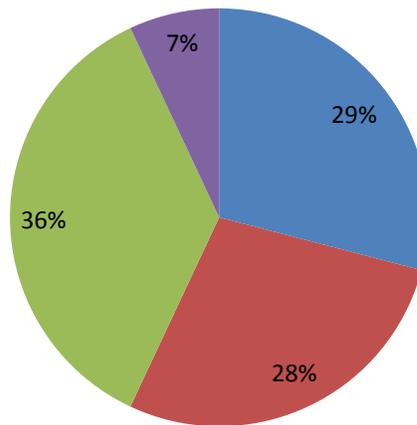
El 48% opina que el respeto y valía personal, son buenos o estables en la empresa, el 33% que son excelentes, el 16% regulares y la minoría o el 3% opina que son malas, lo que se interpreta como una posible percepción de la dignidad y el respeto entre colaboradores entre regular y mala, de jefes a colaboradores entre buena y excelente.

Gráfica 3

|           | Punteo | Porcentaje |
|-----------|--------|------------|
| Excelente | 25     | 29%        |
| Bueno     | 24     | 28%        |
| Regular   | 31     | 36%        |
| Malo      | 6      | 7%         |

**A. Calidad de vida en el trabajo**  
**A.3. Trabajo en equipo**

■ Excelente ■ Bueno ■ Regular ■ Malo

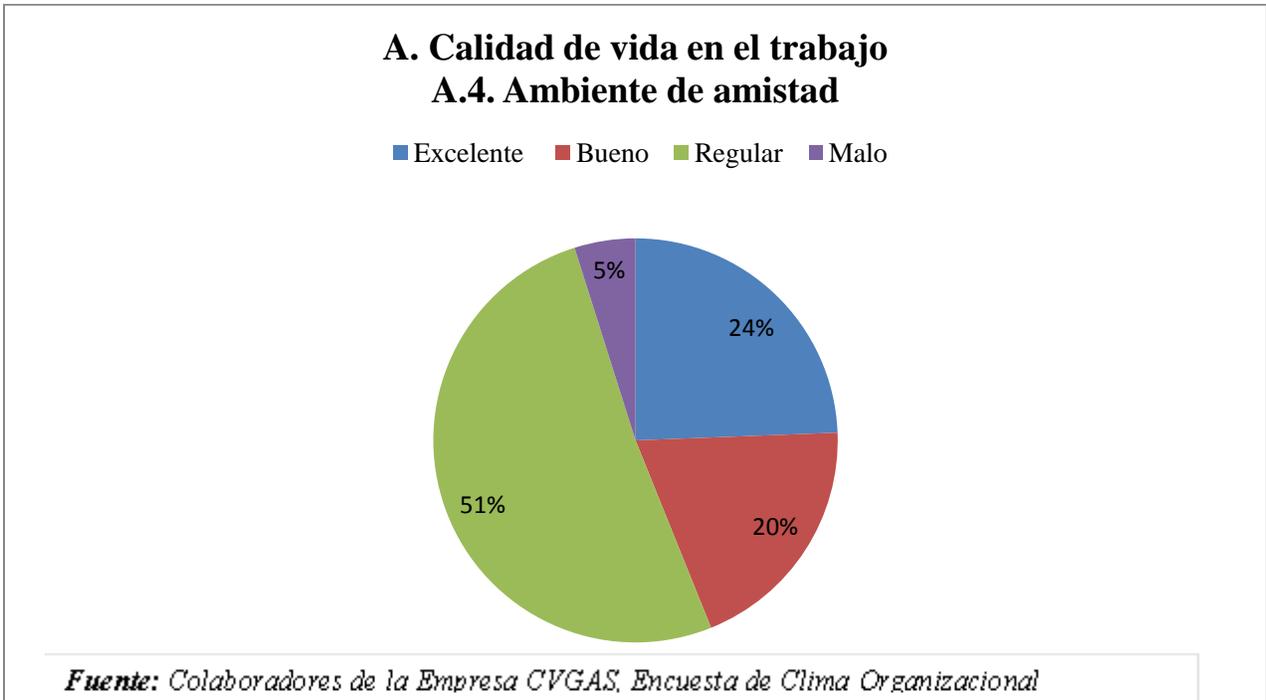


*Fuente: Colaboradores de la Empresa CVGAS. Encuesta de Clima Organizacional*

**Interpretación:** El 36% opina que el trabajo en equipo es decir la cooperación, el apoyo y la iniciativa entre colaboradores es regular, el 29% opina que es excelente, el 28% opina que es bueno, y el 7% que es malo. Estos resultados reflejan una cierta ambigüedad entre los diversos resultado; y que el trabajo en equipo es esporádico o poco frecuente, con deficiencias por ser en su mayoría regular.

Gráfica 4

|           | <b>Punteo</b> | <b>Porcentaje</b> |
|-----------|---------------|-------------------|
| Excelente | 10            | 24%               |
| Bueno     | 8             | 20%               |
| Regular   | 21            | 51%               |
| Malo      | 2             | 5%                |



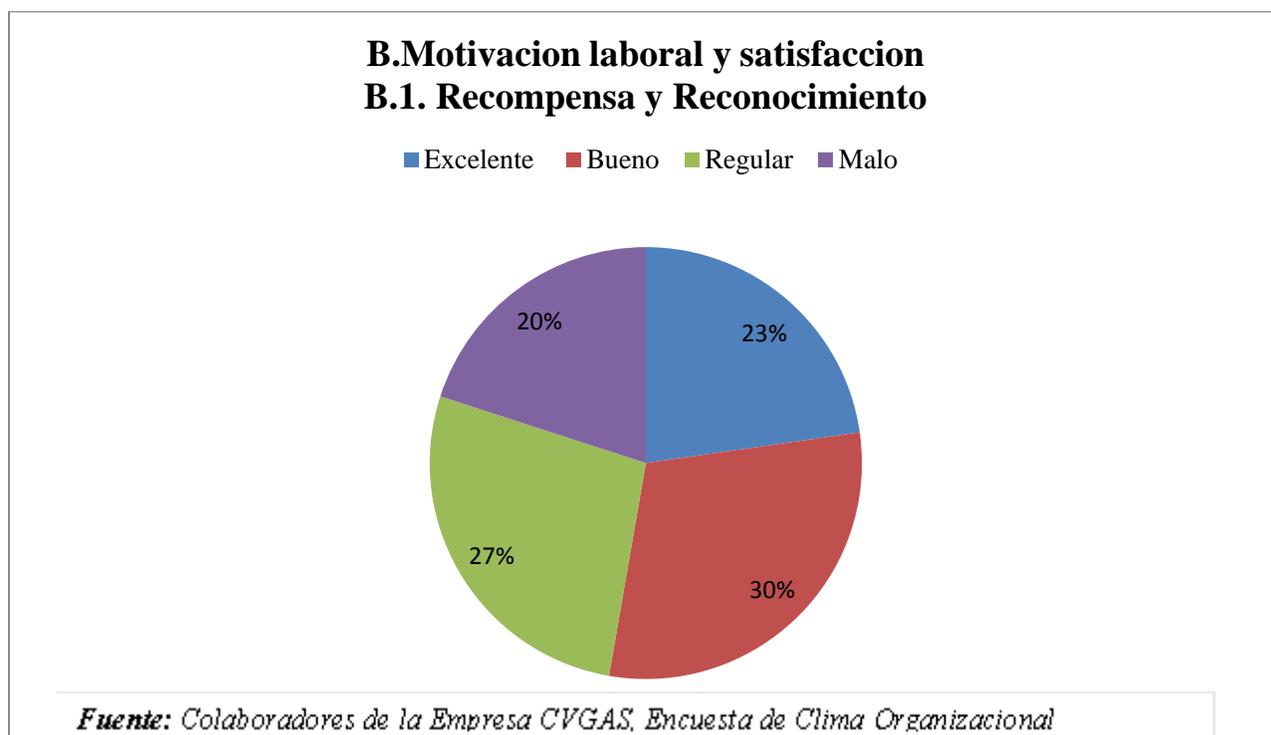
**Interpretación:** El ambiente de amistad, cordialidad y agradabilidad entre compañeros de trabajo es regular según la opinión del 51% de los encuestados, el 24% que es excelente, el 20% opinan que es bueno y por último el 5% de los encuestados opinan que es malo, lo que se interpreta como una fuerte deficiencia en el ambiente de amistad.

Variable: Clima Organizacional

Indicador: Motivación Laboral y Satisfacción

Gráfica 5

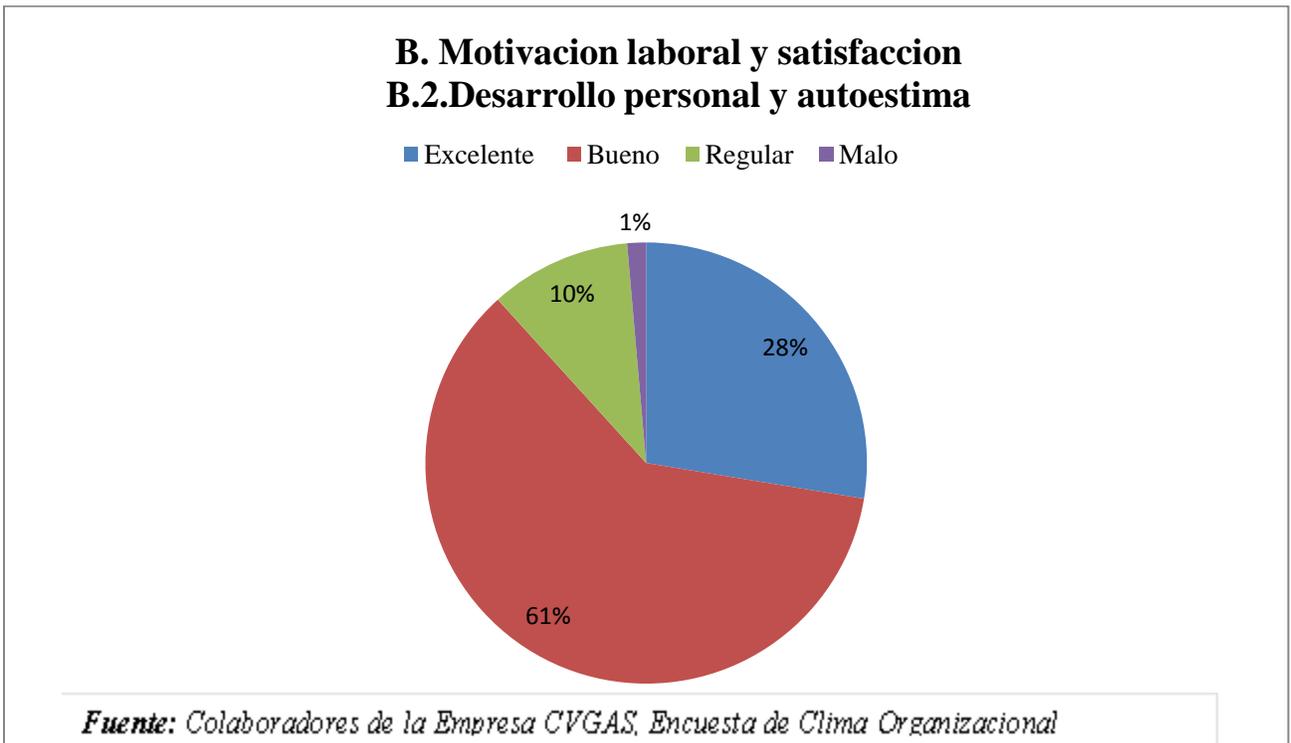
|           | <b>Punteo</b> | <b>Porcentaje</b> |
|-----------|---------------|-------------------|
| Excelente | 25            | 23%               |
| Bueno     | 33            | 30%               |
| Regular   | 30            | 27%               |
| Malo      | 22            | 20%               |



**Interpretación:** Los porcentajes son bastantes similares, sin embargo la mayoría de encuestados opina que la recompensa al buen rendimiento es buena, el 27% opina regular, un 23% excelente y por ultimo un 20% mala, lo que se interpreta como una ambigüedad en los resultados y una deficiencia fuerte en el sistema de recompensas y reconocimiento.

Gráfica No. 6

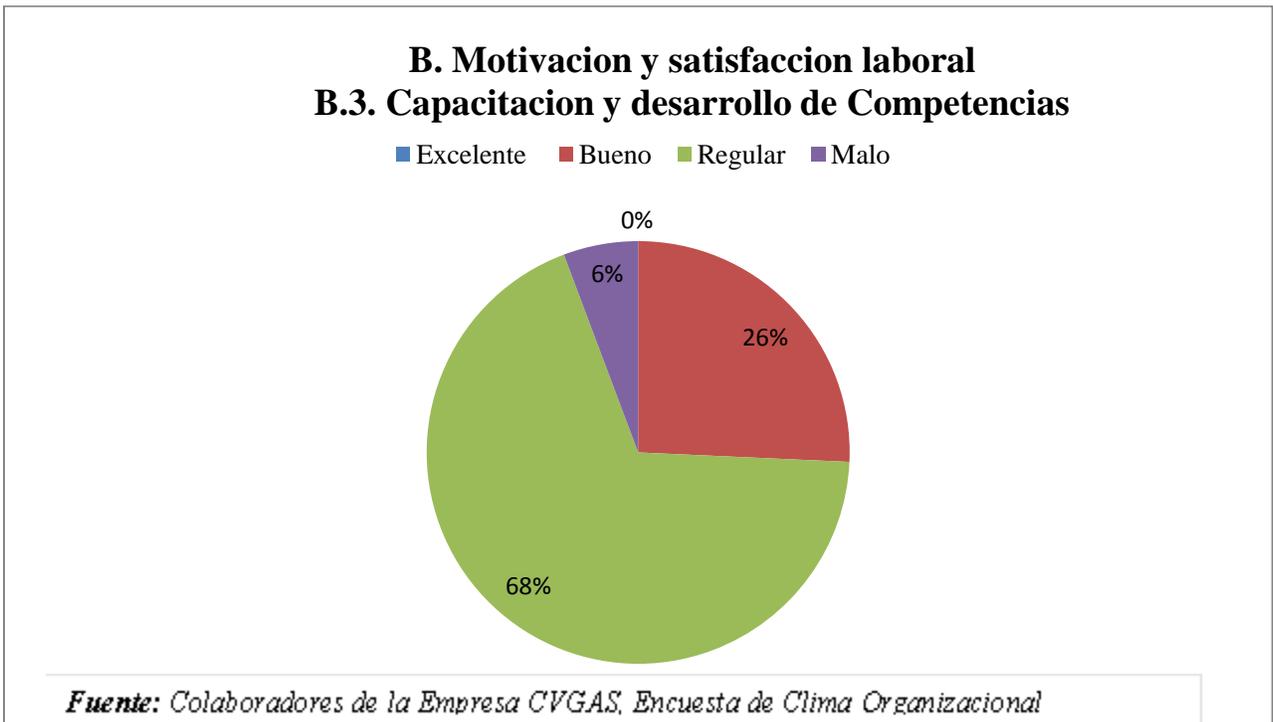
|           | <b>Punteo</b> | <b>Porcentaje</b> |
|-----------|---------------|-------------------|
| Excelente | 40            | 28%               |
| Bueno     | 88            | 61%               |
| Regular   | 15            | 10%               |
| Malo      | 2             | 1%                |



**Interpretación:** El autoestima y desarrollo personal de los colaboradores encuestados es bueno para el 61%, el 28% opina que es excelente, el 10% que es regular y el 1% malo, lo que se interpreta como cierta estabilidad en la autoestima de los colaboradores, sin embargo no es excelente.

Grafica No. 7

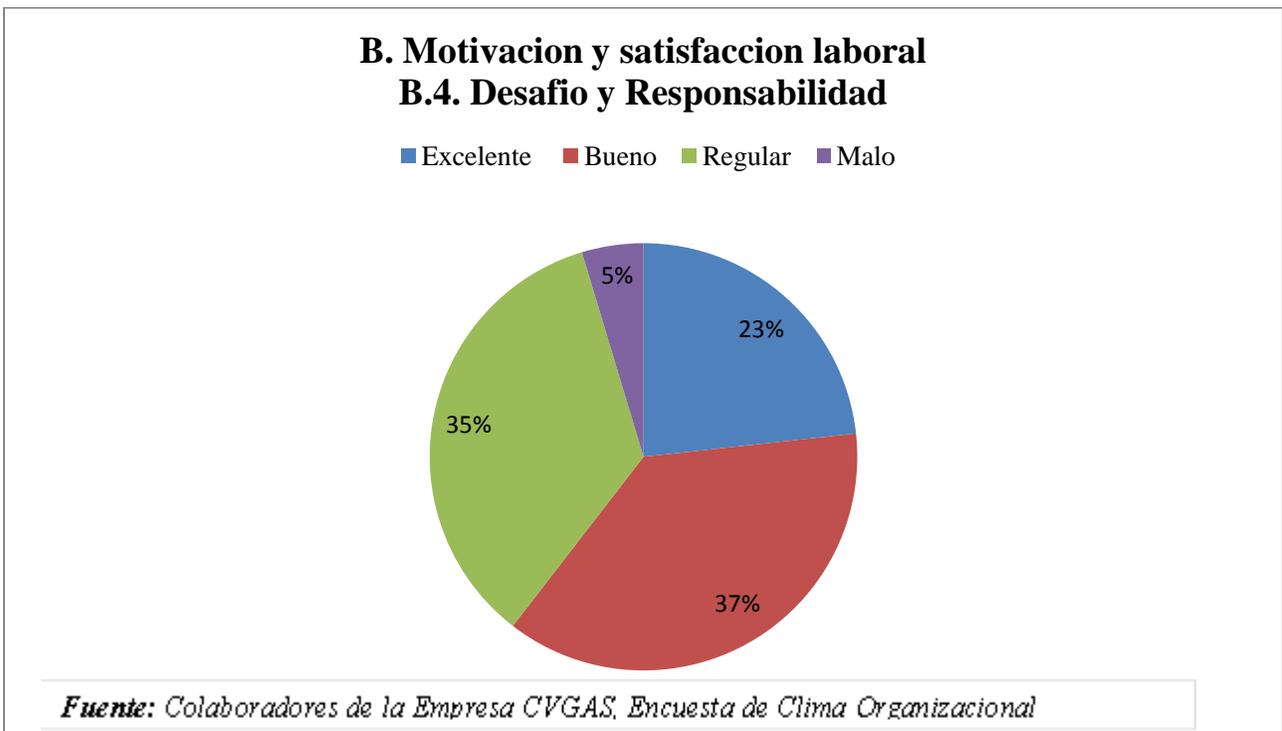
|           | <b>Punteo</b> | <b>Porcentaje</b> |
|-----------|---------------|-------------------|
| Excelente | 0             | 0%                |
| Bueno     | 9             | 26%               |
| Regular   | 24            | 68%               |
| Malo      | 2             | 6%                |



**Interpretación:** Por medio de esta gráfica se interpreta que la capacitación y el desarrollo de competencias es regular ya que el 68% de los encuestados respondió de esa manera, para el 26% es bueno y para el 6% es malo. Estos resultados reflejan una fuerte deficiencia en estos aspectos.

Gráfica No. 8

|           | <b>Punteo</b> | <b>Porcentaje</b> |
|-----------|---------------|-------------------|
| Excelente | 10            | 23%               |
| Bueno     | 16            | 37%               |
| Regular   | 15            | 35%               |
| Malo      | 2             | 5%                |



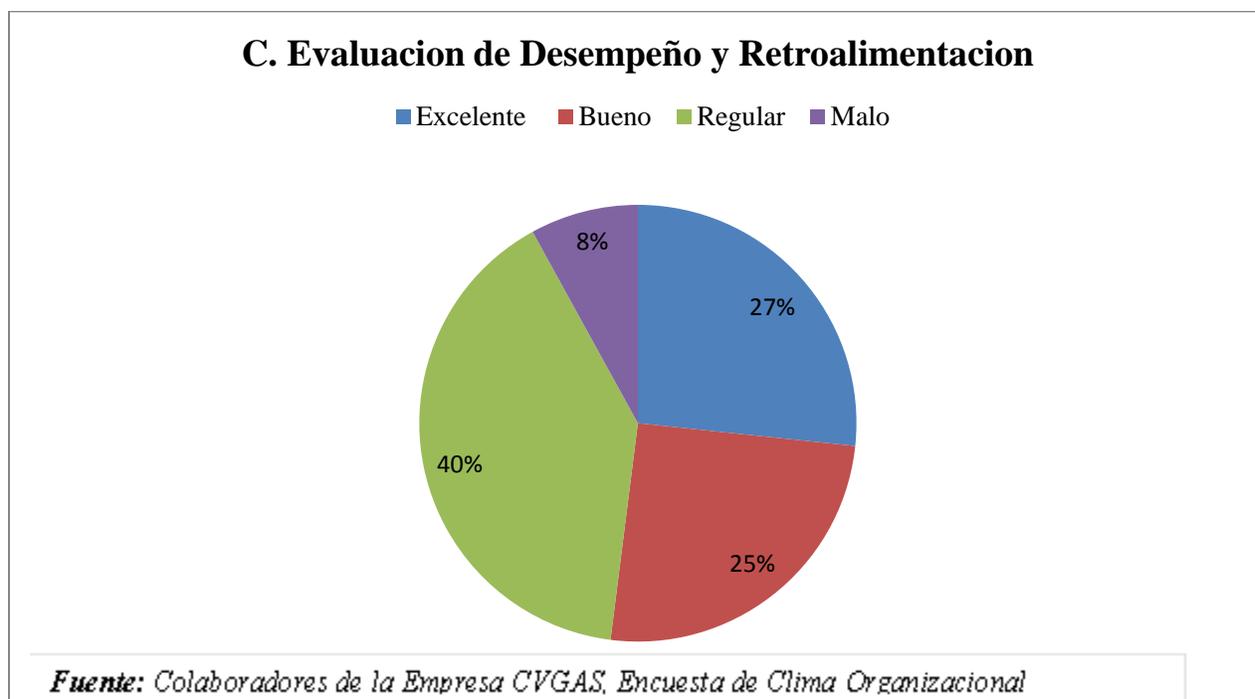
**Interpretación:** El desafío y responsabilidad en las tareas y funciones es bueno ya que se reflejan en la opinión del 37% de los encuestados, el 35% opina que es regular, el 23% que es excelente y por último el 5% que es malo, lo que se interpreta como una deficiencia en esta área debido a que los resultados en su mayoría son regulares y buenos.

Variable: Clima Organizacional

Indicador: Evaluación de desempeño y Retroalimentación

Gráfica No. 9

|           | Punteo | Porcentaje |
|-----------|--------|------------|
| Excelente | 20     | 27%        |
| Bueno     | 19     | 25%        |
| Regular   | 30     | 40%        |
| Malo      | 6      | 8%         |



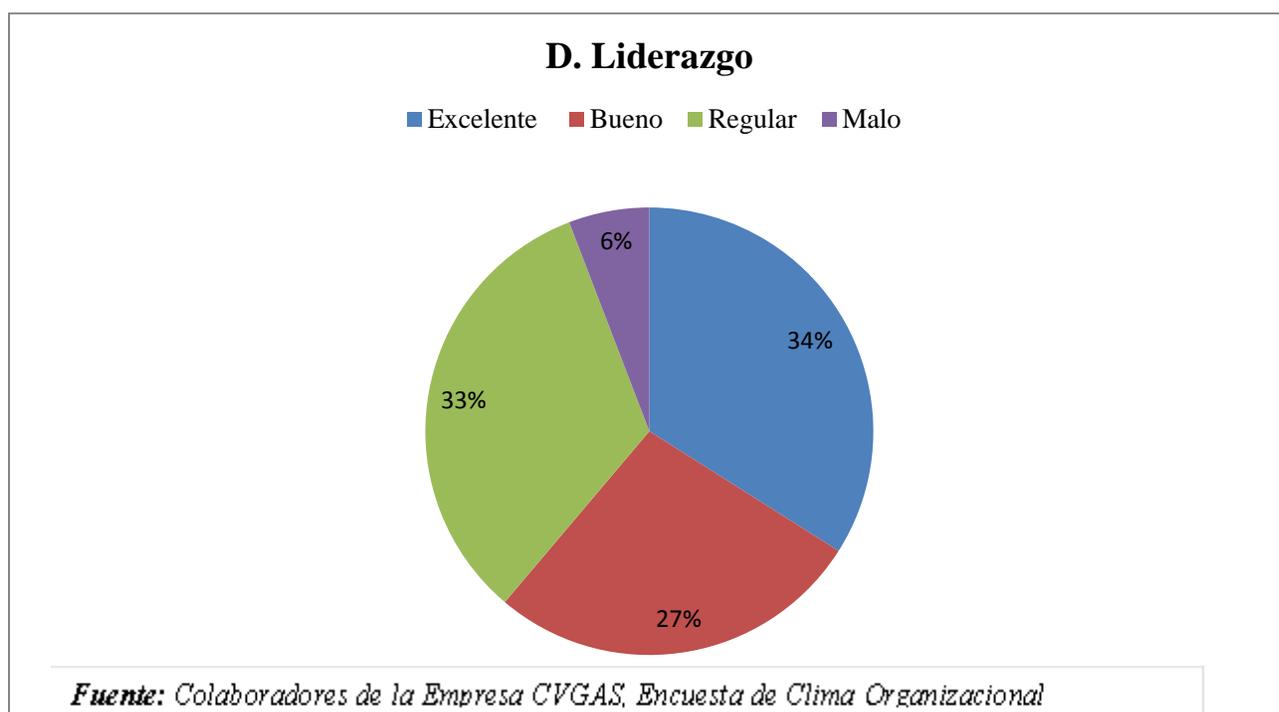
**Interpretación:** La evaluación del desempeño y retroalimentación es regular en un 40%, el 27% que es excelente, el 25% que es bueno y el 8% que es malo, lo que se interpreta como una ambigüedad en los resultados teniendo 4% de diferencia y cierta deficiencia en este aspecto.

Variable: Clima Organizacional

Indicador: Liderazgo

Gráfica No. 10

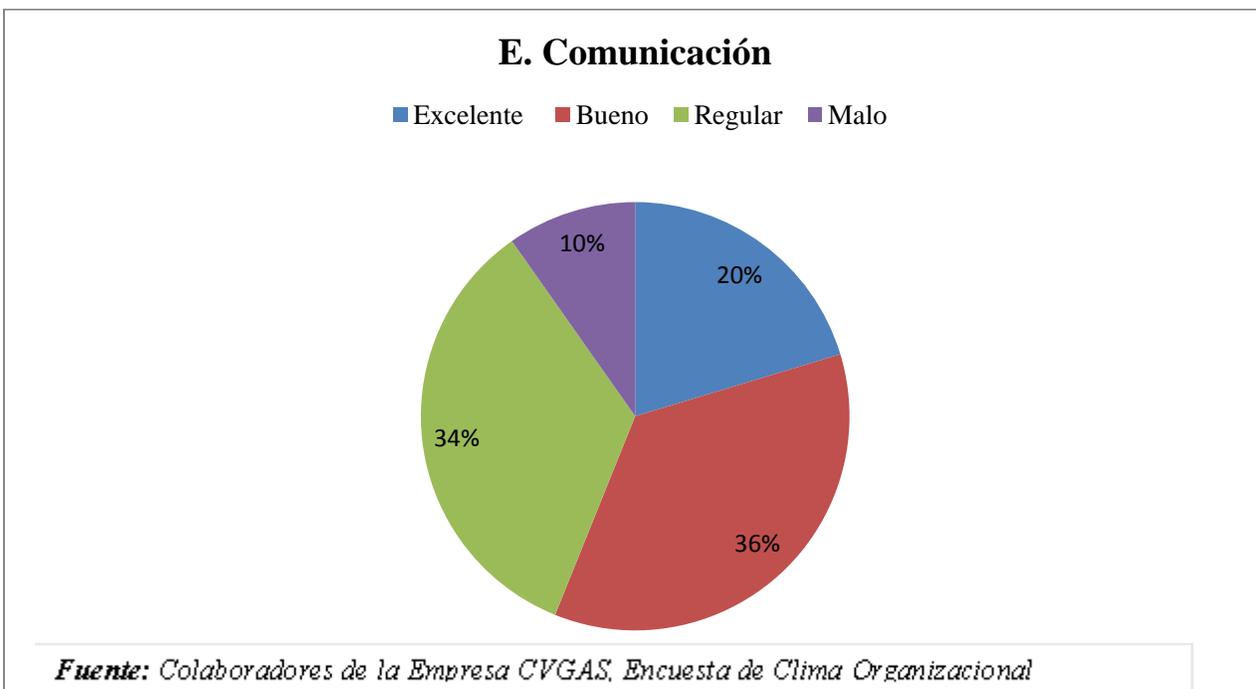
|           | <b>Punteo</b> | <b>Porcentaje</b> |
|-----------|---------------|-------------------|
| Excelente | 35            | 34%               |
| Bueno     | 28            | 27%               |
| Regular   | 34            | 33%               |
| Malo      | 6             | 6%                |



**Interpretación:** La mayoría de encuestados opinan que el liderazgo es excelente en un 34% y regular en un 33% bastante similar, luego se encuentra un 27% que opina que es bueno y por ultimo un 6% que opina que es malo, lo que se interpreta como ambigüedad en los resultados y podría ser que el liderazgo no sea percibido de la misma forma por todos los colaboradores existiendo algunas deficiencias en el mismo.

Gráfica No. 11

|           | <b>Punteo</b> | <b>Porcentaje</b> |
|-----------|---------------|-------------------|
| Excelente | 25            | %                 |
| Bueno     | 44            | %                 |
| Regular   | 42            | %                 |
| Malo      | 12            | %                 |



**Interpretación:** La mayoría de colaboradores opina que la comunicación es buena en un 36%, sin embargo casi similar el 34% opina que es regular, seguidamente, el 20% opina que es excelente y la mitad de este o el 10% opina que es mala, lo que se interpreta como una deficiencia fuerte en la comunicación.

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación se realizará una discusión de datos según lo encontrado durante la investigación:

Respecto a la calidad de vida en el trabajo, según Robbins (1999) la calidad de vida laboral, es el proceso a través del cual una organización responde a las necesidades de sus empleados desarrollando los mecanismos que les permitan participar plenamente en la toma de decisiones de sus vidas laborales, la calidad de vida en el trabajo se basa en un aspecto: condiciones laborales, que pueden ser: físicas, psicológicas y emocionales, de este aspecto se derivan los siguientes: dignidad y respeto, el trabajo en equipo y el ambiente de amistad.

Las condiciones de trabajo son según Robbins, se asocian con la seguridad, salud y agradabilidad, en la investigación se encontró que para la mayoría de colaboradores, las condiciones laborales físicas, de seguridad y salud son buenas y suficientes es decir, sus herramientas de trabajo se encuentran en buen estado, también existen medidas de seguridad en caso de emergencia y sus condiciones de trabajo en general son aceptables, sin embargo pueden mejorar, esto coincide con la teoría debido a que las condiciones de trabajo en la empresa son percibidas tal y como se describen.

La dignidad y respeto según Robbins, es la forma como las personas consideran que deben ser tratadas en su ambiente laboral, esto coincide en cierta forma con los resultados de la investigación debido a que se encontró que el respeto era fundamental para la estabilidad en las relaciones interpersonales y el ambiente laboral, siendo este percibido desde los superiores hacia los colaboradores y entre compañeros de trabajo, encontrando deficiencias en el segundo y estabilidad en el primero.

El trabajo en equipo es la característica donde los trabajadores deben realizar las actividades de manera conjunta a fin de evitar el aislamiento, citando a Figueroa (2004) quien define a las organizaciones inteligentes como las organizaciones donde todos sus miembros en todos los niveles, sobre la base de un clima emocional armónico, aprenden mediante el trabajo cooperativo, se involucran en el mejoramiento conjunto de los demás y de la organización, este aspecto se hace más interesante como aporte para la investigación la investigación encontrando que para los colaboradores el trabajo en equipo se vincula con la cooperación y el apoyo mutuo sin embargo este aspecto puede mejorar.

El ambiente de amistad que se debe basar en la confianza como del apoyo mutuo en los colaboradores lo que provoca una sinergia positiva, esto contribuye significativamente a un óptimo clima organizacional, según Lynch (1999) el clima organizacional constituye un campo energético, producto principalmente de los sentimientos, pensamientos, palabras y actos de sus miembros, por lo tanto el ambiente de amistad es clave en el clima organizacional, respecto a la investigación difiere debido a que el ambiente de amistad se encuentra deficiente por lo tanto la interacción entre grupos de trabajo es deficiente y aporta poco a la estabilidad actual del clima organizacional en la empresa.

Continuando con Robbins, la motivación laboral, se basa en cuatro aspectos entre ellos: recompensa y reconocimiento, desarrollo personal y autoestima, capacitación y desarrollo de competencias, desafío y responsabilidad.

El primer aspecto: la recompensa, esta se sabe que existe, generalmente es tangible y suele ser monetaria, así como también se basa en el reconocimiento, este se da como resultado de un trabajo bien hecho, no es conocido ni necesariamente esperado, puede ser tangible (por

ejemplo, un regalo) o intangible (por ejemplo, un elogio), según la investigación el sistema de recompensas y reconocimientos es deficiente debido a que no existe ningún tipo de recompensa monetaria, el reconocimiento es esporádico y poco frecuente, respecto a algún tipo de actividad donde los colaboradores convivan como equipo de trabajo de forma sana, no existe, esto difiere con la teoría ya que el sistema de motivación laboral no se encuentra estructurado como tal.

Adherido a la motivación laboral se encuentra un segundo aspecto: desarrollo personal y la autoestima definido según Robbins, como el conjunto de acciones que promueven la autoestima y valía personal de los colaboradores, más que todo para que reconozcan su potencial e incrementen la confianza en sí mismo, este aspecto de la motivación laboral permite al colaborador reforzar su seguridad personal y disminuye el estrés laboral, lo que hace que se sienta con más disposición y energía para enfrentar de mejor manera los problemas a los que cada día se enfrenta, en la investigación, se encontró que dicho aspecto se puede decir que se encuentra estable sin embargo no existe ninguna respuesta que lo defina como excelente, esto hace dudable el resultado, por lo tanto se dice que difiere de la teoría al existir deficiencia en este aspecto.

Como tercer aspecto se encuentra la capacitación y el desarrollo de competencias que se caracteriza por la evaluación constante de las necesidades de capacitación y el desarrollo de las competencias del personal para un mejor desempeño y productividad, este aspecto se encuentra deficiente por lo que difiere con la teoría, debido a que debe poseer las características mencionadas.

Como último aspecto se encuentra el desafío y la responsabilidad que implica el cambio de tareas y funciones significando un reto para el personal, así como la responsabilidad que conlleva tomar ciertas decisiones y la confianza de los jefes de trabajo, según la investigación este aspecto se encuentra deficiente y difiere con la teoría debido a que las tareas de trabajo no se encuentran delimitadas con objetivos claros que signifiquen un reto para los colaboradores y le permitan tomar decisiones en sus funciones, incrementando su responsabilidad y rendimiento.

Según Chiavenato (2009) la evaluación del desempeño es la apreciación sistemática que determina como se desempeña una persona en su puesto de trabajo y de su potencial de desarrollo, permitiendo al colaborador conocer sus limitantes y fortalezas en el desempeño, según la investigación la evaluación del desempeño se encuentra con cierta deficiencia, debido a que no existe un sistema formal de evaluación del desempeño, afirmando lo que dice la teoría.

El liderazgo es según Robbins, la capacidad de la gerencia y dirección de conducir a su personal al logro de objetivos, encontrándose en la investigación que este aspecto no es percibido de igual manera por todos los colaboradores, posiblemente porque no es constante sino que esporádico, tampoco se le presta mayor atención, esto coincide con la teoría debido a que la capacidad de los superiores de conducir a su personal hacia el logro de objetivos es percibida por quienes laboran en una empresa y puede manifestarse claramente por ellos.

La comunicación según Robbins, es aspecto fundamental para que exista un óptimo clima organizacional a todo nivel de la organización y evaluar el cumplimiento de las metas u objetivos, esto difiere con la teoría debido a que la comunicación se encuentra deficiente

respecto a las ideas de los colaboradores que deben ser tomadas más en cuenta por parte de sus superiores, existiendo una comunicación más constante entre ambas partes, así como también la existencia de una comunicación sana y fluida entre compañeros de trabajo, evitando murmuraciones y malos entendidos.

## VI. CONCLUSIONES

- La calidad de vida en el trabajo se encuentran en las siguientes condiciones:  
Calidad de vida física, se encuentra estable, sin embargo podría mejorar considerablemente para contribuir a un mejor desempeño laboral. La dignidad y el respeto mutuo entre colaboradores no se encuentra estable debido a que surgen problemas interpersonales, ahora bien entre personal y directivos este aspecto parece encontrarse estable. El trabajo en equipo de los colaboradores es deficiente posiblemente porque el ambiente de amistad, la cooperación y el apoyo entre compañeros de trabajo también lo es.
- La motivación laboral, es deficiente respecto a recompensas y reconocimientos, capacitación y desarrollo, desafío y responsabilidad, la convivencia entre compañeros de trabajo es nula o esporádica.
- El sistema de evaluación del desempeño de directivos hacia los colaboradores es deficiente.
- El liderazgo es un aspecto a favor de la empresa, sin embargo puede ocurrir que los directivos o propietarios no presten atención a su potencial de liderazgo y lo ejerzan con poca frecuencia o de forma esporádica.
- La comunicación, se encuentra deficiente, más que todo entre colaboradores, no siendo de esta forma entre superiores y colaboradores.

## VII. RECOMENDACIONES

- Las calidad de vida en el trabajo, puede mejorar de la siguiente manera: respecto a las condiciones de trabajo debe existir una comunicación clara con los colaboradores, debido a que ellos son los únicos que pueden manifestar el estado de sus condiciones laborales, entre ellas el suministro adecuado de los materiales de trabajo y la renovación de los mismos, así como otras necesidades. La dignidad y el respeto debe basarse en el establecimiento de reglas para la empresa determinadas por los jefes o propietarios. El trabajo en equipo debe empezar a surgir por iniciativa de quien los dirige, es por ello que el liderazgo debe de ir acorde con este aspecto, sin un líder lógico capaz de orientar el trabajo de los colaboradores hacia el logro de objetivos, quien los organice y sea capaz de mantener un ambiente de entusiasmo y amistad, que sirva de ejemplo e inspiración será imposible, mantener en optimo resultado este indicador
- Para mejorar la motivación se hace indispensable un cambio en el ambiente laboral, que sea de amistad, entusiasmo y cooperación entre los colaboradores, para ello se pueden llevar a cabo actividades recreativas donde ellos puedan convivir o talleres donde se encuentre todo el equipo de trabajo y puedan solucionar sus problemas interpersonales mediante la comunicación.
- Se hace necesario establecer un sistema de recompensa y reconocimiento que sea aplicado en coherentemente junto con la Evaluación del desempeño, la retroalimentación y la capacitación de los colaboradores, esto vendría a incrementar su responsabilidad, por lo tanto se definirían los aspectos para establecer la motivación y satisfacción laboral,

- Los jefes o propietarios deben adquirir conocimiento sobre la relación individuo persona y de saberla comunicar a sus colaboradores con la finalidad de llegar a un acuerdo, de esta forma podrían empezar por establecer un liderazgo renovador en la empresa.
- Es importante que se implemente una cultura de comunicación efectiva a todo nivel de la empresa y forme parte de los aspectos a calificar en las evaluaciones del desempeño, así como de las reglas mencionadas anteriormente.

## VIII. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Alcalá, E. (2011) *El Clima Organizacional en una institución pública de educación superior Tesis de Licenciatura*. Recuperada 20/04/2014.  
[http://www.unpa.edu.mx/tesis\\_Tux/tesis\\_digitales/TESIS%20FINALMONSERRAT.pdf](http://www.unpa.edu.mx/tesis_Tux/tesis_digitales/TESIS%20FINALMONSERRAT.pdf)
- Aragón, S, & Ríos, A (2013) *Modelo para evaluar el clima organizacional de innovación desde la perspectiva de grupos de trabajo*. Recuperado 20/04/2014.  
<http://www.chi.itesm.mx/investigacion/wp-content/uploads/2013/11/HUM12.pdf>
- Barrientos, J. (2014) *Análisis del clima organizacional de una fundación ubicada en Rio Hondo Zacapa*. Tesis de Licenciatura. Recuperada de:  
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Barrientos-Jesiny.pdf> Contenido de Tesis.
- Brazón, B, & Marín, L. (2005) *Diagnostico del Clima Organizacional en el ambulatorio Dr. José Seres Maturín Estado Monagas*. Informe Final de Área de Concentración de Psicología presentado como requisito parcial para optar título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos. Recuperada de:  
[http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/565/1/TESIS-352.2\\_B896\\_01.pdf](http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/565/1/TESIS-352.2_B896_01.pdf)
- Brunet, L (1987). *El clima de trabajo en las Organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas.
- Bustamante, M, & Hernández, J, & Janes, L (2001) *Análisis del Clima Organizacional en el Hospital Regional de Talca*. Recuperado 15/04/2014.  
[http://mggp.otalca.cl/docs/taller\\_de\\_salud\\_publica/ANALISIS\\_DEL\\_CLIMA\\_ORGANIZACIONAL\\_EN\\_EL\\_HRT.pdf](http://mggp.otalca.cl/docs/taller_de_salud_publica/ANALISIS_DEL_CLIMA_ORGANIZACIONAL_EN_EL_HRT.pdf)
- Chiavenato, I (2009). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano en las organizaciones*. México: The McGrawHill.

- Christensen, C (2003) *El Líder Fuerte*. Harvard Deusto: Marketing y Ventas.  
Recuperado:13/04/2014. <http://www.harvarddeusto.com/articulos/resultados/texto/categoria/autor/1%C3%ADder>.
- Cruz, M. (2012) *Evaluación del Clima Organizacional en el área operativa de una empresa de servicios de contratación Externa (outsourcing) en Guatemala*. Tesis de maestría. Recuperada de: [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/06/06\\_3280.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/06/06_3280.pdf).
- Desatnick, R (1998) *Como conservar su clientela el secreto del Servicio*. Bogotá: Legis
- Draf, R, & Steers, R (1992) *Organizaciones*. México: Edit., Limusa
- Etkin, J (1996) *La empresa competitiva grandeza y decadencia*. Colombia: The McGrawHill.
- Figuroa, M (2004) *Manejo de grupos cooperativos información básica para estimular la inteligencia grupal*. Recuperado 15/04/14  
<http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/34443/1/articulo3.pdf>
- French, W, & Bell, C. (1996). *Desarrollo organizacional*. (5 Ed.). México: Prentice Hall.
- García, G. (2007) *Clima Organizacional: Hacia un nuevo Modelo*. Recuperado 15/04/2014,  
[http://www.unicauca.edu.co/porik\\_an/imagenes\\_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf](http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf)
- García, M, & Bedoya, M (1997) *Hacia un clima organizacional plenamente gratificante en la división de admisiones y registro académico de la Universidad del Valle*. Tesis de Maestría Universidad del Valle. Recuperada de:  
[http://bvs.sld.cu/revistas/spu/vol39\\_2\\_13/spu17213.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/spu/vol39_2_13/spu17213.htm)

- García, M. (2009) *Clima Organizacional y su diagnóstico: una aproximación documental*. Recuperado 10/04/2014. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- Garza, D. (2010) *El Clima Organizacional en la dirección general de sanciones de la secretaría de seguridad pública en Tamaulipas*. Tesis de Licenciatura. Recuperada 10/04/2014 <http://www.fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE021.pdf>
- Genari, O. (2014) *La gestión del clima como tema de negocio*. Recuperado: 13/04/2014. <http://www.greatplacetowork.com.ar/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/897-a-gestion-del-clima-como-tema-de-negocio>
- Gómez, I. (2009) *El diagnóstico del clima organizacional en las empresas: Una experiencia cubana*. Recuperado: 13/04/2014. <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/diagnostico-del-clima-organizacional-en-las-empresas.htm>
- Goncalves, A. (2000). “*Fundamentos del clima organizacional*”. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC) Hampton.
- Gutiérrez, I. (2011) *Diagnóstico del clima organizacional en el recinto fiscal de la delegación de aduanas en almacenadora integrada. Práctica Empresarial Dirigida*. Recuperado 15/04/2014. <http://54.245.230.17/library/digital/TESIS%20Gutierrez.pdf>
- Ichak, A. (1989) *Ciclos Corporativos de vida*. Sydney: Prentice Hall,.
- Jacobs, D. (1991) *Como hacer que su empresa sea competitiva*. Madrid: Díaz de Santos.S,A
- Marchant, L. (2005) *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional, Primer Seminario*. Recuperado 15/04/2014. [www.eumed.net/libros/2005/lmr/](http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/)
- Méndez, R. (2006) *Clima Organizacional en Colombia: El IMCOC un método de análisis para su intervención*. Edit. Universidad de Bosario.

Lozano, R, & Valdenebro, M (2000) *Influencia del clima organizacional en el cooperativo-competitivo, después de establecer una estrategia de cambio*. Tesis de Licenciatura. Recuperada de: <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/4882/1/130206.pdf>

Lynch, P. Manso, J. & Sepulveda, F (1999) Liderazgo, inversión y toma de decisiones en Educación. Clima Organizacional. Recuperado 14/04/2014 <http://catalogo.bcn.cl/>

Parnell, J. (1998) *Mejorando el ajuste entre la organización y los empleados*. Estados Unidos: Questia.-

Pina, M. (2004). "*Gestión de los recursos humanos*". DEADE.

Portela, D. (2002) *Relación entre el clima organizacional, la satisfacción laboral y la satisfacción del cliente frente al servicio en la Empresa de Transporte de Encomiendas de la ciudad de Bogotá*. Tesis de Licenciatura. Recuperada de <http://intellectum.unisabana.edu.co:808/jspui/bitstream/10818/4062/1/131277.pdf>

Ortiz, D (2013) *Factores Críticos del Clima Organizacional en el departamento de archivo del hospital regional de Escuintla*. Tesis de Licenciatura. Recuperada de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Ortiz-Dulce.pdf>

Ríos, F. (2014) *Satisfacción Laboral y Su Influencia en el Clima Organizacional del Personal del área administrativa de Empresa Eléctrica Municipal, ubicada en cabecera Departamental del campus "San Roque Gonzales de Santa Cruz S. J." de Huehuetenango*. Tesis de Licenciatura. Recuperada de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Rios-Fernanda.pdf> Contenido de Tesis (PDF)

Robbins, S, & Coulter, M (2000) *Administration*. 6a. Edición. Estados Unidos: Prentice Hall

Robbins, S, & Decenso, D (1996). *Fundamentos de Administración*, México: Prentice Hall

Robbins, S.(1999) *Comportamiento Organizacional*. Octava Edición. México: Prentice Hall.

Ruiz, G. (2006) *Diagnostico del Clima Organizacional de una empresa de servicios Cinopolis La Huerta*. Tesis de Licenciatura. Recuperada de:  
<http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream/123456789/1081/1/DIAGNOSTICODELCLIMAORGANIZACIONALDEUNAEMPRESADESERVICIOSCINE.pdf>

Ruiz, S. et al. (2012) *Diagnostico del Clima Laboral en la empresa Petróleos Mexicanos en Poza rica Veracruz*. Recuperado 15/04/2014.  
[http://www.medicinasaludysociedad.com/site/images/stories/2\\_3/May12ClimaLaboralPetroleos.pdf](http://www.medicinasaludysociedad.com/site/images/stories/2_3/May12ClimaLaboralPetroleos.pdf).

Sampieri, R, Fernández, C & Baptista, P (2000) *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill. Pp.44-51.

Serna, C (2001) *Gestión de cambio organizacional*. Tesis de grado profesional. Universidad de la Sabana Chía.

Siliceo, A.; Casares, D. & González, J. (1999) *Liderazgo, valores y cultura organizacional: hacia una organización competitiva*. México: MacGrawHill.

Sundarsky, J (1997) *Un modelo de Diagnostico e Intervención: Desarrollo Organizacional*. Edit. Universitaria de América.

Stein, G. (2004) *Las personas son el motor de cambio más poderoso y el más flexible por lo que acertar en el modo de dirigir las constituirá el fundamento de la ventaja competitiva sostenible que toda empresa desea*. Harvard Deusto Business Review No.126,62,66. Recuperado 06/07/2014. <http://www.harvard-deusto.com/>

Toro A. (2001) *El clima Organizacional: Perfil de empresas colombianas*. Medellín: Cincel.

Toro, F (1992) *Clima Organizacional y Productividad Laboral*. Recuperado 20/04/2014.

<http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos>

[/Biblioteca/herramientas/clima-organizacional-productividad-herramientas.pdf](http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/herramientas/clima-organizacional-productividad-herramientas.pdf)

Toro, F. (1992) *Desempeño y Productividad*. Segunda Edición. Colombia: CINCEL

Varela, R. (1999) *Innovación Empresarial: Un nuevo enfoque de desarrollo*. Cali: ICESI

Vidaurre, R. (2009) *Diagnostico del Clima Organizacional en una empresa de*

*Telecomunicaciones San Salvador*. Tesis de Maestría. Recuperada de:

<http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUALTESIS/03/>

[MPO/ADV D0001155.pdf](http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUALTESIS/03/MPO/ADV D0001155.pdf)

# **ANEXOS**

| <b>Ficha Técnica</b>          |  |
|-------------------------------|--|
| <b>Nombre del Instrumento</b> | Encuesta de clima organizacional   |
| <b>Autor</b>                  | Lucia Margarita Solórzano Cardoza  |
| <b>Año de Elaboración</b>     | 2014   |
| <b>Origen</b>                 | Cobán Alta Verapaz   |
| <b>Dirigido</b>               | Colaboradores del área operativa y administrativa  |
| <b>Contenido</b>              | <p>Cuenta con 5 indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Calidad de vida en el trabajo. <ul style="list-style-type: none"> <li>A.1. Condiciones de trabajo.</li> <li>A.2. Dignidad y respeto.</li> <li>A.3. Trabajo en equipo</li> <li>A.4. Ambiente de amistad</li> </ul> </li> <li>B. Motivación laboral y satisfacción laboral <ul style="list-style-type: none"> <li>B.1.Recompensa y reconocimiento</li> <li>B.2.Desarrollo personal y autoestima</li> <li>B.3.Desafío y responsabilidad.</li> </ul> </li> <li>C. Evaluación del desempeño y retroalimentación</li> <li>D. Liderazgo</li> <li>E. Comunicación</li> </ul> <p>Cuenta con 25 preguntas de respuesta múltiple en una escala de Likert y los siguientes reactivos:<br/>Excelente, Bueno, Regular y Malo.</p> |
| <b>Forma de aplicación</b>    | Auto aplicación del instrumento  |
| <b>Tiempo de aplicación</b>   | 10 a 15 minutos  |
| <b>Administración</b>         | Individual   |
| <b>Validación de expertos</b> | <p>Licda. Psicología Industrial Organizacional<br/>Alexia Wellmann</p> <p>Licda. Psicología Clínica<br/>Mónica Patricia Morales Leonardo</p> <p>Licda. Psicología General<br/>Hilma María Auxiliadora Gamboa Ruiz</p>  |



## Encuesta de Clima Organizacional

**Instrucciones:** Lee cada uno de los enunciados y maca con una “x” la respuesta que describa mejor tu opinión. Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en tu percepción, por lo tanto no hay respuestas correctas ni tampoco incorrectas.. ¡Gracias por tu participación! ☺

| PUESTO                |  |
|-----------------------|--|
| Dependiente           |  |
| Pista                 |  |
| Lavador V.            |  |
| Conserje              |  |
| Secretaria            |  |
| Administrador         |  |
| Seguridad             |  |
| Dependiente Cafetería |  |

| Estado Civil |  |
|--------------|--|
| Casado       |  |
| Soltero      |  |
| Divorciado   |  |
| Unido        |  |

| ANTIGUEDAD      |  |
|-----------------|--|
| De 1 a 5 años   |  |
| De 6 a 10 años  |  |
| De 11 a 15 años |  |
| Más de 15 años  |  |

| EDAD       |  |
|------------|--|
| De 20 a 30 |  |
| De 31 a 40 |  |
| De 41 a 50 |  |
| Más de 50  |  |

| Sexo |  |
|------|--|
| M    |  |
| F    |  |

| A. Calidad de Vida en el Trabajo   | Excelente | Bueno | Regular | Malo |
|--|-----------|-------|---------|------|
| <b>A.1. Condiciones de trabajo</b>   |           |       |         |      |
| A.1.1. El lugar de trabajo me proporciona las condiciones laborales necesarias que contribuyen a desempeñarme bien. Ejemplo: horario adecuado de trabajo, áreas de descanso. |           |       |         |      |
| A.1.2. Mis herramientas de trabajo están en buen estado para prestar un excelente servicio a los clientes.   |           |       |         |      |
| A.1.3. Existen medidas de seguridad en caso de emergencia  |           |       |         |      |
| <b>A.2. Dignidad y respeto</b>   |           |       |         |      |
| A.2.1. Me siento valorado y respetado por mis compañeros de trabajo.   |           |       |         |      |
| A.2.2. Siento que respeto a mis compañeros de trabajo.   |           |       |         |      |
| A.2.3. Siento que respeto a mis superiores o jefes.  |           |       |         |      |

**Esta encuesta es de uso exclusivo para la empresa CVGAS**



|   | Excelente | Bueno | Regular | Malo |
|---|-----------|-------|---------|------|
| <b>A.3. Trabajo en equipo:</b>  |           |       |         |      |
| A.3.1. Siento apoyo con mis compañeros de trabajo, cooperan cuando es necesario.  |           |       |         |      |
| A.3.2. Existe un ambiente positivo de entusiasmo e iniciativa entre compañeros de trabajo, porque todos cooperamos con los demás                      |           |       |         |      |
| <b>A.4. Ambiente de Amistad</b>   |           |       |         |      |
| A.4.1. Existe un ambiente amigable, cordial, respetuoso y agradable entre compañeros de trabajo, la mayoría somos amigos.                             |           |       |         |      |
| <b>B. Motivación Laboral y Satisfacción:</b>  |           |       |         |      |
| <b>B.1. Recompensa y Reconocimiento</b>   |           |       |         |      |
| B.1.1. Mi superior, recompensa mí buen rendimiento y productividad, ejemplo: existe algún bono por productividad, bono por buena atención al cliente. |           |       |         |      |
| B.1.2. Mi superior reconoce mi buen desempeño por medio de palabras positivas que me dan seguridad y me hacen sentir muy bien.                        |           |       |         |      |
| B.1.3. Existen actividades en la empresa que promuevan mi bienestar, salud y convivencia sana con mis compañeros de trabajo.                          |           |       |         |      |
| <b>B.2. Desarrollo Personal y Autoestima</b>  |           |       |         |      |
| B.2.1. Cuido mi alimentación y hago ejercicio periódicamente-   |           |       |         |      |
| B.2.2. Cuido mi higiene personal y me gusta estar bien presentable.   |           |       |         |      |
| B.2.1. Siento que valgo como persona, sé que tengo un potencial valioso en mi mente y emociones   |           |       |         |      |

**Esta encuesta es de uso exclusivo para la empresa CVGAS**

| <b>B.3. Capacitación y Desarrollo de Competencias</b>   | <b>Excelente</b> | <b>Bueno</b> | <b>Regular</b> | <b>Malo</b> |
|---|------------------|--------------|----------------|-------------|
| B.3.1. Recibo constantemente capacitaciones que me permiten aprender y fortaleces mis conocimientos y habilidades para mejorar mis labores día con día. |                  |              |                |             |
| <b>B.4. Desafío y Responsabilidad:</b>  |                  |              |                |             |
| B.4.1. Mis tareas de trabajo están delimitadas con objetivos que incrementan mi responsabilidad y significan un reto para mí.                           |                  |              |                |             |
| <b>C. Evaluación del desempeño y Retroalimentación</b>  |                  |              |                |             |
| C.1 Mi superior evalúa constantemente mi desempeño por medio de entrevistas, encuestas, observación.  |                  |              |                |             |
| C.2. Mi superior me hace ver lo que está bien hecho en mi trabajo así como lo que no lo está bien hecho, para mejorar.                                  |                  |              |                |             |
| <b>D. Liderazgo</b>   |                  |              |                |             |
| D.1. Mi superior orienta mi trabajo positivamente hacia el logro de objetivos.  |                  |              |                |             |
| D.2. Mi superior orienta el trabajo de mis compañeros positivamente hacia el logro de objetivos.  |                  |              |                |             |
| D.3. Mi superior tiene suficiente carisma y capacidad para dar órdenes  |                  |              |                |             |

**Esta encuesta es de uso exclusivo para la empresa CVGAS**



| <b>E. Comunicación</b>  | <b>Excelente</b> | <b>Bueno</b> | <b>Regular</b> | <b>Malo</b> |
|---|------------------|--------------|----------------|-------------|
| E.1. Existe buena comunicación entre mis compañeros de trabajo y yo. Ejemplo: evitamos murmuraciones, malos entendidos, problemas y buscamos una comunicación fluida y positiva |                  |              |                |             |
| E.2. Tengo una comunicación constante con mis superiores para evaluar y tratar diversos temas respecto a mi trabajo.  |                  |              |                |             |
| E.3. Mis opiniones e ideas son tomadas en cuenta por mis superiores, quienes me escuchan atentamente.   |                  |              |                |             |

**Esta encuesta es de uso exclusivo para la empresa CVGAS**



# Propuesta de Mejoramiento del Clima Organizacional



Cobán Alta Verapaz Noviembre del 2014

# **A. Calidad de Vida en el Trabajo**

## **Conversaciones semanales con personal de pista y lavado de vehículos**



### **OBJETIVO**

Establecer una comunicación más constante con personal del área operativa las necesidades que pueden existir respeto a sus herramientas de trabajo, la distribución y buen estado de las mismas.

### **DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD**

Establecer un periodo determinado al mes en el cual los propietarios de la empresa puedan establecer un dialogo con su personal y que ellos puedan manifestar sus ideas de forma sincera y clara respecto a cómo se encuentran sus herramientas de trabajo y la forma en que se les distribuyen los recursos e insumos para realizar de forma efectiva su trabajo.

### **RESULTADOS**

Los resultados de esta actividad serán determinados por medio de los avances en la satisfacción de los colaboradores y los clientes de la empresa.

## Reglas de oro de la empresa



### OBJETIVO

Establecer reglas que permitan una mejora en el trato entre colaboradores, así como mejorar algunos aspectos en su conducta y actitud.

### DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD

Los propietarios de la empresa, diseñan una serie de reglas denominadas reglas de oro debido a que serán la base fundamental del comportamiento de los colaboradores así como de las relaciones interpersonales en la empresa.

La actividad consiste en:

1. Diseño de reglas redactadas breve y correctamente ejemplo:

Respeto de las ideas, forma de ser y de pensar de mis compañeros de trabajo, los propietarios y clientes.

Honestidad en todo momento con el dinero y lo que se dice.

No decir chismes, rumores ni calumnias acerca de mis compañeros.

- **Estas reglas pueden ir en orden de prioridad por números y pueden utilizar como guía los valores de la empresa.**
- **Deberán tener un espacio para colocar la firma de los propietarios.**
- **Deberá especificar que se deriva de un acuerdo entre colaboradores y propietarios**

2. Al terminar el diseño de las reglas, se socializan con los colaboradores en una reunión de convivencia, donde se pueda compartir algún refrigerio sencillo, dándoles a conocer que esas serán las reglas más importantes de la empresa y darles un acuerdo donde ellos se comprometen a cumplirlas, firmándolo al final. Manifestándoles sin olvidarlo el objetivo de la actividad que se encuentra aquí descrito.

3. Establecer algún tipo de sanción para el colaborador que no cumpla con las reglas estipuladas.
4. Colocar en algún lugar visible de la empresa las reglas de oro en un marco o cuadro grande, con letra visible, lo ideal es que el diseño sea atractivo, con ilustraciones y de forma creativa, para ello se pueden ayudar de algún experto en diseño gráfico.

## **RESULTADOS**

Los resultados al cumplirse el objetivo se espera sean mejorías observables en el ambiente de dignidad, respeto y cultura de valores de la empresa.

## Actividades de Convivencia



### OBJETIVO

Estimular la convivencia entre colaboradores y establecer un ambiente de amistad que favorezca al clima organizacional de la empresa.

### DESCRIPCION

Las actividades deberán ser establecidas por los propietarios de la empresa y ellos decidirán el ejecutarlas, estableciendo el tiempo y el costo de las mismas.

A continuación se describen algunas guías que pueden servir para definir las actividades, se trata de que lo primordial sea la convivencia entre colaboradores:

- **Días de campo para el día del trabajador.**
- **Convivios navideños con propietarios y compañeros de trabajo.**
- **Intercambio de regalos sencillos o tarjetas, cada dos o tres meses con todos los colaboradores (los propietarios pueden comprar los regalos o poner alguien de la empresa que pueda diseñar las tarjetas).**

### RESULTADOS

Los resultados se reflejan en un incremento de la satisfacción laboral y el ambiente de amistad, cooperación, trabajo en equipo.

## **B. Motivación Laboral**

# Recompensas y Reconocimientos



## OBJETIVOS

Establecer un sistema de reconocimientos y recompensas para los colaboradores, estimulando su motivación laboral y satisfacción laboral, para un mejor rendimiento y aporte a la empresa.

## DESCRIPCION

### Recompensas

- Por un buen resultado en las evaluaciones del desempeño o buen rendimiento laboral se sugiere lo siguiente, quedando a criterio de los propietarios:
- Regalos de artículos para uso personal.
- Membresía para ir al gimnasio
- Membresía para ir al cine con su familia
- Membresía para comer en algún restaurante (definido por los propietarios de la empresa)
- Vale por productos alimenticios
- Bono por productividad y atención al cliente
- Bono por buena conducta y cumplimiento de las reglas de la empresa.
- Vale por productos de cuidado personal.
- Vale por corte de cabello en la barbería o salón de belleza.

### Reconocimientos

Se sugieren los siguientes reconocimientos:

- Diplomas por colaborador del mes.
- Palabras que alimenten la autoestima de los colaboradores.

## RESULTADOS

Los resultados o beneficios se reflejan en la actitud de los colaboradores y en su comportamiento, así como en una mejora en su rendimiento laboral.

## Capacitación y desarrollo



### OBJETIVO

El objetivo de esta actividad es darle sentido al sistema de recompensas y reconocimientos Así mismo fomentar una cultura de aprendizaje continuo en los colaboradores de la empresa.

### DESCRIPCION

Para iniciar con este proceso y sus actividades es necesario lo siguiente:

1. Realizar un proceso de capacitación, en este caso lo deberá hacer un experto en recursos humanos, el cual consiste en: Diagnostico de necesidades de capacitación, Programación y planificación de capacitación, Ejecución de la capacitación, evaluación antes y después de ejecutarla.
2. Dialogo constante con la persona que tiene a su responsabilidad llevar a cabo el proceso de capacitación, la cual puede consistir, en talleres, charlas, entrenamiento de colaboradores, constante.

Es necesario tomar en cuenta que se necesita de un tiempo considerable para ver resultados de la ejecución de dicho proceso, contando con asesoría financiera, de la mano del proceso, debido a que se requiere hacer un análisis del costo-beneficio de la capacitación.

### RESULTADO

Los resultados deben reflejarse en un desarrollo personal y laboral de los colaboradores, también en una mejora de su desempeño laboral y la satisfacción de los clientes, así como en las ganancias financieras de la empresa.

# **C.Evaluación del desempeño y Retroalimentación**

## Evaluación del desempeño y Retroalimentación



### OBJETIVO

Definir actividades claras que puedan mejorar el desempeño de los colaboradores y el aprendizaje que adquieran en la capacitación para ponerlo en práctica en beneficio de la empresa.

### DESCRIPCION

Para establecer estas actividades en la empresa se deberá:

1. Adquirir un instrumento de evaluación del desempeño, con algún experto, quien lo deberá diseñar para cada puesto de trabajo, utilizando el manual de perfil y descriptor de puestos de la empresa.
2. Aplicar el instrumento.
3. Analizar los resultados del instrumento
4. Llevar a cabo entrevistas de retroalimentación donde se le dan a conocer a los colaboradores, los términos bajo los cuales fueron evaluados, así como darle a conocer primeramente sus fortalezas y luego sus debilidades en cuanto al trabajo que realizan.
5. Establecer objetivos en cuanto a lo que deben mejorar, estipulando tiempo para cumplirlos.
6. llegando a un acuerdo mutuo de cambio con el colaborador.

La retroalimentación puede darse no solamente en entrevistas sino que constantemente cuando se tenga oportunidad de platicar con los colaboradores.

### RESULTADOS

Los resultados van de la mano con los resultados de la capacitación y desarrollo y el sistema de recompensas y reconocimientos.

# **D. Liderazgo**

## Liderazgo



### OBJETIVO

El objetivo de esta actividad es fortalecer el liderazgo y el trabajo en equipo en los colaboradores de la empresa y los propietarios.

### DESCRIPCION

Para poder cumplir el objetivo de la propuesta es necesario lo siguiente:

- Los propietarios reciban cursos sobre liderazgo.
- Establecer reuniones cada mes, para verificar el seguimiento de los objetivos de los colaboradores, lo que debe significar un reto para ellos.
- Organizar equipos de trabajo y establecer a cada colaborador un rol a modo de que se sienta parte de un equipo y reconozca la importancia de su trabajo para el cumplimiento de los objetivos.
- Los objetivos deben ir relacionados a una serie de aspectos que los propietarios quieren que se cumplan en cualquier área que ellos consideren deficiente, deberán tener un tiempo estipulado.
- Los objetivos deberán ir también en relación con el sistema de recompensas y reconocimientos para que los colaboradores se sientan motivados.

### RESULTADO

El resultado se refleja en una mejora en el trabajo en equipo y relaciones entre colaboradores, así como un mejor rendimiento laboral y empresarial.

# **E. Comunicación**

## Comunicación



### OBJETIVO

Mejorar significativamente la comunicación tanto como entre colaboradores así como entre colaboradores y propietarios de la empresa.

### DESCRIPCION

Para cumplir con el objetivo de la presente propuesta es necesario lo siguiente:

- **Comunicación semanal entre personal operativo y administrativo para permitir una participación activa de personal respecto a sus ideas para innovar en el servicio del negocio y resolver sus dudas o inquietudes. Escuchar al personal operativo en cuando a conformidad e inconformidad en su trabajo.**
- **Aplicar actividades dinámicas como lluvia de ideas, donde los colaboradores escriben en equipo, cada uno sus ideas respecto al negocio, la finalidad de esta actividad es involucrar al personal en el desarrollo de la empresa y hacerles saber que sus ideas son tomadas en cuenta, por ser parte de la empresa, reforzando su compromiso e identidad organizacional.**
- **Los directivos deberán planificar una reunión donde les darán a conocer a sus colaboradores, acerca de la relación individuo-organización, donde estarán los beneficios que ellos recibirán por aportar a la empresa con lo que requieran los propietarios, para que adquieran un compromiso en el cumplimiento de la mejora y el cambio.**

### RESULTADO

Los resultados de la presente propuesta, serán los que demostrarán la mejora más significativa en el clima organizacional, si se llevan a cabo las actividades descritas, darán una imagen más clara sobre los logros obtenidos en una mejora del clima organizacional.

