

**Estructuración de una propuesta de intervención del clima organizacional en la Estación de
Servicio El Sol ubicada en el municipio de Roldanillo**

Esteban Alejandro Álzate Chaverra

Universidad del Valle

Facultad de Ciencias de la Administración

Administración de Empresas -3845

Zarzal Valle del Cauca

2019

**Estructuración de una propuesta de intervención del clima organizacional en la Estación de
Servicio El Sol ubicada en el municipio de Roldanillo**

Esteban Alejandro Álzate Chaverra

**Trabajo de grado presentado en modalidad de monografía como requisito para optar el
título de Administrador de Empresas**

Directora

Francy Janed Sarria Rojas

Magister en Gestión Empresarial

Universidad del Valle

Facultad de Ciencias de la Administración

Administración de Empresas -3845

Zarzal Valle del Cauca

2019

Tabla de contenido

	pág.
Introducción	11
1. Antecedentes	13
1.1 Diagnóstico del clima organizacional en la gasolinera CVGAS, Estación Talpetate..	13
1.2 Clima organizacional y su influencia en la eficacia del personal de GLP GRANEL SAC - Estación de Servicio Trujillo	14
1.3 Análisis del clima laboral y su relación con la productividad de los empleados de la empresa SERIDME CIA. S EN C.....	15
1.4 Factores que impactan en el clima organizacional de un centro de servicios compartidos	15
2. Planteamiento del problema.....	17
2.1 Enunciado	17
2.2 Formulación del problema	19
2.3 Sistematización del problema	19
3. Objetivos	21
3.1 Objetivo general.....	21
3.2 Objetivos específicos	21
4. Justificación	22
5. Marco de referencia	24
5.1 Marco teórico	24
5.1.1 Teoría de Forehand y Von Gilmer	24

5.1.2 Teoría del Clima Organizacional de Likert	25
5.1.3 Teoría de Gibson J., Ivancevich J. y Donnelly J.	26
5.1.4 Teoría de la escala de las necesidades de Abraham Maslow	26
5.1.5 La teoría de Motivación-Higiene de Herzberg	27
5.2 Marco conceptual.....	29
5.3 Marco contextual	30
6. Estrategia metodológica.....	33
6.1 Tipo de investigación.....	33
6.2 Método de investigación	33
6.2.1 Método cuantitativo	33
6.2.2 Método cualitativo	34
6.2.3 Método deductivo	34
6.3 Hipótesis	34
6.4 Población.....	35
6.5 Temporalidad	35
6.6 Fuentes de recolección de información.....	35
6.6.1 Fuentes primarias	35
6.6.2 Fuentes secundarias	35
6.7 Técnicas de recolección de información.....	36
6.8 Procesamiento de datos.....	36
7. Resultados	38
7.1 Diagnóstico interno de la empresa.....	38
7.2 Diseño y aplicación de instrumento (encuesta)	42

7.2.1 Diseño del instrumento	42
7.2.2 Resultados de la aplicación del instrumento	47
7.2.2.1 Variable de liderazgo	47
7.2.2.2 Variable de comunicación.....	55
7.2.2.3 Variable de trabajo en equipo	60
7.2.2.4 Variable de remuneración e incentivos	64
7.2.2.5 Variable de infraestructura.....	68
7.2.2.6 Variable de bienestar social	72
7.2.2.7 Variable de direccionamiento organizacional.....	77
7.3 Propuesta de intervención	81
7.3.1 Dimensión de bienestar social	81
7.3.2 Dimensión de orientación y direccionamiento	85
8. Conclusiones.....	90
9. Recomendaciones	93
Bibliografía	94
Anexos	98

Lista de tablas

	pág.
Tabla 1. Matriz DOFA.....	38
Tabla 2. Cruce de variables – matriz DOFA.....	39
Tabla 3. Propuesta de contextualización acerca del bienestar social.....	81
Tabla 4. Propuesta de diseño de políticas y programas de bienestar social.....	82
Tabla 5. Propuesta de inversión en Programas de bienestar.....	83
Tabla 6. Propuesta de implementación de programas de bienestar social.....	84
Tabla 7. Propuesta de direccionamiento estratégico.....	85
Tabla 8. Desarrollo del plan de Bienestar Social.....	88

Lista de gráficos

pág.

Gráfico 1. Existe un líder aceptado por los empleados.....	47
Gráfico 2. El líder toma en cuenta las apreciaciones de los demás	50
Gráfico 3. El líder da a conocer los proyectos de la compañía a sus seguidores.....	51
Gráfico 4. Siente que el líder se preocupa por usted como persona	53
Gráfico 5. Considera que la persona encargada cumple su rol de líder	53
Gráfico 6. La comunicación se presenta en sentido jefe-empleados y empleados-jefe.....	55
Gráfico 7. La información que recibe, es importante para el desarrollo de sus deberes	56
Gráfico 8. La información suministrada llega en el tiempo oportuno	57
Gráfico 9. Existe buena comunicación entre empleados que permite crear buenas relaciones interpersonales	58
Gráfico 10. La información suministrada es clara y precisa.....	59
Gráfico 11. Los empleados forman equipos de trabajo que ayudan al cumplimiento de los deberes	60
Gráfico 12. Todos los empleados de la empresa trabajan con el propósito de cumplir objetivos comunes.....	61
Gráfico 13. Existe colaboración y apoyo entre los compañeros de trabajo	62
Gráfico 14. El jefe escucha opiniones y sugerencias para tomar decisiones en consenso.....	63
Gráfico 15. Se siente a gusto con la remuneración recibida	64
Gráfico 16. La empresa es cumplida con el pago de sueldos y prestaciones.....	65
Gráfico 17. Recibió un incentivo extra por la realización exitosa de sus funciones	66

Gráfico 18. La empresa cuenta con algún programa de incentivo y beneficios para sus empleados	67
Gráfico 19. La empresa tiene instalaciones adecuadas para su funcionamiento	68
Gráfico 20. La empresa cuenta con suficientes equipos para que los empleados puedan realizar sus funciones.....	69
Gráfico 21. Los equipos son adecuados y permiten que el empleado cumpla eficiente y exitosamente sus labores de una manera más fácil	70
Gráfico 22. La empresa podría mejorar o cambiar algo respecto a su infraestructura o equipos para su funcionamiento.....	71
Gráfico 23. Conoce y tiene total claridad sobre el concepto de bienestar social, debido a información suministrada por la directiva de la empresa	72
Gráfico 24. La empresa cuenta con políticas y programas de bienestar social.....	73
Gráfico 25. La empresa ha organizado en algún momento alguna actividad relacionada con el deporte, salud, integraciones familiares o algún tipo de celebración.....	74
Gráfico 26. La empresa debe invertir en programas de bienestar social	75
Gráfico 27. Es importante y beneficioso para la empresa contar con planes de bienestar social para sus empleados	76
Gráfico 28. La directiva comunica con claridad a los empleados los objetivos organizacionales de la empresa.....	77
Gráfico 29. La empresa cuenta con una misión y visión que es de total conocimiento del empleado	78
Gráfico 30. La empresa tiene un manual de funciones definido para cada cargo y es conocido por cada uno de los empleados.....	79

Gráfico 31. La empresa cuenta con políticas y normas de comportamiento de sus empleados	80
--	----

Lista de anexos

	pág.
Anexo A. Fachada Estación de Servicio El Sol.....	98
Anexo B. Registro fotográfico aplicación de encuestas	99

Introducción

Actualmente, la temática del clima organizacional es un término que ha logrado alcanzar un grado de interés dentro del campo de la administración y sus profesionales; puesto que las teorías contemporáneas en el ámbito organizacional se han enfatizado sobre la relación sinérgica que existe entre sujeto-organización y sujeto-sujeto. Lo anterior se ve evidenciado en el estudio propuesto por (HATZ & KAHN, 1999), los cuales han causado una transformación conceptual respecto al rol que juega la organización; idea que fue reforzada por (PIERÓ, 1995) quien afirma que, “trasformando el interés tradicional y específico de la psicología industrial por la satisfacción, la moral laboral y el desempeño, en otro más general y dinámico que considera la organización como un contexto ambiental de los comportamientos individuales y grupales” (p. 503). Por lo tanto, la empresa tiene una influencia relevante dentro de los aspectos psicosociales que forman parte de los individuos que conforman el capital humano y que en consecuencia son los motores del clima laboral.

De igual manera, (HERNÁNDEZ, 2018) del Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia (INCP), indica en su artículo que es una realidad que los colaboradores que conforman la fuerza laboral de las organizaciones pasan la mayor parte del día en sus lugares de trabajo, donde desempeñan las funciones y responsabilidades que son asignadas a su cargo y así mismo conviven con otras personas y las contingencias que se pueden suscitar durante la jornada laboral.

En este sentido, Alejandra Osorio, gerente de Adecco Training enfatiza en que:

“Los resultados de una empresa son importantes, pero también las personas que los consiguen, no es lógico tener líderes cuya única labor es asegurar el resultado numérico, sin

considerar el bienestar de sus colaboradores. Esto generaría problemas y costos mayores para la empresa”.

Partiendo de lo anterior, el clima organizacional es un tema de vanguardia que vale la pena ser considerado por cualquier, administración, gerente o líder; ya que se ha reconocido que el éxito de una empresa se halla en la motivación y satisfacción que brindan a sus colaboradores, que a su vez se traducen en mayores índices de eficiencia y productividad para la empresa, creándose de este modo un valor agregado, capaz de generar un alto estándar de competitividad para afrontar los retos que imponen los rivales de la industria y los factores incontrolables del entorno.

Razón por la cual, esta investigación se desarrolla en la Estación de Servicio El Sol; empresa dedicada al abastecimiento de combustibles, ubicada en el municipio de Roldanillo, con una trayectoria de 50 años; que ha logrado un posicionamiento y reconocimiento en el sector y que en la actualidad cuenta con un equipo de trabajo encabezado por un gerente y nueve colaboradores que ejercen las funciones administrativas y operativas que demanda la organización. De tal manera, surge la necesidad de realizar la medición del clima organizacional con el fin de identificar el nivel de satisfacción de los empleados para proponer acciones de mejora que contribuyan al buen desempeño y productividad que han destacado a esta empresa. Es por ello que se realizara un diagnóstico de la organización y se aplicaran instrumentos que nos permitan conocer de primera mano la situación real de la empresa para posteriormente realizar planes de fortalecimiento o mejoramiento que permita a la empresa implementar estrategias que mejoren el ambiente laboral.

1. Antecedentes

Actualmente la Estación de Servicio El Sol no cuenta con un estudio realizado acerca del clima organizacional y su medición; por esta razón, los antecedentes de la investigación corresponden a otros estudios e investigaciones llevadas a cabo en modelos de negocio similares al de la empresa; a fin de contar con un derrotero que sirva de guía para la estructuración y desarrollo del proyecto. A continuación se hace una breve descripción de los antecedentes y su aporte a la presente investigación.

1.1 Diagnóstico del clima organizacional en la gasolinera CVGAS, Estación Talpetate.

La investigación llevada a cabo por (SOLORZANO CARDOZA, 2015) tuvo la finalidad de diagnosticar el clima organizacional aplicando un estudio cualitativo, empleando para ello una encuesta diseñada en base a la escala de Likert con 25 ítems pertenecientes a 5 indicadores para medir el clima organizacional respecto a la necesidades de la empresa como, calidad de vida en el trabajo, motivación laboral y satisfacción, evaluación del desempeño y retroalimentación, liderazgo y por último comunicación. La población de estudio estuvo representada en los colaboradores de la empresa en mención, tanto del área operativa como del área administrativa. Conociendo el clima organizacional mediante el diagnóstico realizado, se diseñó una propuesta de trabajo efectiva para darle seguimiento y establecer así una mejora continua.

Este antecedente presenta un aporte significativo para la investigación puesto que el modelo de negocio sobre el cual se desarrolla corresponde a una empresa con las mismas características de la Estación de Servicio El Sol; de igual manera se aplica un instrumento Likert que permite obtener una mayor percepción de la población evaluada referente a temas subjetivos,

como el caso del clima organizacional, por lo que se logra establecer una propuesta de mejora ajustada a las necesidades actuales de la organización.

1.2 Clima organizacional y su influencia en la eficacia del personal de GLP GRANEL SAC

- Estación de Servicio Trujillo.

La tesis desarrollada por (ARANA REYES, 2015) tuvo como objetivo determinar la influencia del Clima Organizacional en la eficacia del personal de la Estación de Servicio. Se trabajó con un universo muestral de 17 trabajadores, utilizando la técnica de la encuesta, con un cuestionario de 30 ítems, aplicando una escala de Likert con cinco opciones de respuesta. El Clima Organizacional se evaluó teniendo en cuenta los criterios de Liderazgo, Comunicación, Condiciones de Trabajo, Satisfacción y Autoevaluación; y la Eficacia se evaluó mediante los criterios de Motivación, Productividad y Relaciones Interpersonales. En dicha investigación se pudo determinar que la eficacia se encuentra en niveles de alta competencia, por lo que se concluye que el clima organizacional influye de manera positiva para el logro de las metas organizacionales.

Esta tesis presenta el tema del clima organizacional desde el enfoque que tiene para eficacia del personal; por lo tanto, es un antecedente relevante para el trabajo que se desarrolla en la Estación de Servicio El Sol, puesto que se puede dar una orientación de la medición del clima laboral y establecer como éste puede inferir en otros aspectos como, la productividad, eficiencia y competitividad del personal como un factor motivacional determinante.

1.3 Análisis del clima laboral y su relación con la productividad de los empleados de la empresa SERIDME CIA. S EN C.

El proyecto de (BATISTA MORALES & LARA OTERO, 2016) estableció que incidencia tienen en la productividad de la empresa las variables del clima laboral entendida como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano; así como otros elementos de satisfacción laboral como la empresa misma, la relación con el jefe inmediato, los compañeros de trabajo, salarios, ascensos y condiciones de trabajo. Por lo tanto, es importante realizar un análisis a la interacción de tales variables mediante el diseño de un plan de acción que correlacione los factores estudiados y facilite una dirección o rumbo a seguir en el cumplimiento de los objetivos propuestos con el fin de obtener la información confiable y fidedigna de las variables en estudio y de este modo establecer su relación con la productividad de la organización.

Esta investigación permite entender el clima laboral como un elemento determinante para lograr que la productividad en los empleados puede ser alcanzada; ya que si se analiza desde el punto de vista de la motivación cuando se facilitan las herramientas y condiciones de trabajo optimas se produce un efecto directamente proporcional a la satisfacción laboral y por ende, se mejoran los estándares de rendimiento en la organización.

1.4 Factores que impactan en el clima organizacional de un centro de servicios compartidos.

El trabajo de tesis de (JORGE ALVAREZ, 2016) analizó los factores del Clima Organizacional que existen en el personal a través de una investigación de carácter Descriptivo - Cualitativo. Se realizó la aplicación un cuestionario con 16 preguntas que arrojaron datos

importantes respecto a las percepciones que hoy en día tienen los colaboradores. Para finalizar, se realiza un análisis de los resultados obtenidos del cuestionario en donde se indican las posibles causas que incidieron en los mismos, y se proponen algunas acciones para mejorar las percepciones de los colaboradores, y por lo consiguiente el Clima que se vive en la organización.

En esta investigación se pueden establecer los factores que impactan en el clima organizacional, aspecto que es de importancia para el estudio que se realiza en la Estación de Servicio El Sol, ya que determinar los elementos o situaciones que infieren dentro del clima laboral y a partir de ello diseñar un plan de acción que subsane o mejore la motivación de los trabajadores de la empresa.

2. Planteamiento del problema

2.1 Enunciado

El clima organizacional es un tema de mucha importancia para las empresas porque es por medio de este que se puede permitir el desarrollo de relaciones interpersonales, comunicación, aprendizaje, productividad, direccionamiento, trabajo en equipo, así como diferentes opiniones o puntos de vistas que puedan contribuir al crecimiento o fracaso de la organización. Según (BRUNET, 1987) el clima organizacional es “un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como las aptitudes y características físicas y psicológicas y, a cambio esta presenta entornos sociales y físicos que tienen sus particularidades propias” (15 p.)

Por este motivo surgen temas relacionados con la comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, remuneración y bienestar social los cuales son esenciales sirviendo de apoyo y que a su vez permiten que se pueda tener un buen clima organizacional dando prioridad al bienestar, tanto físico como mental del trabajador y a su vez permitiendo el crecimiento del mismo, sin descuidar en ningún momento la parte financiera de la empresa.

Pero a pesar de ello se debe reconocer que durante mucho tiempo los trabajadores de las empresas han presentado algún tipo de dificultad en su lugar de trabajo debido a la jerarquía, riqueza y poder, los cuales en muchas ocasiones son causales de rupturas de relaciones entre los empleados y la empresa lo cual genera desventajas para los trabajadores ya que éste en muchas ocasiones es maltratado y vulnerado por los representantes de las industrias los cuales presentan resistencia al dialogo entre empleador y empleado para efectos diligentes, buscando el bienestar y la motivación del trabajador.

De acuerdo a lo mencionado por Chiavenato en cuanto a la era de la industrialización clásica y enfocada en el contexto interno de la empresa, hace referencia que:

La cultura organizacional imperante se orienta hacia el pasado y propendía a la conservación de las tradiciones y los valores tradicionales. A las personas se les considera recursos de producción, junto con otros recursos organizacionales como maquinas, equipos y capital, de acuerdo con la concepción de los tres factores tradicionales de producción: naturaleza, capital y trabajo. Debido a esta concepción la administración de personas se denominaba relaciones industriales (CHIAVENATO, 2001, 699 p.)

Se puede decir que hoy en día se sigue presentando dicha problemática en algunas empresas a pesar de la fuerte normatividad del trabajo, porque en muchos casos todo se centra solo en el dinero, poder y búsqueda de beneficios individuales que no todos pueden lograr tener y en cambio otros solo se deben conformar con un salario que cubre solo sus necesidades básicas cotidianas.

Sin embargo, existen empresas que han reflexionado acerca de lo anterior y han comenzado a implementar estrategias para buscar el bienestar del trabajador en todo momento y lugar, ya que esto puede ayudar a obtener mayor productividad para la empresa por parte del empleado.

Con respecto a lo anterior, se puede decir que la parte fundamental y más importante es el bienestar de cada uno de los trabajadores, se hace referencia a esto ya que en muchos casos es muy poca la comprensión y ayuda que le brindan las empresas al personal cuando este enfrenta alguna calamidad, problemas económicos o familiares lo cual termina generando en muchos casos un mal clima organizacional.

Por lo tanto, cada uno de los trabajadores tiene su propia percepción acerca del clima basándose en el ambiente del lugar de trabajo, estructura, procesos y acontecimientos que puedan

sucedan dentro de la organización, influyendo y determinando positiva o negativamente el comportamiento y rendimiento de cada uno de los individuos al igual que la productividad de la empresa.

Actualmente en la empresa Estación de Servicio El Sol no se ha realizado estudio alguno sobre clima organizacional, es por ello que para el administrador dada la importancia que tiene los trabajadores de la organización está preocupado por conocer cuál es la situación real, cómo se sienten ellos, porque manifiesta que quiere organizar administrativamente la empresa y el conocer sobre el tema de clima organizacional lo ha dejado bastante inquieto y quiere aplicar los instrumentos necesarios para obtener información preciso; es por esto que el investigador opta por realizar un estudio de clima organizacional que permita conocer y medir dicho clima; lo anterior, con la finalidad de detectar aspectos tanto positivos como negativos que puedan incidir en las relaciones laborales y los niveles de motivación y satisfacción laboral y a partir de ellos generar acciones de mejora a nivel preventivo y/o correctivo para la organización.

2.2 Formulación del problema

¿Qué características debe tener la propuesta de intervención del clima organizacional en la Estación de Servicio El Sol ubicada en el municipio de Roldanillo?

2.3 Sistematización del problema

- ¿Cuál sería el diagnóstico interno de la empresa mediante la identificación de variables que son fundamentales en el desarrollo de la organización?
- ¿Cuál sería el instrumento a aplicar para medir el clima laboral en la empresa?

- ¿Cuál sería el plan de acción a seguir por la empresa para las variables que presentaron resultados con un alto grado de deficiencia o incumplimiento?
- ¿Cuál sería la propuesta de intervención de clima laboral para la empresa según los resultados obtenidos con la encuesta?

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Estructurar una propuesta de intervención del clima organizacional en la Estación de Servicio El Sol ubicada en el municipio de Roldanillo.

3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar internamente a la empresa, identificando variables que sean fundamentales en el desarrollo de la organización.
- Diseñar y aplicar un instrumento (encuesta) para la medición del clima organizacional, identificando variables importantes que ayuden a generar resultados reales a la organización.
- Presentar una propuesta de intervención del clima laboral de acuerdo a los resultados obtenidos.

4. Justificación

Hoy por hoy, la empresa es considerada el lugar de mayor convivencia para las personas; ya que se pasa la mayor parte del tiempo activo dedicado a las labores propias del ambiente empresarial, en el que se logran establecer vínculos estrechos con los compañeros de trabajo. En tal sentido, el ambiente interno, también debe ser puesto en consideración por parte de las directivas de la organización, toda vez que, fomentar y garantizar un clima óptimo entre los colaboradores de la empresa, influye directamente en buenos resultados y productividad. (CHÁVEZ CERVANTES, 2018)

Por lo tanto, los índices de eficiencia se alcanzan en gran parte por la armonía que se logra en el clima laboral; de tal manera que, para su medición se deben tener presentes factores como los aspectos psicológicos, grado de motivación, nivel de satisfacción, proyección profesional, entre otros, que forman parte de la percepción que tiene el colaborador acerca de su lugar de trabajo y la importancia que tiene para empresa su rol o participación en el logro de los objetivo organizacionales. (GALICIA VILLANUEVA, GARCÍA OLIVER, & HERNÁNDEZ CRUZ, 2017)

Es por ello, que llevar a cabo la medición del clima organizacional es una labor de suma relevancia en cualquier empresa; puesto que permite detectar de manera preventiva aquellas situaciones o elementos que están influyendo en la motivación y el desempeño de los colaboradores; y al mismo tiempo se convierte en un ejercicio práctico que ubica en contexto a la organización sobre el cumplimiento en las políticas de bienestar laboral, de manera que puede dar paso a nuevas estrategias y planes de acción donde se optimice el capital humano y se trabaje

con mayor sentido de pertenencia y compromiso, reconociendo a los colaboradores como el activo más importante que puede tener una compañía.

De igual manera, es importante anotar que en muchas ocasiones se desconoce por parte de la Gerencia y el personal, la importancia que tiene para las organizaciones el tema del clima laboral y su medición; esto puede repercutir en que se deterioren las relaciones entre el jefe y colaborador y así mismo puede incidir en baja motivación y satisfacción respecto al trabajo; lo cual se traduce en una disminución de la productividad y por lo tanto, se puede empezar afectar las metas organizaciones a corto, mediano e incluso largo plazo.

Por consiguiente, la investigación tiene como finalidad medir el clima laboral en la Estación de Servicio El Sol, para identificar aquellos elementos que pueden estar afectando aspectos motivacionales y de satisfacción en el trabajo. Los resultados arrojados en este estudio permitirán a la empresa el diseño e implementación de estrategias encaminadas al mejoramiento de las condiciones de trabajo, garantizado un plan de Bienestar Laboral acorde a las necesidades personales y profesionales para su equipo de colaboradores.

Finalmente, la realización de este proyecto beneficiará al autor del mismo; puesto que representa una oportunidad de llevar a un contexto laboral lo aprendido durante su formación académica; generando una propuesta de intervención que puede ser adoptada por parte de las directivas de la Estación de Servicio El Sol.

5. Marco de referencia

5.1 Marco teórico

Alrededor del tema del clima organizacional son muchos las teorías que han sido desarrolladas desde el campo científico-académico, buscando descubrir y destacar aquellos aspectos y características que puedan definir mejor el componente del clima organizacional en la vida empresarial.

A continuación se presentan algunas de las teorías más relevantes en el campo de la administración.

5.1.1 Teoría de Forehand y Von Gilmer. Enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer según el cual el clima organizacional es el “conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”. Para Forehand y Gilmer el clima organizacional es multidimensional y está formado por un conjunto de características que describen a la organización, la hacen diferente de otras organizaciones, son duraderas en el tiempo e influyen sobre el comportamiento de los miembros de la organización (FOREHAND & VON HALLER, 1964, pág. 361).

El clima organizacional es el resultado del conjunto de percepciones globales de las personas sobre su medio interno de trabajo. Es un efecto de la interacción de los motivos internos de los individuos, de los incentivos que da la organización y de las expectativas que se despiertan en dicha relación. Está integrado por las características propias de la organización, que la describen y a su vez la diferencian de las demás. Es experimentado por todos los individuos y se puede medir operacionalmente a través del conocimiento de las percepciones de las personas. Es un fenómeno subjetivo que se refiere a las actitudes, valores, normas y sentimientos que las

personas perciben que existen o conciernen a la organización de la cual hacen parte. También es un fenómeno objetivo, es decir, como conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de los individuos que la forman. (FOREHAND & VON HALLER, 1964)

5.1.2 Teoría del Clima Organizacional de Likert. La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por (BRUNET L. , 1999)) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima.

En tal sentido se cita:

- Variables causales: Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- Variables Intermedias: Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la institución, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la institución.
- Variables finales: Estas variables surgen como derivación del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

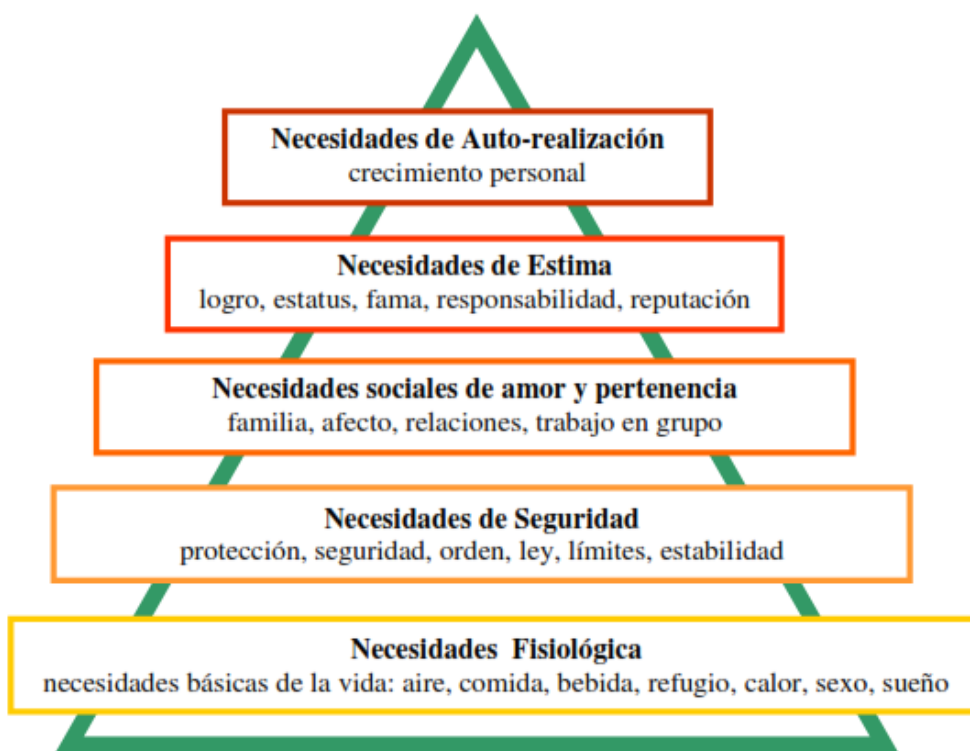
5.1.3 Teoría de Gibson J., Ivancevich J. y Donnelly J.. Explica que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados (GIBSON, IVANCEVICH, & DONNELLY, 1985). Dichos autores expresan que el clima en las organizaciones está influenciado por elementos como:

- El aspecto individual de los empleados en el que se consideran: actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el stress que pueda sentir el trabajador en la organización.
- Los grupos dentro de la organización: su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.
- La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo.
- Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo
- La estructura, con sus macro y micro dimensiones
- Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

5.1.4 Teoría de la escala de las necesidades de Abraham Maslow. Propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía se modela identificando cinco categorías de necesidades y se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. De acuerdo a este modelo, a medida que el hombre satisface sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad (COLVIN & RUTLAND, 2008).

Las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel. Maslow también distingue estas necesidades en “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y de “desarrollo del ser” (auto-realización). La diferencia distintiva entre una y otra se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo (KOLTKO, 2006).

Imagen 1. Jerarquía de necesidades propuesta por Maslow



Fuente: (CHAPMAN, 2007).

5.1.5 La teoría de Motivación-Higiene de Herzberg. En su obra, el autor habla acerca de lo que llama la teoría de motivación e higiene que se conoce como “Teoría de los dos factores” (MARTÍNEZ, 2013). Dicha teoría establece que las personas están influenciadas por dos factores, los cuales son:

- La satisfacción, es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.
- La insatisfacción, este es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Según (MARTÍNEZ, 2013) entre los factores de higiene cabe mencionar:

- Sueldo y beneficios
- Política de la empresa y su organización
- Relaciones con los compañeros de trabajo
- Ambiente físico
- Supervisión
- Status
- Seguridad laboral
- Crecimiento
- Madurez
- Consolidación

Así mismo, (MARTÍNEZ, 2013) indica que algunos factores de Motivación son:

- Logros
- Reconocimiento
- Independencia laboral
- Responsabilidad
- Promoción

5.2 Marco conceptual

En el desarrollo del proyecto se emplean una serie de términos que se destacan a lo largo del documento, los cuales forman parte de la temática central que se aborda en la investigación: el clima organizacional. A continuación, se describen algunos de esos conceptos.

Comportamiento Organizacional: es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización. (MANAGERS HELP, 2015)

Comunicación: el proceso por el cual se unifica la actividad organizada, es un proceso esencial en el sistema organizativo que ayuda a integrar todos los elementos en función de los objetivos de la organización. (BLOGSPOT.COM, 2014)

Cultura Organizacional: Es el repertorio de conductas, la manera de proceder y actuar una organización en concordancia con los objetivos y metas. La cultura en cuanto conducta habla de las características, propiedades, tipología y forma de conducirse de los diferentes miembros de la empresa, la cultura refleja la imagen de la organización. (GÓMEZ, SUÁREZ, & RODRÍGUEZ, 2014)

Desarrollo Organizacional: trata acerca del funcionamiento, desarrollo y efectividad de las organizaciones humanas. (BLOGSPOT.COM, 2014)

Desempeño: Es cumplir con lo acordado, de allí que en las organizaciones, el desempeño es la traducción tangible (real) de los compromisos laborales, a los fines de cumplir con las metas. Es decir, el desempeño es la expresión real de la productividad de la organización, dice del comportamiento coordinado de sus diferentes sistemas, mide el cumplimiento en la entrega

de los productos o servicios, ofertados a los clientes o usuarios. (GÓMEZ, SUÁREZ, & RODRÍGUEZ, 2014)

Liderazgo: es el proceso de influir en las personas para encausar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas. (BLOGSPOT.COM, 2014)

Motivación: Las personas motivadas son aquellas que con gran entusiasmo y convencimiento propio afrontan la tarea que deben ejecutar ya que con ella logran satisfacer sus necesidades. (BLOGSPOT.COM, 2014)

Personalidad: se refiere a un conjunto dinámico de características psíquicas de una persona, a la organización interior que determina que los individuos actúen de manera diferente ante una circunstancia. (MARTÍNEZ P. , 2011)

Siendo **Satisfacción en el trabajo:** que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen. (CABALLERO RODRÍGUEZ, 2002)

5.3 Marco contextual

Aunque muchos creerían que el incremento de la gasolina beneficia en gran medida a las estaciones de servicio, no es tan cierto. Según Fendipetroleo, son tantos los impuestos y recursos que tienen que destinar para poder expender gasolina y combustibles diesel que ya no es tan fácil sostener el negocio.

El imaginario colectivo que si sube el precio de la gasolina, esto va a favorecer las finanzas de la estaciones de gasolina del país., al parecer esta información no sería tan cierta pues aunque la gasolina en 2017 subió casi mensual y al finalizar el año acumulo un alza de 845 pesos

en el precio de la gasolina (10%) y 638 en el del Acpm (8,31%) el gremio de las estaciones de gasolina se podría declarar en crisis de acuerdo a lo anterior. (DÁVILA, 2018)

Actualmente en Colombia existen 6215 estaciones de gasolina habilitadas para prestar el servicio de venta de combustibles en todo el territorio nacional. El departamento con el mayor número de estaciones de servicio es Cundinamarca quien registra el 18.7% de la totalidad de las estaciones en todo el país. Estas estaciones cuentan con el permiso otorgado por el ministerio de minas y energías quien al mismo tiempo es el encargado de la reglamentación que rige el sector y es quien fija los precios de los combustibles. (SICOM, 2018)

El decreto legislativo de 1056 de 1953 (código de petróleos) y las leyes 39 de 1987, 26 de 1989 y 812 de 2003 correspondientes a la superintendencia de minas y energía enfocada a vigilar las estaciones de servicios en todo el territorio nacional.

Según el ministerio de minas y energía en Colombia se consumen cerca de 3.506.851.781.500 galones de combustible al año esto teniendo en cuenta que este es utilizado por el transporte y la industria siendo fundamental para el funcionamiento de ambas partes.

Por otra parte, el estudio se realizará en el municipio de Roldanillo Valle fundado por Francisco Redondo Ponce de León el 20 de enero de 1573. Se sitúa al norte del departamento del Valle del Cauca aproximadamente a 149 km de Santiago de Cali capital del departamento.

Sus divisiones administrativas se conforman por el sector urbano y rural con 27 barrios, 17 veredas y 19 corregimientos. El municipio limita con el Dovio, Zarzal, Bolívar y la Tulia.

La economía del municipio está basada en el comercio, transporte, construcción y en la agricultura que es por medio de la cual se genera el 65% de los ingresos de los Roldanillenses por medio de los cultivos caña de azúcar, papaya, maíz, café, maracuyá y hortalizas. (ALCALDÍA DE ROLDANILLO, 2016)

En definitiva el centro del estudio es la empresa Estación de Servicio El Sol fundada en 1968 en el municipio de Roldanillo siendo así esta la primera estación de servicio de combustible creada en el municipio se debe resaltar que nunca antes se ha realizado estudio alguno sobre el clima organizacional en la empresa.

Actualmente la empresa cuenta con un grupo de diez trabajadores en total, el cual está compuesto de ocho operarios, una secretaria y un gerente general el cual está a cargo de toda la compañía. Los empleados trabajan directamente con la empresa y cuentan con todas las prestaciones legales exigidas por el ministerio de trabajo los empleados realizan sus labores en diferentes aéreas y turnos laborales la empresa brinda a sus empleados contrato a término indefinido.

La organización se caracteriza por la permanencia de sus trabajadores durante mucho tiempo; puesto que actualmente el trabajador que tiene más trayectoria dentro de la empresa lleva catorce años al servicio de la misma, el restante del personal llevan entre cuatro y seis años a excepción el gerente quien es el que menos lleva con dos años a cargo de la organización.

La Estación de Servicio El Sol se encuentra ubicada en la calle 9 # 2 – 51 barrio San Sebastián del municipio de Roldanillo en la avenida principal (ver Anexo A), cerca de la misma a 30 metros de distancia se encuentra ubicada la estación de servicio Servinorte y a 700 metros se localiza la estación de servicio Biomax.

6. Estrategia metodológica

6.1 Tipo de investigación

6.1.1 Investigación descriptiva. El proyecto se desarrolla bajo una metodología de enfoque descriptivo, el cual es descrito por Cesar Bernal, en su libro, Metodología de la Investigación como:

“...tales estudios se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías...” (BERNAL, 2010, pág. 113).

En este caso el objeto de estudio corresponde a la medición del clima organizacional en la empresa Estación de Servicio El Sol, la cual está delimitada por una serie de variables o características que definen la investigación, a partir de factores físicos, psicosociales, del entorno laboral o del desarrollo personal o profesional, que en cierta medida influyen en la calidad del clima laboral y que por lo tanto son estudiados, para definir así un modelo o guía que pueda servir de guía o apoyo para la solución del problema que dio origen a la investigación. (MÉNDEZ, 2002)

6.2 Método de investigación

6.2.1 Método cuantitativo. La investigación cuantitativa, como su nombre lo indica, se centra en cantidades numéricas (CAMPOS OCAMPO, 2017, pág. 15). Este método se verá reflejado en los resultados arrojados durante la aplicación del cuestionario a los colaboradores de la Estación de Servicio El Sol, ya que el producto de los datos obtenidos servirá al investigador para la generación de conclusiones y aportes en torno al problema de investigación, así como sus posibles causas.

6.2.2 Método cualitativo. Este método se centra en reflexiones culturales, mediante deducciones, razonamientos, relaciones, subjetividades. Según lo indica su enfoque, tiene que ver con las cualidades del objeto de investigación y éstas siempre vendrán dadas por las apreciaciones que hace el investigador a partir del objeto. (CAMPOS OCAMPO, 2017, pág. 16). Mediante este método se pretende generar una propuesta de intervención a partir de un análisis donde se busca interpretar e identificar los aspectos más relevantes a nivel organizacional para la mejora del clima organizacional-

6.2.3 Método deductivo. Se refiere a un método que parte de lo general para centrarse en lo específico mediante el razonamiento lógico. En este método todo el empeño de la investigación se basa en las teorías recolectadas, para esquematizar y concluir la situación de estudio, deduciendo el camino a tomar para implementar las soluciones. (CANAAAN, 2019) Este método está soportado en las diversas teorías y estudios científico-académicos que han sido desarrollados a través del tiempo y los cuales presentan aportes para definir y delimitar el objeto de la investigación, en el caso del clima organizacional están los aportes realizados por Forehand y Von Gilmer, Abraham Maslow, Herzberg, entre otros.

6.3 Hipótesis

Llevar a cabo un proceso de medición del clima organizacional en la empresa Estación de Servicio El Sol permitirá identificar el nivel de satisfacción de los empleados y por lo tanto contribuirá al desarrollo organizacional e incremento de la productividad.

6.4 Población

La investigación se llevará a cabo en la empresa Estación de Servicio El Sol del municipio de Roldanillo, será enfocada al área de talento humano y se realizará en el transcurso del año 2018 y 2019, se busca por medio de la directiva y los empleados aporten información. Se realizará la aplicación de la encuesta al 100% de los empleados que se compone de un (1) gerente y nueve (9) empleados.

6.5 Temporalidad

En el ámbito de la temporalidad, la investigación es de carácter sincrónica puesto que el estudio se realiza en el momento actual, estudiando hechos que están sucediendo aquí y ahora. Debido a que la empresa no cuenta con ningún tipo de estudio preliminar en lo que respecta al tema del clima organizacional y por ende no existe un antecedente que permita evaluar dicha situación.

6.6 Fuentes de recolección de información

6.6.1 Fuentes primarias. Las fuentes primarias corresponden a la población que será aplicado el formulario; las respuestas consignadas en el instrumento de recolección de información a partir de la calificación y nivel de percepción de la escala Likert, servirá como insumo para el posterior análisis y presentación de los resultados.

6.6.2 Fuentes secundarias. Las fuentes secundarias están representadas en la recopilación documental que se llevará a cabo por medio de diferentes teóricos como Forehand y Von Gilmer, Abraham Maslow, Herzberg, entre otros; lo cuales cuentan con estudios e investigaciones que permiten definir y trazar una hoja de ruta para la recolección de información.

6.7 Técnicas de recolección de información

Teniendo en cuenta que el estudio es de tipo cualitativo se recurrirá a diversas técnicas de recolección de información confiable y contundente.

- Encuesta: consiste en realizar un cuestionario mediante el instrumento de la escala de Likert acorde al tema de estudio siendo está dirigida a la directiva y los empleados de la empresa.
- Observación no participante: Según (BERNAL, 2010) la observación no participante “identifica objetivamente aspectos o situaciones presentes con el objeto de estudio sin participar directamente en él”. (pág. 192). Esta técnica de recolección de información se empleará en el momento de aplicar los cuestionarios a los empleados de la Estación de Servicio, el investigador actuará como un espectador pasivo que detallará la gestualidad de los encuestados al asignar la calificación bajo la escala Likert; esto permitirá tener un mejor rango de análisis de los resultados.
- Análisis de documentos: Para (ANDREÚ) la revisión documental “se realiza a partir de la consulta de libros, datos estadísticos, grabaciones, informes o cualquier clase de registro. Esta técnica debe ser sistemática, objetiva y validable”. (pág. 2). El análisis de documentos corresponde a la revisión de tesis o trabajos de grado asociados al objeto de investigación del clima laboral; además se tuvo en cuenta la teoría de la motivación, de la escala de las necesidades y la teoría del clima Organizacional de Likert.

6.8 Procesamiento de datos

Respecto al procesamiento de los datos recolectados en la aplicación del formulario se realizará la tabulación y graficación de los resultados a través del programa Microsoft Excel, con

el fin de presentar de manera sistematizada las calificaciones de la escala Likert , permitiendo reconocer el nivel de percepción de la población encuestada; a fin de establecer los resultados y conclusiones del trabajo de campo. Para el

7. Resultados

Como parte de la medición del clima organizacional en la empresa Estación de Servicio El Sol se realizó un diagnóstico interno a la empresa, mediante la construcción de una matriz DOFA y su cruce de variables; seguido de ello se diseñó y aplicó un instrumento (encuesta) para la medición del clima organizacional, identificando variables importantes que ayuden a generar resultados reales a la organización y finalmente se presentó una propuesta de intervención del clima laboral de acuerdo a los resultados obtenidos, para la generación de estrategias que contribuyan a la mejora continua de la Estación de Servicio El Sol.

7.1 Diagnóstico interno de la empresa

Tabla 1. Matriz DOFA

DEBILIDADES (D)	FORTALEZAS (F)
1. No existe un plan de bienestar laboral para los empleados 2. Retrasos en algunos momentos en la prestación del servicio (suministro de gasolina a los vehículos) 3. Los empleados no tienen conocimiento de la misión y visión de la empresa.	1. Certificaciones del estado 2. Ubicación estratégica 3. Capacitaciones constantes 4. Atención las 24 horas del día a los clientes 5. Infraestructura
OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
1. Crecimiento del sector de transporte 2. Crecimiento de la demanda del servicio 3. Tecnificación del servicio 4. Posibilidad de fidelizar clientes	1. Competencia 2. Cambios en el precio del Petróleo 3. Desastres naturales 4. Factor climático

Elaborado por: Autor del proyecto

Tabla 2. Cruce de variables – matriz DOFA

Factores internos Factores externos	DEBILIDADES (D) 1. no existe un plan de bienestar laboral para los empleados 2. retrasos en algunos momentos en la prestación del servicio (suministro de gasolina a los vehículos) 3. los empleados no tienen conocimiento de la misión y visión de la empresa.	FORTALEZAS (F) 1. certificaciones del estado 2. ubicación estratégica 3. capacitaciones de empleados 4. atención las 24 horas del día a los clientes 5. infraestructura
OPORTUNIDADES (O) 1. crecimiento del sector de transporte 2. crecimiento de la demanda del servicio 3. tecnificación del servicio 4. posibilidad de fidelizar clientes 5 generar prestigio y buen nombre	ESTRETEGIAS (DO) D1, D3 O5 generar sentido de pertenencia en los trabajadores de la empresa. D2, O1, O2, O4 implementar estrategias que ayuden a generar rapidez en la prestación del servicio, cuando sea necesario.	ESTRATEGIAS (FO) F1, O1 generar prestigio frente a competidores y clientes. F1, F2, O2 crear estrategias que atraigan nuevos clientes. F3, F5, O3 prestar un servicio de muy alta calidad. F4, O4 generar acercamientos con el cliente.
AMENAZAS (A) 1. competencia 2. cambios en el precio del Petróleo 3. desastres naturales 4. factor climático	ESTRATEGIAS (DA) D1, D3, A1 lograr hacer que los trabajadores se sientan parte de la empresa generando sentido de pertenencia. D2, A1 implementación de estrategias que agilicen la prestación del servicio que logre diferenciar la empresa de su competencia.	ESTRATEGIAS (FA) F1, F2, F3, A1 lograr tener diferenciación ante los competidores y clientes. F1, A2 poder de negociación con proveedores.

Elaborado por: Autor del proyecto

Análisis

La empresa Estación de Servicio El Sol puede crear e implementar estrategias mediante el aprovechamiento de los factores internos y externos como lo son las debilidades y fortalezas, así como también las oportunidades y amenazas que se puedan presentar. Es por esta razón que se pretende dar a conocer una serie de estrategias propuestas mediante el diagnóstico interno que se le realizó a la organización.

De acuerdo a lo anterior, es fundamental para la organización generar sentido de pertenencia en los empleados, puesto que al existir esto los trabajadores van a cuidar de la empresa como algo propio y un bien preciado, logrando de este modo acciones estratégicas que favorezcan a la competitividad respecto a los rivales existentes en el sector y también propenderá por el cuidado de la imagen corporativa de la empresa; teniendo como resultado mayores niveles de productividad para la empresa.

También se puede buscar un sistema que ayude a agilizar la prestación del servicio en momentos que sea necesario; ya que a pesar de prestar un servicio de calidad, en algunos momentos se presentan cuellos de botella debido a los altos flujos en la demanda; es por eso que es importante implementar una estrategia que enfocada en mejorar la eficiencia respecto a la prestación del servicio.

Por otra parte, la empresa debe seguir preocupándose por buscar la manera de seguir manteniendo el prestigio y buen nombre del que goza actualmente respecto a los clientes y competidores del sector.

De igual manera, se requiere que la organización busque estrategias que atraigan nuevos clientes, para lograr la fidelización de un segmento representativo del mercado o tener una mayor

participación en el sector, esto podría traer para la empresa grandes beneficios, impactando directamente de manera positiva en las finanzas de la organización.

Por otro lado, es muy importante implementar las estrategias que permitan seguir prestando un servicio de alta calidad con respecto al portafolio de servicios que ofrece la organización a sus clientes, dándole prioridad a estas por parte de la empresa y no descuidar de este aspecto en ningún momento ya que esta es una de las razones de ser de la organización.

También se debe resaltar la importancia de lograr realizar más acercamientos e interacciones con el cliente, puesto que esto es algo fundamental que permite conocer las necesidades actuales que se deben satisfacer.

Así mismo, se deben contemplar las estrategias a seguir para lograr tener diferenciación ante los clientes y competidores, partiendo de las acciones de la organización con las cuales se busca lograr que los consumidores perciban y reconozcan cuál es su mejor opción para satisfacer la necesidad que tienen y así lograr ser reconocido ante la competencia como un competidor fuerte y respetado del sector.

Finalmente, se debe mejorar la relación con proveedores, mediante el establecimiento de políticas y cumplimiento de pagos, esto con la finalidad de disminuir un posible poder de negociación por parte de los proveedores, obteniendo de este modo beneficios para la organización.

Una vez realizado el diagnostico, se procedió al diseño y aplicación de un instrumento tipo encuesta para la medición del clima organizacional entre los colaboradores de la empresa; para ello se empleó la escala de calificación de Likert para conocer el nivel de percepción respecto a las siete variables que fueron asignadas como, liderazgo, comunicación, trabajo en

equipo, remuneración e incentivos, infraestructura, bienestar social, direccionamiento y orientación.

7.2 Diseño y aplicación de instrumento (encuesta)

7.2.1 Diseño del instrumento. El instrumento utilizado para realizar la encuesta a los empleados de la Estación de Servicio El Sol del municipio de Roldanillo Valle, es la escala de Likert, por medio de la cual se buscó recopilar información acerca de la percepción de los empleados frente a diferentes variables que hacen parte del clima organizacional como lo son:

- Liderazgo: mediante el direccionamiento de una Gerencia que trabaje de manera proactiva, entendiendo las necesidades de su personal y creando espacios de participación sobre la toma de decisiones.
- Comunicación: estableciendo canales de comunicación flexibles y asertivos para el manejo de información clara y oportuna.
- Trabajo en Equipo: entendido como el factor clave de éxito, los colaboradores representan la fuerza y el motor que impulsa a la empresa.
- Remuneración e Incentivos: garantizando a sus colaboradores las bonificaciones y reconocimientos por los aportes, propuestas o acciones que contribuyan al crecimiento de la empresa.
- Infraestructura: contar con los equipos, herramientas y espacios de trabajo óptimos para el desarrollo de las actividades laborales.
- Bienestar Social: promesa de valor agregado que se enfoca en garantizar a los colaboradores sano esparcimiento, crecimiento profesional e interacción familiar;

comprendida también como una estrategia de motivación y compromiso de la empresa hacia su equipo de trabajo.

- Direccionamiento y Orientación: logrando el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales a través de los diferentes recursos (humanos, financieros y operativos) que tiene a disposición la empresa.

Por lo tanto, se realizó una reunión con el gerente de la empresa en donde se le explicó cuál era el propósito de aplicar la encuesta y de qué manera se procedería al diligenciamiento del formulario a cada uno de los miembros de la organización; que en su totalidad está compuesta de diez (10) empleados, de tal manera que la encuesta se realizaría con la población total de la empresa.

Contando con la respectiva aprobación de la directiva para aplicar la encuesta se procedió a contextualizar a todos los empleados de la estación de servicio brindándoles la información y resolviendo inquietudes sobre la manera que funcionaba el instrumento por medio del cual iban a ser encuestados; así mismo se llegó a un consenso sobre la fecha de realización de la encuesta y el tiempo del cual se dispondría para llevar a cabo la actividad.

Por lo anterior, la realización de la encuesta se llevó a cabo el día 12 de octubre del 2018 entre las 10 a.m. y las 11 p.m. teniendo en cuenta que no todos los empleados de la empresa se encuentran laborando en el mismo horario; ya que cinco de los trabajadores desempeñan el rol de bomberos y por ende laboran en turnos diferentes; por tal motivo se debió realizar la encuesta en diferentes horarios del día para poder cubrir los tres turnos laborales con respecto al resto del personal incluido el gerente se pudo aplicar la encuesta con normalidad.(ver Anexo B)

Encuesta a empleados, sobre la percepción del clima organizacional en la Estación de Servicio El Sol ubicada en el municipio de Roldanillo Valle.

Objetivo: El propósito de este cuestionario es identificar el nivel de satisfacción de los funcionarios y oportunidades de mejora para obtener un clima laboral óptimo en la Estación de Servicio El Sol.

Instrucciones: Las respuestas emitidas por usted en este documento, son opiniones basadas en su experiencia de trabajo y por lo tanto no hay respuestas correctas o incorrectas. La escala utilizada es del 5 (totalmente de acuerdo) al 1 (Totalmente en desacuerdo).

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque con una X la casilla que corresponda a la respuesta que mejor describa su percepción. Es importante que no quede ninguna pregunta sin responder.

Las opciones de respuestas son las siguientes:

ESCALA USADA PARA RESPONDER A LA ENCUESTA	
Totalmente de acuerdo	5
Casi totalmente de acuerdo	4
Indeciso	3
Casi totalmente en desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Agradecemos su buena disposición al diligenciar esta encuesta, sus aportes son valiosos para el mejoramiento continuo de la empresa.

	TA	CTA	I	CTD	TD
PREGUNTAS	5	4	3	2	1
1. Existe un líder aceptado por todos los empleados.					
2. El líder toma en cuenta las apreciaciones de sus empleados.					
3. El líder da a conocer los proyectos de la compañía a los empleados.					
4. Siente que el líder se preocupa por usted como persona.					
5. Considera que la persona encargada cumple un verdadero rol de líder.					
6. La comunicación se presenta en sentido jefe-empleados y empleados-jefe.					
7. La información que reciben los empleados es importante para el desarrollo de sus deberes.					
8. La información suministrada llega en el momento oportuno.					
9. Existe buena comunicación entre empleados que permite crear buenas relaciones interpersonales.					
10. La información suministrada es clara y precisa.					
11. Los empleados forman equipos de trabajo que ayudan al cumplimiento de las tareas.					
12. Todos los empleados de la organización trabajan con el propósito de cumplir objetivos comunes.					
13. Existe colaboración y apoyo entre los compañeros de trabajo.					

14. . El jefe escucha opiniones y sugerencias para tomar decisiones en consenso.					
15. Se siente a gusto con la remuneración recibida por la realización de sus deberes.					
16. La empresa es cumplida con el pago de sueldos y prestaciones.					
17. Ha recibido alguna vez algún incentivo extra por la realización exitosa de sus funciones.					
18. Cuenta la empresa con algún plan de incentivos y beneficios para sus empleados.					
19. La empresa tiene las instalaciones adecuadas para su funcionamiento.					
20. .la empresa cuenta con los suficientes equipos para que los empleados puedan realizar sus funciones.					
21. De acuerdo a la pregunta anterior considera que dichos equipos son los adecuados y permiten que los empleados cumplan eficientemente y exitosamente sus labores de una manera más fácil.					
22. La empresa podría mejorar o cambiar algo respecto a su infraestructura o equipos para su funcionamiento.					
23. Conoce y tiene total claridad sobre el concepto de bienestar social, debido a información suministrada por la directiva de la empresa.					
24. Cuenta la empresa con políticas y programas de bienestar social.					

25. La empresa organiza jornadas de recreación, salud, celebraciones, integraciones familiares etc.					
26. .Debe invertir la empresa en programas de bienestar social para sus empleados.					
27. Es importante y beneficioso para la empresa contar con planes de bienestar social para sus empleados.					
28. la directiva comunica con claridad a los empleados los objetivos organizacionales de la empresa.					
29. La empresa cuenta con una misión y visión que es de total conocimiento de sus empleados.					
30. La empresa tiene un manual de funciones definido para cada cargo y es conocido por cada uno de los empleados.					
31. La empresa cuenta con políticas y normas de comportamiento que son del conocimiento de los empleados.					

7.2.2 Resultados de la aplicación del instrumento

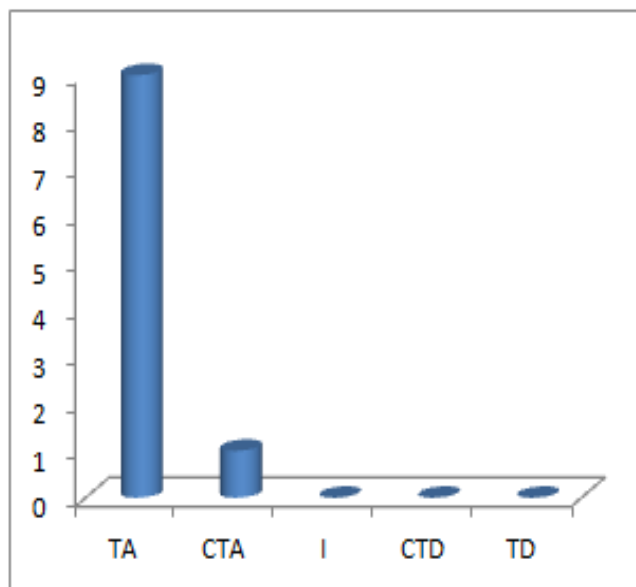
7.2.2.1 Variable de liderazgo

Gráfico 1. Existe un líder aceptado por los empleados

P1

Existe un líder aceptado por todos los empleados

respuestas	
TA	9
CTA	1
I	0
CTD	0
TD	0

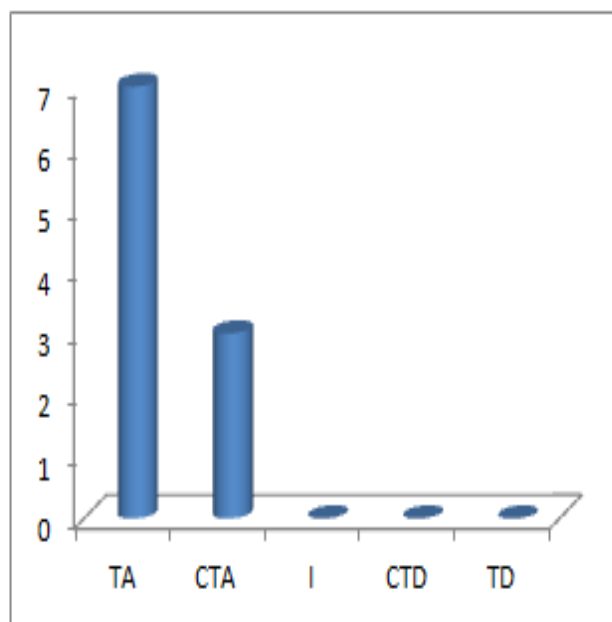


La primera dimensión evaluó el liderazgo en la empresa; respecto a ello se preguntó a los empleados de la empresa si existe un líder aceptado en la empresa; los resultados indicaron que hay una persona que es reconocida y aceptada por los demás como un líder, siendo este respetado por sus compañeros.

Gráfico 2. El líder toma en cuenta las apreciaciones de los demás

P2
El lider toma en cuenta las apreciaciones de los demas

respuestas	
TA	7
CTA	3
I	0
CTD	0
TD	0

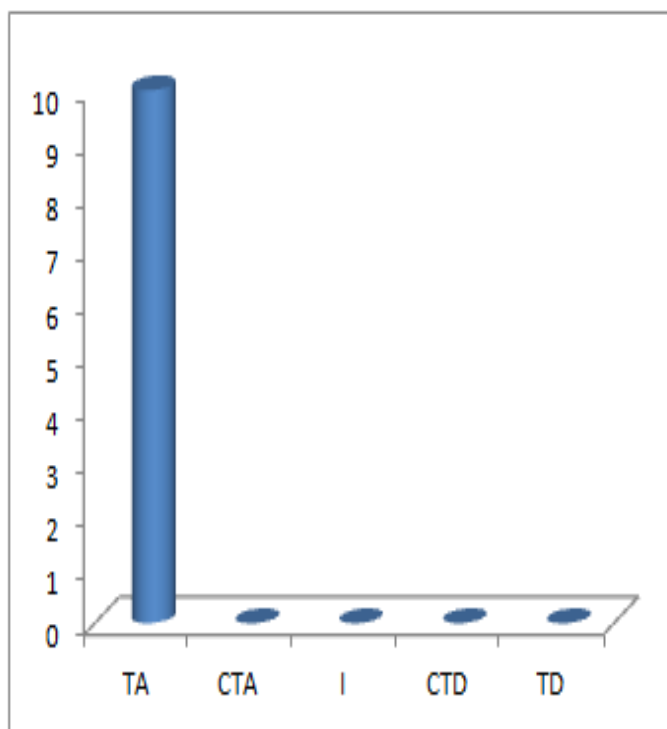


En cuanto a la pregunta de que si la persona que asume el rol de líder, toma en cuenta las apreciaciones de sus colaboradores, las respuestas indican que es jefe inmediato se caracteriza por escuchar sus opiniones y sugerencias o diferentes puntos de vista que estos puedan tener.

Gráfico 3. El líder da a conocer los proyectos de la compañía a sus seguidores

P3
El lider da a conocer los proyectos de la compañía a sus seguidores

respuestas	
TA	10
CTA	0
I	0
CTD	0
TD	0

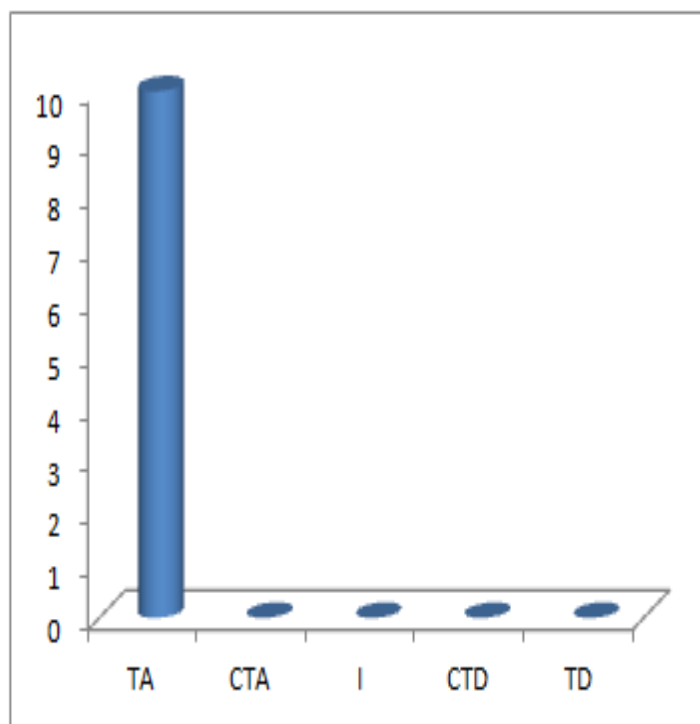


Respecto a si el líder da a conocer los proyectos de la compañía a sus colaboradores detalladamente brindándoles la información pertinente acerca de estos; los encuestados indicaron que son tenido en cuenta por parte de la Gerencia para dar a conocer los planes y proyectos que se van a ejecutar en la empresa.

Gráfico 4. Siente que el líder se preocupa por usted como persona

P4
Siente que el lider se preocupa por usted como persona

respuestas	
TA	10
CTA	0
I	0
CTD	0
TD	0



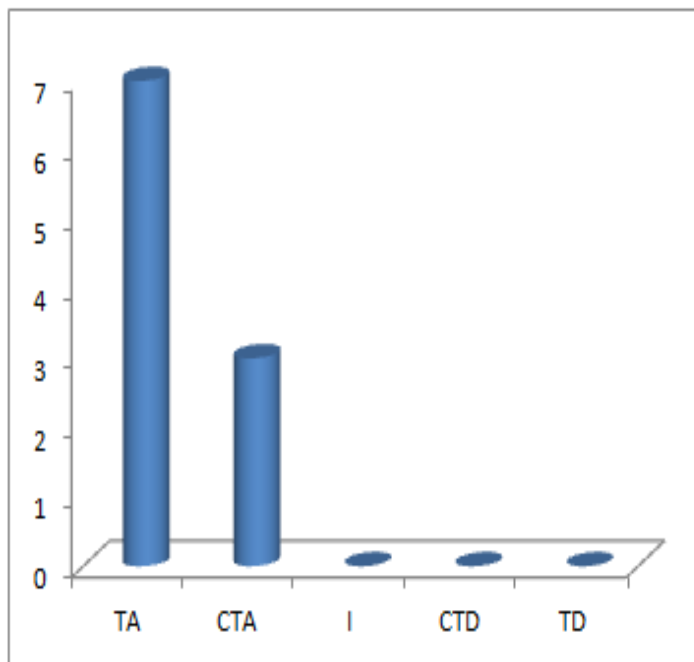
Los resultados indican de manera contundente que los empleados manifiestan y sienten que el líder se preocupa por ellos como personas y siempre está pendiente de su integridad.

Gráfico 5. Considera que la persona encargada cumple su rol de líder

P5

considera que la persona encargada cumple un rol de lider

respuestas	
TA	7
CTA	3
I	0
CTD	0
TD	0



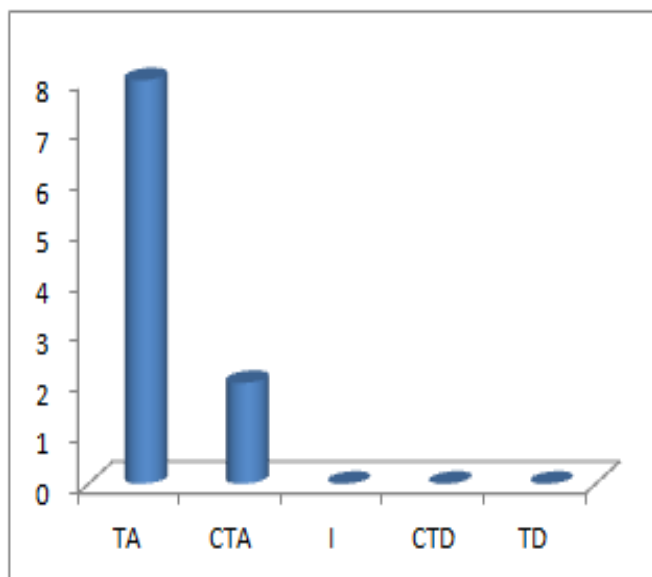
Los empleados afirman que la persona encargada asume un verdadero rol de líder, ya que manifiestan que este siempre tiene iniciativa, comunicación y una gran capacidad de decisión.

7.2.2.2 Variable de comunicación

Gráfico 6. La comunicación se presenta en sentido jefe-empleados y empleados-jefe

P6
La comunicación se presenta en sentido jefe-empleados y empleados-jefe

respuestas	
TA	8
CTA	2
I	0
CTD	0
TD	0

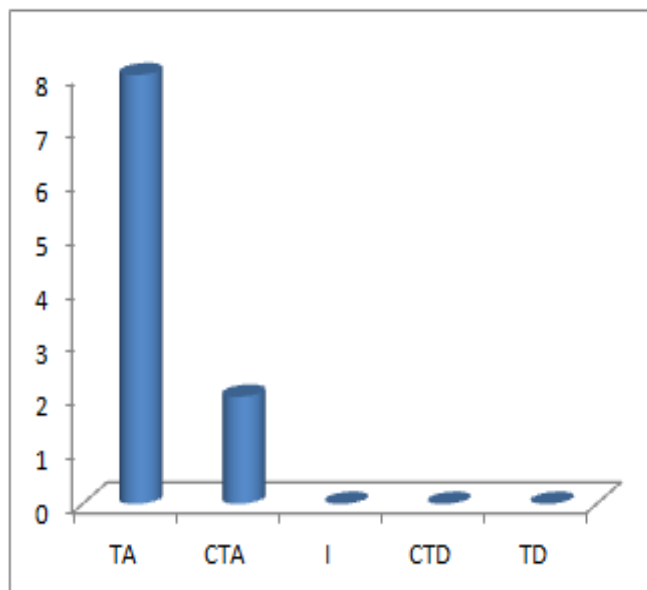


Iniciando con el grupo de preguntas de la dimensión de Comunicación se puede interpretar que los resultados indican que la comunicación en la empresa es muy buena y se presenta en sentido jefe - empleado y empleado - jefe, los empleados encuestados manifiestan que la comunicación es directa en todo momento.

Gráfico 7. La información que recibe, es importante para el desarrollo de sus deberes

P7
La información que recibe, es importante para el desarrollo de sus deberes

respuestas	
TA	8
CTA	2
I	0
CTD	0
TD	0



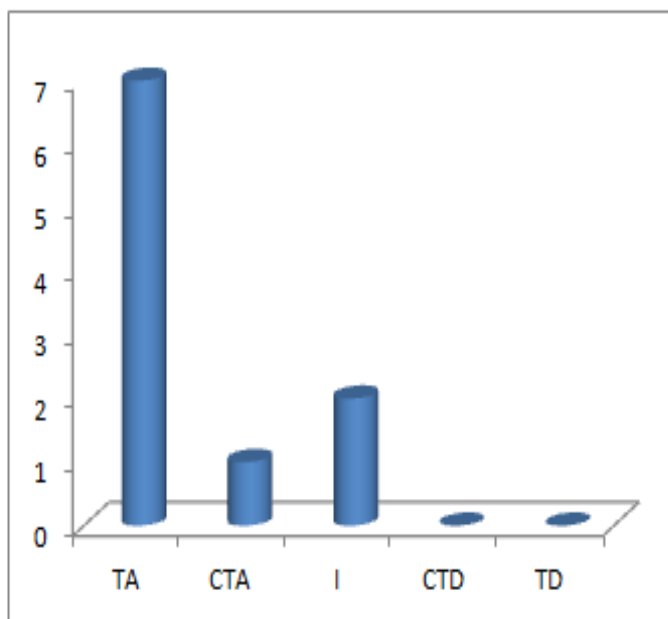
Los empleados de la organización manifiestan y aseguran que la información que reciben es importante y fundamental en la realización exitosa de los deberes que deben cumplir cada uno de los miembros que hace parte de la empresa.

Gráfico 8. La información suministrada llega en el tiempo oportuno

P8

La información suministrada llega en el momento oportuno

P8	
TA	7
CTA	1
I	2
CTD	0
TD	0

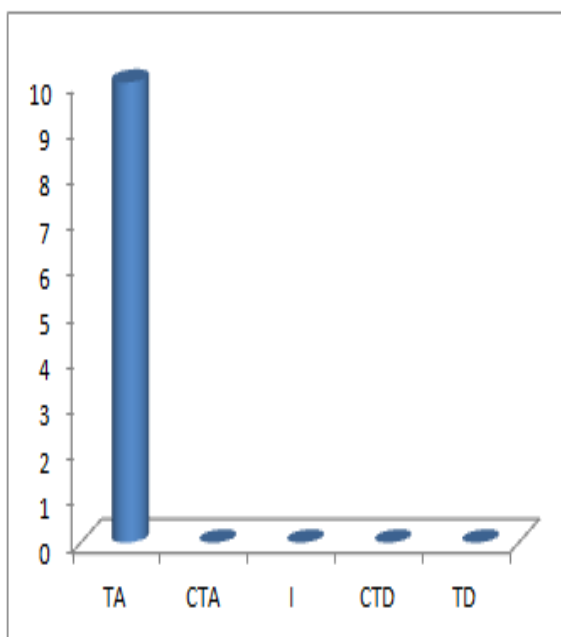


Se puede observar que la mayoría de los miembros de la organización afirman que la información que reciben y necesitan para llevar a cabo sus labores casi siempre llega en el momento oportuno.

Gráfico 9. Existe buena comunicación entre empleados que permite crear buenas relaciones interpersonales

P9
Existe buena comunicación entre empleados que permite crear buenas relaciones nterpersonales

P9	
TA	10
CTA	0
I	0
CTD	0
TD	0

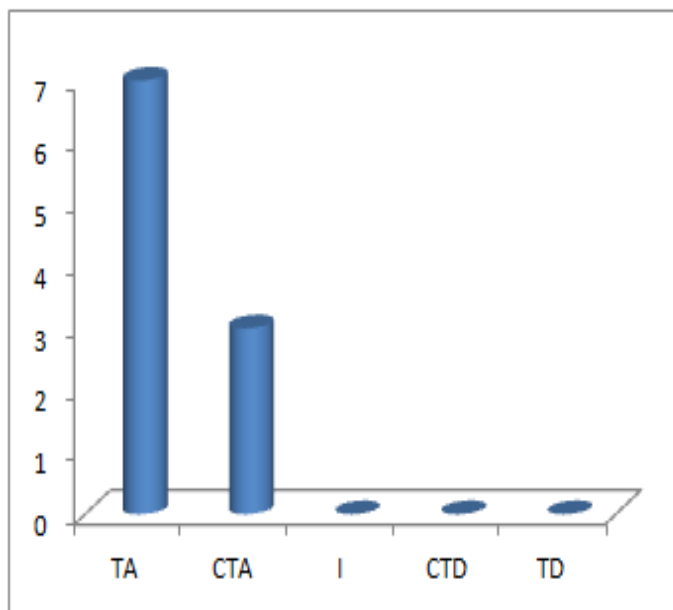


En los resultados se puede interpretar que los empleados aseguran y coinciden en que existe una buena comunicación entre ellos, la cual permite crear buenas relaciones interpersonales teniendo como resultados grandes y fuertes lazos de amistad y compañerismo. Los empleados afirman que son muy unidos todo el tiempo.

Gráfico 10. La información suministrada es clara y precisa

P10
la informacion suministrada es clara y precisa

P10	
TA	7
CTA	3
I	0
CTD	0
TD	0



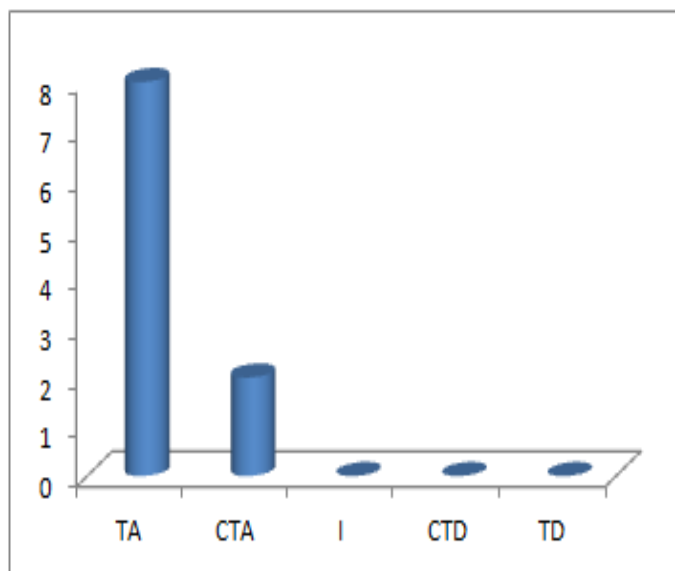
Los empleados afirman que la información que reciben y circula en la empresa es clara y precisa siendo contundente y no dejando vacíos de información; de modo que se puede inferir que los canales de comunicación son efectivos.

7.2.2.3 Variable de trabajo en equipo

Gráfico 11. Los empleados forman equipos de trabajo que ayudan al cumplimiento de los deberes

P11
Los empleados forman equipos de trabajo que ayudan al cumplimiento de los deberes

respuestas	
TA	8
CTA	2
I	0
CTD	0
TD	0

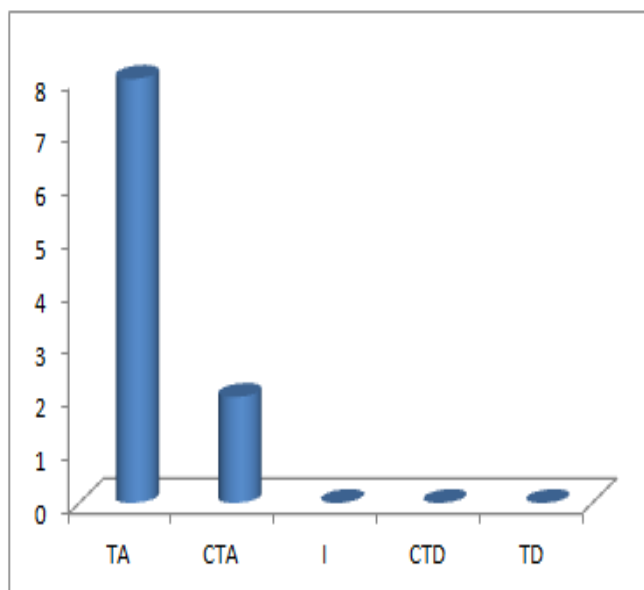


Los resultados arrojan que los empleados conforman equipos de trabajo con el propósito de cumplir con los deberes y tareas apoyándose unos a otros en pro de buscar el buen funcionamiento de la organización.

Gráfico 12. Todos los empleados de la empresa trabajan con el propósito de cumplir objetivos comunes

P12
Todos los empleados de la empresa trabajan con el proposito de cumplir objetivos comunes

respuestas	
TA	8
CTA	2
I	0
CTD	0
TD	0

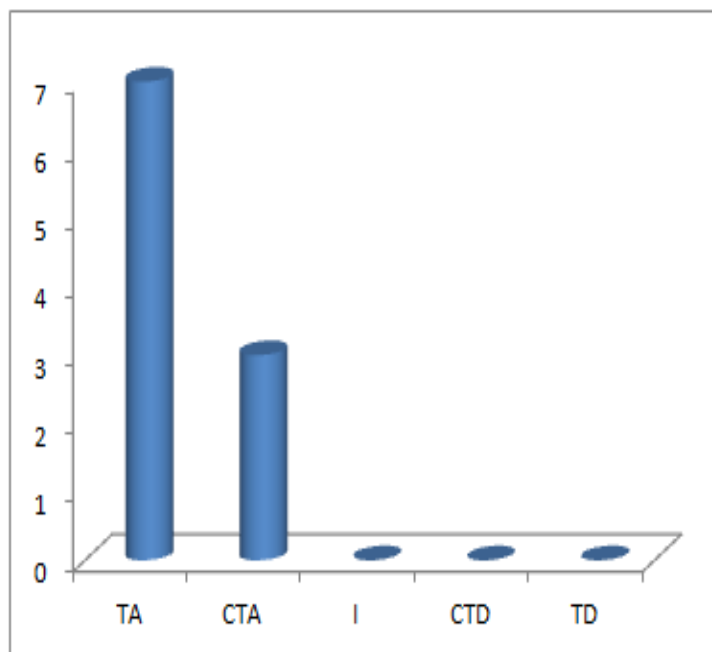


Las respuestas dadas por los encuestados permiten inferir que todos los trabajadores aseguran y afirman que trabajan con un mismo propósito y objetivos en comunes a cumplir.

Gráfico 13. Existe colaboración y apoyo entre los compañeros de trabajo

P13
Existe colaboracion y apoyo entre los compañeros de trabajo

respuestas	
TA	7
CTA	3
I	0
CTD	0
TD	0

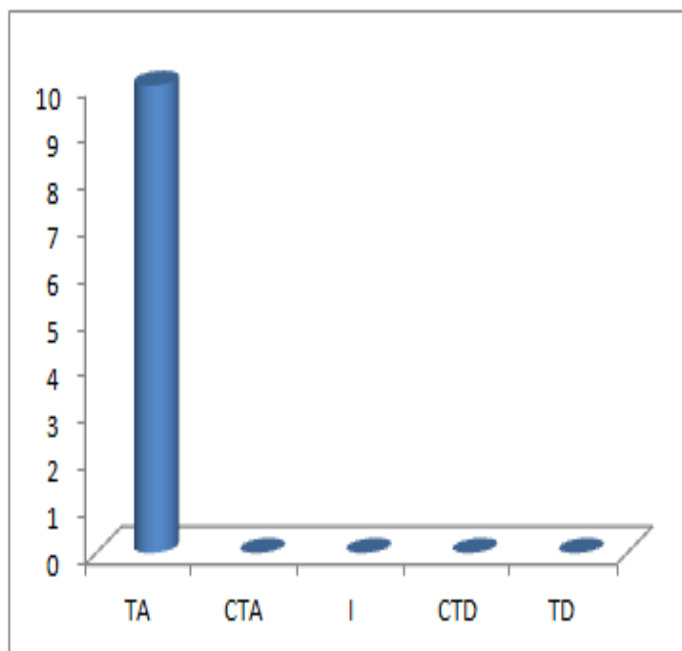


Respecto a la pregunta, los empleados manifiestan que se colaboran y apoyan entre ellos, creando dentro de la organización un gran sentido de compañerismo.

Gráfico 14. El jefe escucha opiniones y sugerencias para tomar decisiones en consenso

P14
El jefe escucha opiniones y sugerencias para tomar decisiones en consenso

respuestas	
TA	10
CTA	0
I	0
CTD	0
TD	0



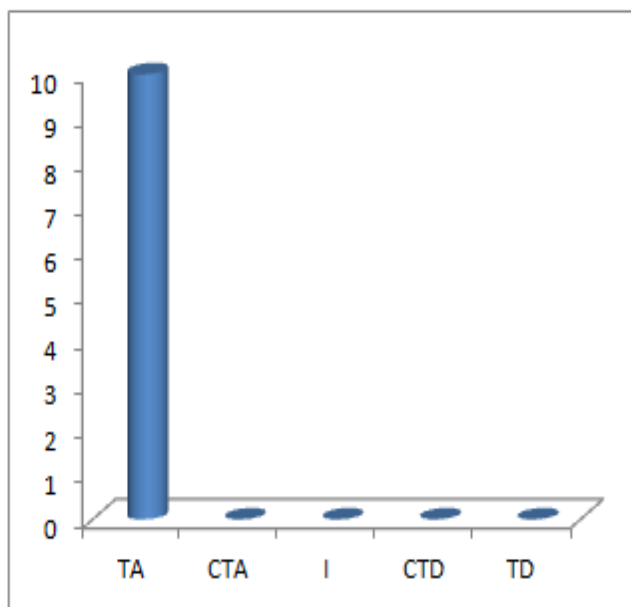
Los trabajadores aseguran y sienten que el jefe escucha siempre sus opiniones y sugerencias que puedan tener respecto a algo, mediante reuniones o espacios que se crean con este propósito.

7.2.2.4 Variable de remuneración e incentivos

Gráfico 15. Se siente a gusto con la remuneración recibida

P15	
se siente a gusto con la remuneracion recibida	

respuestas	
TA	10
CTA	0
I	0
CTD	0
TD	0

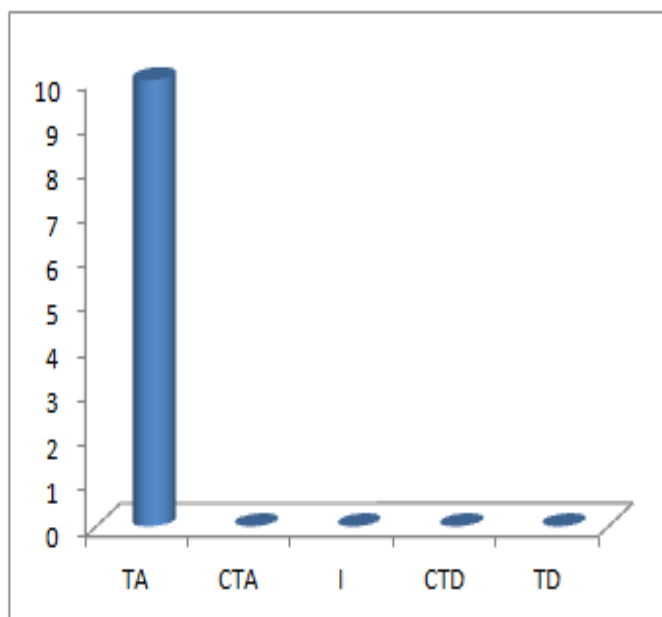


Los empleados están totalmente a gusto con la remuneración que reciben por la realización de sus deberes y tareas; lo cual se refleja en las respuestas de los encuestados que manifestaron estar totalmente de acuerdo frente a este interrogante.

Gráfico 16. La empresa es cumplida con el pago de sueldos y prestaciones

P16
La empresa es cumplida con el pago de sueldos y prestaciones

respuestas	
TA	10
CTA	0
I	0
CTD	0
TD	0

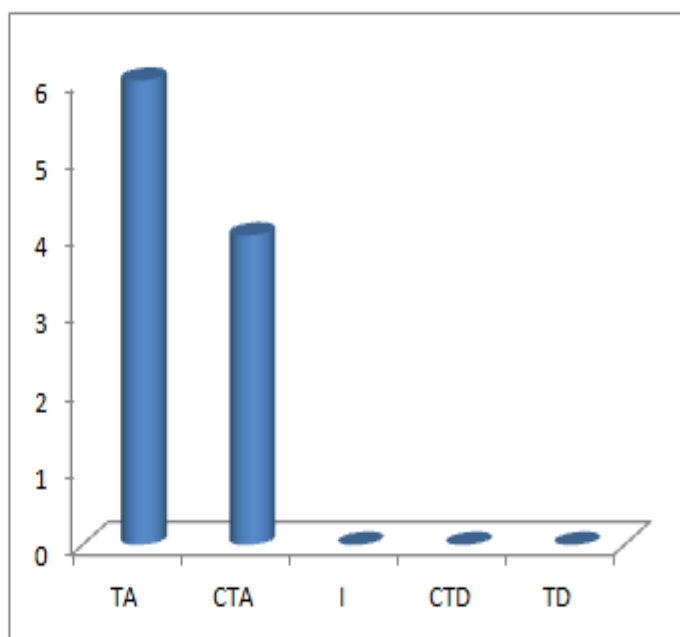


Los empleados aseguran y afirman que la organización es cumplida totalmente en el pago de sueldos y prestaciones; ya que estos manifiestan que la empresa nunca les ha quedado mal con el pago de sus obligaciones.

Gráfico 17. Recibió un incentivo extra por la realización exitosa de sus funciones

P17
Recibio un incentivo extra por la realizacion exitosas de sus funciones

respuestas	
TA	6
CTA	4
I	0
CTD	0
TD	0

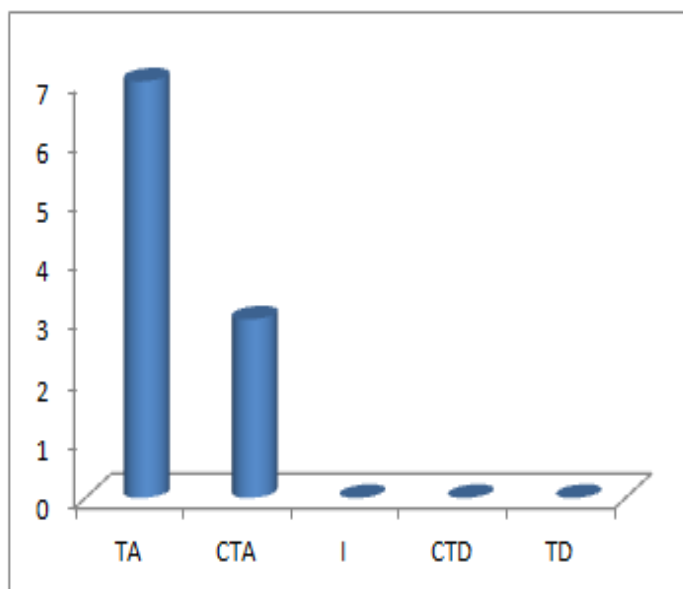


Los trabajadores coinciden en que si han recibido en algún momento un incentivo por la realización exitosa de sus funciones o por realizar algún aporte o sugerencia que beneficie a la organización.

Gráfico 18. La empresa cuenta con algún programa de incentivo y beneficios para sus empleados

P18
La empresa cuenta con algún programa de incentivo y beneficios para sus empleados

respuestas	
TA	7
CTA	3
I	0
CTD	0
TD	0



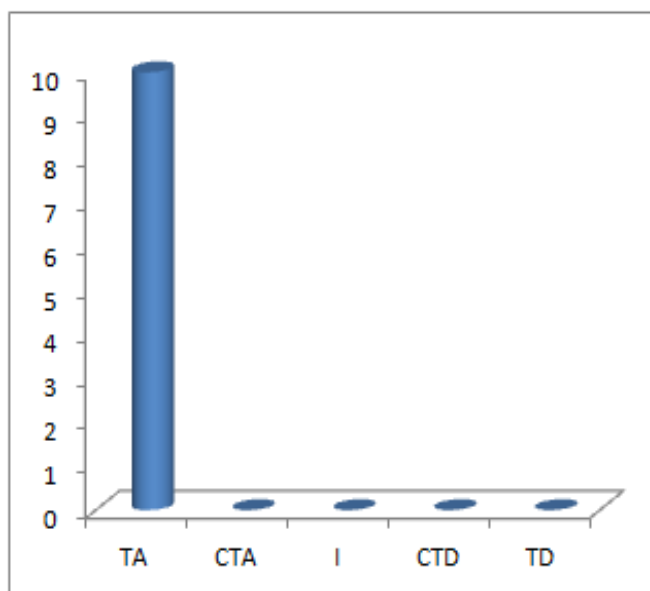
Los empleados aseguran y afirman que la organización cuenta con un programa de incentivos y beneficios para ellos, brindando premios en efectivo que sirven como estrategias de motivación para el personal.

7.2.2.5 Variable de infraestructura

Gráfico 19. La empresa tiene instalaciones adecuadas para su funcionamiento

P19	
La empresa tienen instalaciones adecuadas para su funcionamiento	

respuestas	
TA	10
CTA	0
I	0
CTD	0
TD	0

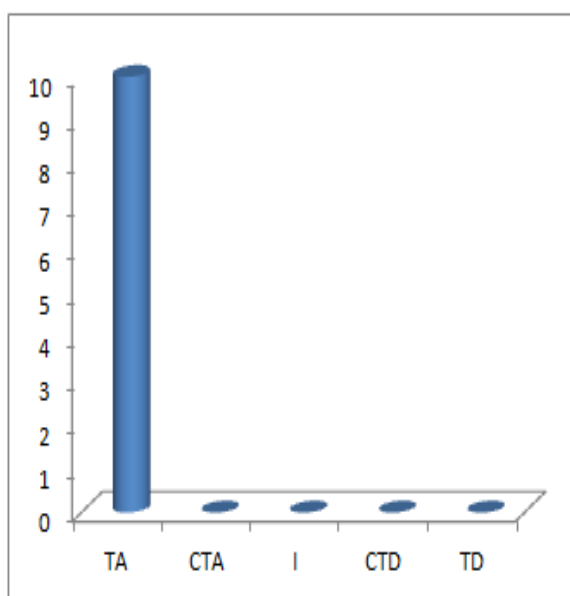


La organización cuenta con la infraestructura adecuada para su funcionamiento se puede evidenciar que es algo muy importante para la empresa y por esto realiza grandes inversiones en ello.

Gráfico 20. La empresa cuenta con suficientes equipos para que los empleados puedan realizar sus funciones

P20
La empresa cuenta con los suficientes equipos para que los empleados puedan realizar sus funciones

respuestas	
TA	10
CTA	0
I	0
CTD	0
TD	0

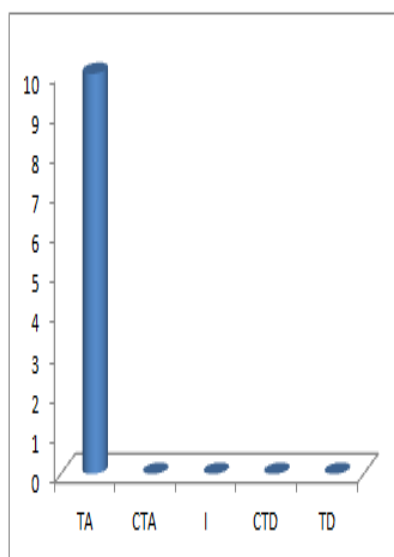


Los empleados aseguran y afirman que la organización cuenta con los equipos necesarios para que ellos puedan realizar sus funciones teniendo equipos modernos y de alta tecnología para su funcionamiento.

Gráfico 21. Los equipos son adecuados y permiten que el empleado cumpla eficiente y exitosamente sus labores de una manera más fácil

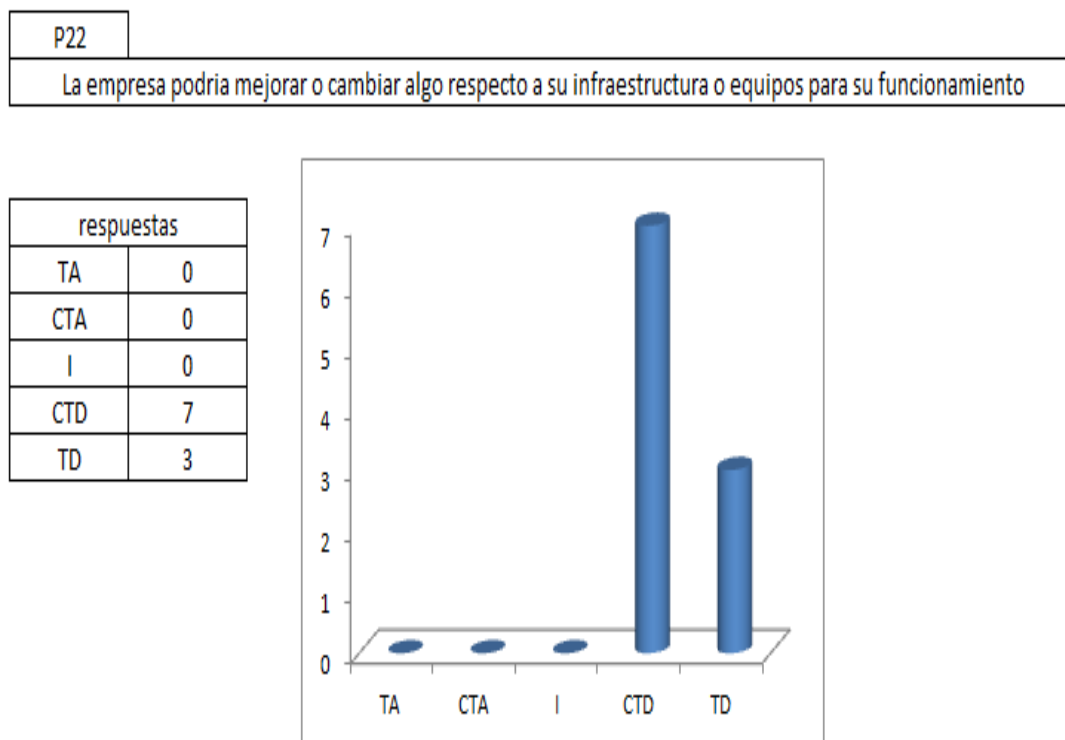
P21	
Los equipos son los adecuados y permiten que el empleado cumpla eficiente y existosamente sus labores de una manera mas facil	

respuestas	
TA	10
CTA	0
I	0
CTD	0
TD	0



Los empleados afirman que cuentan los equipos necesarios para realizar sus funciones les permiten hacer de su labor algo más fácil.

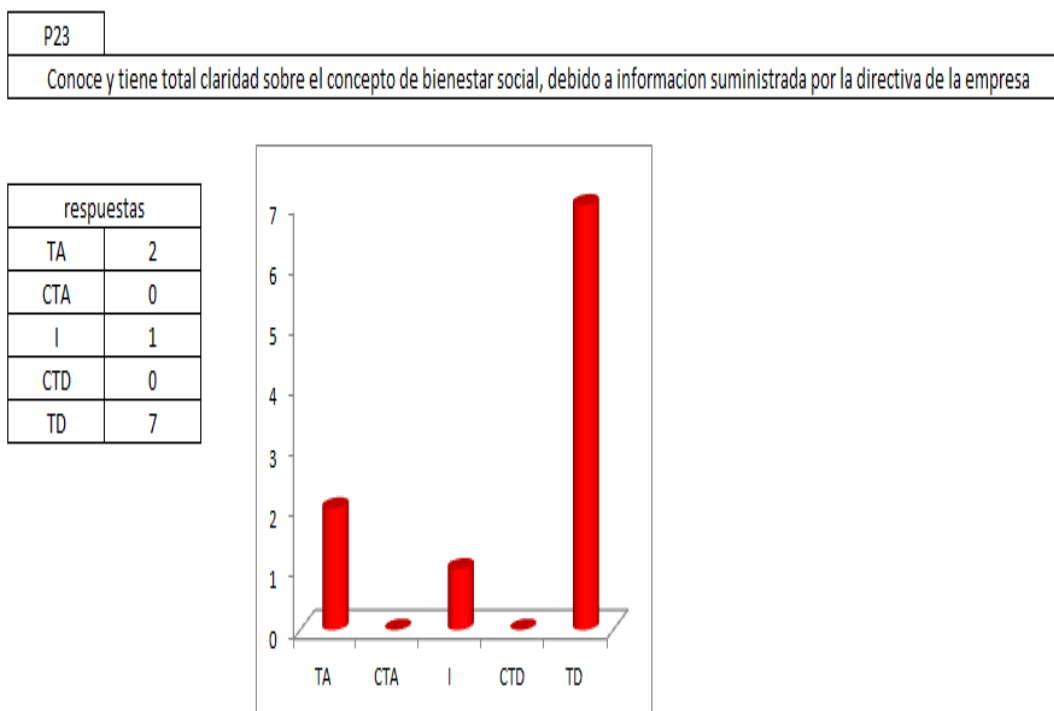
Gráfico 22. La empresa podría mejorar o cambiar algo respecto a su infraestructura o equipos para su funcionamiento



Los empleados aseguran y sienten que la empresa no debe realizar cambios respecto a su infraestructura y equipos para su funcionamiento, ya que los empleados manifiestan que la organización ya los ha venido haciendo.

7.2.2.6 Variable de bienestar social

Gráfico 23. Conoce y tiene total claridad sobre el concepto de bienestar social, debido a información suministrada por la directiva de la empresa

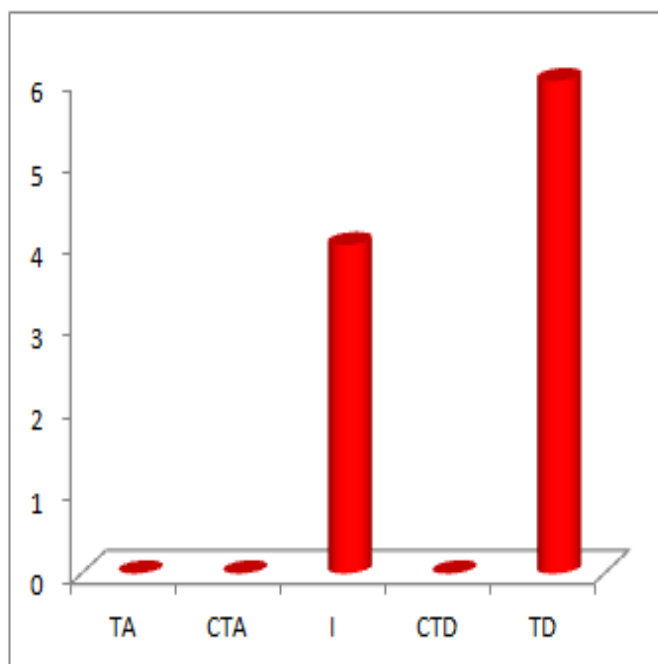


Los empleados en su mayoría desconocen el concepto de bienestar social teniendo totalmente carencia del concepto y de información acerca de este. Se debe tener en cuenta que solamente dos miembros de la organización tienen algún conocimiento respecto al tema.

Gráfico 24. La empresa cuenta con políticas y programas de bienestar social

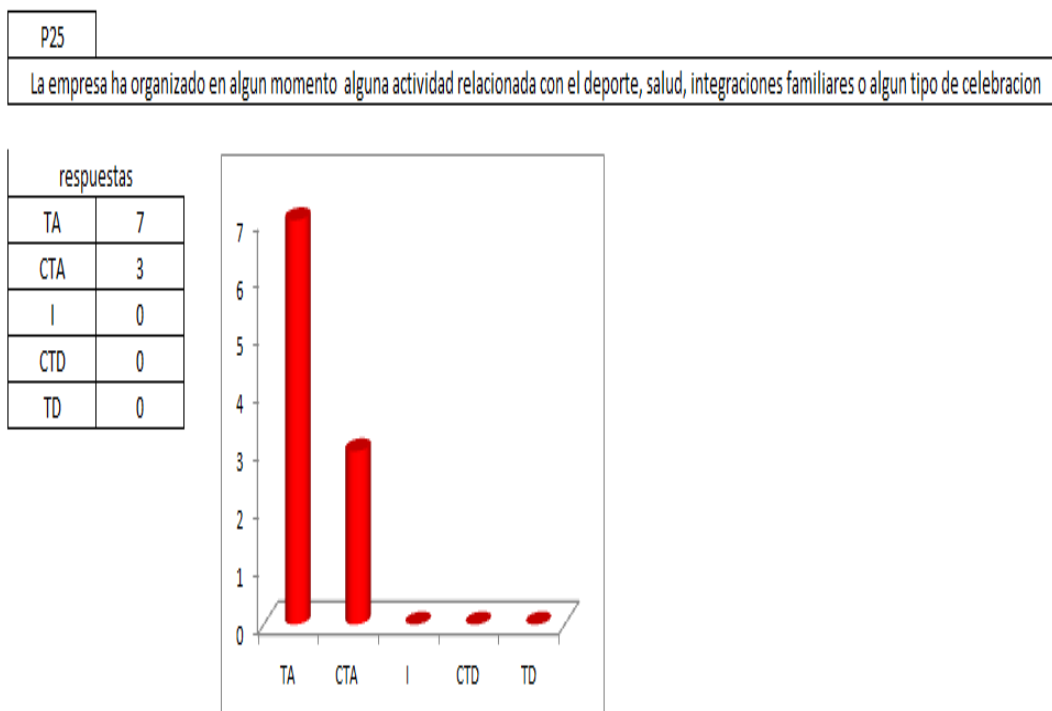
P24
La empresa cuenta con políticas y programas de bienestar social

respuestas	
TA	0
CTA	0
I	4
CTD	0
TD	6



Los empleados en su mayoría afirman que la empresa no cuenta con políticas de bienestar social siendo algo totalmente desconocido para ellos; de igual manera se detecta un total desconocimiento sobre esta temática y su importancia para la empresa.

Gráfico 25. La empresa ha organizado en algún momento alguna actividad relacionada con el deporte, salud, integraciones familiares o algún tipo de celebración

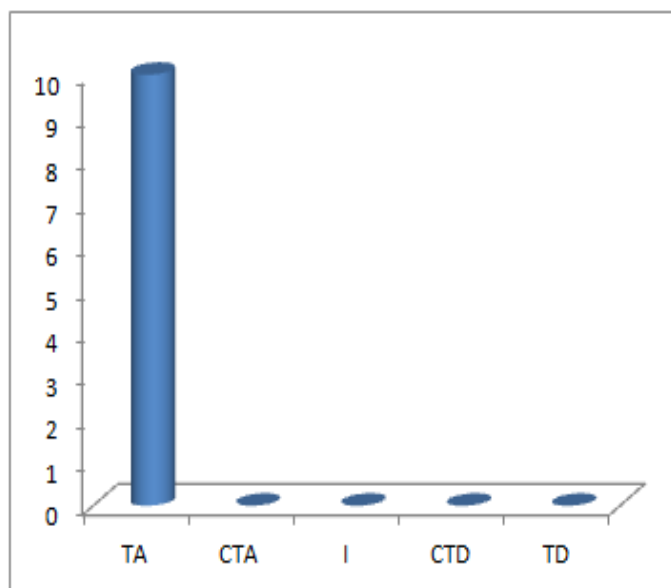


Se puede observar y concluir mediante la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa que en la compañía si se han realizado actividades relacionadas con el deporte, salud, integraciones familiares o algún tipo de celebración para los mismos.

Gráfico 26. La empresa debe invertir en programas de bienestar social

P26
la empresa debe invertir en programas de bienestar social

respuestas	
TA	10
CTA	0
I	0
CTD	0
TD	0

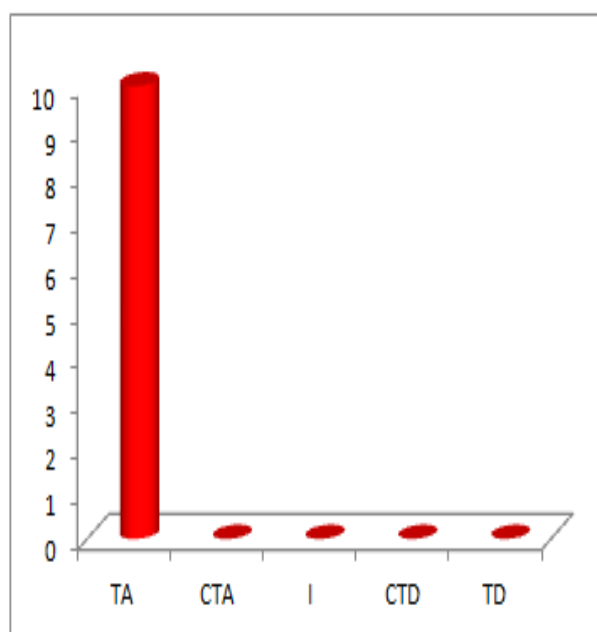


Los resultados indican que es importante llevar a cabo inversiones en programas de bienestar social para los empleados de la empresa ya que estos afirman que van a ser los mayores beneficiados con la realización de estos.

Gráfico 27. Es importante y beneficioso para la empresa contar con planes de bienestar social para sus empleados

P27
Es importante y beneficioso para la empresa contar con planes de bienestar social para sus empleados

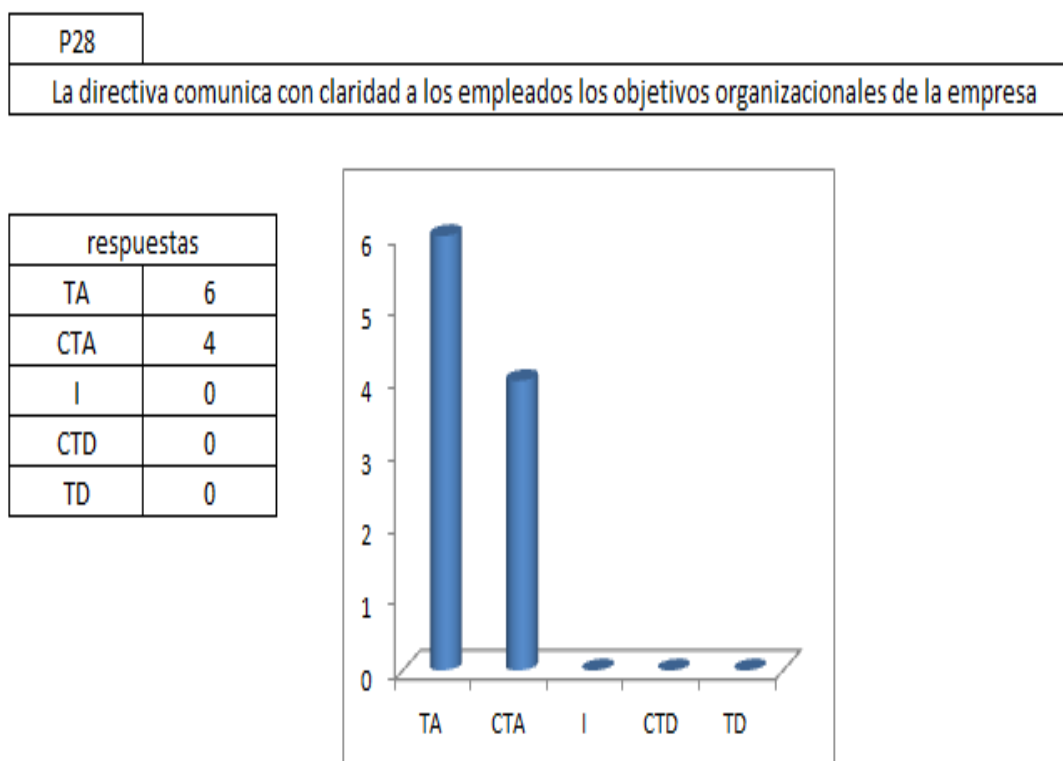
respuestas	
TA	10
CTA	0
I	0
CTD	0
TD	0



Los empleados aseguran y coinciden en que sería muy beneficioso tanto para ellos como la empresa contar con planes de bienestar social ya que se verían beneficiadas ambas partes tanto la empresa como los empleados.

7.2.2.7 Variable de direccionamiento organizacional

Gráfico 28. La directiva comunica con claridad a los empleados los objetivos organizacionales de la empresa

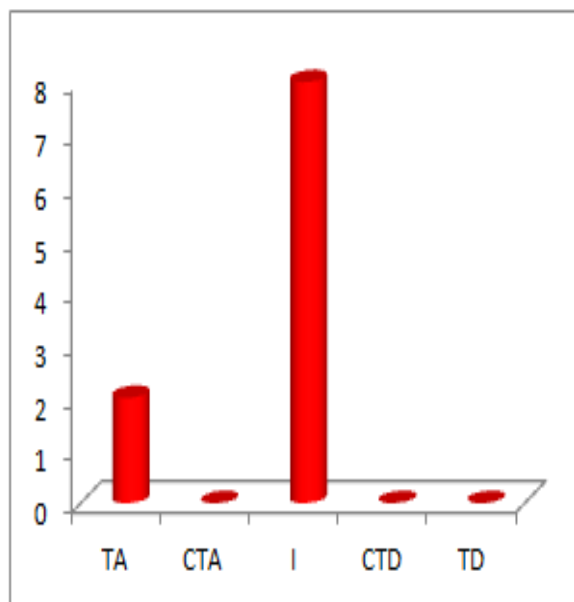


Los empleados afirman que la directiva les comunica claramente los objetivos organizacionales de la empresa con el fin de integrar al personal hacia el logro de las metas empresariales.

Gráfico 29. La empresa cuenta con una misión y visión que es de total conocimiento del empleado

P29	
la empresa cuenta con una mision y vision que es de total conocimiento del empleado	

respuestas	
TA	2
CTA	0
I	8
CTD	0
TD	0

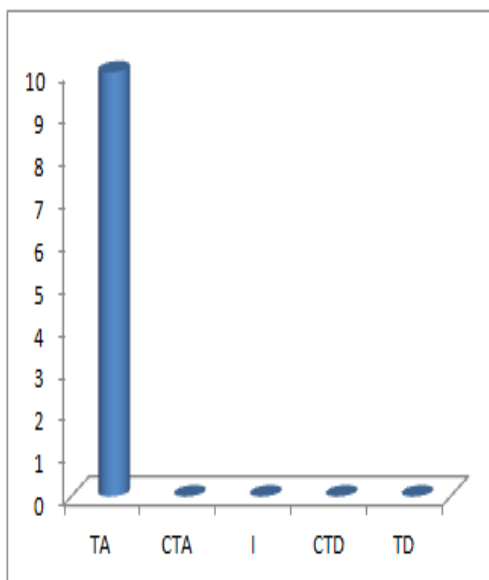


Los empleados en su mayoría se muestran confundidos respecto a si la compañía cuenta con una misión y visión se muestran muy confundidos respecto al tema. Se infiere de este modo que no existe un direccionamiento estratégico diseñado y establecido para la empresa.

Gráfico 30. La empresa tiene un manual de funciones definido para cada cargo y es conocido por cada uno de los empleados

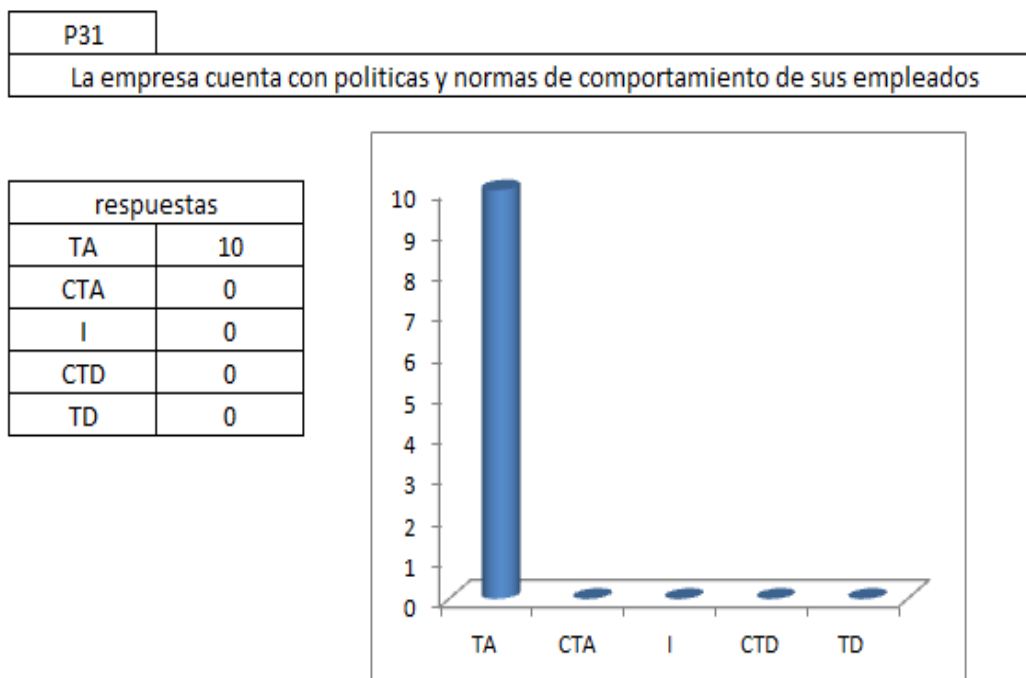
P30
La empresa tiene un manual de funciones definido para cada cargo y es conocido por cada uno de los empleados

respuestas	
TA	10
CTA	0
I	0
CTD	0
TD	0



Los trabajadores de la empresa cuentan con un manual de funciones definido para cada cargo y el cual es de total conocimiento por cada uno de los empleados. Se puede evidenciar lo dicho anteriormente.

Gráfico 31. La empresa cuenta con políticas y normas de comportamiento de sus empleados



Se puede concluir mediante la encuesta realizada que la empresa cuenta con políticas y normas de comportamiento del empleado y las cuales son de total conocimiento del mismo. Los miembros de la organización manifiestan que la directiva es clara respecto a esto.

Después de haber realizado la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la Estación de Servicio El Sol y haber procesado la información recolectada se puede evidenciar y demostrar en qué aspectos la organización es fuerte y a su vez en cuales debe trabajar para mejorar. Se encontró y se puede resaltar en lo que respecta a variables como: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, remuneración e incentivos e Infraestructura que la empresa se encuentra bien y es fuerte en estos aspectos y existe trabajo en ello. Pero en lo que respecta a la variable de bienestar social, direccionamiento y orientación se encontró que la organización presenta muchas falencias y debe trabajar bastante en éstas, para mejorar se pudo evidenciar que existe un gran

desconocimiento acerca del bienestar social y por lo tanto no existe trabajo por parte de la organización el ello. Así como también se pudo encontrar que se desconoce en la parte de direccionamiento y orientación la misión y la visión de la empresa puesto que no existe y es algo en lo que no se ha hecho énfasis hasta ahora por parte de la organización. Es por ello que se realizó el plan de intervención en estas variables.

7.3 Propuesta de intervención

7.3.1 Dimensión de bienestar social

- El desconocimiento del concepto de bienestar social en la mayoría de los trabajadores es evidente, debido a falta de información suministrada por parte de la directiva ya que nunca se ha tratado el tema en la empresa.

Tabla 3. Propuesta de contextualización acerca del bienestar social

OBJETIVO	ESTRATEGIA	DIAGRAMA DE GANTT					
		SEGUNDO SEMESTRE DEL 2019					
		J	A	S	O	N	D
Realizar la respectiva contextualización a los empleados de la empresa acerca del bienestar social empresarial	– Conferencia con especialista en el tema, la cual contara con la participación de los empleados y directivos de la empresa						
INDICADOR	PRESUPUESTO	RESPONSABLE					
Conocer la cantidad de empleados en la empresa que tienen claridad del concepto de bienestar social CEABS= (cantidad de empleados que no tienen conocimientos sobre bienestar social- cantidad total de empleados)/ cantidad total de empleados*100	\$ 200.000 valor de conferencia por especialista en el tema	Directivos de la empresa					
META							
Se espera contextualizar al 100% de los empleados de la empresa.							

Elaborado por: Autor del Proyecto

- La empresa no cuenta con políticas y programa alguno de bienestar social para sus empleados, siendo totalmente esto un tema desconocido para la empresa el cual nunca ha sido tratado.

Tabla 4. Propuesta de diseño de políticas y programas de bienestar social

OBJETIVO	ESTRATEGIA	DIAGRAMA DE GANTT					
		SEGUNDO SEMESTRE DEL 2019					
		J	A	S	O	N	D
Diseñar políticas y programas de bienestar social para los empleados de la Estación de Servicio El Sol	– Realizar el estudio pertinente respecto al tema – Asesoría de un experto en el tema – Buscar el apoyo de la directiva para llevar el proceso a cabo						
INDICADOR	PRESUPUESTO	RESPONSABLE					
Informar en su totalidad a la junta directiva los resultados obtenidos durante el estudio realizado. $IRO = (\text{información recibida} - \text{información total suministrada}) / \text{información total suministrada} * 100$ Conocer la cantidad de programas de bienestar que desea implementar la empresa. $CPB = (\text{programas que son del interés de la empresa} - \text{cantidad de programas que contiene la propuesta}) / \text{cantidad de programas que contiene la propuesta} * 100$	\$200.000 realización del estudio \$ 150.000 valor asesoría de especialista en el tema	La directiva de la empresa e investigador					
META							
Se espera implementar el 30% de los programas que conforman el Plan de Bienestar Laboral							

Elaborado por: Autor del Proyecto

- Es necesaria la inversión por parte de la empresa en programas de bienestar social teniendo en cuenta que es algo muy importante, lo cual podría traer muchas ventajas y beneficios para la empresa misma

Tabla 5. Propuesta de inversión en Programas de bienestar

OBJETIVO	ESTRATEGIA	DIAGRAMA DE GANTT					
		SEGUNDO SEMESTRE DEL 2019					
		J	A	S	O	N	D
Identificar el monto total de la inversión a realizar por parte de la empresa en programas de bienestar	– Realizar el estudio de inversión – Identificar las necesidades de la empresa respecto al tema de bienestar social						
INDICADOR	PRESUPUESTO	RESPONSABLE					
Conocer el presupuesto total que la empresa deberá invertir CPEI= (presupuesto de la empresa para proyectos-presupuesto total de la empresa)\presupuesto total de la empresa*100	\$ 100.000 valor del estudio de inversión.	El investigador					
META							
Se espera que a empresa asigne el 50% del presupuesto destinado para la implementación del programa de Bienestar Laboral.							

Elaborado por: Autor del Proyecto

- La importancia y beneficios que podría tener tanto la empresa como sus trabajadores mediante la realización de programas de bienestar social por parte de la organización para sus empleados

Tabla 6. Propuesta de implementación de programas de bienestar social

OBJETIVO	ESTRATEGIA	DIAGRAMA DE GANTT					
		SEGUNDO SEMESTRE DEL 2019					
		J	A	S	O	N	D
Identificar los beneficios que se obtendrían tras la implementación de programas de bienestar social	– Realizar un análisis con los posibles beneficios que se puedan obtener.						
INDICADOR	PRESUPUESTO	RESPONSABLE					
Informar en su totalidad a la junta directiva los resultados obtenidos durante el estudio realizado. IRO= (información recibida – información total suministrada)/ información total suministrada * 100 Conocer los beneficios que esperan obtener tanto empresa como empleados BNE= (beneficios del proyecto-beneficios totales de la empresa)/beneficios totales de la empresa *100	\$100.000 valor de estudio de beneficios para la empresa y empleados	El investigador.					
META							
Se espera lograr un beneficio del 40% sobre la totalidad de los programas que conforman el Plan de Bienestar Laboral							

Elaborado por: Autor del Proyecto

7.3.2 Dimensión de orientación y direccionamiento

- Falta de una misión y visión clara en la organización, la cual sea del conocimiento de las directivas y empleados, esto es algo de total desconocimiento en la empresa que no se ha tratado hasta el momento.

Tabla 7. Propuesta de direccionamiento estratégico

OBJETIVO	ESTRATEGIA	DIAGRAMA DE GANTT					
		SEGUNDO SEMESTRE DEL 2019					
		J	A	S	O	N	D
Realizar el diseño y socialización de los componentes del direccionamiento estratégico para que sea del total conocimiento de los empleados y la directiva	– Identificar la razón de ser de la empresa – Identificar las metas que tienen los directivos con la empresa						
INDICADOR	PRESUPUESTO	RESPONSABLE					
Conocer la información pertinente para la construcción CIPC= (información recibida – información total suministrada)/ información total suministrada * 100	\$100.000 valor de la realización de la misión y visión de la empresa	El investigador					
META							
Se espera socializar al 100% de los empleados en temas de direccionamiento estratégico.							

Elaborado por: Autor del Proyecto

Una vez planteada la propuesta de intervención y teniendo en cuenta que la dimensión de Bienestar Social presenta un total desconocimiento por parte de los colaboradores de la empresa, se diseña un plan para ser presentado a la directivas con actividades realizables en el corto o mediano plazo

Plan de Bienestar Social – Estación de Servicio El Sol

Objetivo General:

El principal objetivo del Plan de Bienestar para la Estación de Servicio El Sol tiene como propósito garantizar el desarrollo integral de sus colaboradores desde el ámbito laboral, personal y familiar.

Objetivos específicos:

- Facilitar espacios de recreación, cultura, deportes y de formación que contribuyas al desarrollo y crecimiento integral de los colaboradores.
- Brindar mejores condiciones a los colaboradores en aspectos físicos, sociales, laborales y recreativas para su desarrollo y el de su núcleo familiar.
- Destinar los recursos humanos, técnicos y financieros requeridos para la implementación del programa.

Responsables:

La Gerencia tendrá la responsabilidad en la implementación y verificación en el desarrollo del plan de acuerdo a las actividades programadas durante su ejecución; delegando funciones a quien corresponda cuando no pueda ejercer su rol de direccionamiento y control.

Aliados Estratégicos:

Para el desarrollo de las diferentes actividades que conforman el plan de bienestar, la Estación de Servicio El Sol se apoyará en aliados estratégicos que servirán como facilitadores y proveedores de los temas que se serán abordados.

- Cajas de Compensación Familiar
- Cámara de Comercio de Cartago
- SENA
- Universidad del Valle – Sede Zarzal
- Museo Rayo
- Instituto Municipal para la Recreación y el Deporte – IMPREDE
- Aseguradora de Riesgos Laborales - ARL

Componentes del plan:

Las dimensiones o componentes del plan corresponden a los pilares bajo los cuales se estructurarán las diversas actividades o programas de bienestar social, teniendo en cuenta los diversos elementos que lo conforman.

- Deporte y Recreación
- Arte y Cultura
- Promoción y Prevención
- Crecimiento Laboral y Profesional

Tabla 8. Desarrollo del plan de Bienestar Social

PLAN DE BIENESTAR SOCIAL - ESTACIÓN DE SERVICIO EL SOL						
COMPONENTE	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	ALIADOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	META	PLAZO/ TIEMPO
Deporte y Recreación	Incentivar la práctica de diferentes disciplinas deportivas, por medio de una orientación hacia el esparcimiento e integración de los colaboradores y su familia.	Participación en torneos municipales e intermunicipales de futbol, futbol sala, voleibol y baloncesto	Instituto Municipal para la Recreación y el Deporte – IMPREDE	Nº de torneos realizados / Nº de torneos participados * 100	Lograr participar en 2 torneos de alguna disciplina deportiva	Trimestral
		Jornadas deportivas y de yincanas para los colaboradores y su familia.	Parque Recreacional	Nº de jornadas deportivas realizadas	Realizar mínimo dos jornadas deportivas	Semestral
		Paseo empresarial y familiar de fin de año	Destinos recreativos de las Cajas de Compensación Familiar	Nº de paseos organizados / Nº de paseos realizados	Realizar 1 paseo familiar al año	Anual
		Tiquetes de entradas a cine para un colaborador y dos integrantes de su núcleo familiar	Cinema Santiago Plaza Zarzal	% de tiquetes entregados	Entrega de 3 tiquetes al mes	Bimestral
Arte y Cultura	Fortalecer los espacios artísticos y culturales para el desarrollo de talentos en los colaboradores y su familia	Entrega de kits de pintura y dibujo a los niños de los colaboradores para participación en concursos de la región	Museo Rayo	Nº de kits entregados	Entregar kits a la totalidad de los niños	Semestral
		Talleres de formación en artes como danza, teatro y manualidades para los colaboradores y su familia	Cajas de Compensación Familiar	Nº de talleres ofertados / Nº de talleres inscritos * 100	Inscribir al 20% de los colaboradores o familiares interesados en participar	Semestral
		Visitas a lugares culturales de la región, fomentando en los colaboradores y sus familias el amor por la tradición y las costumbres	Cajas de Compensación Familiar Agencias de Viajes	% de lugares culturales visitados en la región	Visitar mínimo un destino cultural al año	Anual

Promoción y Prevención	Brindar capacitaciones a los colaboradores sobre aspectos que contribuyan al desempeño óptimo de sus labores y la preservación de su calidad de vida	Propiciar espacios para el desarrollo de pausas activas	Aseguradora de Riesgos Laborales - ARL	Nº de empleados que realizan pausas activas / Nº de empleados de la Estación de Servicio * 100	Lograr que el 60% de los empleados realicen pausas activas diarias	Diaria
		Realizar mediciones del clima organizacional		Nº de mediciones realizadas	Realizar una medición anual	Anual
		Capacitación en temas de Salud Ocupacional y Seguridad en el Trabajo		% de capacitaciones realizadas	Lograr realizar una capacitación por semestre	Semestral
		Jornada de exámenes médicos ocupacionales (audiometría, tamizaje visual, osteomusculares, psicosociales)	Centro Médico Especializado	Nº de empleados que asisten a los exámenes médicos / Nº de empleados de la Estación de Servicio * 100	Lograr que el 100% de los empleados se realicen los exámenes médicos ocupacionales	Anual
Crecimiento Laboral y Profesional	Propender por el desarrollo de las habilidades y destrezas de los colaboradores mediante espacios de formación que permitan su crecimiento profesional	Bonos de estudio equivalente al 20% sobre el valor de la matrícula de la carrera que se encuentren cursando los colaboradores a nivel de pregrado y del 15% en áreas de posgrado	Universidad del Valle – Sede Zarzal	Nº de bonos de estudio entregados	Entregar un bono para estudios de pregrado y un bono para posgrado	Semestral
		Participación en seminarios de formación o talleres empresariales para el personal administrativo	Cámara de Comercio de Cartago	Nº de seminarios y/o talleres ofertados / Nº de participación en talleres y/o seminarios * 100	Lograr un 10% de participación en talleres de formación	Semestral
		Inscripción en cursos de aprendizaje o formación para el trabajo al personal operativo	SENA	Nº de cursos ofertados por el SENA / Nº de personas inscritas en cursos de aprendizaje	Inscripción de 3 colaboradores al año	Anual

Elaborado por: Autor del Proyecto

8. Conclusiones

El diagnóstico interno identificó como principales aspectos como la búsqueda de un sistema que ayude a agilizar la prestación del servicio minimizando los cuellos de botella que se puedan presentar; de igual manera es importante realizar estrategias de fidelización para atraer nuevos clientes y tener una mayor participación en el sector. Así mismo, se deben establecer herramientas para lograr una mejor diferenciación ante los clientes y competidores; además de la relación con proveedores, mediante el establecimiento de políticas y cumplimiento de pagos. De modo tanto a nivel interno como externo, la empresa pueda establecer los factores que influyen tanto positiva como negativamente y por medio de los cuales se implementen planes de contingencia respecto al entorno en el cual desarrollan sus operaciones.

Los resultados indicaron que respecto a la variable de liderazgo los trabajadores reconocen y aceptan a una persona como su líder, el cual es respetado por parte del equipo de trabajo. En cuanto a la variable de comunicación se destaca que la información que reciben es importante y fundamental para la realización de sus funciones y labores asignadas en el puesto de trabajo; además se resalta que los empleados coinciden en afirmar que en lugar de trabajo existe una buena comunicación entre ellos, permitiendo crear buenas relaciones interpersonales, que se han convertido en fuertes lazos de amistad y compañerismo.

En la variable de trabajo en equipo, los empleados respondieron que existe cooperación al momento de cumplir con los deberes y tareas, con miras a un mejor funcionamiento de la organización. Referente a la remuneración e incentivos, los empleados manifiestan estar a gusto con la remuneración que reciben por la realización de sus deberes y tareas e indican que la empresa cuenta con un programa de incentivos y beneficios donde han recibido premios en

efectivo por la realización exitosa de sus funciones. Referente a la infraestructura, la empresa cuenta con una adecuación óptima para su operatividad, razón por la cual, la organización siempre realiza inversiones en este aspecto; es por ello que los trabajadores cuentan con los equipos necesarios para que ellos puedan realizar sus funciones.

Cuando se indagó sobre la variable de bienestar social, los empleados en su mayoría afirmaron que desconocían este concepto, de esta manera se pudo inferir que la empresa no cuenta con políticas de bienestar social; si bien es cierto que se han realizado actividades relacionadas con el deporte, salud, integraciones familiares o algún tipo de celebración; es importante que la empresa realice inversiones en programas de bienestar social, reconociendo que los empleados serán los mayores beneficiados con la implementación de este programa.

La última variable correspondiente al direccionamiento organizacional, indago entre otros aspectos el conocimiento de los empleados respecto a la misión y visión de la empresa, en este sentido los empleados manifestaron que no conocen estos aspectos de la organización. Por otra parte, indicaron que si tienen conocimiento del manual de funciones, las políticas y normas que deben ser tenidas en cuenta para el desempeño de su trabajo y sus deberes como parte del equipo de trabajo de la empresa.

La información recopilada anteriormente y los resultados arrojados en la aplicación de las encuestas permitieron presentar una propuesta de intervención la cual se conformó por dos dimensiones: la primera correspondiente al bienestar social donde se planteó realizar una contextualización a los empleados de la empresa acerca del bienestar social empresarial y sus beneficios; así como diseñar políticas y programas de bienestar social para los empleados de la Estación de Servicio El Sol y en la segunda dimensión de orientación y direccionamiento se

propuso realizar la misión y visión de la empresa para que sea del total conocimiento por parte de los empleados y la directiva.

Así mismo se diseñó un plan de Bienestar Social basado en diferentes componentes como Deporte y Recreación, Arte y Cultura, Promoción y Prevención, Crecimiento Laboral y Profesional, con la finalidad de presentar una propuesta de integración al personal y su núcleo familiar. Entre las principales actividades que se trazaron está la participación en torneos municipales e intermunicipales de fútbol, fútbol sala, voleibol y baloncesto; integración en paseo empresarial y familiar de fin de año; entrega de kits de pintura y dibujo a los niños de los colaboradores para participación en concursos de la región; talleres de formación en artes como danza, teatro y manualidades para los colaboradores y su familia, propiciar espacios para el desarrollo de pausas activas, realización de jornada de exámenes médicos ocupacionales (audiometría, tamizaje visual, osteomusculares, psicosociales), entre otros; donde se espera que la empresa pueda desarrollarlos a mediano y largo plazo, hasta lograr adoptar este plan como parte de su cultura organizacional.

Finalmente se puede concluir que la realización de este trabajo permitió identificar que la Estación de Servicio El Sol es una empresa que cuenta con una dirección y liderazgo responsable, preocupándose por su capital humano, prueba de ello es que son cumplidos en materia de remuneración e incentivos, realizan adecuaciones e inversiones en su infraestructura y promueven canales de comunicación efectivos; encontrando como aspectos por mejorar el diseño de programas de bienestar social y la formulación de su misión y visión bajo un enfoque de direccionamiento estratégico.

9. Recomendaciones

Como parte de las recomendaciones que se realizan a partir de los resultados obtenidos durante la investigación se puede decir que:

Es importante que la empresa realice un estudio pertinente respecto al tema del Plan de Bienestar Social, identificando las necesidades actuales de la organización respecto a los diferentes aspectos que involucran este tipo de programas y fomentando entre el equipo de trabajo una cultura corporativa hacia estas políticas.

En el corto plazo se requiere que por medio de actividades de planificación estratégica se identifique la razón de ser de la empresa y también se establezca el horizonte organizacional; puesto que el establecimiento de la misión y visión representan son elementos fundamentales para el logro de los objetivos y metas trazadas por parte de los directivos.

Finalmente, se recomienda que los resultados plasmados en las encuestas y la propuesta de intervención que se estructuró sean considerados por parte de la Gerencia; ya que los aportes consignados en este documento se consideran un material de apoyo e insumo para la implementación de estrategias que aporten a la consolidación de la empresa, la cual se ha caracterizado por forjar más que un equipo de trabajo, una familia en la Estación de Servicio El Sol.

Bibliografía

- ALCALDÍA DE ROLDANILLO. (s.f.). *Reseña Historia*. Recuperado el 7 de Noviembre de 2018, de Mi Municipio de Roldanillo: <http://www.roldanillo-valle.gov.co/mi-municipio-de-roldanillo/resena-historia>
- ANDREÚ, J. (s.f.). *Las técnicas de análisis de contenido. Revisión actualizada*. Obtenido de <http://public.centrodeestudiosandaluces.es/pdfs/S200103.pdf>
- ARANA REYES, S. M. (2015). *Clima organizacional y su influencia en la eficacia del personal de GLP Granel SAC - Estación de Servicio Trujillo*. Universidad de Trujillo, Facultad de Ciencias Económicas. Trujillo: Biblioteca Digital. Dirección de Sistemas de Informática y Comunicación - UNT.
- BATISTA MORALES, J., & LARA OTERO, J. R. (2016). *Análisis del clima laboral y su relación con la productividad de los empleados de la empresa Seridme CIA. S en C*. Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Económicas. Cartagena de Indias D.T. y C.: Departamento de Investigaciones Económicas y Sociales - DIES.
- BERNAL, C. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). (O. Fernández, Ed.) Colombia: Pearson Educación.
- BLOGSPOT.COM. (20 de Julio de 2014). *Glosario de términos sobre el Comportamiento Organizacional*. Recuperado el 5 de Junio de 2019, de Comportamiento Organizacional: <http://pnfcomportamientoorganizacional.blogspot.com/2014/07/glosario-de-terminos-del-comportamiento.html>
- BRUNET, L. (1987). *El Clima de trabajo en las organizaciones. Definición diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.

- BRUNET, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones, Definiciones, Diagnósticos y Consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- CABALLERO RODRÍGUEZ, K. (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. *Profesorado*, 6(2), 1-10.
- CAMPOS OCAMPO, M. (2017). *Métodos de Investigación Académica. Fundamentos de Investigación Bibliográfica*. Universidad de Costa Rica, San Juan.
- CANAAN, R. (1 de Julio de 2019). *Los 9 Tipos de Métodos de Investigación Más Habituales*. Recuperado el 6 de Junio de 2019, de Lifeder.com: <https://www.lifeder.com/tipos-metodos-de-investigacion/>
- COLVIN, M., & RUTLAND, F. (2008). Is Maslow's Hierarchy of Needs a Valid Model of Motivation. *Louisiana Tech University*.
- CHAPMAN, A. (2007). *Maslow's Hierarchy of Needs*. Recuperado el 4 de Junio de 2019, de Abraham Maslow's Hierarchy of Needs Motivational Model: <https://www.businessballs.com/self-awareness/maslows-hierarchy-of-needs/>
- CHÁVEZ CERVANTES, G. (8 de Mayo de 2018). *La Importancia del Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Recuperado el 7 de Junio de 2019, de Emprendices: <https://www.emprendices.co/la-importancia-del-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones/>
- CHIAVENATO, I. (2001). *Administracion de recursos humanos* (5 ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- DÁVILA, L. (8 de Febrero de 2018). *¿En crisis estaciones de gasolina?* Recuperado el 11 de Noviembre de 2018, de La Nación: <http://www.lanacion.com.co/2018/02/08/en-crisis-estaciones-de-gasolina/>

EL NUEVO SIGLO. (10 de julio de 2012). *Bancolombia, mejor empresa para trabajar*.

Obtenido de <https://elnuevosiglo.com.co/articulos/7-2012-carlos-raul-yepes-presidente-de-bancolombia>

FOREHAND, G. A., & VON HALLER, G. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361-382.

GALICIA VILLANUEVA, S., GARCÍA OLIVER, M. F., & HERNÁNDEZ CRUZ, L. M. (23 de Junio de 2017). *La importancia del clima organizacional en la productividad de las empresas*. Recuperado el 7 de Junio de 2019, de Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a9.html>

GIBSON, J., IVANCEVICH, J., & DONNELLY, J. (1985). *Organizaciones: Conducta, Estructuras, Procesos*. México: Nueva Editorial Interamericana.

GÓMEZ, J., SUÁREZ, A., & RODRÍGUEZ, J. (17 de Julio de 2014). *Glosario de Términos (Comportamiento Organizacional)*. Recuperado el 5 de Junio de 2019, de Blogspot.com: <http://equipo7secc4413cp.blogspot.com/>

HATZ, D., & KAHN, R. (1999). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.

HERNÁNDEZ, C. (8 de Marzo de 2018). *Clima laboral: Puntos clave para lograr el óptimo en su empresa*. Recuperado el 7 de Junio de 2019, de Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia (INCP): <https://www.incp.org.co/clima-laboral-puntos-clave-lograr-optimo-empresa/>

JORGE ALVAREZ, A. M. (2016). *Factores que impactan en el clima organizacional de un centro de servicios compartidos*. Tesis, Instituto Politécnico Nacional, Sección de Estudios de Posgrado e Investigación, Ciudad de México.

- KOLTKO, M. (2006). Rediscovering the Later Version of Maslow's Hierarchy of Needs: Self-Transcendence and Opportunities for Theory, Research, and Unification. *Review of General Psychology by the American Psychological Association*, 10(4), 302–317.
- MANAGERS HELP. (25 de Julio de 2015). *El Comportamiento Organizacional*. Recuperado el 5 de Junio de 2019, de ManagersHelp.com: <http://www.managershelp.com/el-comportamiento-organizacional.htm>
- MARTÍNEZ, M. (15 de Mayo de 2013). *La Teoría de Herzberg*. Recuperado el 4 de Junio de 2019, de EOI - Escuela de Organización Industrial: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/15/la-teoria-de-herzberg/>
- MARTÍNEZ, P. (2011). *Comportamiento organizacional*. Recuperado el 5 de Junio de 2019, de Ilustrados.com: <http://www.ilustrados.com/tema/106/Comportamiento-organizacional.html>
- MÉNDEZ, C. E. (2002). *Metodología de la Investigación*. Bogotá D.C.: McGraw Hill Colombia.
- PIERÓ, J. M. (1995). *Psicología de la organización* (Vol. II). Madrid: Toran S.A.
- SICOM. (16 de Noviembre de 2018). *Estaciones de servicio certificadas*. Recuperado el 29 de Noviembre de 2018, de Sistema de Información de Combustibles Líquidos: <http://www.sicom.gov.co/noticias.shtml?apc=d1E1--&x=3534>
- SOLORZANO CARDOZA, L. M. (2015). *Diagnóstico del clima organizacional en la gasolinera CVGAS, Estación Talpetate*. Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, Alta Verapaz.

Anexos

Anexo A. Fachada Estación de Servicio El Sol



Tomada por: Autor del Proyecto

Anexo B. Registro fotográfico aplicación de encuestas



Tomada por: Autor del Proyecto



Tomada por: Autor del Proyecto



Tomada por: Autor del Proyecto



Tomada por: Autor del Proyecto