

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TÍTULO

**“ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA
GAS ELIALEHI S.A. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

AUTORAS

Alvarado Pignataro, Daniella Francesca

De La Cruz Erique, María Lourdes

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Ingeniera Comercial**

TUTOR

ING. VÁSCONES MARTÍNEZ JOSÉ MARÍA, MGS

Guayaquil, Ecuador

2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Daniella Francesca Alvarado Pignataro y María Lourdes De La Cruz Erique** como requerimiento para la obtención del Título de Ingeniera Comercial.

TUTOR

Ing. José María Váscones Martínez, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Georgina Balladares Calderón, Mgs.

Guayaquil, Marzo del 2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, **Daniella Francesca Alvarado Pignataro y
María Lourdes De La Cruz Erique**

DECLARAMOS QUE

El Trabajo de Titulación **Estudio del clima organizacional de la empresa Gas ELIALEHI S.A. de la ciudad Guayaquil** previo a la obtención del Título de **Ingeniera Comercial**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de **nuestra** total autoría.

En virtud de esta declaración, **nos responsabilizamos** del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación, de tipo **práctico** referido.

Guayaquil, Marzo del 2016

LAS AUTORAS

Daniella Francesca Alvarado Pignataro

María Lourdes De La Cruz Erique



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Daniella Francesca Alvarado Pignataro** y
María Lourdes De La Cruz Erique

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación **Estudio del clima organizacional de la empresa Gas ELIALEHI S.A. de la ciudad de Guayaquil** cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, Marzo del 2016

LAS AUTORAS

Daniella Francesca Alvarado Pignataro

María Lourdes De La Cruz Erique

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios y a la Virgen por haberme guiado en este proceso y que me dieron la fuerza necesario y la fe para creer que si podía lograr terminar mi carrera universitaria.

A mis padres, que gracias a su esfuerzo, dedicación, apoyo siempre me dieron aliento y los consejos necesarios para culminar esta etapa de mi vida con mucho éxito.

A mi tío que siempre estuvo pendiente de mí en el proceso de mi formación universitaria, alentándome a seguir adelante.

A mi compañera de tesis María Lourdes porque juntas logramos con esfuerzo terminar este proyecto haciendo de esta experiencia una de las más enriquecedoras para mi vida.

Y por último, a mi tutor el Ing. José María Váscones por habernos guiado con éxito y por todo la colaboración brindada en la realización de este proyecto.

Daniella Alvarado P.

AGRADECIMIENTO

A Dios y a la Virgen María, por darme la fuerza para culminación el proyecto de titulación y mis estudios universitarios.

A mis Padres pero en especial a mi mamá Marina por el gran apoyo incondicional el gran amor que me regala todos los días , a mis abuelitos Mamita Angelina y Papito Enrique por las enseñanzas y consejos inolvidables y mis hermanos Daniela que siempre está pendiente de mí, es mi vida entera y José porque siempre nos cuida.

A todas mis tías y primas que siempre me apoyan con buenos consejos y experiencias que han pasado.

A todas mis amigas y amigos por sus buenos deseos de corazón.

A mi compañera de tesis Daniela por creer en mí poder compartir diferentes ideas que son parte del aprendizaje.

A mi tutor José María Vascones por su gran apoyo y consejos.

Gracias infinitas a todos los que han formado parte de mi vida universitaria.
Gracias de corazón.

Lourdes De La Cruz Erique.

DEDICATORIA

Mi tesis se la dedico a Dios y a la Virgen por haber sido mi pilar fundamental para terminar este proceso.

A una persona muy especial en mi vida mi abuelito Cristóbal Pignataro, que aunque ya no está aquí conmigo está presente en mi corazón y en cada logro que he alcanzado en mi vida.

A mis padres y mis demás familiares por el apoyo que siempre me brindaron día a día en el transcurso de mi carrera.

A la gente maravillosa que tengo a mi lado y la dicha de que me apoyan sin yo decir una sola palabra por eso y más gracias de corazón.

Daniella Alvarado P.

DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen María, por darme muchas fuerzas en todo el proceso del proyecto de titulación.

Además dedico este proyecto una persona muy especial en mi vida que me cuida desde el cielo Papito Enrique.

A mi mamá Marina por todo el apoyo y gracias al gran esfuerzo que han hecho para brindarme lo mejor en mis estudios, el amor y comprensión que me brinda cada instante. A mi hermana Daniela que siempre ha estado en los momentos buenos y malos de mi vida me acompaña en todo momento.

A todos aquellos que han formado parte de mi vida universitaria.

Lourdes De La Cruz Erique.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Antecedentes del problema	3
Definición del Problema	4
Justificación	5
Delimitación	6
Limitación	6
Pregunta de investigación.....	7
Objetivos	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos	7
Metodología de la investigación.....	8
Revisión de Literatura	11
Marco Teórico.....	11
Antecedentes Del Clima Organizacional.....	11
CAPÍTULO I.....	30
DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA: GAS ELIALEHI S.A.	30
1.1 Constitución De La Empresa	30
1.2 Misión, Visión y Valores.....	30
1.3 Ubicación Geográfica.....	31
1.4 Estructura Organizacional.....	32
1.5 Resumen General Del Organigrama.....	32
1.6 Políticas De La Empresa	36
1.7 Servicios y Beneficios	38
1.8 Modelo Canvas Gas ELIALEHI S.A.....	42
CAPÍTULO II.....	45
HERRAMIENTA DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	45
2.1 Organización encargada de la medición del Clima Organizacional ..	45
2.2 Historia de Great Place to Work.....	45
2.3 Metodologías para la Evaluación del Clima Organizacional	48
2.3.1 Paradigma	48
2.3.1.1 Cuantitativo	48
2.3.1.2 Cualitativo	48
2.4 Recomendaciones para la entrevista	49

2.5	Justificación de la herramienta seleccionada	49
2.6	Ventajas del cuestionario	52
2.7	Desventaja del cuestionario	52
2.8	Fases del Estudio de Investigación.....	53
2.8.1	Dimensiones para la Evaluación.....	53
2.9	Método de Recolección de Datos	55
2.9.1	Instrumento de medición del Clima Organizacional	55
CAPÍTULO III.....		61
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....		61
3.1	Método de Análisis de Datos	61
3.1.1	Tabulación de Datos y Análisis de Resultado Enfoque Operativo.....	61
3.2	Presentación de los resultados de las entrevistas.....	74
3.3	Análisis de los resultados	82
CAPÍTULO IV		87
PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA GAS- ELIALEHI S.A.		87
4.1	Análisis estratégico.....	101
4.1.1	Valores de la Empresa	101
4.1.2	Misión.....	103
4.1.3	Visión	104
4.1.4	Objetivos	104
4.1.5	Factores críticos de éxito.....	105
4.1.6	Variables ambientales críticas externas	106
4.1.7	Variables ambientales críticas internas	107
4.1.8	Análisis de los recursos disponibles	108
4.1.9	Alternativas estratégicas posibles	109
4.1.9.1	Estrategias tecnológicas:	109
4.1.9.2	Estrategias de marketing	110
4.1.9.3	Estrategias de Administración.....	111
4.1.9.4	Estrategias financieras.....	112
4.1.9.5	Estrategias de Recursos Humanos.....	113
CAPÍTULO V		115

ESTIMACIÓN DE INVERSIÓN, COSTOS Y RENTABILIDAD DE LA PROPUESTA DE MEJORA.....	115
5.2 Balance inicial.....	117
5.3 Estado de resultados proyectado.....	119
5.4 Flujo de caja proyectado.....	122
5.5 Balance general proyectado	124
5.6 Análisis financiero del proyecto.....	125
Conclusiones	128
Recomendaciones	131
Bibliografía.....	133

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Escuelas de clima organizacional	14
Tabla 2: Características del concepto de Clima Organizacional	19
Tabla 3: Precio de Venta de Combustible	39
Tabla 4: Cuestionarios de clima organizacional identificados	51
Tabla 5: Metodología para la Medición del Clima Organizacional	57
Tabla 6: Análisis PESTEL.....	93
Tabla 7: Ratios financieros de la empresa Gas ELIALEHI S.A. del año 2015	96
Tabla 8: Competidores directos de Gas ELIALEHI S.A. y sus ventas totales del primer semestre del año 2015.....	100

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Clima organizacional diferencia de conceptos	16
Gráfico 2: Esquema de Clima Organizacional.....	17
Gráfico 3: Dimensiones del clima organizacional.....	21
Gráfico 4: De la Cadena de Valor	23
Gráfico 5: Modelo de Negocio Canvas.....	27
Gráfico 6: Mapa Geográfico.....	31
Gráfico 7: Reglamento interno de Gas ELIALEHI S.A.....	36
Gráfico 8: Cadena de Valor de Gas ELIALEHI S.A.	39
Gráfico 9: Resultado en Promedio de la Dimensión: Comunicación	62
Gráfico 10: Resultado en Promedio de la Dimensión: Cooperación.....	63
Gráfico 11: Resultado en Promedio de la Dimensión: Confort	64
Gráfico 12: Resultado en Promedio de la Dimensión: Estructura.....	65
Gráfico 13: Resultado en Promedio de la Dimensión: Identidad	66
Gráfico 14: Resultado en Promedio de la Dimensión: Innovación.....	67
Gráfico 15: Resultado en Promedio de la Dimensión: Liderazgo	68
Gráfico 16: Resultado en Promedio de la Dimensión: Motivación	69
Gráfico 17: Resultado en Promedio de la Dimensión: Recompensa	70
Gráfico 18: Resultado en Promedio de la Dimensión: Remuneración.....	71
Gráfico 19: Resultado en Promedio de la Dimensión: Toma de Decisiones.....	72
Gráfico 20: Resultado en Promedio de la Dimensión: Capacitación	73
Gráfico 21: Crecimiento del consumo de combustible en el Ecuador durante el periodo 2013-2014. En millones de galones.	91
Gráfico 11: Ubicación de la competencia directa de Gas ELIALEHI S.A. ..	101

RESUMEN

Dada la importancia que el área de recursos humanos ha tomado en las organizaciones, el papel que desempeña en la creación de la filosofía corporativa, involucrar a los colaboradores en ella, motivarlos, comprometerlos para el cumplimiento de los objetivos y generar un ambiente de trabajo propicio que permita un mayor rendimiento. Sin embargo, aún, existen empresas en donde no se le da la debida importancia a esta área, por lo cual pierden competitividad, que se puede convertir en problemas económicos y de baja rentabilidad, poniendo en riesgo la supervivencia de la organización en el mercado.

Este es uno de los casos que se dan en la empresa Gas ELIALEHI S.A., por lo cual se identificó la necesidad de desarrollar una herramienta que permita conocer el estado del clima organizacional, identificar las oportunidades de mejora y emprender las estrategias necesarias para contrarrestar aquellos efectos negativos que se podrían presentar, producto de un mal clima laboral.

Para lo cual, se recurrió al diseño de un cuestionario en el que se toman en cuenta 12 dimensiones de la organización; así como, a las entrevistas que fueron realizadas al propietario y al gerente general. Se encontró que existían problemas de comunicación, motivación, compromiso, proactividad, entre otros.

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

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

ABSTRACT

Given the importance that the area of human resources has taken in the organizations, the role that it plays in the creation of the corporate philosophy, to involve the collaborators in it, to motivate them, to compromise them for the fulfillment of the aims lenses and to generate an environment of propitious work that allows a major performance. Nevertheless, still, companies exist where the due importance is not given to this area, for which they lose competitiveness, which can turn into economic problems and of low profitability, putting in risk the survival of the organization on the market.

This one is one of the cases that appears in the company Gas ELIALEHI S.A., by which there was identified the need to develop a tool that allows to know the condition state of the organizational climate, to identify the opportunities of improvement and to undertake the necessary strategies to offset those negative effects that they might present, product of a bad labor climate.

For which, one resorted to the design of a questionnaire in which 12 dimensions of the organization are born in mind; as well as, to the interviews that were realized to the owner and to the general manager. One thought that there existed problems of communication, motivation, commitment, proactivity, and others.

Being like that, there is done an offer a strategic plan with an approach in the area of human resources, appearing strategies to create corporate philosophy, restructuring of the charges and it functions, creation of policies of HR, process restructuring of selection of personnel, and others.

Key words: organizational climate, strategies, human resources, gas station, diagnostic tool, corporate philosophy, size of the company strategic plan.

INTRODUCCIÓN

Gas ELIALEHI S.A. es una empresa familiar constituida en la ciudad de Guayaquil el 1 de Febrero del año 1975. Su actividad económica está basada principalmente en la venta al por menor y mayor de combustible a los vehículos que transitan la vía a Daule. Sus instalaciones están ubicadas en la Parroquia Tarqui, km 7.5 vía a Daule, en la Lotización EL PRADO, frente a las bodegas de Servientrega.

Con más de 41 años en el mercado ecuatoriano, la empresa ha logrado encaminar sus actividades enfocadas en la premisa promulgada por su fundador, Elio Alvarado, que consiste en brindar a los clientes un producto y servicio de calidad. Gas ELIALEHI S.A. se adjudicó la franquicia de Petrocomercial, lo cual exige que la empresa cumpla normativas y reglamentos enfocados en contar con la infraestructura adecuada a fin de preservar las características del combustible, además de garantizar la seguridad y salud ocupacional de todos sus trabajadores.

Como parte de la preocupación que los propietarios tienen por sus trabajadores, y conscientes de que el servicio al cliente es un reflejo de las condiciones con que los colaboradores de la empresa conviven a diario, optaron por buscar asesoría para conocer cómo se encontraba el clima laboral dentro de su empresa, para identificar los aspectos en los que se debe trabajar a fin de conseguir que sus colaboradores se sientan a gusto trabajando para la compañía, lo que podría aportar significativamente al alcance de los objetivos del negocio. Es aquí donde nace el proyecto para el desarrollo de la herramienta que permitió obtener un diagnóstico completo del clima laboral dentro de la empresa y que consiste en un cuestionario que toma en cuenta 12 dimensiones de la empresa, así también se hizo uso de las entrevistas, con lo cual se realizó dicho estudio a nivel directivo y operativo.

El presente proyecto se enfoca en el desarrollo y aplicación de una herramienta de medición de clima organizacional, la misma que les permita, a los propietarios de la compañía, conocer la percepción que tienen los trabajadores acerca de las condiciones de trabajo en las que se encuentran; y, diseñar estrategias que permitan el mejoramiento de aquellas condiciones claves para que la compañía funcione en óptimas condiciones y conseguir el aprovechamiento de las oportunidades de mejora que existan.

Antecedentes del problema

Gas ELIALEHI S.A se constituye como estación de servicio de combustibles al por mayor y menor para vehículos automotores y motocicletas a partir del año 1975, con 41 años de experiencia en el mercado siendo una organización sólida y altamente competitiva en el mercado. Es una empresa familiar constituida en la ciudad de Guayaquil., sus instalaciones están ubicadas en la Parroquia Tarqui, km 7.5 vía a Daule, en la Lotización EL PRADO, frente a las bodegas de Servientrega.

Siendo una empresa con tantos años de trayectoria en el mercado, ha ido evolucionando a través de la oferta de diferentes tipos de combustible empezando en 1975 solo con diésel hasta en el año 2000 aumentar la venta de gasolina súper y por último en al año 2015 gasolina eco-país, ofreciendo entonces diferentes combustibles a sus clientes la empresa se ve en la necesidad de incrementar sus empleados iniciando con 5 hasta tener 21 colaboradores en la actualidad lo que indica un crecimiento del 75% del personal que se encuentra laborando; es por esto que Gas ELIALEHI S.A ha experimentado varios problemas internos ya que el control de un mayor número de empleados se ha salido un poco de las manos de los directivos, los cuales se resumen en un alto nivel de ausentismo de los trabajadores, falta de compromiso, falta de cumplimiento del reglamento interno de seguridad industrial y salud ocupacional, lo que ha ocasionado que la estación sea suspendida por incumplimiento de dichos reglamentos. Todos estos síntomas han afectado las actividades de la empresa, lo que indica que existe un problema interno en la empresa que tiene que ver con el clima organizacional, para lo cual es necesario realizar el análisis respectivo.

Definición del Problema

El clima organizacional es un componente importante para la mejora de las empresas, y su estudio en profundidad, análisis y mejora que incide de manera inmediata en el pensamiento de la organización (García, 2009, p. 43). Dicho clima ocasiona un gran impacto en los procesos de la organización como son la toma de decisiones, la motivación del personal, solución de problemas; estos procesos causarán un impacto en dos aspectos importantes, como son la eficiencia de la empresa y la satisfacción laboral que sientan sus miembros.

Teniendo claro la importancia del clima laboral dentro de una empresa, es relevante mencionar que durante el presente año, Gas ELIALEHI S.A ha experimentado varios problemas al momento de brindar su servicio a sus clientes, esto se debe a varios factores que se han presentado, entre los cuales se puede mencionar: ausentismo de los trabajadores, falta de compromiso con la empresa, falta de cumplimiento del reglamento interno de seguridad industrial y salud ocupacional por parte de los empleados de la compañía, lo que ha ocasionado suspensión temporal de la estación servicio; que a su vez, ha generado la entrega de un servicio deficiente a los usuarios. Siendo estos, síntomas de un mal clima laboral que se desarrolla dentro de la organización.

Así también, la falta de conocimiento sobre la importancia del clima laboral por parte de los directivos ha ocasionado que el personal correspondiente a los mandos medios e inferiores no se encuentren motivados al momento de realizar sus labores diarias, lo que ha traído como consecuencias un mal clima laboral, ya que no existe una relación integral con los directivos. Esto, ocasiona que los colaboradores no se sientan parte de la organización; además, llegan a sentir que sus necesidades no forman parte de las preocupaciones del alto mando.

Justificación

El presente trabajo de titulación ha sido elaborado con el propósito de estudiar y evaluar los problemas existentes, ya mencionados en el planteamiento del problema.

El motivo por el cual se seleccionó este tema, es porque se han presentado falencias en la empresa, las cuales se observan a simple vista y que fueron detalladas en el planteamiento de problema. De esta forma se puede ayudar a que la empresa implemente cambios necesarios en la gestión del clima organizacional, con la finalidad de conocer la relación que existe entre el clima laboral y la satisfacción de los empleados dentro de su entorno laboral. Con este estudio se podrá diseñar una propuesta al directivo de la empresa, planteando sugerencias de cambio y mejora del clima organizacional de su compañía, para así lograr una correcta dirección de su personal operativo.

Por otra parte, con esta propuesta se generarán conocimientos del estado del clima organizacional para entregar a la empresa las herramientas necesarias con la finalidad de lograr un cambio útil; y, cuya aplicación se encontrará planificada, ajustándose a las necesidades propias de la organización y de sus colaboradores. Todo esto, con el objeto de lograr una conducta y actitudes favorables de los miembros de la compañía, ocasionando resultados organizacionales positivos como son, el aumento de las ventas y trabajadores satisfechos que podrán ser más cooperativos y adaptables a los cambios que se puedan dar en el sector donde se desarrollan las actividades de Gas ELIALEHI S.A.

Delimitación

El desarrollo del presente trabajo comprende una descripción detallada de la estructura de la Empresa, la aplicación de un modelo de medición de clima organizacional; a su vez, que se identifica los aspectos a mejorar y se describe una propuesta de trabajo para los mismos.

Al mismo tiempo, se establece la viabilidad financiera del proyecto a través de un análisis financiero en el que se valorarán las estrategias a implementar y el impacto que estas tendrán, desde el punto de vista económico. Además de algunas recomendaciones generales para mantener el nivel de satisfacción con el clima laboral de la empresa.

En el presente proyecto se excluye: seguridad industrial, satisfacción laboral de los trabajadores con legislación laboral, ya que el presente trabajo toma en cuenta únicamente los aspectos de clima organizacional que estén relacionados con comunicación, conflicto, confort, estructura, identidad, innovación, liderazgo, motivación, recompensa y remuneración, toma de decisiones y capacitación.

Limitación

Las limitaciones que se tendrán en el proyecto son:

- La limitación de tiempo de las investigadoras para realizar el estudio de clima organizacional en las estaciones de servicio en el sector donde se encuentra Gas ELIALEHI S.A.
- Limitación en cuanto al tiempo necesario probar el impacto que tendrán las estrategias planteadas en la realidad de la empresa.

- Limitación económica por la cual no se puede replicar el estudio de clima organizacional en las demás estaciones de servicio que se encuentran en el sector de la empresa objeto de investigación.

Pregunta de investigación

¿Es necesario que la empresa Gas ELIALEHI S.A. aplique estrategias con el fin de obtener una mejora en su clima organizacional?

Objetivos

Objetivo General

Estudiar el Clima Organizacional de la Empresa Gas ELIALEHI S.A de la Ciudad de Guayaquil.

Objetivos Específicos

- Determinar un marco referencial acerca del clima laboral.
- Establecer los antecedentes de la empresa Gas ELIALEHI S.A. y analizar la situación actual interna del negocio.
- Diseñar una herramienta para diagnosticar el clima organizacional y presentar resultados del estudio.
- Presentar propuesta de mejora del clima organizacional y desarrollar estrategias que permitan el aprovechamiento de las oportunidades de mejora que tiene dicha organización.
- Elaborar el estudio económico y financiero de la propuesta

Metodología de la investigación

El paradigma bajo el que se desarrolla el proyecto propuesto es el de tipo mixto, dado que se utiliza el método cualitativo a través de la aplicación de la entrevista y el método cuantitativo para la evaluación del clima organizacional a través de un cuestionario, es decir, se busca el equilibrio entre el estudio puramente empírico o puramente interpretativo. Por lo cual, este tipo de paradigma se aplica en su mayoría en estudios que tiene que ver con ámbito social como lo es la administración. Su finalidad es la de entender y conocer la realidad de la mano con la práctica, así como la unión de la teoría y la práctica, la autorreflexión para la aplicación de las teorías adquiridas.

En este caso, se aplica el tipo de investigación concluyente descriptiva ya que se exponen diferentes situaciones con el fin de perseguir varios objetivos, este tipo de investigación es de clase cross-section o sección cruzado ya que se desarrolla con estudios que son realizados en un momento de tiempo dado a través de la utilización de entrevista para captar la percepción de los directivos en cuanto al tema de clima organizacional de los entrevistados y por otro lado captar la opinión de los colaboradores a través de la aplicación de un cuestionario.

Las fases en las que se desarrolló el proyecto son:

- 1) Exploración del marco teórico sobre clima organizacional como soporte del instrumento a ser utilizado en la recolección de datos.
- 2) Selección de las dimensiones más representativas de acuerdo a los problemas que presenta el clima organizacional de Gas ELIALEHI S.A. y recolección de datos.
- 3) Análisis de los datos recolectados a través de la aplicación del cuestionario para evaluar el clima organizacional.

- 4) Elaboración de propuesta final para mejora del clima de la empresa Gas ELIALEHI S.A. a través de la implementación de 5 estrategias.

En la primera fase se acude a la revisión de literatura referente a clima organizacional, en la cual se encontré modelos para evaluarlo en diferentes organizaciones con la ayuda de diferentes parámetros o dimensiones propuestas por varios autores.

Para la segunda fase fue necesario realizar una entrevista al propietario y gerente general de la empresa con el fin de conocer los problemas existentes y de esta manera poder seleccionar las dimensiones específicas para poder encontrar los problemas que se presentan en el clima organizacional de la empresa. Es por esto, que se realiza un cuestionario para la evaluación del clima organizacional de Gas ELIALEHI S.A. para el cual se consideraron las siguientes dimensiones comunicación, conflicto, confort, estructura, identidad, innovación, liderazgo, motivación, recompensa y remuneración, toma de decisiones y capacitación, cada una de estas dimensiones con sus preguntas respectivas; además se utiliza la escala de Likert con 5 nivel de acuerdo/descuerdo con el fin de cuantificar los resultados posteriores.

Más adelante, se procede a cuantificar y analizar los resultados obtenidos en los cuestionarios de clima organizacional como parte de la tercera fase con lo que se pudo detectar las dimensiones que estaban causando un mal clima organizacional dentro de la empresa, la finalidad de esta fase es darle claridad a los resultados obtenidos.

Finalmente, con la investigación que se realizó se realiza una propuesta de mejora con el fin de proponerle a la empresa la aplicación de 5 estrategias que son tecnológicas, marketing, administración, financiera y de recursos humanos con el fin de realizar una mejora en el clima

organizacional de la empresa, lo que proporcionará un aumento en sus ventas y poder alcanzar una mejor y mayor productividad de sus colaboradores.

Revisión de Literatura

Marco Teórico

Antecedentes Del Clima Organizacional

Los estudios del clima organizacional fueron apareciendo debido a los análisis realizados en las organizaciones, estos fueron presentando una serie de sucesos debido a la aparición de nuevas tecnologías de comunicación e información además de nuevos conceptos económicos y sociales. Estos sucesos llevaron a cabo una transformación en el clima organizacional y en la forma en que este era concebido por empleador y los trabajadores. Con la ayuda de estos estudios se llegó a determinar que las personas no son los recursos si no que las personas los poseen, recursos que pueden ser conocimiento, habilidades, valores, experiencias, que empleados de una manera adecuada mejorarán el aporte del empleado en la operación que realice.

La preocupación por el cómo es vivida –o “percibida subjetivamente”- la experiencia laboral, podemos encontrarla ya en los estudios de E. Mayo (1945) durante 12 años (1927 – 1939) en las fábricas “Hawthorne” (de la compañía Western Electric), en esta acotación de antecedentes del clima organización, vamos a singularizar los trabajos de Elton Mayo porque fueron muy probablemente el primer estudio que puso en manifiesto esa dimensión subjetiva de variables de percepción como las condiciones de trabajo, el sentimiento de satisfacción y pertenencia a un grupo, los intereses y actitudes colectivos, el perfil de las personas que ejercen la autoridad supervisora y la importancia de los grupos informales, como factores que, entre otros, construyen “La atmósfera”, “el ambiente” o el “clima laboral” o “clima organizacional” como los denominaremos indistintamente de ahora en adelante.

En los últimos años de la década de 1920 un grupo de mujeres que trabajaban en una planta de la compañía Western Electric de la ciudad de Hawthorne, Illinois, ensamblando equipos telefónicos, sirvió de muestra para una serie de estudios realizados con el fin de determinar el efecto que en su trabajo podrían tener condiciones laborales tales como la duración de la jornada laboral, el número y duración de los descansos, una mejor iluminación, almuerzos gratis y otros aspectos del medio laboral.

Las mujeres especialmente seleccionadas para el estudio fueron colocadas en una sala especial con un supervisor y cuidadosamente observadas. A medida que los investigadores comenzaron a variar las condiciones de trabajo, encontraron que con cada cambio importante que introducían se presentaba un aumento sustancial de la producción. Como buenos investigadores, cuando todas las condiciones que iban a variar se habían ensayado, decidieron devolver el personal al lugar original de trabajo en donde había muy poca diversión y tenían que trabajar todo el día sin descanso y sin garantías que se le había dado hasta ese momento. Para su sorpresa, la producción volvió a aumentar a un nivel más alto del que había registrado bajo las condiciones experimentales que se habían propiciado.

Ante esas circunstancias, los investigadores se vieron forzados a buscar factores que trascendían los que deliberadamente se habían manipulado en el experimento. Por un lado era evidente que los trabajadores habían desarrollado una moral muy alta durante el experimento.

Las razones que se dieron para explicar ese fenómeno fueron varias:

- El grupo sentía que era un grupo especial, porque se le había seleccionado para un trabajo especial; el haber sido escogido mostraba que la empresa las consideraba muy importante.

- Las relaciones entre cada una de las personas en el grupo, entre ellas y el supervisor fueron buenas porque cada persona tenía libertad para trabajar porque en el grupo había la posibilidad de dividirse la tarea como fuera más cómodo.
- El contacto social y la facilidad de las relaciones entre los integrantes de grupo hicieron que el trabajo fuera mucho más agradable.

Mayo descubre, pues, aspectos esenciales acerca de cómo son vividos los procesos de trabajo por las personas de una organización, aspectos esenciales que pudiéramos dividir en dos grupos:

- Relativos al ambiente y las condiciones físicas del lugar de trabajo (instalaciones).
- Un componente característico existente en las relaciones con el grupo de trabajo, con el supervisor y con los demás miembros de la organización es el referente a las necesidades del individuo además de sus actitudes, motivación y valores (Tejada, et al., 2007, pp. 186-187).

Conceptos De Clima Organizacional

El concepto de clima organizacional ha sufrido varios cambios a través del tiempo por lo que se ha ido actualizando, ya que los autores de diferentes obras que tratan sobre clima organizacional presentan criterios que se basan en diferentes escuelas como son las basadas en el comportamiento, en las percepciones y por último la escuela mixta que serán detalladas a continuación.

Tabla 1: Escuelas de clima organizacional

Escuela del comportamiento	
Forehand & Gilmer (1964)	Hay que destacar que las características especiales de las que gozan las empresas son su componente diferenciador primordial entre las demás organizaciones y tienen dominio sobre el comportamiento que tendrán sus colaboradores dentro de las mismas.
Findlater & Margulies (1969)	
Silva (1996)	
Campbell et al (1970)	
Escuela basada en la percepciones	
Schneider & Hall (1970)	Esta escuela trata acerca de las representaciones psicológicas que tienen los individuos sobre las diferentes situaciones que se presentan dentro de la empresa y que a partir de estas se derivará su comportamiento y la forma en como darle sentido a sus actividades diariamente.
James & Jones (1974)	
Schneider (1975)	
Joyce & Slocum (1979)	
Brunet & Rousseau (1988)	
Álvarez (1992)	
Cabrera (1996)	
Robbins (1999)	
Gálvez (2000)	
Escuela Mixta	
James & Sell (1981)	Acerca de la escuela mixta es el complemento de las dos escuelas quiere decir que el clima organizacional trata acerca del medio interno como estilos de liderazgo, etapa de vida del negocio, etc; y el externo de la organización como la tecnología, las políticas, los reglamentos, entre otros; ya que ambos van a producir efectos positivos o negativos sobre los colaboradores y su comportamiento, desempeño y actitudes además de afectar a la productividad de la empresa.
Brown & Moberg (1990)	
Chiavenato (1990)	
Dessler (1993)	
Goncalves (1997)	
Zapata (2000)	
Pérez de Maldonado (2004)	

Elaborado por: Las autoras

Hoy en día, el clima organizacional es entendido como un reflejo claro de la vida interna de una empresa u organización, es un concepto dinámico que cambia en función de las situaciones organizacionales así como de la percepción que los empleados tienen referente a estas.

Relación entre clima organizacional y cultura organizacional

La idea principal que se plantea es que “En la medida en la que el clima organizacional integra aspectos como actitudes, creencias, estructuras, sistemas relacionales, interacciones ,etc., se produce una cierta confusión o contaminación entre clima y otros conceptos ya acuñados en el mundo organizacional” (Tejada, et al., 2007, p. 192).

El concepto de clima organizacional y cultura organizacional se relacionan ya que la cultura posee factores como el comportamiento, creencia, actitudes, etc., todos estos factores se relacionan entre si y de esta manera construyen el entorno donde se encuentra inmersa la organización (Tejada, et al., 2007, p. 192).

Relación de Clima organizacional y comportamiento organizacional

La semejanza entre clima y comportamiento parte de que ambos conceptos tienen una coincidencia en lo referente a las actitudes y apreciaciones que se presentan en la organización y dará como resultado la percepción que tengan los colaboradores sobre el clima presente en la organización.

Gráfico 1: Clima organizacional diferencia de conceptos



Elaborado por: Las Autoras

Importancia

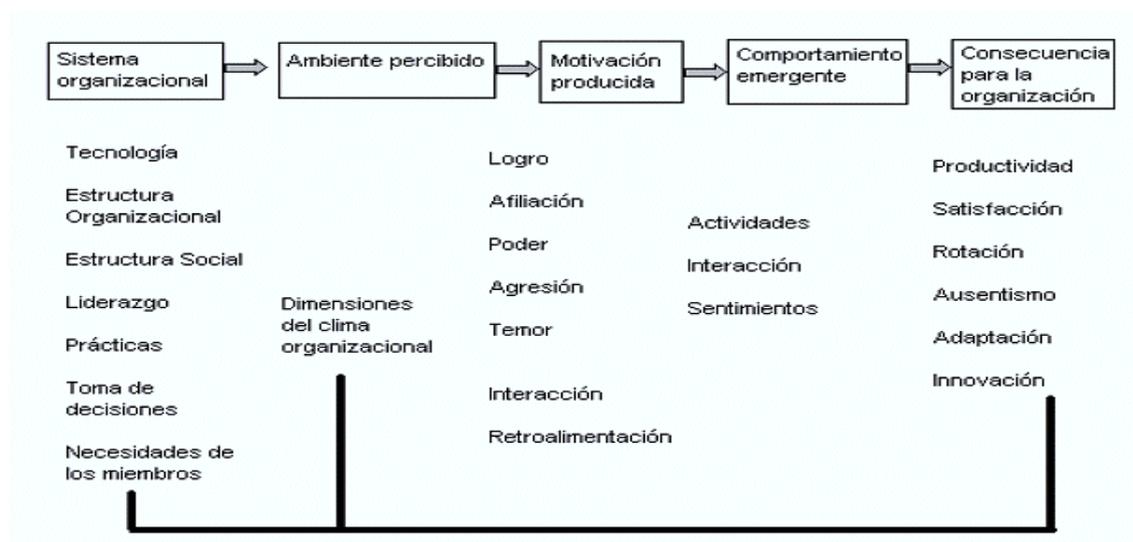
En la actualidad, todo lo que hace referencia al clima organizacional ha despertado gran interés tanto en directivos así como en profesionales y empleados, esto se debe a que existe mayor entendimiento sobre la importancia de este concepto y cómo repercute en las operaciones de la organización y la forma en como los empleados perciben su medio de trabajo, es así como se puede reconocer si dentro de la organización existe un clima organizacional de calidad que permita a los empleados encontrarse dentro de un ambiente agradable que influya sobre ellos logrando un aumento de su productividad y por ende la de la organización dando como resultado un servicio de calidad que será transmitido a sus clientes.

Por eso (MINSA Perú, 2009, pp. 16,17) manifiesta que el estudio del clima organizacional, permite conocer en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano.

Son muchas las organizaciones que consideran al talento humano como pieza clave de las mismas debido a esto reconocen la importancia del clima organizacional y no solo del concepto sino también de la aplicación del mismo, para ello es necesario realizar un seguimiento periódico a través de la medición del clima laboral, dicha medición se realiza a través de la observación y estudio de dicho clima, el cual en varias ocasiones resulta muy complejo ya que además se deben considerar factores como la dinámica de la empresa, el entorno y el factor humano de la misma.

Resulta oportuno mencionar que la importancia del clima laboral es percibida por muchos directivos como una inversión que se realiza a la organización y que presentará resultados de largo plazo tanto en el interior de la organización como en el exterior ayudando a cambiar la percepción de los usuarios al recibir un bien o servicio de calidad.

Gráfico 2: Esquema de Clima Organizacional



Elaborado por: Las Autoras

Fuente: (Litwin & Striger, 1968)

El gráfico cinco detalla las dimensiones que ayudara a entender el clima que se presenta dentro de una empresa, además de conocer la

relación que existe entre las dimensiones y algunas de las propiedades de la organización.

Características Del Clima Organizacional

Para conocer el clima organizacional de una empresa se puede tomar como referencia la opinión de los empleados sobre el ambiente en que se desenvuelven a diario dentro de la misma. Los miembros dentro de la organización a menudo se encuentran evaluando el vínculo que tienen tanto con la organización así como con el resto del personal, por lo general esta evaluaciones surgen a través de autorreflexiones propias de cada empleado. Es necesario conocer que no basta con que los miembros de la organización evalúen por su cuenta como se encuentra el clima, es necesario que los directivos lo tomen como punto de partida para la toma de decisiones; estas decisiones pueden surgir con la finalidad de provocar cambios en el clima de la empresa o de motivar a la toma de decisiones teniendo como referencia el estado del clima organizacional.

A continuación se detallan las características más relevantes del clima organizacional, las cuales tienen guardan relación entre los miembros de la empresa y el ambiente en que estos deben desenvolverse:

- Las situaciones favorables que ocasionan cambios no influyen en su permanencia. Lo que quiere decir que el clima organizacional puede mantenerse estable a lo largo del tiempo aun teniendo ciertos cambios durante el mismo.
- El comportamiento de los empleados puede verse afectado de forma positiva o negativa de acuerdo al impacto que cause el clima organizacional sobre este.
- El grado de compromiso de los empleados con la organización además de su identificación con la misma se verán afectados por el

clima organizacional. Depende mucho de cuál es el estado del clima de la organización ya que si es deficiente el grado de identificación de sus miembros será muy bajo pero por el contrario si se encuentran trabajando en un clima muy satisfactoria se podrían alcanzar altos niveles de compromiso por parte de los mismos.

- Existen políticas dentro de la organización así como formas de gestionar la misma estas variables afectan ya sea de forma positiva o negativa al clima organizacional.
- Influye en el comportamiento de los miembros de la organización lo que ayudará a conocer cuál es la personalidad de la empresa. Encontrarse dentro de una organización con un mal clima hace muy difícil el manejo de la misma por lo tanto existirá una baja productividad así como no existirá coordinación de las labores que deben desempeñar cada uno de sus miembros.
- Problemas con la rotación del personal y ausencia del mismo afecta directamente al clima dando como resultado un deterioro en el clima laboral llevándolo a convertirse en un clima desfavorable.

Tabla 2: Características del concepto de Clima Organizacional

1. El clima es una configuración articular de variables situacionales.	2. Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
3. El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.	4. El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
5. El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.	6. El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
7. El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.	8. Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.

9. Tiene consecuencias sobre el comportamiento.	10. Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.
-------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: (Ucero, 2011)

Dimensiones de clima Organizacional

Las particularidades que afectan la forma en que se comportan los individuos y que posteriormente serán medidas a través de la utilización de un método cuantitativo, son las denominadas dimensiones del clima organizacional.

Según lo planteado anteriormente resulta de gran importancia comprender que las organizaciones son un complejo en el cual participan diversas variables como son el entorno social donde está ubicada la organización, el potencial humano, las condiciones físicas, la estructura formal e informal de la empresa, los valores, las normas y reglamentos vigentes en la empresa, entre otras que deben ser tomadas en cuenta como la ruta por la cual se debe iniciar el camino hacia la construcción del buen clima que debe existir dentro de la organización. Dentro de dichas variables se encontraran inmersas las dimensiones con las cuales se puede proceder a medir el clima dentro de cualquier organización.

Cabe agregar que tener conocimientos previos sobre las dimensiones de clima organizacional ayudará a que el diagnóstico realizado en las organizaciones otorgue resultados favorables que beneficien a la organización y sus colaboradores, las diferentes dimensiones son propuestas por varios autores que han realizado investigaciones con profundidad.

A continuación se presentaran varias dimensiones que han sido motivo de investigación de los siguientes estudiosos.

Gráfico 3: Dimensiones del clima organizacional



Elaborado por: Las Autoras

Fuente: (Sandoval Caraveo, 2004)

Después de haber revisado las dimensiones propuestas por los autores citados anteriormente para efectos del presente estudio del clima organizacional se han elegido doce dimensiones en base al tipo de negocio que estudiaremos más adelante, además de que posteriormente se encontraran detalladas cada una de las siguientes dimensiones:

- Comunicación
- Conflicto y cooperación
- Confort
- Estructura
- Identidad

- Innovación
- Liderazgo
- Motivación
- Recompensa
- Remuneración
- Toma de decisiones

Importancia de los directivos en el Clima organizacional

Los gerentes actuales deben contar con buenas destrezas interpersonales como el liderazgo y la comunicación, para poder así triunfar en el mundo de los negocios, un ejemplo de esto es el caso del director general de Cisco Systems Jhon Chambers, la empresa que administra está posicionada como la mayor fabricante del mundo de equipos para redes; él posee una gran habilidad y destreza para fomentar la cultura empresarial ya que tiene características como líder visionario, innovador, comunicador poderoso, a más de ser cálido y franco por lo que lo han llevado a ganarse el título de líder respetado (Robbins & Judge, 2013).

Si bien es cierto que hoy en día no es suficiente que los gerentes gocen de habilidades técnicas, deben poseer capacidades que les ayuden a concebir que lo primordial es el buen trato a los empleados como personas y no como recursos, esto además les permitirá a los administradores poder obtener un excelente reclutamiento de personal y no perder trabajadores de buen rendimiento. Muchas investigaciones han demostrado lo competitivo que es el campo laboral en estos días por lo que es fácil reconocer a los gerentes que se destacan por contar con destrezas de comunicación y liderazgo de aquellos que solo se destacan por ser gerentes.

Las compañías más importantes del mundo que tienen reputación de buenos lugares para trabajar, son las que pertenecen al sector secundario o

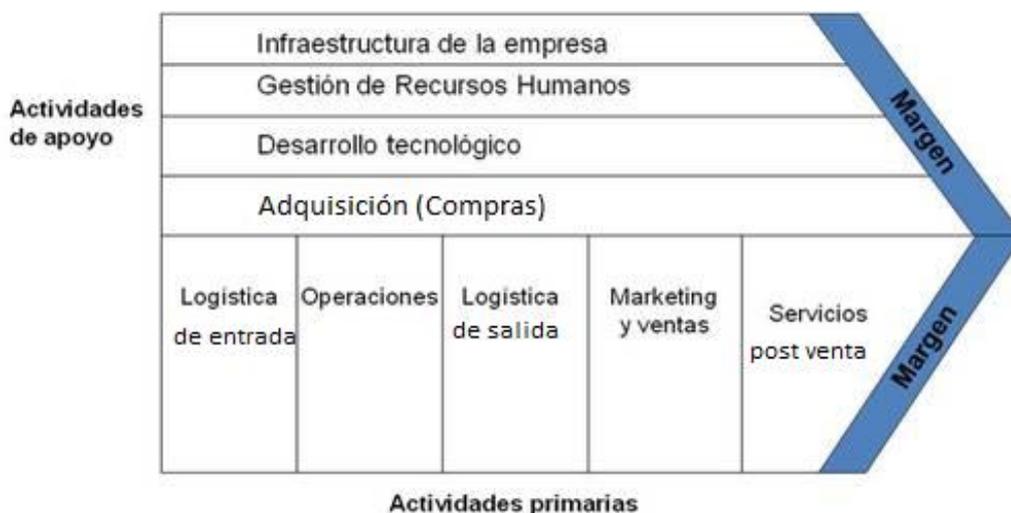
industrial y al sector terciario o de servicios. Una encuesta reciente dejar ver que las relaciones sociales entre los compañeros de trabajo y los supervisores estaban estrechamente vinculadas con la satisfacción laboral general. En conclusión, cuando se reflejan relaciones sociales positivas estas favorecen a bajos niveles de estrés por causa del trabajo y menores intenciones de abandonar el empleo (Robbins & Judge, 2013).

Cadena De Valor

En la empresa se da una serie de tareas con finalidad de diseñar, comercializar, fabricar, entregar y apoyar su producto. La cadena de valor de una industria no es la misma que una empresa ya que varían por motivo la línea de productos, los clientes, las regiones geográficas o en los canales de distribución (Porter, 2010, p. 64-65).

Las actividades de la cadena de valor se dividen en dos grupos: primarias y de apoyo, además las actividades de apoyo respaldan a las primarias y viceversas, por otra parte la infraestructura no se relaciona con ninguna actividad primaria, sino que brinda soporte (Porter, 2010, p. 67).

Gráfico 4: De la Cadena de Valor



Elaborado por: Las Autoras

Fuente: (Porter, 2010)

Actividades Primarias

Hay cinco categorías genéricas de las actividades primarias, a continuación se van a detallar.

Logística de entrada. Contiene las actividades relacionadas con la recepción, el almacenamiento y la distribución de los factores del producto: almacenaje, manejo de materiales, control de inventarios, devoluciones a los proveedores y programación de transporte.

Operaciones. La categoría explica que las actividades que se realizan se transforman las materias primas y otros elementos en el producto final como: tratamiento, empaquetado, mantenimiento de equipos, ensamblajes, realización de pruebas, controles de calidad y otras operaciones en la planta.

Logística de salida. Consiste de qué manera se almacena y se distribuye el producto entre los clientes: el almacenamiento de producto terminado, operaciones de transporte, manejo de materiales y de repartos, procesamiento de pedidos y programación.

Marketing y ventas. Con respecto a esta categoría se crean los medios que permiten al cliente comprar el producto y la compañía incluirlo a ello: Promoción, fuerza de ventas, publicidad, selección de canales, cotizaciones, relaciones entre canales y fijación de precios.

Servicios postventa. En esta categoría se da a los clientes un servicio de mejora o conserva el valor del producto, instalación, reparación, capacitación, suministro de partes y ajustes del producto.

Actividades de Apoyo

Las actividades presentes se dividen en cuatro categorías que va a ser detalladas a continuación:

Adquisición. Función de comprar los factores productivos que se emplearán en la cadena de valor son: materia primas, suministros y otros componentes consumibles.

Desarrollo tecnológico. Por lo que se refiere a dicha categoría consiste que toda actividad relacionada con creación de valor comprende la tecnología, además el desarrollo tecnológico consta de una serie de actividades agrupables en acciones tendentes a mejorar el producto y el proceso, por lo tanto el desarrollo tecnológico es importante para la ventaja competitiva en todas las industrias ya que la ventaja competitiva hace que todas las empresas se diferencien.

Administración de Recursos Humanos. Esta función está constituida por actividades vinculadas con el reclutamiento, la capacitación, la contratación y la compensación de todo tipo de personal.

Infraestructura organizativa. Cuenta con varias actividades, entre ellas la administración general, planificación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos gubernamentales o con ADMINISTRACIONES públicas y administración de calidad (Porter, 2010, pp. 64-72)

Modelo Canvas

El modelo Canvas fue plateado por Alexander Osterwalder (2004), dicho autor realiza conceptos de cada uno de los elementos que presenta el modelo de negocio canvas, además Osterwalder explica cuatro áreas primordiales las cuales serán detalladas a continuación.

- a) **Propuesta de Valor:** Este segmento de propuesta de valor se describe la totalidad del valor que los productos y servicios de la empresa entregan a sus clientes, así mismo en este segmento se

detalla las necesidades de los clientes que puede ser muy innovadora o no existir.

- b) Segmentos de clientes:** Se identifica un determinado segmento de clientes a los que la empresa desea entregar su propuesta de valor. Hay que tener claro que existen diferentes segmentos de clientes, por lo que se debe tener información sobre los diferentes clientes ya que todos los clientes se presentan con diferentes necesidades.
- c) Relaciones con los clientes:** Tratar de analizar la conexión que existe entre la compañía y los clientes a través de nuevas tecnologías, lo cual va a facilitar la comunicación con el cliente incluso con este recurso muchas veces no va ser necesario verse con el cliente esto puede ser aceptable dependiendo del producto o servicio, o la relación personal será fundamental en algunos casos.
- d) Canales:** Son vías que utiliza la empresa para mantener la comunicación con el cliente, además conocer el nivel de distribución y venta. Por medio de los canales de distribución va a permitir captar a los clientes, cual es la manera que se interactúa con ellos tanto como venta y postventa.
- e) Recursos claves:** Los recursos claves y capacidades son necesarios para implantar valor para el cliente, contiene recursos físicos, intelectuales, humanos, financieros, son fundamentales en nuestra empresa. Dichos recursos pueden ser propios o alquilados o compartidos.
- f) Actividades claves:** Detallan el tipo de acciones que son importantes con el objetivo de la creación de valor para el cliente y para la entrega de ese valor, más allá de las áreas funcionales de la empresa.
- g) Socios claves:** Este segmento se trata que los socios claves son terceros que se realiza acuerdos con la finalidad de permitir entregar valor a cliente, así mismo las asociaciones pueden ser desde una unión temporal de empresas hasta un acuerdo de cliente-proveedor para formar una relación comercial a medio y largo plazo.

h) Flujos de Ingresos: Reúne todas las fuentes de ingresos que genera la empresa, también en este segmento se identifica la cantidad que están dispuesto a pagar los clientes.

i) Estructura de Costes: Representa los costes incurridos como consecuencia del desarrollo de las actividades ejecutadas.

Los segmentos mencionados dicho antes son elementos muy importantes para encaminar un modelo de negocio (Blasco & Planas , 2014).

Gráfico 5: Modelo de Negocio Canvas

<p>Problemas </p> <ul style="list-style-type: none"> • Complicación de la gestión de la salud. • Muy técnico medicina, nutrición, actividad física... • Costosa. • Lenta. • La prevención solo se promueve no se gestiona. 	<p>Soluciones </p> <p>Gestor de la prevención, en nutrición, actividad física y control de la salud, que proporciona soluciones y recomendaciones a precios asequibles en tiempo real.</p>	<p>Propuesta de Valor </p> <p>Autogestor de tu salud:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nutrición. • Actividad física. • Control de parámetros. • Seguimiento de tratamientos de una manera sencilla y asequible. <p>Te facilitamos las herramientas y los conocimientos para que mejores tu salud.</p>	<p>Ventaja especial </p> <p>Damos propuestas en base a los datos biométricos. Integramos soluciones de terceros, y totalmente esclable.</p>	<p>Segmentos de Clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> • Crónico. • Persona que ha vivido un grave episodio de salud. • Obesa. • Persona preocupada por la salud y estética. • Dependiente. • Trabajador cuenta ajena. <p>Los early adopters: serían los crónicos tecnológicamente competentes.</p>
<p>Estructura de costos</p> <p>300.000 euros mes hasta ronda seed. </p>		<p>Flujo de ingresos </p> <p>Se basa en dar un buen servicio gratis y SAAS soluciones personalizables de propuestas free y una SHOP para comercializar servicios y productos complementarios.</p>		

Elaborado por: Las Autoras
Fuente: (Osterwalder, 2009)

Marco legal

Regulaciones aplicables al negocio

La Estación de Servicio Gas ELIALEHI S.A. debe cumplir con un marco legal que corresponda a la legislación que actualmente se aplica a todas las empresas que se encargan de la comercialización de derivados de petróleo, así como normas internacionales que se deben cumplir al momento de construir y mantener una estación de servicio.

La base legal y normativa que regulará las actividades de las Estaciones de Servicios de PETROCOMERCIAL, se presentará en el siguiente cuadro a continuación en donde se detalla el organismo o ente regulador, el tipo de permiso o reglamento y la vigencia de los mismos:

Tabla 3. Documentos Gas ELIALEHI S.A.

DOCUMENTOS- GAS ELIALEHI S.A.		VIGENCIA DE DOCUMENTOS
PERMISOS	ENTE REGULADOR	DESDE
PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO DEL MINISTERIO DE SALUD PUBLICA	MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN, CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA (ARCSA) DE GUAYAQUIL	ANUAL
GASOLINERA (SOLO HASTA EL 2014)		
PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO DEL CUERPO DE BOMBEROS	CUERPO DE BOMBEROS DE YAGUACHI	
GASOLINERA		ANUAL
TANQUERO GSI1888		ANUAL
IMPUESTOS	ENTE REGULADOR	DESDE
PATENTE	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE YAGUACHI	ANUAL
PREDIOS RUSTICOS		ANUAL
ACTIVOS TOTALES		ANUAL
TASAS GENERALES (PERMISO USO DE SUELO)		ANUAL
DOS POR MIL	UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL	ANUAL
CONTROLES ANUALES	ENTE REGULADOR	DESDE
GASOLINERA:		
ACTA DE CONTROL ANUAL PARA LOS ESTABLACIMIENTOS DE EXPENDIO DE COMBUSTIBLES LÍQUIDOS DERIVADOS DE HIDROCARBUROS	AGENCIA CIA DE REGULACIÓN Y CONTROL HIDROCARBURÍFERO -ARCH	ANUAL
CERTIFICADO DE CONTROL ANUAL		
PÓLIZA DE RESPONSABILIDAD CIVIL (ARCH)	ALIANZA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.	ANUAL
TANQUERO GSI1888:		
SOLICITUD DE REGISTRO	AGENCIA CIA DE REGULACIÓN Y CONTROL HIDROCARBURÍFERO -ARCH	ANUAL
AMPLIACIÓN DE DOCUMENTOS PARA PODER OPERAR		ANUAL
CERTIFICADO DE CONTROL ANUAL		
PÓLIZA DE RESPONSABILIDAD CIVIL (ARCH)	ALIANZA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.	ANUAL
LICENCIA AMBIENTAL	ENTE REGULADOR	DESDE
SE PRESENTA CADA AÑO (CON AUDITORIA CADA 2 AÑOS)	MINISTERIO DE AMBIENTE POR MEDIO DE LUTEXSA	ANUAL
PÓLIZA DE FIEL CUMPLIMIENTO ANUAL (PARA GOBIERNO PROVINCIAL)	ALIANZA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.	ANUAL
INFORME AMBIENTAL	ENTE REGULADOR	DESDE
SE PRESENTA CADA AÑO	PSI-LUTEXSA	ANUAL
REGISTRO DE TURISMO	ENTE REGULADOR	
NO TURISTICO PISONI (DESDE AÑO 2014)	MINISTERIO DE TURISMO	
REGLAMENTOS	ENTE REGULADOR	
REGLAMENTO INTERNO DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	MINISTERIO DE TRABAJO	
CONTROLES MENSUALES	ENTE REGULADOR	MENSUAL
CONTROL TRAMPA DE GRASA	CONTROL INTERNACIONAL	
CONTROL DE GENERADOR		
BITACORA AMBIENTAL		
ACTA DE INSPECCION MENSUAL	ENTE REGULADOR	MENSUAL
GASOLINERA	AGENCIA CIA DE REGULACIÓN Y CONTROL HIDROCARBURÍFERO -ARCH	

Elaborado por: Las Autoras
Fuente: Gas ELIALEHI S.A.

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA: GAS ELIALEHI S.A.

1.1 Constitución De La Empresa

Gas ELIALEHI S.A se constituye como estación de servicio de combustibles al por menor para vehículos automotores y motocicletas a partir del año 1975, con 41 años de experiencia en el mercado siendo una organización sólida y altamente competitiva en el mercado con una imagen atractiva, un ambiente cálido e iluminado que trasmite seguridad y confianza a cada uno de los clientes que visitan a diario.

Cuenta con las exigencias actuales de seguridad, ecología e imagen lo cual la convierte en una estación de servicio que ofrece a todos sus clientes GARANTÍA EN CANTIDAD Y CALIDAD. Su compromiso con el medio ambiente los lleva a mejorar sus esfuerzos para preservar el medio ambiente y al mismo tiempo sensibilizar a sus empleados y clientes para poder garantizar la excelencia y calidad en sus productos.

1.2 Misión, Visión y Valores

Visión

Ser la estación Servicio de combustible que lidere el sector de la vía a Daule, contando con la fidelización y preferencia por parte de nuestros clientes aplicando tecnologías innovadoras.

Misión

Dotar de combustible a los vehículos que transitan la zona norte de Guayaquil contribuyendo a los objetivos de los propietarios, brindando un

excelente servicio a nuestros clientes y cumpliendo con procesos alineados para el cuidado del medio ambiente.

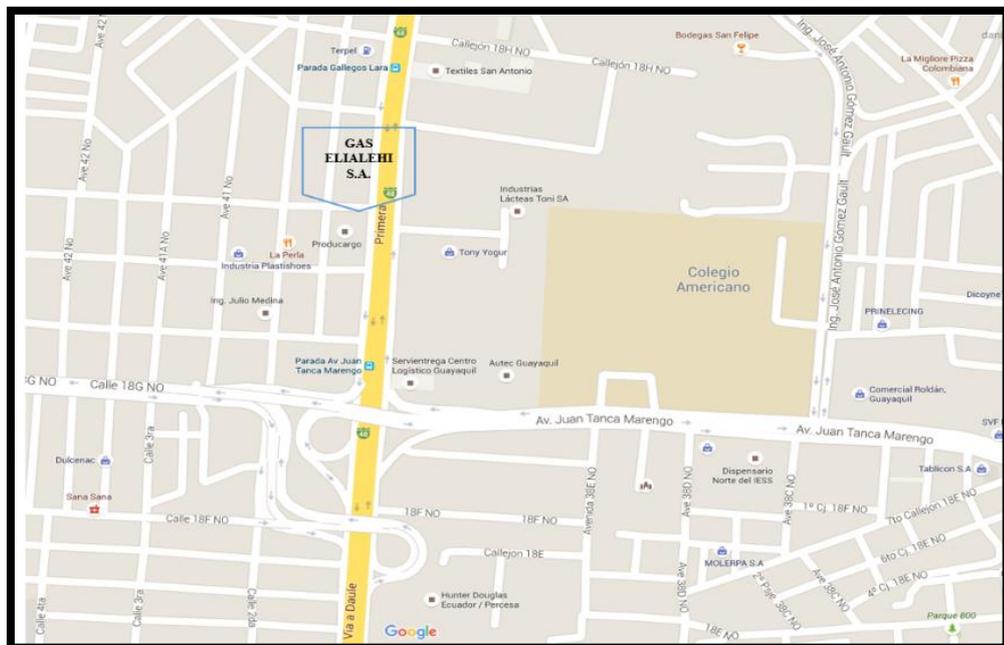
Valores

- Respeto
- Transparencia
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Integridad

1.3 Ubicación Geográfica

La Empresa Gas ELIALEHI S.A se encuentra ubicada en la Provincia del Guayas, Cantón: Guayaquil, Parroquia: Tarqui, km 7.5 vía a Daule Lotización EL PRADO Calle: Primera, Solar: 5 Intersección: Av. Octava Referencia: Frente a las bodegas de Servientrega.

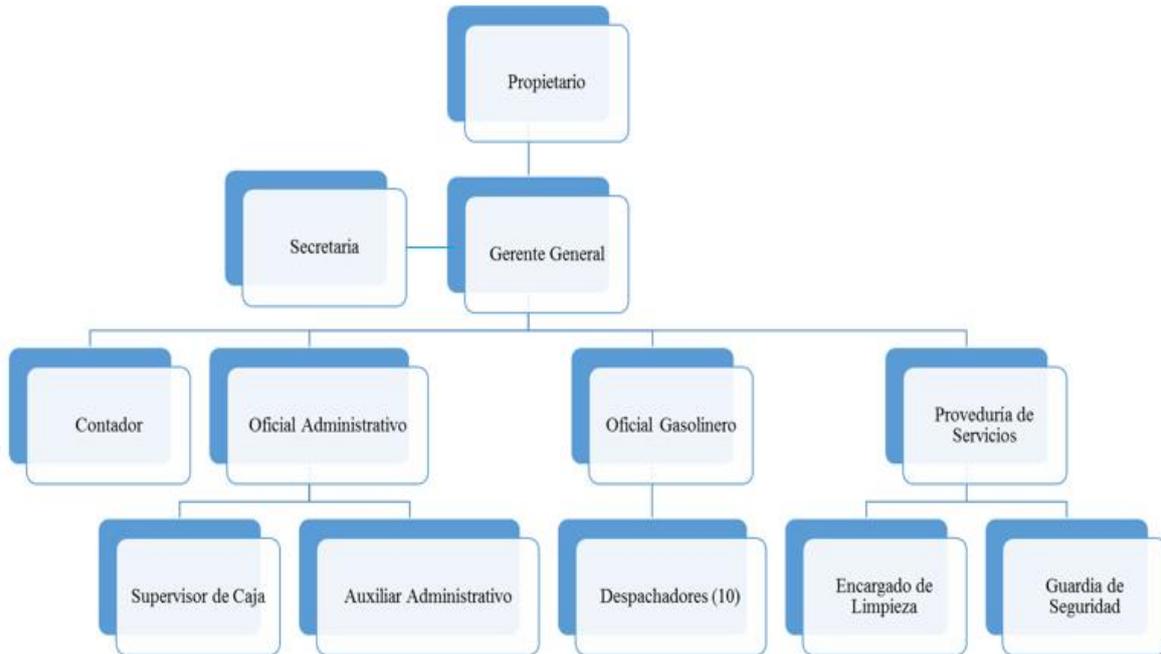
Gráfico 6: Mapa Geográfico



Elaborado por: Las Autoras

Fuente: Googlemaps.com

1.4 Estructura Organizacional



Elaborado por: Las Autoras

Fuente: Gas ELIALEHI S.A.

1.5 Resumen General Del Organigrama

El personal Humano de la Empresa Gas ELIALEHI S.A es la parte vital del negocio a continuación se describirá las funciones de los puestos de trabajo.

Propietario

- Toma decisiones:
 - Plan de Negocios.
 - Políticas generales de Administración.
 - Incremento de la tecnología.
 - Incremento de la Productividad.

Gerente General

- Administrar los recursos de la Estación de Servicio de manera correcta.
- Recuperar la inversión a corto plazo.
- Originar Margen de Utilidad.
- Controlar a todo el personal.
- Supervisar la atención adecuada de los despachadores hacia los usuarios.

Secretaria

- Apoyar los departamentos que lo soliciten.
- Redactar documentos cuando Solicite el Gerente.
- Administrar la Agenda a diario del Gerente General y Gerente propietario Ejecutivo.
- Coordinar y Programar las reuniones que se realizan cada semana.
- Ordenar y Controlar que toda la documentación importante se encuentre archivada.

Contador

- Apertura de Libros contables.
- Registro de Ingresos y Egresos.
- Análisis e interpretación de Estado financieros de la empresa.
- Toma decisiones de acuerdo a los resultados obtenidos de los Estados Financieros.
- Realizar panillas de pago de Impuestos.

Oficial Administrativo

- Observar y verificar los documentos.
- Control y ejecución de procesos administrativos.
- Dirigir los procesos operativos de la estación de servicio.
- Control de la imagen de la estación.

- Programar el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de la estación.
- Mantener los dispensadores calibrados.
- Mantener la integridad de los inventarios de combustible.

Supervisor de caja

- Analiza y examina todos los movimientos de caja que son efectuados en el mismo día.
- Realiza Cuadre de Caja al inicio y al final de la jornada de trabajo.
- Realiza Informes semanales de todo lo facturado.
- Verifica los documentos que son emitidos que estén registrados correctamente al sistema.
- Atender llamadas telefónicas de cualquier conveniencia.
- Realizar los pedidos de materiales de oficina para los diferentes departamentos.

Auxiliar Administrativo

- Ordenar y Revisar los correos electrónicos.
- Redactar cartas e informes.
- Revisar periódicamente que todos los permisos se encuentren en regla.
- Archivar documentos y mantenerlos en orden.
- Atender llamadas telefónicas.
- Encargado de operar la fotocopidora, computadora y fax.

Oficial Gasolinera

- Controlar el cambio de turnos de los despachadores.
- Observar que todos los despachadores utilizan de forma adecuada el uniforme.

- Realizar un informe mensual de los despachadores consiste para saber si está cumpliendo las políticas de la empresa y el horario de trabajo.

Despachador

- Se encarga despachar el combustible: eco país, súper y diésel.
- Revisar el buen funcionamiento de todos los tanques de la estación de servicio.
- Verificar que el desembarque de combustible de eco país, súper, diésel sea el correcto.
- Realizar comprobantes-facturas a los clientes que los soliciten.

Proveeduría de Servicio

- Controlar las tareas del personal de limpieza y guardia de seguridad.
- Realiza comunicados para la autorización de materiales de limpieza.
- Presentar un informe mensual de los materiales de limpieza utilizados en el mes.

Personal de limpieza

- Barrer y trapear los pisos de los departamentos Administrativos y el área externa de la empresa.
- Limpiar el polvo de los diferentes departamentos Administrativos.
- Vaciar y limpiar los botes de basuras de los interiores de la empresa y el exterior de la misma.
- Limpiar los inodoros y los lavabos.
- Limpiar los espejos de las ventanas.
- Quitar el polvo dos tres veces por semana son la rejillas de ventilación, las luces.

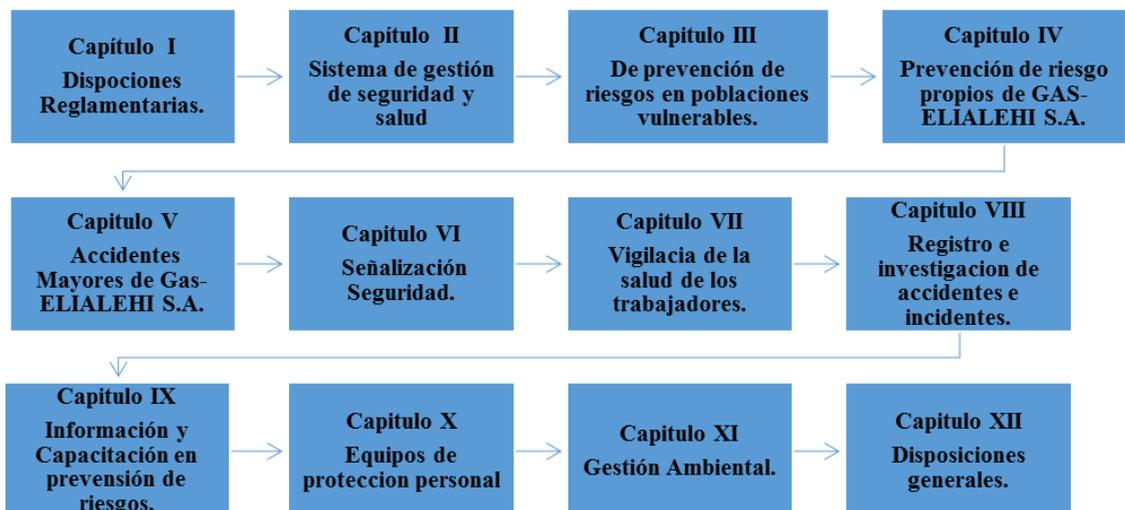
Guardia de Seguridad

- Vigilar y proteger la estación de servicio y cuidar y velar por las personas que se encuentre en la misma.
- Comunicar a las autoridades superiores de la empresa y la policía Nacional si ocurre algún robo de la estación de servicio.
- El guardia de Seguridad tiene la responsabilidad de cuidar las herramientas de trabajo, las cuales armas de fuego, chaleco anti-balas.

1.6 Políticas De La Empresa

La empresa Gas ELIALEHI S.A cuenta con un reglamento interno de seguridad industrial y salud ocupacional, el reglamento cuenta con XII capítulos.

Gráfico 7: Reglamento interno de Gas ELIALEHI S.A.



Elaborado por: Las Autoras

Fuente: Gas ELIALEHI S.A.

El reglamento interno de seguridad industrial y salud ocupacional de la compañía Gas ELIALEHI S.A, reconoce la responsabilidad de proteger y mantener salud y seguridad de sus trabajadores y clientes.

- **Capítulo I:** abarca desde el artículo uno hasta el artículo catorce, se considera en este capítulo otorgar al trabajador condiciones seguras en el área de trabajo con toda la seguridad pertinente, además a todos los trabajadores se les asignan las herramientas de trabajo con debida explicación.

Por otra parte también se detalla los derechos de los colaboradores de la compañía Gas ELIALEHI S.A. que tienen como derecho conocer y aplicar las reglas que menciona en el reglamento, en dicho capítulo también mencionan sanciones e incumplimiento por parte de los trabajadores, además se compensara a los trabajadores con incentivos como obsequios simbólicos como diplomas o recuerdos, el reglamento queda claro que por ningún motivo se entregara dinero.

- **Capítulo II:** da conocer dos comité se seguridad y salud uno por parte de Gas ELIALEHI S.A y el otro comité Paritario de seguridad y salud de los trabajadores.
- **Capítulo III:** menciona que no se podrá contratar trabajadores de menor de edad rechaza la explotación infantil, por otra parte también se da protección a trabajadoras embarazadas ya que se tomaran medidas necesarias para evitar su exposición al peligro.
- **Capítulo IV:** consiste en prevenir riesgos físicos de oficinas como provocados por el uso de computadores por ejemplo colocar el monitor en una distancia adecuada por otra parte en dicho capítulo presenta planes de emergencia ya que consistes en prevenir incendio y tomar medidas de precaución para los sismos.

- **Capítulo V:** consiste en la prevención de incendios el uso correcto de las herramientas que se encuentre en las instalaciones de la estación de servicio para poder prevenir el incendio también conocer la medidas de evacuación.
- **Capítulo VI:** se detalla la señalización de seguridad como las señales de prohibición, señales de advertencia, señales de obligación, señales de equipos de lucha contra incendios y señales del salvamento.
- **Capítulo VII:** explica la vigilancia de la salud de los trabajadores mediante control de exámenes médicos antes de forma parte de la empresa.
- **Capítulo VIII:** consiste en investigación de Accidentes e incidentes todo accidentes causado en la Empresa tiene que ser notificado para que se tome las debidas precauciones frente al caso.
- **Capítulo IX:** se detalla capacitación en prevención de riesgos además se explica la inducción, formación y capacitación de todo trabajador que forme parte de la empresa deberá someterse la capacitaciones de inducción de seguridad y salud tiempo tendrá una duración necesaria todo dependerá del cargo.
- **Capítulo X:** se refiere a los equipos de protección personal todos los trabajadores deberán ser capacitados para el apropiado uso de los equipos de protección individual.
- **Capítulo XI:** se explica la gestión ambiental donde tiene que ir almacenado los residuos, correcto manejo de los desechos.
- **Capítulo XII:** se resume todo los capítulos anteriores mediante tres disposiciones generales.

1.7 Servicios y Beneficios

La Estación de servicio cuenta con los precios más bajo del mercado en ciudad de Guayaquil a continuación se presentan los mejores servicios que ofrece:

Tabla 3: Precio de Venta de Combustible

Tipo de Combustibles	Precio USD por Galón
SÚPER	2,10
ECO PAÍS	1,48
DIESEL PREMIUM	1,037

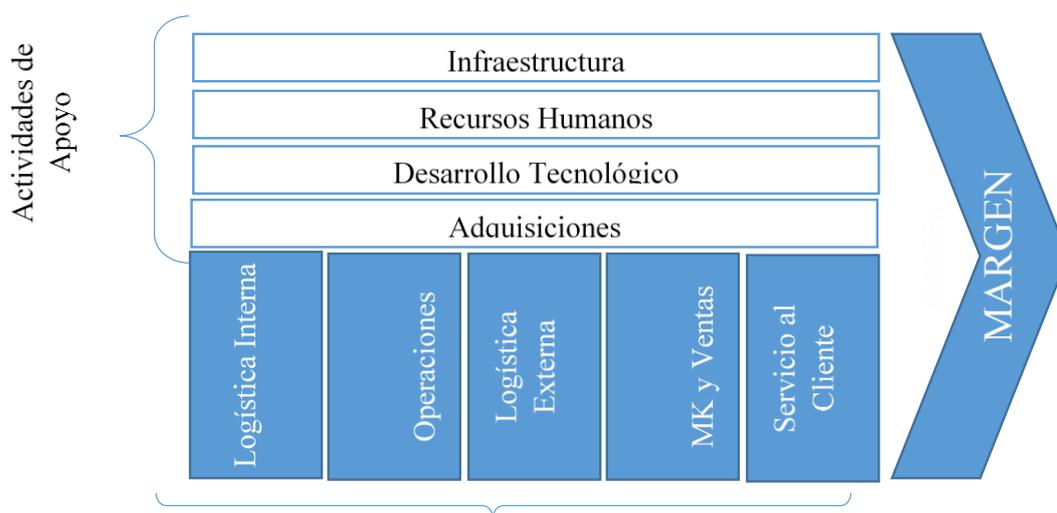
Elaborado por: Las Autoras

Fuente: Gas ELIALEHI S.A.

Los precios de ventas al consumidor se encuentran regidos con la legislación y norma vigentes.

- La estación cuenta con una atención 24 horas los 365 días del año en la ciudad de Guayaquil, sector vía Daule.
- La empresa cuenta los productos solicitados por el mercado automotriz: Diésel, Súper y Eco país.
- La instalaciones cuentan con dispensadores/ Agua, parqueaderos cabina telefónicas y baño público y un pequeño bar de comida (Anexo1).

Gráfico 8: Cadena de Valor de Gas ELIALEHI S.A.



Elaborado por: Las Autoras

Fuente: Gas ELIALEHI S.A.

Actividades Primarias

A continuación se detallará las fuerzas competitivas más importantes de la cadena de valor de Gas ELIALEHI S.A.

1. Actividades de Apoyo

Infraestructura

- Apertura de la estación en zona estratégica de la vía a Daule.
- Adecuaciones para aumento de espacio.
- Estación moderna.

Recursos Humanos

- Monitoreo periódico del personal.
- Aumento del número de empleados para ofrecer un servicio con rapidez.
- Captación de personal con experiencia en servicio de combustibles.

Desarrollo Tecnológico

- Aumento de productos adicionales como lubricantes y tienda de conveniencia.
- Instalación de islas con la más alta tecnología.
- Innovación periódica de dispensadores.
- Ubicación estratégica de iluminación y colores con el fin de atraer a los clientes.

Adquisiciones

- Desarrollo de un portafolio de productos dedicado a los vehículos automotrices y motorizados.
- Adquisición de tanqueros que permiten contar con el producto en el momento oportuno.

2. Actividades Primarias

- Venta de productos de calidad como una experiencia para los clientes.
- Disposición de tanques subterráneos para el almacenamiento de grandes volúmenes de combustible.
- Desarrollo de estrategias para fidelizar a los clientes actuales.
- Procesos tecnificados para la atención de nuestros clientes actuales y potenciales.
- Cumplimiento de las más exigentes normas de calidad y medio ambiente.
- Programación de promociones y descuentos, además de vallas publicitarias.

1.8 Modelo Canvas Gas ELIALEHI S.A

<p><u>Socios Claves:</u> Petrocomercial proveedor de combustible.</p>	<p><u>Actividades Claves:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Abastecimiento de Combustible. ▪ Surtido de combustible para los clientes. ▪ Mantenimiento para los tanques. 	<p><u>Propuesta de Valor</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Venta al por menor de combustibles. ▪ Servicio al cliente. ▪ Facilidades de pagos por convenios. 	<p><u>Relación con Cliente:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema de Pago personalizado de acuerdo al volumen de venta. 	<p><u>Segmento de mercado:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personas del Sector Daule. ▪ Clientes Corporativos
	<p><u>Recursos Claves:</u> Talento Humano Estación de Servicio</p>		<p><u>Canales:</u> Visita a la Estación de Servicio.</p>	
<p><u>Costos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantenimiento de Infraestructura. ▪ RRHH ▪ Combustible 		<p><u>Ingresos:</u> Venta de combustibles.</p>		

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: Gas ELIALEHI S.A.

A continuación se presenta una breve descripción de los aspectos claves de la empresa en 9 bloques específicos:

Propuesta de valor: Gas ELIALEHI S.A es una empresa que tiene como objetivo la venta al por menor y mayor de combustible, servicio al cliente y facilidades de pagos por convenios.

Segmentación de clientes: Se define dos segmentos de mercado las personas del sector Daule que posean vehículos motorizados así como los clientes corporativos.

Relación con el cliente: La Relación que mantiene actualmente la empresa Gas ELIALEHI S.A. es con clientes corporativos, ya que con ellos se utiliza un sistema de pago personalizado de acuerdo al volumen de ventas.

Canales de distribución: La comunicación hacia al cliente se lleva a cabo cuando visitan la estación de servicio.

Actividades claves: Abastecimiento de combustible, surtido de combustible para los clientes y mantenimiento continuo a los tanques donde se encuentra almacenado el mismo.

Recursos claves: En este segmento se describe a los recursos humanos y la Estación de servicio.

Socios claves: La estación de servicio Gas ELIALEHI S.A cuenta con un solo proveedor de combustibles que es Petrocomercial.

Fuente de ingresos: Los ingresos diarios de Gas ELIALEHI S.A son provenientes de la venta de combustible al por mayor.

Estructura de costes: Los costos en que incurre Gas ELIALEHI S.A se da por mantenimiento de infraestructura y el pago a todo el personal de la empresa.

CAPÍTULO II

HERRAMIENTA DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1 Organización encargada de la medición del Clima Organizacional

Como se pudo observar en el capítulo anterior uno de los recursos claves de la compañía es el recurso humano por lo tanto resulta prioritario enfocar los esfuerzos en garantizar la satisfacción de los trabajadores y mantener un buen clima organizacional.

En este sentido, dada la preocupación que existe de mejorar el clima dentro de las organizaciones existen empresas encargadas de ayudar a las diversas organizaciones ya sean comerciales, industriales, de servicios, etc., a realizar un diagnóstico y posterior análisis de la situación actual de su clima laboral una de las empresas dedicada a esta actividad es Great Place to Work, la misma que cuenta con una sucursal en el Ecuador.

2.2 Historia de Great Place to Work

En 1981, un editor de Nueva York le pidió a Robert Levering y a Milton Moskowitz, dos periodistas comerciales, que escribieran un libro titulado The 100 Best Companies to Work for in América (Las 100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos). Aceptaron, a pesar de ser escépticos de encontrar 100 compañías que reunieran los requisitos para aparecer en el libro. Empezaron una travesía que los llevaría a más de 25 años de investigación, de reconocimiento y de construcción de excelentes lugares de trabajo, que continúa hasta hoy.

Lo que descubrieron los sorprendió: la clave para crear un excelente lugar de trabajo no es un conjunto de beneficios, programas o prácticas que se deben dar a los colaboradores, sino la construcción de relaciones de calidad caracterizadas por la confianza, el orgullo y el compañerismo.

Great Place to Work® en Ecuador se estableció en enero de 2005. Desde sus inicios, se formó como una sociedad que daría cabida al sueño de sus fundadores en Ecuador, de agregar valor a las empresas de manera sensible a través del fortalecimiento y concreción de diversas iniciativas que se suman al desarrollo de nuestra sociedad.

Gradualmente, Great Place to Work ha abierto sus puertas en 45 países, y se prevé que este crecimiento se acentúe en los próximos años (Great Place to Work Institute, 2015).

Great Place to Work® En La Actualidad

Great Place to Work Institute se encuentra aliado a muchas organizaciones innovadoras y exitosas en el mundo para crear, estudiar y reconocer a los excelentes lugares de trabajo. Anualmente, Great Place to Work trabaja con más de 5.500 organizaciones, formadas por más de 10 millones de colaboradores (Great Place to Work Institute, 2015).

¿Qué es un excelente lugar para trabajar?

“Un gran lugar para trabajar es aquel en el que uno confía en las personas para las que trabaja, está orgulloso de lo que hace y disfruta de las personas con las que trabaja” (Levering, 2015). — Robert Levering, cofundador, Great Place to Work®

Servicios que ofrece Great Place to Work

1. Evalúa a tu Organización

Los servicios de evaluación de Great Place to Work® están basados en su investigación sobre las mejores culturas laborales a nivel mundial y brinda a los líderes de las organizaciones datos objetivos, parámetros de referencia y un enfoque dirigido a lograr mejoras significativas en la cultura y en el desempeño del negocio.

- Evaluación TRUST INDEX.
- Evaluación de CULTURA ORGANIZACIONAL.
- Entrevistas y grupos focales TRUST AUDIT.
- Evaluación 360° de líderes.

Las empresas pueden elegir entre esos cuatro tipos de evaluaciones que ofrece la empresa de acuerdo a sus necesidades (Great Place to Work Institute, 2015).

2. Transforma tu Organización

Great Place to Work® ofrece a las organizaciones, acceso a los principios fundamentales y a mejores prácticas que ayudan a perfeccionar el lugar de trabajo y superar exitosamente los desafíos del negocio. Esto se logra con la implementación de planes de acción, talleres y capacitación, Coaching para líderes, talleres y facilitación grupal y asesoría personalizada (Great Place to Work Institute, 2015).

3. Aprende y Comparte

Great Place to Work® produce una serie de recursos y herramientas, que los líderes pueden usar para complementar sus esfuerzos para crear excelentes lugares de trabajo.

Los recursos incluyen: conferencias; publicaciones, estudios y seminarios en línea y recursos impresos para capacitadores (Great Place to Work Institute, 2015).

2.3 Metodologías para la Evaluación del Clima Organizacional

2.3.1 Paradigma

2.3.1.1 Cuantitativo

Cuestionario: El cuestionario es el instrumento más utilizado para la medición del clima laboral y para otros fines, ya que ayuda a reunir datos mediante preguntas abiertas y cerradas, según las variables que se vayan a medir de esta manera es recomendable iniciar con preguntas con preguntas fáciles para que el colaborador se adentre en la situación para así poder entender con facilidad todas las preguntas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, págs. 217-229).

2.3.1.2 Cualitativo

Entrevista: La entrevista es un método que participa una persona idónea, para así poder dar a entender las preguntas del cuestionario a los participantes y las respuestas antes de ser evaluadas se procede anotar para así poder llevar un correcto orden en la entrevista (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 239).

La entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta (King y Horrocks, 2009) citado por (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 418), además la entrevista se comunican dos personas que intercambian información (el entrevistador) y otra (el entrevistado).

2.4 Recomendaciones para la entrevista

- Evitar elementos que obstruyan la conversación
- La entrevista debe ser un diálogo y resulta importante dejar que fluya el punto de vista único y profundo del entrevistado.
- El tono tiene que ser espontáneo, tentativo, cuidadoso y con cierto aire de “curiosidad” por parte del entrevistador.
- No incomodar al entrevistado o invadir su privacidad es una regla.
- Evite sarcasmos; y si se equivoca, admítalo.
- No se deben utilizar calificativos

Es importante tomar en cuenta dichas recomendaciones para la entrevista para así obtener resultados idóneos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 421).

Observación: El método de observación consiste investigación ordenada. Útil por ejemplo observar el comportamiento de las personas que tiene capacidades mentales distintas y por ende su comportamiento no es el mismo (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 261)

Sesiones en profundidad o grupo de enfoque: Es un método de recolección de datos consideran algunos autores como una especie de entrevista grupales de tres a diez personas, en las cuales los participante conversan dan su punto de vista de acuerdo a uno o varios temas ,se da bajo la conducción de un experto en dinámicas grupales. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 425).

2.5 Justificación de la herramienta seleccionada

Para efecto del presente trabajo de investigación ha sido escogido como instrumento al cuestionario o test de clima organizacional ya que este

método permite evaluar de una manera eficiente cada uno de los factores o dimensiones orientados a las relaciones entre los colaboradores y directivos así como elementos físicos y estructurales que afecten el desempeño de los trabajadores y por ende ocasionen dificultades que afecten al clima de la empresa, en el análisis de cada una de las dimensiones se encontrarán cuáles de estas actúan positiva o negativamente sobre la satisfacción de los empleados y la productividad de los procesos

El cuestionario es una herramienta que servirá de gran ayuda para conocer el real estado del clima organizacional dentro de cualquier empresa siempre y cuando se garantice el anonimato de cada una de las respuestas de los encuestados además de tener total confidencialidad dentro de este proceso y un ambiente donde los encuestados se sientan cómodos para responder ya que de otra manera los resultados serían desfavorables porque no existiría sinceridad en las respuestas de cada uno de los encuestas por medio a sanciones futuras.

La entrevista es un método cualitativo que va ser utilizada y se va realizar al propietario de la estación de servicio y al gerente, en este proyecto tiene como finalidad la triangulación de resultados con el cuestionario clima laboral para así los resultados sean más efectivos.

Según (Peña & Rivas, 2015) el cuestionario de clima laboral servirá para:

- Diagnosticar la percepción actual que tienen las personas sobre el “clima laboral” de la organización.
- Ayudar a conocer los elementos de la motivación actuales por los que las personas se sienten más o menos movidas a ejercer sus obligaciones profesionales permitiendo, de cara al futuro, actuar para

aumentar la motivación y así mejorar los resultados de la organización.

- Permite identificar un clima laboral objetivo y deseable que sirve de marco para la política de gestión de las personas.
- Ayuda a identificar áreas de mejora para desplegar una correcta política de desarrollo de las personas y conseguir mejores resultados.
- Diseñar y desarrollar una estrategia eficaz a través de instrumentos de gestión adecuados al ambiente de trabajo y enfocados a la mejora continua.

A continuación se presentara un cuadro detallando los estudios encontrados en donde han utilizado como herramienta al cuestionario para medir el clima organizacional en diferentes organizaciones que pertenecen a diferentes sectores económicas y que dentro del cuestionario aplicado han considerado diferentes dimensiones (Marrocho, Rosado, & Romero, 2011).

Tabla 4: Cuestionarios de clima organizacional identificados

Autores	Año	Sector	Dimensiones
Araujo et al.	2011	Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo de gerencia • Reconocimiento • Autonomía • Entusiasmo y apoyo • Recompensa • Innovación
Paule y Caboverde	2011	Productivo	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción del dirección • Satisfacción en el centro • Identificación de los objetivos • Relaciones interpersonales • Percepción del funcionamiento de la organización
Noriega y Pría	2011	Hospitalario	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional • Liderazgo • Toma de decisiones • Motivación • Comportamiento individual

Domínguez et al.	2010	Hotelero	<ul style="list-style-type: none"> • Clima en estructura • Clima en comunicación • Clima en liderazgo • Clima en motivación
Chiang et al.	2010	Organizaciones Públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía • Cohesión • Confianza • Presión • Apoyo • Reconocimiento • Equidad • Innovación

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: (Marrocho, Rosado, & Romero, 2011)

2.6 Ventajas del cuestionario

- Los cuestionarios se aplican de dos maneras: auto-administrado y por entrevista.
- Cuestionario auto-administrado participan directamente los participantes.
- La ventaja de este método es que se puede evaluar cada variable para la medición del clima laboral.

Las preguntas cerradas para cuestionario son más fáciles del evaluar y analizarlas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 221).

2.7 Desventaja del cuestionario

- Realizar preguntas cerradas en el cuestionario se limita a la respuesta.
- Si el cuestionario si es muy corto se pierde información

Si el cuestionario muy extenso se los participantes se negarían a responder ciertas preguntas del cuestionario. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 234).

2.8 Fases del Estudio de Investigación

2.8.1 Dimensiones para la Evaluación

Comunicación: Esta dimensión consiste en que dentro de la organización deben existir vías que permitan que la información llegue todos los empleados de manera oportuna y actualizada sobre situaciones o procesos que les ayudara a desempeñarse mejor en sus puestos de trabajo, además de todos dentro de la organización de los directivos hasta los empleados deben encontrarse informados sobre todo lo que sucede dentro la organización.

Conflicto y cooperación: Esta dimensión menciona la colaboración que debe primar en todos los empleados con el fin de lograr un ambiente de trabajo en equipo para que los colaboradores alcancen sus objetivos personales los mismos que deben estar relacionadas con los objetivos de la organización.

Además, para poder resolver los diferentes conflictos de toda índole que se presenten en la organización deben contar con el apoyo necesario y suficiente tanto de materiales como ayuda de parte del talento humano de la empresa.

Confort: Dentro de esta dimensión forma parte importante la alta dirección ya que ellos son los encargados de realizar todos los esfuerzos necesarios para crear dentro de la organización un entorno físico agradable en donde los colaboradores quieran permanecer.

Estructura: Dentro de esta dimensión se considera los reglamentos y procedimientos que regulan el desarrollo de las diferentes actividades de trabajo de los colaboradores y cuál es la percepción que tienen ellos sobre estas regulaciones y la forma en la organización se encarga de hacer cumplir estas normativas.

Identidad: Dentro de esta dimensión debe ser lo primordial que los miembros de la organización tengan un sentido de pertenencia a la empresa ya que esta presenta un elemento muy importante ya que debe ser la sensación que cada uno de los esfuerzos de los colaboradores contribuyan al lograr los objetivos de la empresa siendo miembro que colabora activamente dentro de la misma.

Innovación: Se considera que en esta dimensión los colaboradores son la variable principal ya que se responsabilizan del riesgo cuando realizan actividades para mejorar su desempeño y realizan diferentes cambios de rendimiento, de esta manera ser innovador es colaborar con ideas que influyan en los resultados que se van a evaluar.

Liderazgo: Dentro de esta dimensión los directivos y jefes juegan un papel fundamental ya que son los encargados de influenciar a los demás colaboradores para lograr las metas establecidas. Su función es de guía, apoyo y orientación para que todas las tareas sean desarrolladas y cumplidas en los tiempos determinados. La misión de los líderes es formar un grupo de trabajo dentro de la organización en el cual se desenvuelvan en un entorno donde prima el apoyo y la confianza.

Motivación: Dentro de esta dimensión predomina la influencia que deben tener los jefes para que cada uno de los colaboradores realice su trabajo de forma intensa y persistente, se debe tener en cuenta que podrían existir diferencias en el desempeño de los colaboradores por la falta de este impulso que conlleva a poder alcanzar un objetivo o incentivo.

Recompensa: Esta dimensión se refiere al cumplimiento de metas objetivos de manera idónea que cumpla los colaboradores de manera individual ya que ayuda a los empleados que reciban recompensas que incentive a trabajar.

Remuneración: Esta dimensión mide el nivel de satisfacción de los trabajadores con relación a la remuneración mensual que perciben.

Toma de decisiones: Dentro de esta dimensión se evalúa la democratización de las decisiones organizacionales y la independencia que tienen los trabajadores para decidir respecto a sus actividades de rutina.

Capacitación: Esta dimensión mide si los integrantes de la empresa reciben entrenamiento constante relacionado a sus tareas dentro de la organización y, además si estas capacitaciones cumplen con las expectativas de los colaboradores.

2.9 Método de Recolección de Datos

2.9.1 Instrumento de medición del Clima Organizacional

“Los estudios psicométricos de validez y fiabilidad, los análisis sobre la estructura y factorización del constructo del clima laboral, así como los tests y cuestionarios sobre clima han ido proliferando desde los años sesenta hasta la actualidad” (Gan, 2007, p. 200).

A continuación se detalla los cuestionarios que fueron tomados como modelo para la estructuración del cuestionario que será aplicado a la estación de servicio GAS ELIALEHI S.A. para efecto de medición de la situación actual de su clima laboral.

- Instrumento para evaluar el Clima Laboral por la Organizational Dynamics Incorporated (ODI) para la Benemérita Universidad de Puebla (Organizational Dynamics Incorporated).
- La medición del clima organizacional tomado de la revista Eídos (Galindo, 2013).
- Cuestionario de Expectativas y Satisfacción del PAS de la Universidad de Granada (Granada, 2008, págs. 1-3).
- Cuestionario del Clima Organizacional para el Ministerio de Salud de Perú (MINSA Perú, 2009).
- Great Place to Work – Valoración del clima Laboral para el Ministerio de Ambiente (Ministerio del Ambiente República del Ecuador, 2013).

El cuestionario elaborado para la empresa GAS ELIALEHI S.A. cuanto con un modelo basado en las dimensiones mencionadas anteriormente las cuales son utilizadas para poder entender y comprender el estado del clima organizacional dentro de la organización en estudio. A continuación se presentara los pasos que se utilizaron para el diseño de esta herramienta y por otro lado para la posterior aplicación y elaboración de la propuesta de mejor.

El diseño y aplicación de las encuestas y posterior elaboración del plan de acción del proceso de medición de Clima Laboral requiere del compromiso de los altos ejecutivos de la organización, para que de esta manera, el estudio no quede simplemente en un documento, sino que logren realizarse los planes de acción definidos. Se debe tener en cuenta que el hecho de haber realizado la encuesta de Clima ya crea en los colaboradores ciertas expectativas de mejoras laborales.

Tabla 5: Metodología para la Medición del Clima Organizacional

	1	2	3	4	5
PASOS	Difusión de la Metodología	Adecuación de encuesta de Clima Organizacional	Aplicación de las Encuestas	Resultados	Priorización de aspectos y elaboración de propuesta de mejora
PRODUCTOS	Directivos y personal capacitado e informado del proceso	Encuesta del clima organizacional afinada.	Encuestas aplicadas a todo el personal de la Organización	Tabulación y resultados de la encuesta	Aspectos priorizados y Propuesta de mejora

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: (COPEME, 2009)

En el primer paso es importante que tanto los altos directivos como los demás colaboradores de la empresa reciban una breve capacitación que puede ser llevada a cabo a través de talleres en donde se les explique en qué va a consistir este proceso así como temas importantes referentes como por ejemplo el vínculo que existe en clima y comportamiento organizacional, las diferentes que existen entre satisfacción personal y motivación, el impacto que tendrá sobre los colaboradores realizar este proceso de encuesta además de la importancia de la implementación de las mejoras en el clima de acuerdo a los resultados que se obtendrán con la aplicación de las encuestas.

El segundo paso es necesario tener previamente seleccionado un equipo de trabajo u Organización que se encargará de realizar el cuestionario para la posterior medición del clima organizacional, los encargados de esta tarea deben tener conocimientos previos sobre la situación actual en que se encuentra la empresa. Para realizar el cuestionario se debe tener en cuenta que aspectos se quieren evaluar, las preguntas del cuestionario deben ser realizadas y enfocadas a las

características y problemas que se están presentando con mayor frecuencia en la organización.

Dentro del tercer paso van a participar nuevamente los encargados de la medición del Clima Organizacional ya que serán los que lleven a cabo. En este tercer paso también toman participación todos los colaboradores de la empresa ya que ellos serán los encargados de responder las encuestas. Para efecto de este trabajo la encuesta a realizar a la empresa GAS ELIALEHI S.A. contará con el siguiente formato:

1. Encabezado donde consta el título de la herramienta a utilizar para la medición además del nombre de la empresa donde será aplicada.
2. El objetivo que se desea alcanzar a través de la realización de estas encuestas al personal de la empresa.
3. Las instrucciones necesarias para poder responder la encuesta además de recalcar que la encuesta será anónima de esta forma se crea más confianza en los colaboradores a fin de obtener respuestas más confiables para asegurar a los empleados el anonimato de las encuestas se debe utilizar algún mecanismo para recolectar las encuestas ya sea a través de carpetas, sobres cerrados o urnas.

Dentro de las instrucciones será también detallado que la encuesta se presentará en porcentajes con respecto al total de todos los colaboradores de la empresa ya que para este caso no es necesario tomar una muestra ya que el número de empleados no supera los 30, además se detalla la escala de Likert la cual servirá para responder las preguntas con una puntuación del 1 al 5 y serán consideradas de la siguiente manera:

- 1 = Totalmente de acuerdo
 - 2 = En desacuerdo
 - 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - 4 = De acuerdo
 - 5 = Totalmente de acuerdo
4. La unidad funcional en donde los empleados especificaran datos como edad, sexo, área de trabajo a la que pertenece dentro de la empresa, si cuenta o no con personas a su cargo además del tiempo que lleva dentro de la empresa.
 5. Posteriormente los empleados se encontraran con las preguntas que deben ser respondidas solamente marcando la escala, para efecto de este cuestionario se cuenta con 12 dimensiones las cuales fueron mencionadas en el punto anterior dentro de cada dimensión habrá 5 preguntas lo que corresponderá a un total de 60 preguntas ver en el (Anexo 2).

Es importante tener en cuenta que no se deben realizar preguntas sobre aspectos que no se tomaran en cuenta para el plan de mejora para no crear falsas expectativas en los colaboradores, además se debe tener en cuenta que las encuestas deben ser respondidas en un ambiente agradable y no deben ser aplicadas cuando haya eventos o fiestas importantes ya que eso podría afectar a los resultados que se obtendrán.

Los dos últimos pasos estarán más detallados en el capítulo 3 que sigue a continuación. Para el paso número cuatro se procederá la tabulación de los resultados, el ingreso de esta información debe de hacerse de manera ordenada y por secciones para evitar así algún tipo de confusiones o resultados que se encuentren alejados de la situación actual que tiene la empresa en cuanto a su clima organizacional.

El quinto paso se debe poner como prioridad las áreas o problemas críticos que está sufriendo la organización y que están afectando de manera

negativa el clima laboral, con esta información se procede a realizar una propuesta de mejora de esa situación, durante ese proceso debe estar involucrar a todos los colaboradores. Es preciso mencionar que a través de la encuesta del clima organizacional mide el grado de satisfacción de los empleados respecto a cada aspecto evaluado, pero no se puede descubrir de manera exacta cual aspecto resulta más importante que los demás (COPEME, 2009, pp. 3-5-10-16)

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo con lo tratado en el capítulo anterior sobre las herramientas que serán utilizadas para la medición de clima organizacional a continuación se procederá a realizar el diagnóstico y análisis sobre la situación actual del clima laboral dentro de Gas ELIALEHI S.A.

Para este análisis se utilizaran dos enfoques:

- Enfoque Operativo
- Enfoque Directivo

3.1 Método de Análisis de Datos

3.1.1 Tabulación de Datos y Análisis de Resultado

Enfoque Operativo

Para la realización de este análisis, se procedió previamente a la elaboración de un cuestionario para medir el clima laboral desde el enfoque operativo y se utilizaron factores de medición denominados como dimensiones, que dentro de la herramienta se encuentran 12 de las mismas y son las siguientes: comunicación, conflicto y cooperación, confort, estructura, identidad, innovación, liderazgo, motivación, recompensa, remuneración, toma de decisiones, capacitación.

El cuestionario cuenta con 60 preguntas las mismas que debían ser respondidas a través de la escala de Likert que se presenta a continuación:

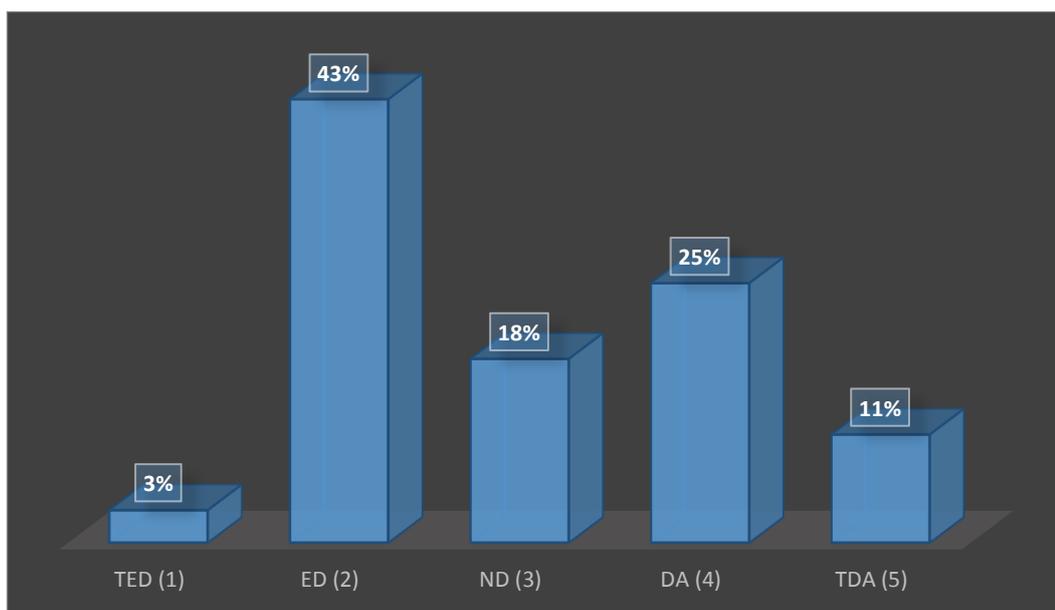
(1) TED	TOTALMENTE EN DESACUERDO
(2) ED	EN DESACUERDO
(3) ND	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO
(4) DA	DE ACUERDO
(5) TDA	TOTALMENTE DE ACUERDO

Elaborado por: Las autoras

Previo a la elaboración de cuestionario se realizó una inducción (Anexo3) el día lunes 4 de Enero del 2016, en donde se explicó la forma en cómo debía ser llenado el cuestionario, en que consistían las preguntas y la escala utilizada para responder cada una de las preguntas.

Los cuestionarios fueron posteriormente entregados a la secretaria, la misma que estaba encargada de que los empleados realicen el cuestionario. Los cuestionarios fueron resueltos y devueltos una semana después de haber sido entregados el día 11 de Enero del 2016. A continuación se presentaran los resultados tabulados de acuerdo a cada dimensión y con su respectivo análisis.

Gráfico 9: Resultado en Promedio de la Dimensión: Comunicación



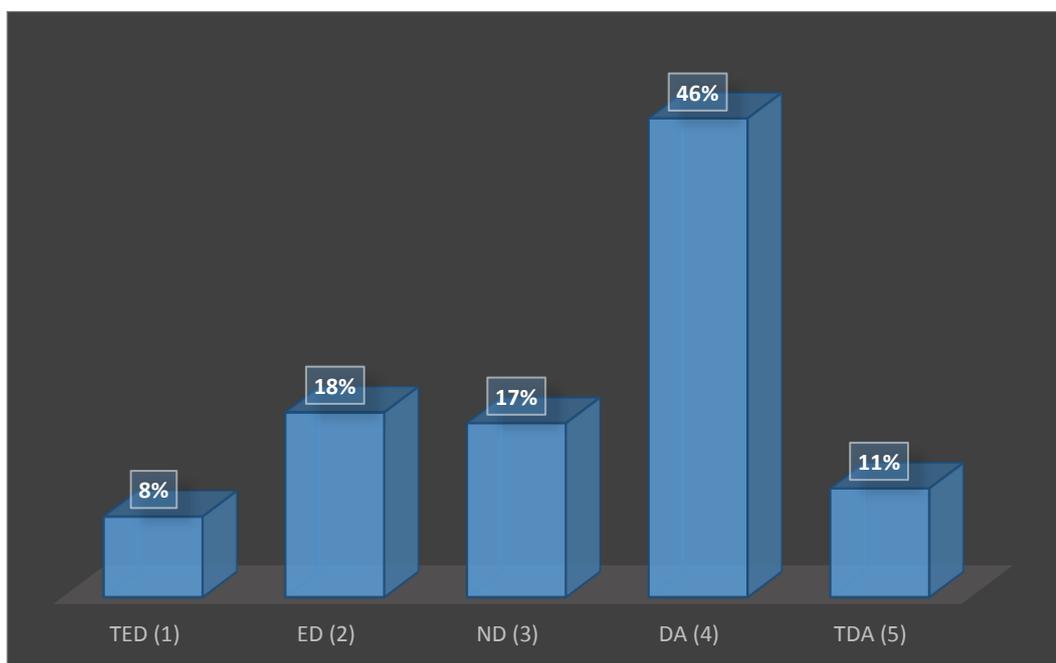
Elaborado por: Las autoras

Fuente: Estudio de campo

Los resultados de la dimensión de comunicación comprende las siguientes preguntas: ¿Mi jefe está disponible cuando lo necesita? , ¿Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo, ¿Mi jefe me mantiene informado/a de los asuntos que afectan a mi trabajo?, ¿Existe comunicación fluida con todo el personal?, ¿La información de interés para

todos llega de manera oportuna a mi persona?, se determinó con cada uno de los porcentajes de cada pregunta un promedio del 43% en la escala de “En desacuerdo”, destacando que la comunicación entre los jefes y sus colaboradores no resulta muy fluida, además entre los colaboradores existe la necesidad de poder comunicarse abiertamente y cualquier momento que sea necesario con el jefe.

Gráfico 10: Resultado en Promedio de la Dimensión: Cooperación



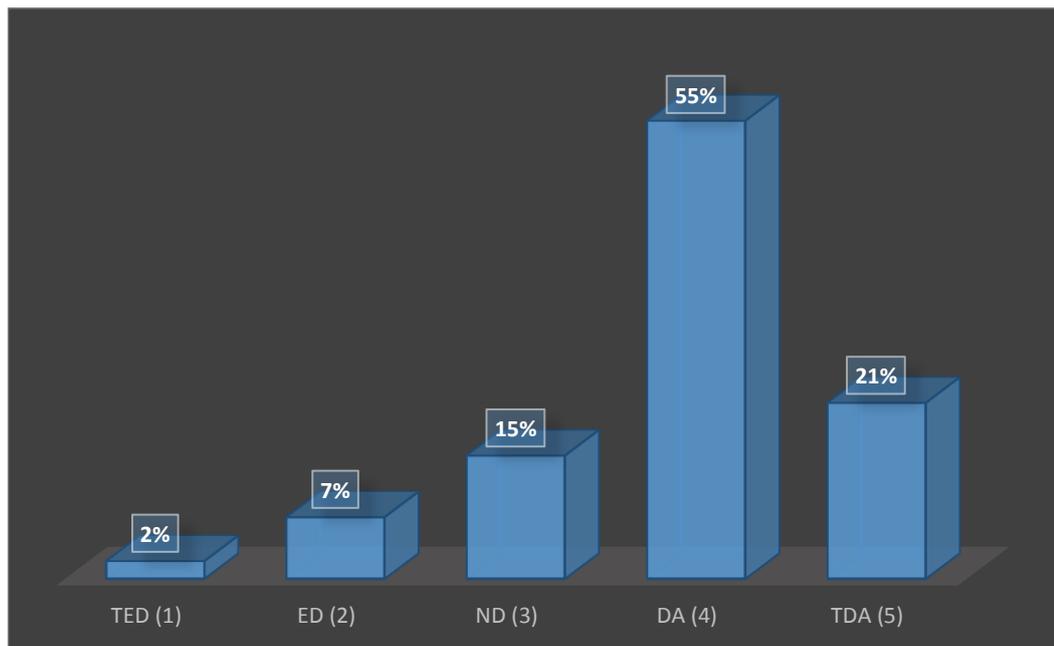
Elaborado por: Las autoras

Fuente: Estudio de campo

Los resultados de la dimensión de conflicto y cooperación: ¿Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es bueno?, ¿Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas?, ¿La empresa se encuentra organizada para prever los problemas que se presentan?, ¿Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi equipo? , El 46%, se inclinó por la escala “De acuerdo”, lo cual indique que los conflictos dentro de la empresa y la forma en cómo deben ser resueltos está bien definida por los jefes y correctamente aplicada por los colaboradores, además de que existe apoyo entre el personal con las

actividades diarias que realizan y que pueden contar con algún compañero de trabajo o con su jefe cuando lo necesiten.

Gráfico 11: Resultado en Promedio de la Dimensión: Confort

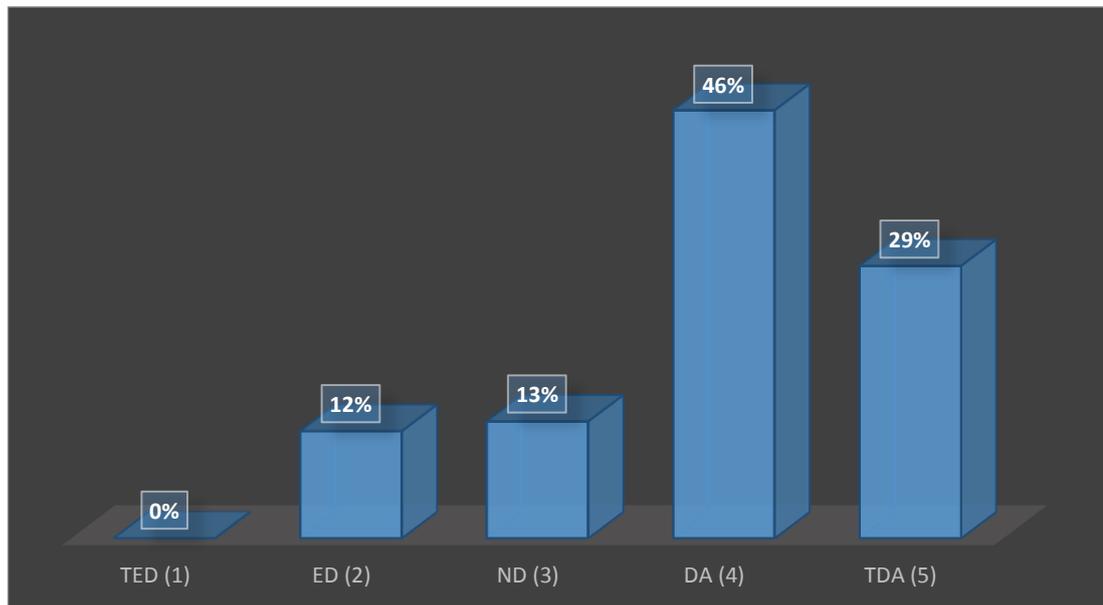


Elaborado por: Las autoras

Fuente: Estudio de campo

Los resultados de la dimensión confort, ¿Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómoda y eficientemente? , ¿La limpieza de los ambientes es adecuada?, ¿Los recursos materiales con los que cuento son suficientes para desempeñar mi trabajo?, la iluminación y climatización de mi puesto de trabajo son buenas, ¿Mis necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente? , se determinó un promedio de las cinco preguntas del 55% respondieron “De acuerdo”, lo quiere significa que los empleados cuentan con un ambiente de trabajo adecuado, todas la necesidades básicas en cada puesto de trabajo son completas.

Gráfico 12: Resultado en Promedio de la Dimensión: Estructura

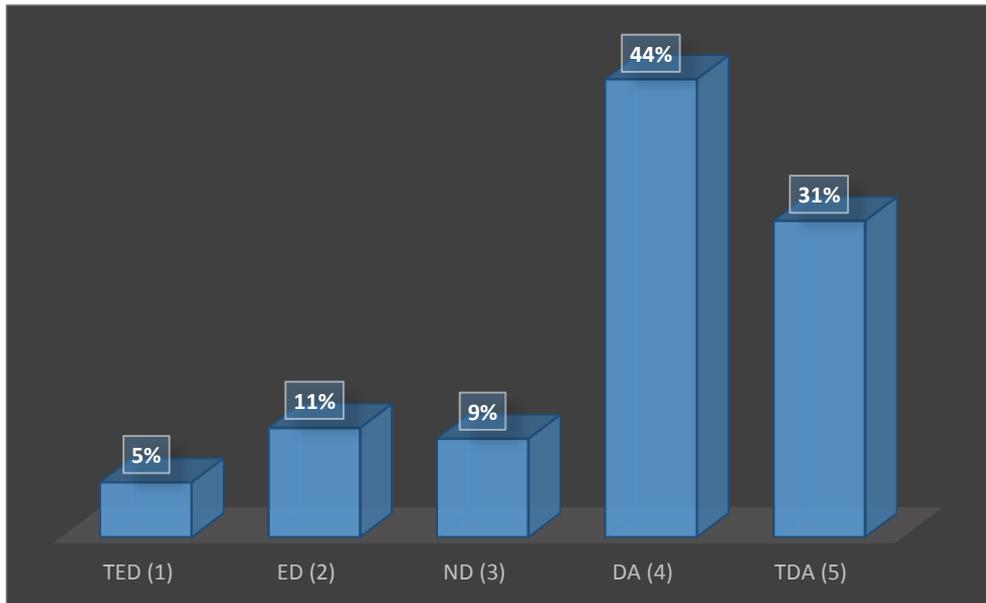


Elaborado por: Las autoras

Fuente: Estudio de campo

Los resultados de la dimensión estructura, ¿Con la responsabilidad que me ha asignado estoy?, ¿Las normas y reglas de mi empresa son claras y facilitan mi trabajo?, ¿Con la formación que recibo para el desarrollo de mi trabajo estoy?, ¿Conozco los objetivos de mi puesto de trabajo?, ¿Recibo las instrucciones necesarias para desempeñar correctamente mi trabajo?, mediante un promedio conjunto del 46%, respondieron que se encuentran “De acuerdo” esto quiere decir que los empleados conocen las reglas de la empresa y las entienden, además de las responsabilidades que conllevan sus puestos de trabajo, conocen todos los procedimientos de seguridad para poder realizar su trabajo con el menor riesgo de peligro.

Gráfico 13: Resultado en Promedio de la Dimensión: Identidad

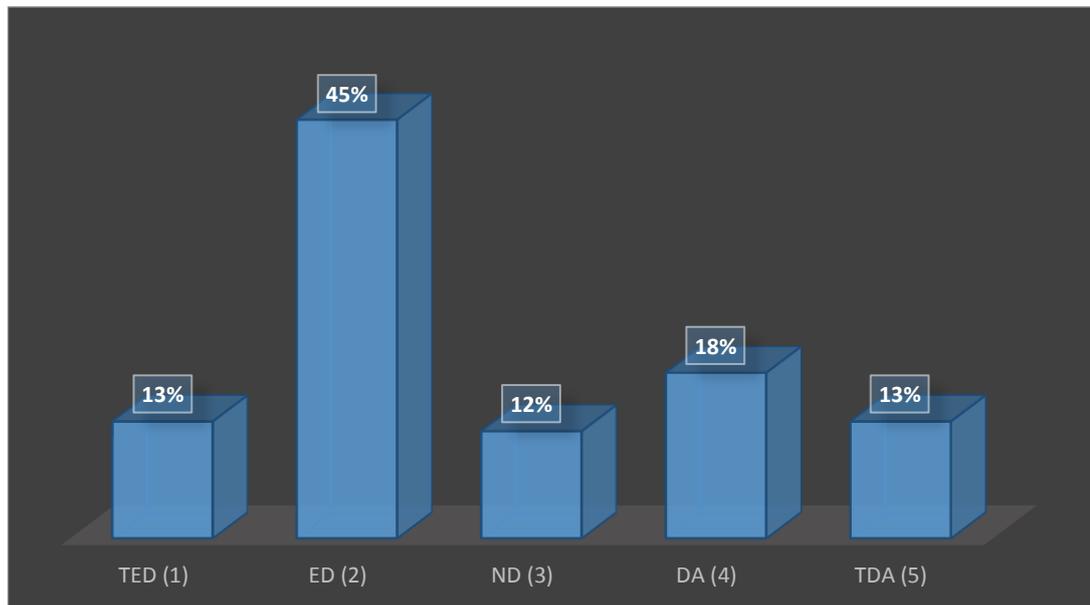


Elaborado por: Las autoras

Fuente: Estudio de campo

Los resultados de la dimensión identidad, ¿Conozco la misión / visión de mi organización?, ¿Me interesa el desarrollo de la empresa?, Estoy comprometido con mi empresa?, ¿Me siento a gusto de formar parte de la empresa?, ¿Cómo califica su nivel de identificación con la empresa?, en su mayoría los colaboradores con 44% respondieron “De acuerdo” lo cual quiere decir que la mayoría de los trabajadores se siente a gusto de formar parte de la empresa y comprometido con el trabajo que realizan a diario teniendo como punto de partida la misión de la empresa y hacia donde se dirigen para lo cual es necesario que la misión y visión de la organización se encuentre las clara, y pueda ser de total conocimiento y entendimiento de todos sus colaboradores.

Gráfico 14: Resultado en Promedio de la Dimensión: Innovación

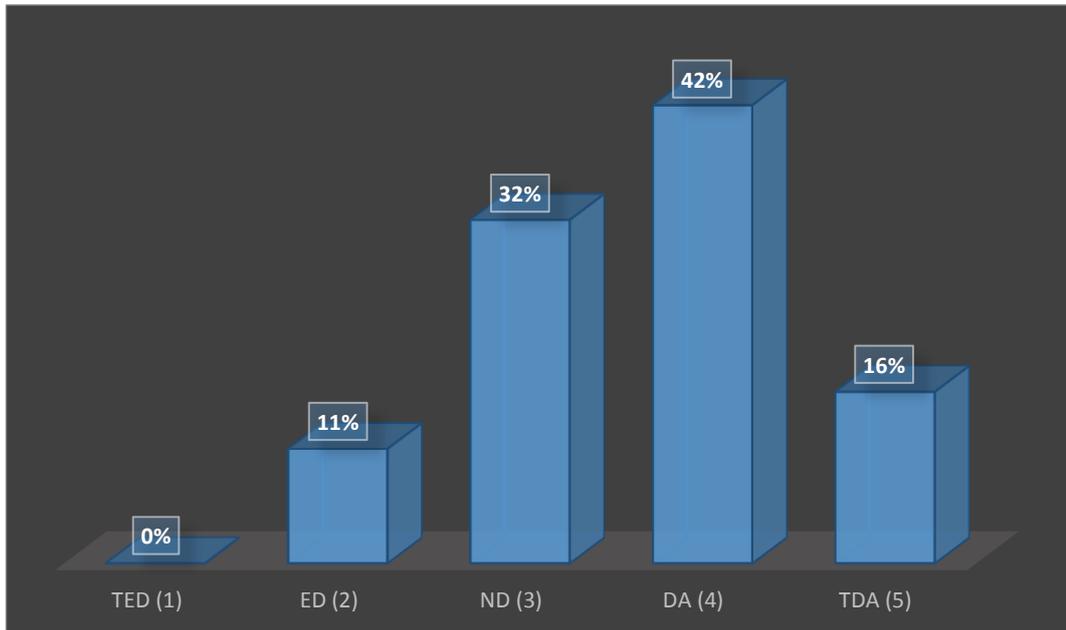


Elaborado por: Las autoras

Fuente: Estudio de campo

Los resultados dentro de la dimensión innovación, ¿La innovación es característica de nuestra empresa?, ¿Mi jefe estimula al cambio y a las mejoras?, ¿Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas?, ¿Mi jefe valora nuevas formas de hacer las cosas?, ¿Nuestro ambiente laboral apoya la innovación?, para esta dimensión se observa que un 45% se inclinó por la opción “En desacuerdo”, lo cual indica que la innovación tecnológica no es característico de la organización, además no se anima al cambio y a las mejoras que puede traer hacer las cosas de una manera diferente y con mayor rapidez, lo que quiere decir que el ambiente de trabajo en su totalidad no posee innovación en cuanto a la falta de tecnologías como facturación electrónica, uso del datafast para pagos con tarjeta de crédito, entre otras.

Gráfico 15: Resultado en Promedio de la Dimensión: Liderazgo

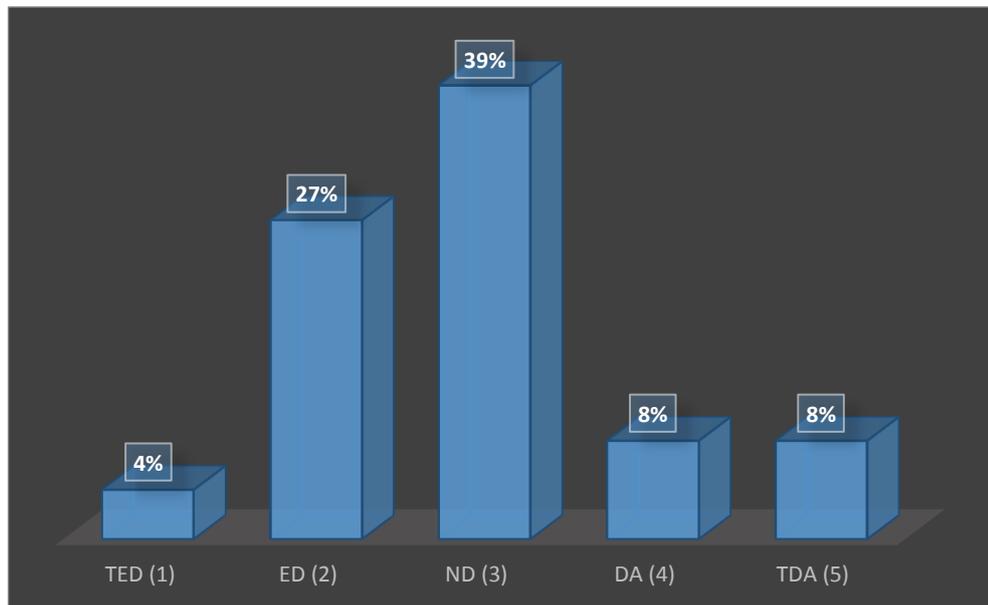


Elaborado por: Las autoras

Fuente: Estudio de campo

Los resultados de la dimensión Liderazgo, ¿El jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo?, ¿Ocurre con frecuencia que cuando ocurre un problema no se sabe quién debe resolverlo?, ¿Cuando existe un problema de índole laboral, nadie se interesa en resolverlo?, ¿Los esfuerzos de los jefes se encaminan al logro de objetivos de la empresa?, ¿Por lo general tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual iniciar?, para este caso el 42% consideran que están “De acuerdo”, a partir de estas escala se podría entender que existe una preocupación del jefe en cuanto a que los colaboradores entiendan bien su trabajo, pero al momento en que se presenta un problema se hace presente la falta de liderazgo por parte de los colaboradores para buscar la forma de resolverlo sin la necesidad de instrucciones del jefe, lo cual quiere decir que lo empleados no toman importancia resolver los problemas, porque no quieren tomarse atribuciones que no les compete; además de que los colaboradores no organizan sus actividades por lo cual no saben cómo iniciar.

Gráfico 16: Resultado en Promedio de la Dimensión: Motivación

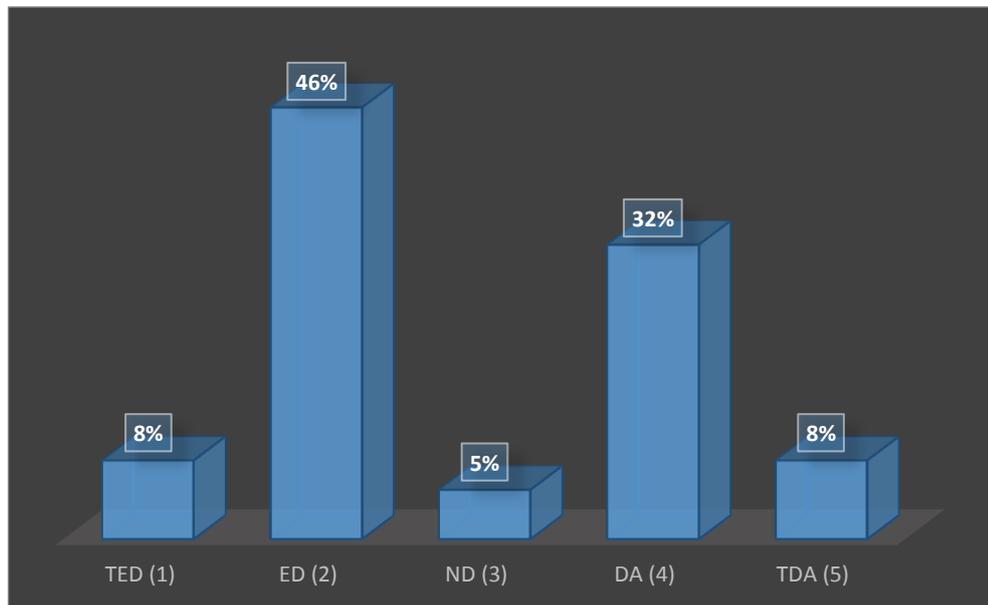


Elaborado por: Las autoras

Fuente: Estudio de campo

Los resultados de la dimensión de motivación donde se realizaron las siguientes preguntas: ¿Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo?, ¿Existen reconocimientos por el trabajo realizado?, ¿Con mis posibilidades de promocionar estoy?, ¿Con mi estabilidad en el empleo estoy?, ¿Existe sana competencias entre mis compañeros? el 39% selecciono la alternativa “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, indica una percepción un tanto negativa por parte de los colaboradores ya que a pesar de no estar totalmente desmotivados no se encuentran con una actitud positiva frente a esta variable; en general los empleados piensan que la empresa no se preocupa por reconocer sus labores, no se motiva además a la sana competencia entre ellos, y; por otro lado se observa también que su actitud frente a promoción y estabilidad laboral se encuentra en un plano neutral.

Gráfico 17: Resultado en Promedio de la Dimensión: Recompensa



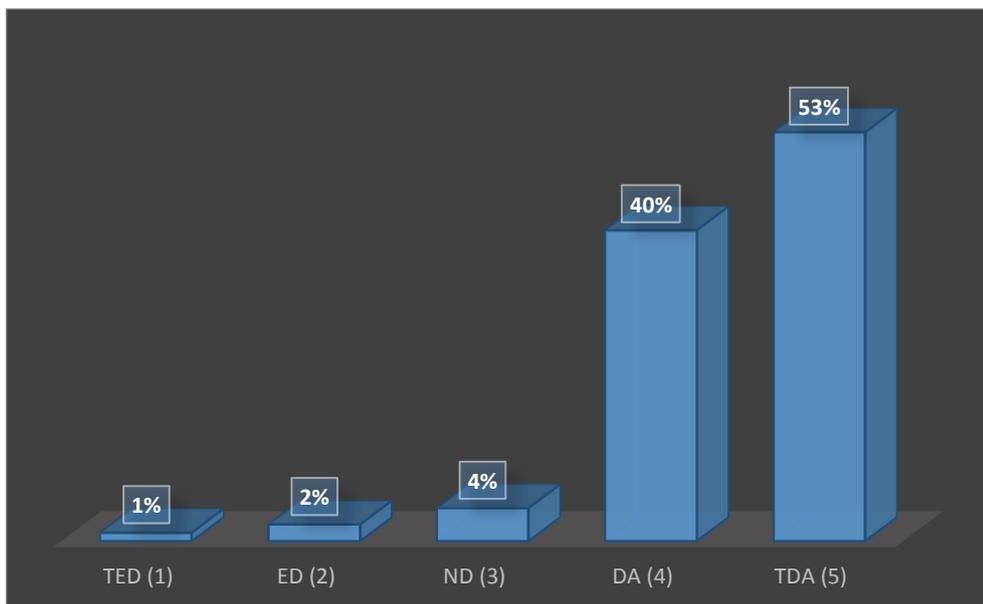
Elaborado por: Las autoras

Fuente: Estudio de campo

Los resultados de la dimensión de recompensa donde se realizaron las siguientes preguntas: ¿La empresa otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores?, ¿Considero que los beneficios que me otorgan son los adecuados?, ¿Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo?, ¿La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error?, ¿Recibe recompensas por el cumplimiento de metas?, el 46% en promedio respondieron “En desacuerdo”.

Lo anterior mencionado significa que los directivos no se han preocupado por recompensar a los trabajadores, ya que dentro de la organización no existen políticas de reconocimiento y premios que sean otorgados a los trabajadores como una medida para incentivar el buen desempeño.

Gráfico 18: Resultado en Promedio de la Dimensión: Remuneración

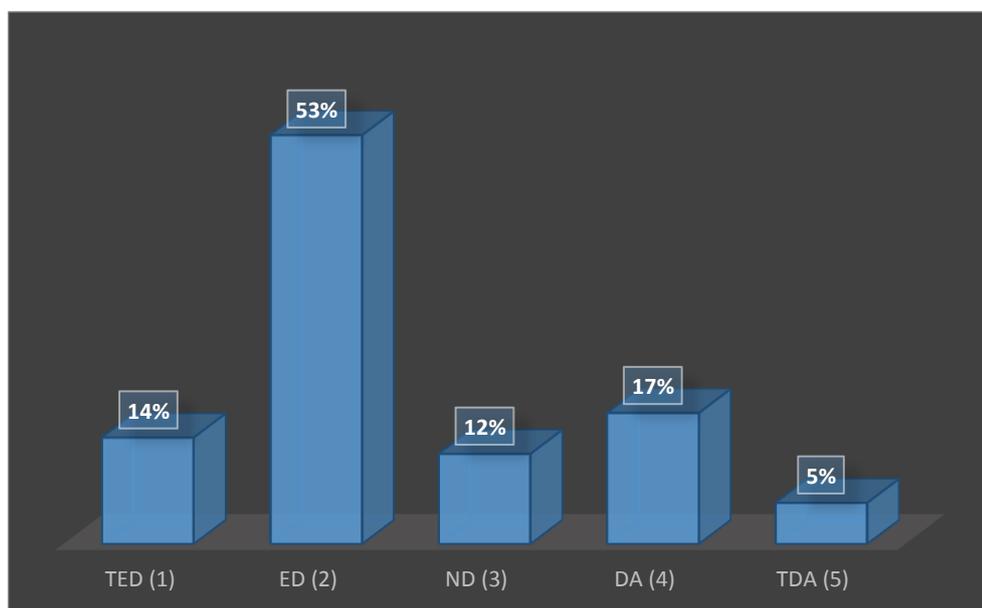


Elaborado por: Las autoras

Fuente: Estudio de campo

Los resultados de la dimensión de remuneración donde se ejecutaron las siguientes preguntas: ¿Recibo mi pago a tiempo?, ¿Con el salario estoy?, ¿Existe equidad en la remuneración?, ¿Recibo mi pago a tiempo?, ¿Las remuneraciones están a nivel de sueldos en el mercado?, respondieron 53% en promedio “Totalmente de acuerdo” con el salario que reciben mensual, y; lo más importante es que reciben el pago a tiempo.

Gráfico 19: Resultado en Promedio de la Dimensión: Toma de Decisiones

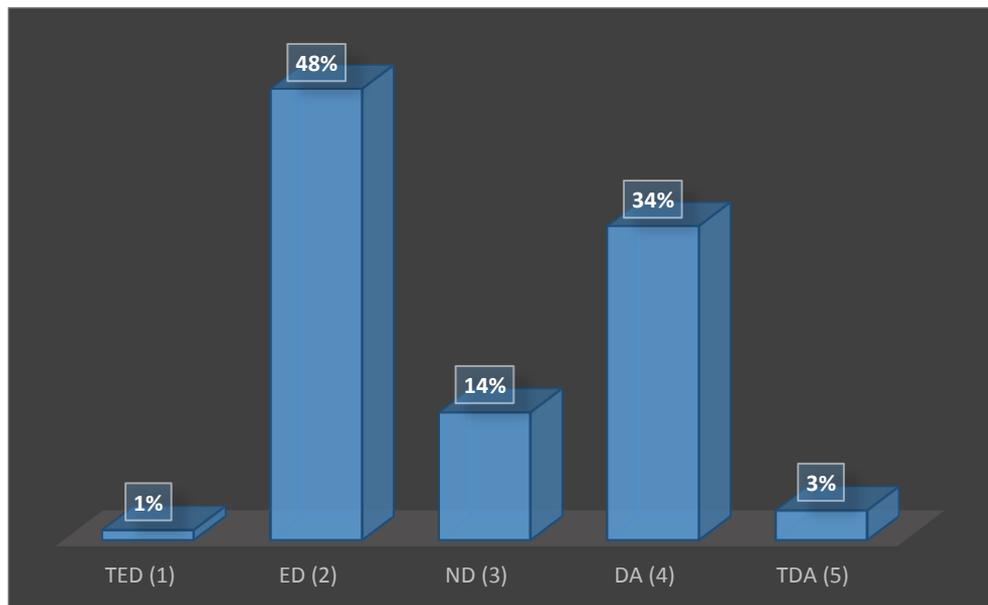


Elaborado por: Las autoras

Fuente: Estudio de campo

Los resultados de la dimensión de toma de decisiones donde se realizaron las siguientes preguntas: ¿Mi jefe trata de obtener información antes de tomar una decisión?, ¿Se toma en cuenta mi opinión para las decisiones importantes?, ¿Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para cumplir con mis tareas?, ¿Puedo participar de las decisiones que afectan mi trabajo?, ¿Se le permite a los empleados dar propuestas para realizar mejoras en la empresa?, en conjunto se determinó que un 53% en promedio está “En Desacuerdo”, lo que indica que los colaboradores no pueden tomar decisiones sobre su trabajo sin antes consultarle a su jefe inmediato además que existe entre ellos una percepción de que su opinión no resulta relevante para el jefe al momento de tomar una decisión.

Gráfico 20: Resultado en Promedio de la Dimensión: Capacitación



Elaborado por: Las autoras

Fuente: Estudio de campo

Los resultados de la dimensión de capacitación donde se realizaron las siguientes preguntas: ¿La capacitación que recibo está relacionada con las funciones que realizo?, ¿Cree que la empresa hay un programa de capacitación adecuada?, ¿La capacitación mejora el desempeño en el trabajo?, ¿Mi jefe me permite cumplir con la capacitación que tengo programada?, ¿Los cursos y entrenamientos son aplicables a mi trabajo? , se determinó el 48% en promedio los colaboradores están “En Desacuerdo” ya que los colaboradores reciben capacitaciones de acuerdo solo a sus actividades diarias, pero muchas veces son en las horas en que tienen turno y no pueden asistir, además de que no existen capacitaciones sobre otros temas que podrían ser de gran ayuda para mejorar su desempeño en otros ámbito, ya que según los datos recolectados la capacitación de los colaboradores se basa en la parte técnica en cuanto al manejo y despacho de los combustibles, por lo que faltaría un plan de capacitación con horarios en que pueda asistir todo el personal además; de capacitaciones enfocadas al ámbito comportamental de los colaboradores de la organización.

3.2 Presentación de los resultados de las entrevistas

Enfoque Operativo

Para el enfoque directivo se utilizó como herramienta a la entrevista en donde se realizaron preguntas que invitaron a que el entrevistado de una respuesta amplia acerca del tema que se trata, para la toma de las entrevistas se consiguió concretar una cita con el Propietario y el Gerente General de la empresa en la que dieron a conocer sus opiniones e información relevante acerca de la situación actual de la empresa, como se lo puede observar a continuación:

ENTREVISTA #1: Propietario Gas ELIALEHI S.A.

1. *¿Qué entiende usted como concepto de clima organizacional?*

Considero que el clima organizacional es la parte interna de la empresa como se desempeñan los trabajadores positiva y negativamente.

2. *¿Cómo cree usted se encuentra el clima laboral actualmente en su empresa?*

Algo razonable si se considera que el personal que normalmente se contrata tiene carencia de algunas cosas y lo único que se puede hacer es darles la oportunidad que se entrene, sufre bastante, si quieren saber la verdad.

3. *Considera usted, ¿Qué existe una buena comunicación dentro de su empresa, qué medios utiliza?*

Casi no hay comunicación entre ellos y lo que más se puede hacer es tratar de sobre llevar esta situación y no hay con quien contar.

4. Cuando se presenta un problema dentro de la empresa, ¿Quién es el encargado de solucionarlo?

Todas las actividades que se realizan tienen que pasar a mi conocimiento y esto significa que como si tengo, modestia, algo de experiencia por la compañía que trabajé, es una compañía Británica, entonces más o menos se conoce el proceder del personal y de acuerdo a la educación se puede llevar una cuestión en otra forma. Además que el personal que normalmente se contrata carece de todo, mucho robo hay que cuidarnos de los unos a los otros les doy la mejor posición que les puede dar pero jamás está satisfecho

5. Cree usted, ¿Que las necesidades básicas de sus empleados están siendo satisfecha dentro de sus puestos de trabajo?

El gobierno ha ido incrementado el salario mínimo vital, año a año, eso está muy bien la cuestión es que día a día, como no hay control, y lo que le incrementa es algo pequeñísimo en relación de los trabajadores que tienen como familia no les sirve para nada.

6. ¿Cuál es el nivel de escolaridad de sus empleados, cree usted que eso influye en su desempeño?

El nivel de escolaridad en su mayoría es de educación básica, no creo que influya en su desempeño porque son capacitados por nosotros.

7. ¿Las normas y reglas de su empresa son claras y han sido entendidas por todos sus colaboradores?

Son tan claras y les he dicho que al que lo pesco robando se va , porque siempre existe el robo, el robo existe de todo el personal trata de robar y de hecho roban por desgracia es que no hay como pescar porque le roban a uno ahí, le roban en el terminal , le roban en todas partes todo el personal es contaminado y no hay manera de poner orden porque sencillamente hay carencia de gente bien preparada y

más que nada el gobierno ha tratado pero están lento el desarrollo que no se puede contar con casi nadie.

8. *Considera usted, ¿Qué sus colaboradores se sienten identificados con la empresa?*

No sé hasta qué punto, porque en realidad a varios se ha despedido pese a que se le da el salario un reconocimiento, en todo lo que reciben sin embargo comente fechorías si yo no lo sé.

9. *¿El cambio y la innovación son característicos en su empresa, valora usted nuevas formas de hacer las cosas?*

Las cosas se hacen al medio que vivimos, tenemos controles en todas partes, lo cual son muy procedentes casi siempre, en razón que yo donde trabaje anteriormente controlando estas cuestiones. Todo lo que existe, de no cumplir con las órdenes, y a las que están llevarse lo que se puedan y hay que estar muy pendientes.

10. *¿Se preocupa usted de que cada uno de los colaboradores entiendan bien cuáles son sus responsabilidades en su área de trabajo?, de qué manera se entrega a los empleados toda la información necesaria para trabajar correctamente dentro de su empresa.*

Todos han sido advertidos de su forma de proceder y atender a los clientes; es más, si se quiere saber y conocer la verdad deberían visitar alguna vez nuestra estación de servicio para que vean cómo es el cliente cuan estúpido es cuan irrespetuoso es y el pobre hombre a veces tiene que aguantar hasta llegan a pelearse y no hay que echarle la culpa solo a los pobres si no también son los otros.

11. Considera usted ¿Que tiene habilidad para construir y dirigir equipos de trabajo?

Considero que sí, tengo más de 40 años en este tipo negocio y con mi gran experiencia en la compañía Británica que trabaje la forma de dirigir equipos es muy fácil.

12. Usted cree ¿Qué la motivación en los empleados es un factor clave para que realicen mejor su trabajo?

Debería ser pero, trate como se trate la gente desgraciadamente lo que existe siempre es que en el trabajador a la idea de que siempre lo están perjudicando.

13. ¿Existen dentro de su empresa recompensas y/o premios monetarios y no monetarios para estimular el cumplimiento de metas?

Los trabajadores reciben el salario señalado del Gobierno tienen el pago a todos los derechos lo que se ha señalado y llana y sencillamente aparte reciben los guardias y el resto del personal el 30% más del sueldo para los que reciben y poder dividirles para las dos quincenas porque de otra manera no les alcanzaría el sueldo si cogiera el sistema les llegase a pagar el mínimo no tendría ni para comer.

14. Considera usted necesario ¿realizar evaluaciones de desempeño dentro de su empresa?

Considero que sí que va ayudar a medir el rendimiento de los colaboradores.

15. Reconoce usted ¿Que se toma en cuenta la opinión de sus colaboradores antes de tomar alguna decisión?

Es muy escasa la opinión del trabajador casi siempre forman el grupo solo para ellos.

16. Encuentra usted necesario ¿Que sus colaboradores reciban capacitación? ¿Con qué frecuencia?

Siempre se les ha dado estos cursos que corresponde al manejo de equipo contra incendios se les ha dado charlas a promovido Petrocomercial en cuanto a la relación de trabajador con el cliente les he advertido la necesidad de la conveniencia que tiene que respetar para lo que lo respete más en el medio que nos encontramos de tanto cabaré tanto prostíbulo yo quisiera que vayan a ver que hay en los jóvenes esa es la triste realidad de los medios.

17. ¿Qué tipo de capacitaciones o sobre qué temas usted encuentra importante que sean impartidas dentro de su empresa?

Siempre se le hablado de la relación que tiene que existir entre el trabajador y del cliente pero desgraciadamente el cliente no educado hasta han ocasionado conflictos.

ENTREVISTA #2: Gerente General Gas ELIALEHI S.A.

1. ¿Qué entiende usted como concepto de clima organizacional?

No conozco muy bien del tema pero criterio propio creo que al hablar de clima quiere decir es el entorno que vive la empresa día a día.

2. ¿Cómo cree usted se encuentra el clima laboral actualmente en su empresa?

Bastante bien

3. *Considera usted, ¿Qué existe una buena comunicación dentro de su empresa, qué medios utiliza?*

Buena comunicación si hay lo que pasa hay olvido de la persona que encargada tal vez eso cause ciertas molestias a los empleados o muchas veces no solo es olvido esa persona si hace el contacto, muchas cosas hay que contratar externamente no siempre que va solucionar el problema está presto para solucionarlo el mismo día y llevar a cualquier persona es un problema porque no se sabe si se contrata personas que no conocemos y causan problemas más serios y cuesta más a la empresa

4. *Cuando se presenta un problema dentro de la empresa, ¿Quién es el encargado de solucionarlo?*

Los problemas administrativos lo maneja mi papá que es el Presidente, lo que es daños en equipos en general me la comunican a mí y le damos solución.

5. *Cree usted, ¿Que las necesidades básicas de sus empleados están siendo satisfecha dentro de sus puestos de trabajo?*

Las necesidades básicas de los empleados si nos referimos al cumplimiento de ellos, hay problemas no siempre cumplen con su tarea a cabalidad a veces alegan que no hay tiempo o se olvidan simplemente hablemos que cumple de 80% a 85%.

6. *¿Cuál es el nivel de escolaridad de sus empleados, cree usted que eso influye en su desempeño?*

El nivel de escolaridad en su mayoría es de educación básica, no creo que influya en su desempeño porque son capacitados por nosotros.

7. *¿Las normas y reglas de su empresa son claras y han sido entendidas por todos sus colaboradores?*

Entendidas, se les ha dicho si las entiende o no es otro problema muchas veces no dan cumplimiento a las cuestiones de que hay que llamarles la atención en la forma como despachan también tiene que avisarle a las personas que la pantalla esté en cero se olvidan a veces si el carro llega sin tapa se olvidan de comunicar al cliente por eso es que vienen los reclamos por suerte las cámara nos ayudado a resolver esos problemas.

8. *Considera usted, ¿Que sus colaboradores se sienten identificados con la empresa?*

No mucho lo veo más como personas que van a trabajar por un sueldo que más bien pensar que la empresa necesita estar bien para que el sueldo salga de ahí no hay esa mística de trabajo.

9. *¿El cambio y la innovación son característicos en su empresa, valora usted nuevas formas de hacer las cosas?*

Por supuesto siempre hay que tratar de innovar para dar un mejor servicio ya tenemos algunos proyectos para dar un mejor servicio a la clientela.

10. *¿Se preocupa usted de que cada uno de los colaboradores entiendan bien cuáles son sus responsabilidades en su área de trabajo?, de qué manera se entrega a los empleados toda la información necesaria para trabajar correctamente dentro de su empresa.*

Los equipos de trabajo son completos eso nos facilita la comercializadora, tratamos de explicarle que esperamos de ellos para que realicen bien sus actividades, y tener siempre la idea que la estación debe estar bien y el cliente debe irse contento y así podamos seguir adelante para que tenga garantizado sueldo.

11. Considera usted ¿Qué tiene habilidad para construir y dirigir equipos de trabajo?

Considero que el área operativa la organizo bien lo cual se cumple todas las actividades programadas diarias.

12. Usted cree ¿Que la motivación en los empleados es un factor clave para que realicen mejor su trabajo?

Ellos están motivados con las mejoras con su sueldo, se les ha dado un seguro aparte que es una necesidad son forma de motivarlos para que ellos vean al dueño no le interesa que le produzca si no también que se encuentren bien.

13. ¿Existen dentro de su empresa recompensas y/o premios monetarios y no monetarios para estimular el cumplimiento de metas?

No, pero si es interesante lo que pasa, es que en el tipo de negocio que tenemos debido al margen de utilidad son muy buenos, pero como pertenecemos una comercializadora se llevan un gran margen por motivo a permisos ambientales ya que merma bastante la utilidad, entonces es un poco complicado dar un incentivo monetario debido al tipo de negocio.

14. Considera usted necesario ¿realizar evaluaciones de desempeño dentro de su empresa?

Si es importante pero no se ha considerado necesario.

15. Reconoce usted ¿Que se toma en cuenta la opinión de sus colaboradores antes de tomar alguna decisión?

Claro cuando ellos han encontrado alguna situación que se puedan mejorar el sistema de despacho.

16. Encuentra usted necesario ¿Que sus colaboradores reciban capacitación? ¿Con que frecuencia?

Capacitación si se les da que hay obligación con el cuerpo bombero, terminal de pascuales que vayan las personas que tienen la mayor responsabilidad de la gasolinera después de los propietarios a capacitarse de seguridad industrial, evitar el uso de celulares.

17. ¿Qué tipo de capacitaciones o sobre qué temas usted encuentra importante que sean impartidas dentro de su empresa?

El trato al cliente que lo más importantes es lo principal, la seguridad y estación.

3.3 Análisis de los resultados

Según la información obtenida por medio de las encuestas al personal y las entrevistas a los directivos de la empresa, se pueden conocer varios aspectos que se deben tener en cuenta al momento de diseñar las estrategias que buscarán mejorar el clima laboral y así el desempeño de la misma.

Comunicación:

En cuanto a la dimensión de la comunicación, se pudo conocer que no existe una buena comunicación en la empresa, existen problemas en la comunicación que tienen los directivos para con el personal y entre los compañeros de trabajo también, lo que se termina reflejando en malos entendidos entre la empresa y sus proveedores, así como en conflictos con ciertas actividades necesarias para el funcionamiento de la compañía.

Conflicto y cooperación:

Lo que se refiere al conflicto y la cooperación en la empresa, se encontró que existe una centralización de actividades y resolución de problemas en el propietario de la empresa, lo que puede causar poca participación e interés del personal en cuanto a la proactividad y solución de problemas. Sin embargo, el manejo de conflictos y la solución de problemas es un área que se encuentra cubierta satisfactoriamente, por el momento.

Confort:

Para la dimensión del confort del personal en la empresa, los resultados indicaron que los empleados tienen sus necesidades básicas cubiertas por la empresa, al generar un área de trabajo cómoda, con todos los equipos y herramientas necesarias para desempeñar las actividades correspondientes.

Estructura:

En la dimensión de la estructura que existe en la compañía, los colaboradores se encuentran en pleno conocimiento de las actividades que deben desempeñar cada uno correspondientes a sus respectivos cargos, así como los procedimientos de seguridad que deben seguir, con la finalidad de disminuir el riesgo en su trabajo. Así también, los directivos se encuentran preocupados de que el personal pueda entender con claridad los procedimientos que se deben seguir, con la finalidad de brindar un buen servicio y lograr el buen desempeño de la empresa.

Identidad:

En cuanto al nivel de identidad que existe en la empresa, se pudo identificar dos puntos de vista; según el personal, se siente identificado y comprometido con el trabajo que realiza. Según los directivos, no ven que los colaboradores estén realmente comprometidos con la empresa, sino simplemente trabajan por un sueldo y se han identificado actos de robo

para la empresa, lo que corrobora que no existe un verdadero compromiso para con la compañía de parte de algunos empleados.

Innovación:

Para la innovación en la empresa, los colaboradores mencionan que en la empresa no existe una preocupación por la innovación tecnológica; sin embargo, los directivos mencionan que sí existe esa preocupación y que hay proyectos por desarrollar en cuanto al tema. Esto denota, una vez más, que no existe una buena comunicación interna y que la innovación tecnológica puede darse en determinado ámbito como lo es en los equipos que se usan para lo que es la gasolina; sin embargo, existen otros que no están cubiertos como brindar facilidades para los clientes o en el trabajo de los empleados para una mejor y ágil gestión.

Liderazgo:

En cuanto a lo que respecta al liderazgo, se obtuvo que no existe dicha característica en el personal, ocasionando baja proactividad y pérdida de oportunidades de mejora. Los directivos consideran ser capaces de dirigir equipos de trabajo efectivamente; además, ciertos factores que se atribuyen a esta falta de liderazgo, es la falta de motivación que existe en el personal, falta de incentivos, nivel de escolaridad y la falta de una forma adecuada de seleccionar el personal.

Motivación:

Como se mencionó anteriormente, la motivación es algo que hace mucha falta en el personal de esta empresa. Iniciando con la percepción de los directivos acerca de una motivación, que consideran que solo puede ser la parte monetaria, siendo desde este punto de vista, será difícil lograr motivar al personal. Por otra parte, los colaboradores no perciben que la empresa se preocupe por ellos; sin embargo, uno de los directivos menciona que se le paga un seguro para que ellos no solo piensen que sirven para producir sino que la empresa se preocupa por ellos, es claro que el mensaje

no ha llegado de la forma requerida. Por lo cual, es necesario realizar un plan de motivación para la empresa.

Recompensa:

Para la dimensión de recompensa, se tiene el mismo problema que la motivación, los directivos hablan solo del factor económico y reconocen que no pueden generar una recompensa económica tan alta como quisieran para sus empleados. Además, que dentro de la empresa no existen políticas de reconocimiento laboral.

Remuneración:

En cuanto a la remuneración, el personal se siente a gusto con su sueldo, dado que la empresa cumple con el monto que por ley les pertenece y los cancela a tiempo.

Toma de decisiones:

Para la toma de decisiones, es otra dimensión donde no existe iniciativa por parte del personal, dado que con la falta de liderazgo y motivación, anteriormente identificadas, la opinión de los colaboradores no es emitida; sin embargo, los directivos mencionan que sí estarían dispuestos a la participación de sus empleados en la toma de decisiones, pero no existe una buena comunicación dentro de la empresa.

Capacitación:

Finalmente, para la dimensión de capacitaciones, el personal es capacitado en el ámbito técnico y de seguridad, dado que son requisitos para el funcionamiento del negocio; sin embargo, se pudo identificar la falta de importancia por parte de los directivos en contratar capacitación para sus empleados en ámbitos como el servicio al cliente, liderazgo, resolución de problemas y conflictos, etc. además, de que no existe dicha flexibilidad por parte de la empresa para que los empleados puedan asistir a sus

capacitaciones. Por esto, es importante el desarrollo de un plan de capacitaciones.

En términos generales, se puede decir que el clima organizacional en la empresa se encuentra marcado por una falta de compromiso de los empleados con la empresa, que es generada por la falta de estrategias que ayuden a motivar al personal e incentivar la proactividad. Así también, esta situación puede ser ocasionada por la forma incorrecta de seleccionar el personal.

Es decir, que falta la implementación de estrategias que permitan mejorar el clima laboral de la empresa, lo que se traducirá en una mejor gestión y aumento del rendimiento.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA GAS-ELIALEHI S.A.

4.1 Antecedentes de la propuesta

Análisis externo:

- Análisis del sector

Para el año 2015, en Ecuador, 1062 gasolineras son las que se encargan de la comercialización del combustible para todo el país, existiendo una concentración del 45% en las provincias del Guayas, Pichincha y Manabí; mientras que las que menos estaciones de gasolina poseen son Orellana y Galápagos (Quiroz, Araujo, & Guerra, 2015).

Un estudio realizado por el diario “El Comercio” identificó las 10 mejores gasolineras del país, de las cuales 6 se encuentran en Quito y solo 1 se identificó de la provincia del Guayas que se encuentra ubicada en el cantón Durán. Otro dato importante de mencionar es que el 50% de las gasolineras identificadas como las mejores del país tienen como comercializadora a PRIMAX COMERCIAL DEL ECUADOR S.A. (PRIMAX) y el 40% tienen a EMPRESA PÚBLICA DE HIDROCARBUROS DEL ECUADOR EP PETROECUADOR (PETROECUADOR).

Lo que deja en evidencia que existen oportunidades de mejoras en las estaciones de venta de combustible ubicadas en la ciudad de Guayaquil y que la comercializadora PETROCOMERCIAL, que es el proveedor de Gas ELIALEHI S.A, posee buenas referencias que pueden ser aprovechadas para que la empresa pueda ser considerada dentro de las 10 mejores estaciones gasolineras del país. Lo que generaría un nivel de prestigio que

ayudará a atraer más clientes, lo que se traducirá en el aumento de las ventas.

Hasta mitad del año 2015, en Ecuador se registraron 17 comercializadoras; de las cuales, las que más participación de mercado poseen son (Quiroz, Araujo, & Guerra, 2015):

- ✓ PETROECUADOR, con 262 gasolineras ubicadas en las 24 provincias del país; es decir que el 24,6% del total de estaciones de venta de combustible que existen en el país, tienen como proveedor a esta comercializadora. De las cuales, 210 son afiliadas y 52 son manejadas directamente por PETROECUADOR.
- ✓ PETROLEOS Y SERVICIOS, posee 238 estaciones que también se encuentran distribuidas en todas las provincias del país, con una participación del 22,4% en el total que existe en Ecuador.
- ✓ PRIMAX posee 179 estaciones a las que les provee y que usan su marca para comercializar, con un alcance en 17 provincias; mientras que su participación es del 16,8%.

En cuanto se refiere a las distribuidoras de combustible, se tiene que PETROECUADOR es la que posee mayor cobertura en el país, con un total de 1.048 distribuidoras y una concentración en la provincia de Pichincha con un total de 248 y en el Guayas con 112; mientras que PETRÓLEOS Y SERVICIOS, tiene un total de 952, en Pichincha tiene 104, en Tungurahua y Manabí 100 respectivamente; por otro lado, en tercer lugar se encuentra PRIMAX, con 716 distribuidoras que se concentran en Guayas con un total de 196 y en Pichincha con 164.2 (Quiroz, Araujo, & Guerra, 2015).

Es evidente que PETROECUADOR es la comercializadora que más presencia tiene en el mercado ecuatoriano, se ha posicionado como una marca que comercializa el combustible a menores precios, igualando la calidad de las otras marcas en el país. Lo que llamó la atención de la

Superintendencia de Control del Poder de Mercado (SCPM) y llevó a que este organismo realice un levantamiento de información acerca del precio y cantidad de la gasolina en el país, con la finalidad de garantizar la transparencia en el mercado de la venta de combustible en el país, dado que esta comercializadora, PETROECUADOR, al ofrecer precios tan bajos en al consumidor final ha generado especulaciones acerca de que si es una estrategia del vendedor final para por medio de aumentar el número de ventas obtener una mayor ganancia sacrificando su margen; o, si se trata de una circunstancia de privilegio para las gasolineras que se encuentran afiliadas a esta empresa. Los resultados del estudio aún no se encuentran publicados, dado que se encuentra en proceso y se espera que al finalizar el año 2016 se conozcan datos relevantes que aclaren la situación del mercado de la venta de combustible en el país.

En las ciudades de Quito y Guayaquil se encuentran las gasolineras que más ventas producen en todo el sector, una se encuentra ubicada en el norte de Quito en las Avenidas Eloy Alfaro y Amazona; mientras la que se encuentra en Guayaquil está ubicada en el km 14 Vía Daule.

Es importante mencionar que al encontrarse una de las gasolineras que más ventas genera en el país ubicada en la Vía Daule, se puede denotar que esta es una excelente ubicación para la comercialización de combustibles, lo que favorece a la empresa Gas ELIALEHI S.A., dado que su ubicación es buena y puede ser potenciada dicha ventaja para aumentar sus ganancias.

Como se había mencionado anteriormente, PETROECUADOR es el que más presencia posee a nivel nacional; sin embargo, cuando se refiere a la provincia del Guayas, la comercializadora que tiene más presencia es PRIMAX. La presencia más fuerte de PETROECUADOR es en Pichincha, con 41 estaciones. Es así que cuando se hace referencia a la ciudad de Guayaquil, se encuentra que existen 152 estaciones gasolineras bajo la marca PRIMAX, 36 se encuentran bajo la marca PETROECUADOR; y, 8 se

encuentran bajo la marca COMPAÑÍA PETRÓLEOS DE LOS RÍOS C.A. (PETROLRÍOS), siendo esta la que ocupa el tercer lugar en tener presencia en el cantón (Quiroz, Araujo, & Guerra, 2015). Sin embargo, se puede notar que existe una fuerte competencia entre PRIMAX y PETROECUADOR.

En el mercado ecuatoriano, existe regulación de los precios por parte del poder Ejecutivo en lo que se refiere a la gasolina extra y al diésel, dado que estos son subsidiados por el Gobierno. Hasta el año 2015 el galón de gasolina tenía un precio límite de \$1,48 y el diésel de \$1,037; mientras que la gasolina súper no posee regulación alguna y los precios se generan según el libre mercado; sin embargo, dicho producto es el que menos se comercializa en todo el país (Quiroz, Araujo, & Guerra, 2015).

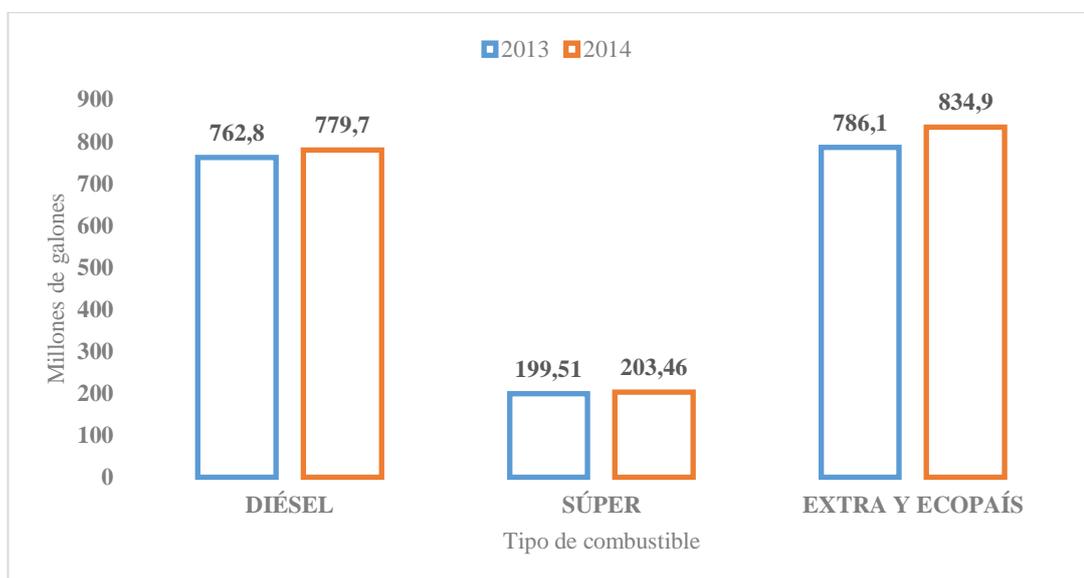
El hecho de que existe una regulación sobre el precio de los combustibles, afecta el mercado, específicamente a los vendedores finales, dado que al existir un tope en el precio que se puede poner al producto se afecta el margen de ganancia de estos; y, un aumento en sus gastos pueden ocasionar su salida del mercado, además de limitarlos en mejorar la estación para brindar un mejor servicio al clientes. Razón por la cual, una estrategia que lleve a aumentar el volumen de ventas es la respuesta para aumentar la ganancia y poder realizar inversiones más fuertes en la mejora del establecimiento.

En el país, el combustible que más se consume es el diésel; así también, en la provincia del Guayas existe un mayor consumo de diésel y en segundo lugar se encuentra ECOPAÍS, que es una gasolina con un aditivo natural salido de la caña de azúcar que reduce la contaminación y es producida nacionalmente.

En el mercado ecuatoriano, PETROECUADOR es la comercializadora que lidera en la venta de gasolina súper, extra y ECOPAÍS, dado que esta empresa ofrece el producto más barato del sector. Además que se ha

notado un aumento de la demanda de combustible por parte de la sociedad ecuatoriana en el año 2015, en comparación con el 2014 el incremento se generó en un 8% y en comparación con el 2013 fue en un 12,7%, lo que genera buenas condiciones para el crecimiento de los participantes en esta actividad económica.

Gráfico 21: Crecimiento del consumo de combustible en el Ecuador durante el periodo 2013-2014. En millones de galones.



Elaborado por: Las Autoras

Fuente: (Quiroz, Araujo, & Guerra, 2015)

Como se puede observar en el gráfico presentado, las cuatro clases de combustibles han presentado un comportamiento de incremento de consumo, en el caso del diésel su incremento fue de 2,22%, en el caso de la gasolina súper fue de 1,98% y para ECOPAÍS y extra fue de 6,21%. Es decir, que el comportamiento del mercado es de crecimiento o aumento de demanda, favoreciendo a los comercializadores de esta clase de producto.

A pesar de que la demanda de combustible presenta un crecimiento, el Presidente de la Cámara Nacional de Distribuidores de Derivados de Petróleo (CAMDDEPE) menciona que debería existir una normativa que rija

a nivel nacional en la que se establezca una distancia entre las gasolineras, dado que si se encuentran muy cerca, entre ellas se quitan los clientes, lo que ocasiona cierta afectación entre ellas, dado que al existir un precio fijo del combustible, sus ganancias se reducen considerablemente; de la misma forma, menciona que se debería regular la creación de nuevas gasolineras, solo permitiéndose la creación de una nueva en los sectores donde el parque automotor aumente, con la finalidad de evitar los problemas financieros a estas estaciones comercializadoras de combustible (Puebla & López, 2014).

Como se hizo mención en el párrafo anterior de una normativa acerca de las distancias entre las gasolineras, es importante mencionar que sí existen normativas que tratan este tema, solo que no rigen a nivel nacional sino cantonal; es decir, que son competencia de las Municipalidades. En el caso de Cuenca la distancia entre gasolineras debe ser de 2.000 metros, en Guayaquil no existe ninguna normativa que trate dicho tema, para Quito, la distancia es de 200 metros, en Manta y Portoviejo no solo se ha tomado en cuenta la distancia entre gasolineras, sino también se han tratado temas de seguridad por lo que se toma en cuenta la distancia de estas estaciones con subestaciones eléctricas, centros educativos, iglesias, hospitales, oleoductos, plantas de gas (Puebla & López, 2014).

Al no existir una normativa de distancia entre gasolineras en Guayaquil, puede ser una desventaja para la empresa objeto de estudio, dado que se puede establecer una nueva estación muy cerca y afectar sus ventas, por lo que es necesario tomar las medidas necesarias.

- Análisis del entorno

Dentro de la provincia del Guayas, el cantón Guayaquil es el que más gasolineras posee, ascendiendo a un total de 97 establecimientos; mientras que, en Lomas de Sargentillo existen 33, seguido de cerca por Milagro

donde hay 25 estaciones que comercializan combustible. Esto quiere decir que en Guayaquil es donde existe un mayor índice de competitividad, dado que es una de las ciudades más pobladas del país; es así que siendo la demanda alta, la oferta también lo es.

Con la finalidad de conocer de mejor forma el entorno en el que se desarrolla la empresa, se aplicará el análisis PESTEL que permite conocer los ámbitos Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

Tabla 6: Análisis PESTEL

POLÍTICO	ECONÓMICO
<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad política • Intervención del Gobierno en la fijación del precio de la gasolina • Políticas tributarias cambiantes • Intervención de la Superintendencia del Control del Poder del Mercado • Aproximación de nuevas elecciones presidenciales • Subsidio del combustible por parte del Gobierno • Eliminación parcial del subsidio a la gasolina 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución del precio del petróleo • Precio límite para la venta de combustible • Aumento de la demanda de combustible • Problemas económicos en el país • El Gobierno fija un salario básico anualmente
SOCIAL	TECNOLÓGICO
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del índice de desempleo • Aumento del índice delincencial • Inclinación de la sociedad a consumir combustible más barato • Existencia de contrabando de gasolina en las fronteras 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas tecnologías para el almacenamiento de combustibles • Nuevas exigencias por parte del SRI de la facturación en línea • Requisitos tecnológicos específicos que cumplir para establecer una gasolinera
ECOLÓGICO	LEGAL
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de exigencia de cuidado del medio ambiente • Incentivos gubernamentales para la producción limpia • Controles por parte de organismos de preservación del ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencias de normativa para el establecimiento de nuevas gasolineras • Inexistencia de normativa en cuanto a la distancia entre gasolineras • Requisitos permiso de operación y registro en el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables para las nuevas gasolineras

Elaborado por: Las Autoras

Según el análisis PESTEL realizado, existen factores políticos que pueden afectar o favorecer a la empresa, en el caso del subsidio a la gasolina que da el Gobierno es un factor favorable, dado que esto permite que la empresa pueda vender un producto, relativamente, a un menor precio; sin embargo, se tiene que la sociedad ecuatoriana está acostumbrada a pagar un precio bajo por el combustible, lo que no es muy bueno para la empresa al existir procesos en los que el subsidio a la gasolina será eliminado parcialmente, básicamente para los transportes de carga internacionales y ciertas industrias o sectores; es decir, que no afectará directamente a la empresa dado que se dedica a comercializar el combustible directamente a los consumidores finales y no a grandes industrias o transportes de carga.

En el ámbito económico, se tiene que el precio del combustible tiene un límite y que es regulado por el Gobierno Nacional, lo que afecta al margen de ganancia que puede tener la empresa y la vuelve más vulnerable a la competencia; es sí, todo el sector de las comercializadoras finales de combustible son muy sensibles a la competencia, dado que si existen muchas gasolineras por el lugar donde se encuentran establecidas, corren el riesgo de ya no generar la ganancia necesaria para mantener el establecimiento y posteriormente se verán obligadas a salir del mercado; sin embargo, según los datos que se presentaron en el análisis del sector, se pudo observar un aumento del consumo de combustible, lo que es algo favorable para el negocio. Otro factor a tener en cuenta y que va de la mano con la desventaja que exista un precio límite para el combustible es que anualmente, el Gobierno fija un salario básico, el mismo que incrementa cada año, reduciendo las posibilidades de ampliar personal si así se lo requiere.

El aumento de desempleo que existe en la sociedad, posteriormente, puede convertirse en aumento del índice delincriminal; y, por la naturaleza del negocio, la empresa se encontrará más expuesta a ser víctima de un

asalto, afectando de forma negativa el desarrollo de la actividad. El contrabando de gasolina en las fronteras no es un problema que afecte directamente a la empresa, dado que esta se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil que no se encuentra en ningún lugar fronterizo.

Para el tema de tecnología, se entiende que en un tipo de negocio como una gasolinera que debe manipular combustible que es altamente inflamable se requiere de tecnología específica para el desarrollo de sus actividades y tener una persona que conozca de dichos equipos, su funcionamiento y mantenimiento, con lo cual cuenta Gas ELIALEHI S.A., dado que el Gerente tiene dichos conocimientos para que la manipulación de los productos se realice de forma eficiente y adecuada, siendo una ventaja que los favorece en el mercado al no tener que depender de un tercero para realizar sus actividades.

En el ámbito ecológico, es evidente que existe el aumento de las exigencias porque las empresas realicen sus actividades económicas de forma responsable con el medioambiente y al ser una gasolinera, esta debe cumplir con una normativa exigida por organismos estatales que se encargan de la preservación del medioambiente, que demandan tecnología y cumplimiento de requisitos para desarrollar dicha actividad, lo que es un factor a favor de la empresa estudiada, dado que esto aumenta las barreras de ingresos para los nuevos competidores.

En lo referente al ámbito legal, existe una gran normativa que deben ser cumplidas por las gasolineras para poder iniciar sus funciones y durante su funcionamiento también, por lo que la empresa debe estar atenta al cumplimiento de dichos requerimientos. Así también, este es un factor que aumenta las barreras de entradas de nuevos competidores.

Análisis interno:

- Estudio económico y financiero.

En cuanto a la información financiera que la empresa presenta, se obtuvieron los siguientes ratios:

Tabla 7: Ratios financieros de la empresa Gas ELIALEHI S.A. del año 2015

LIQUIDEZ CORRIENTE	1,9	PERIODO MEDIO DE COBRANZA	2,7 días
PRUEBA ÁCIDA	1,5	PERIODO MEDIO DE PAGO	2,2 días
ENDEUDAMIENTO ACTIVO	0,8	IMPACTO GASTOS ADM VENTAS	0,1
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIO	4,5	IMPACTO CARGA FINANCIERA	0,0
ENDEUDAMIENTO ACTIVO FIJO NETO	0,2	RENTABILIDAD NETA ACTIVO	0,043
APALANCAMIENTO	5,5	MARGEN BRUTO	0,119
APALANCAMIENTO FINANCIERO	0,0	MARGEN OPERACIONAL	0,007
ROTACIÓN CARTERA	137 veces	MARGEN NETO	0,005
ROTACIÓN ACTIVO FIJO	27 veces	RENTABILIDAD OPER PATRIMONIO	0,360
ROTACIÓN VENTAS	8 veces	RENTABILIDAD FINANCIERA	0,238

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, 2016)

Como se muestra en el cuadro, los ratios financieros de la empresa que obedecen al año 2015. Se tiene que su liquidez es buena dado que por cada dólar de deuda que posee la empresa, existe \$1,91 que lo respalda.

Cuando se obtiene la prueba ácida que es en donde solo se considera el dinero en efectivo que tiene la empresa, su liquidez sigue en un buen nivel, por cada \$1 que se tiene de deuda a corto plazo, la empresa tiene \$1,55 para cubrirla.

El nivel de endeudamiento de activo que posee la empresa indica que su dependencia crediticia es, relativamente, alta con un índice de 0,818; es decir, que la capacidad de endeudamiento de la empresa está limitada y ha adoptado una estructura financiera un poco arriesgada.

En cuanto al endeudamiento del patrimonio se puede observar que el patrimonio del negocio se encuentra altamente comprometido con los pasivos que ha contraído, también indican que la mayor fuente de financiamiento que tiene la compañía son los pasivos (deudas).

El índice de endeudamiento del activo fijo indica que por medio del patrimonio se ha podido financiar un 21% de sus activos fijos.

El nivel de apalancamiento que tiene la empresa es alto; es decir, que la rentabilidad del capital que se ha invertido (siendo un cuasi patrimonio ya que son utilidades no repartidas), ha alcanzado un índice de 5,5, lo que también quiere decir que por cada \$1 invertido, se ha obtenido \$5,5 de rentabilidad.

La rotación de la cartera de la empresa, es de 137 veces; es decir, que las cuentas por cobrar giraron 137 veces en el año. La rotación del activo fijo muestra un buen índice de 27,080; lo que quiere decir que por cada \$1 invertido en los activos fijos, se obtuvo \$27 de rentabilidad, por lo tanto no presenta ninguna deficiencia en sus ventas.

El índice de rotación de ventas muestra que se han administrado efectivamente el activo de la empresa para generar un buen nivel de ventas, se o interpreta que el uso de los activos fue de 8 veces para generar el nivel de ventas que la empresa presenta. Lo cual va de la mano con el buen nivel

de periodo de cobranza que tiene la empresa, dado que esta maneja, prácticamente, todas sus ventas al contado, el índice en mención señala que las cuentas por cobrar de la empresa las recupera en 2,66 días.

Mientras que su periodo promedio de pago también es muy corto, con 2,20 días en los que la empresa cancela sus deudas; es decir, que no posee muchas deudas a corto plazo. El impacto de los gastos administrativos sobre las ventas, es poco, dado su índice de 0,112. Mientras que la rentabilidad neta del activo no es tan alta, así como su margen bruto de venta, su margen operacional y su margen neto. Esto se debe lo que ya se mencionó en párrafos anteriores, que por el hecho de que la gasolina tiene un precio fijo, los márgenes de ganancias de las gasolineras no son tan altos.

De forma general, se puede decir que la empresa tiene un buen nivel de liquidez, lo que le permitirá seguir operando sin mayores problemas; sin embargo, su endeudamiento en un poco alto y los márgenes de ganancia no son tan buenos. Pero, financieramente se encuentra sólida la compañía.

- Estudio de los productos.

Los productos que comercializa Gas ELIALEHI S.A. comprenden, básicamente, gasolina súper con un precio de \$2,04 el galón; ECOPAÍS a \$1,48 el galón; así como el diésel que tiene un precio de \$1,037 por galón. Es importante mencionar que los precios de diésel y ECOPAÍS que maneja la empresa corresponden al precio oficial fijado por el Gobierno Nacional; sin embargo, es importante reconocer que el precio de la gasolina súper sí es el más barato del mercado, lo que le ha permitido tener una mayor volumen de venta en este producto, comparado con su competencia directa que es la gasolinera CARVAJAL.

También es importante mencionar que la empresa se ha preocupado por diversificar su negocio, motivo por el cual, también ofrece servicio de alimentación por medio de un bar, así como cabinas telefónicas.

- Estudio de los clientes.

Los clientes de Gas ELIALEHI S.A. son personas que poseen vehículos como motocicletas, automóviles, camionetas, autobuses, camiones y afines. Que transitan por el kilómetro 7 1/2 de la Vía Daule. Si bien es cierto, la gasolina y el diésel son productos que no necesitan mayor promoción, dado que existe una necesidad en el mercado de consumirlos; sin embargo, para obtener una ventaja competitiva en el mercado, se puede apuntar a crear la mejor experiencia posible para el cliente al momento de tanquear su vehículo, lo cual distinguirá a esta estación por el excelente servicio brindado.

También se debe tener en cuenta que un crecimiento en el parque automotor, tendrá un impacto directo en el aumento de las ventas de las gasolineras; sin embargo, si existe mucho ingreso de competidores, también afectará a las ventas de la empresa. Por lo cual, es importante determinar la forma de fidelizar a la clientela.

- Estudio de las líneas del negocio.

Como se mencionó anteriormente, Gas ELIALEHI S.A., además de comercializar gasolina, alimenticios en un bar que se ha establecido en el lugar; además de cabinas telefónicas que poseen. Es importante señalar que estos servicios o líneas de negocios que tiene la empresa objeto del estudio, son los mismos que suelen ofrecer otras gasolineras; es decir, que en el sentido de líneas de negocios que tiene la compañía no posee una ventaja competitiva frente a otros establecimientos.

- Estudio de los competidores.

Dado que la empresa que es objeto del estudio se encuentra ubicada en la Vía Daule, es importante conocer la competencia que posee en el sector, por lo cual se presentarán los datos correspondientes a las estaciones gasolineras más aledañas.

Tabla 8: Competidores directos de Gas ELIALEHI S.A. y sus ventas totales del primer semestre del año 2015.

Nombre de Gasolinera	Comercializadora	Ubicación	Galones vendidos			
			Súper	Extra	Diésel	Ecopaís
PASCUALES	PETROLEOS Y SERVICIOS PYS C.A.	KM. 15.5 VÍA DAULE	1.169,33	0	8.638,10	5.091,62
PETROPASCUALES	PETROECUADOR	KM. 14 VÍA DAULE	6.117,60	10.266,23	12.580,06	0
LEON	EXXONMOBIL ECUADOR CIA. LTDA.	KM. 12 1/2. VÍA DAULE	1.225,02	0	5.125,76	6.677,36
CALIFORNIA	PRIMAX	KM. 10 VÍA DAULE	687,5	0	4.269,81	2.878,35
VIA DAULE	PRIMAX	KM. 8.1/2 VÍA DAULE	690,2	0	3.491,40	4.404,08
GAS-ELIALEHI	PETROECUADOR	KM. 7.1/2 VÍA DAULE	1.549,02	0	2.844,68	2.113,46
CARVAJAL (MACARVA CIA LTDA)	LUTEXSA INDUSTRIAL COMERCIAL COMPAÑIA LIMITADA	KM. 7.5 VÍA DAULE	530,82	0	3.483,27	5.009,24
VIA DAULE 1 (ANTES DAULE)	PRIMAX	KM. 5 VÍA DAULE,	1.011,66	0	2.488,25	4.746,53

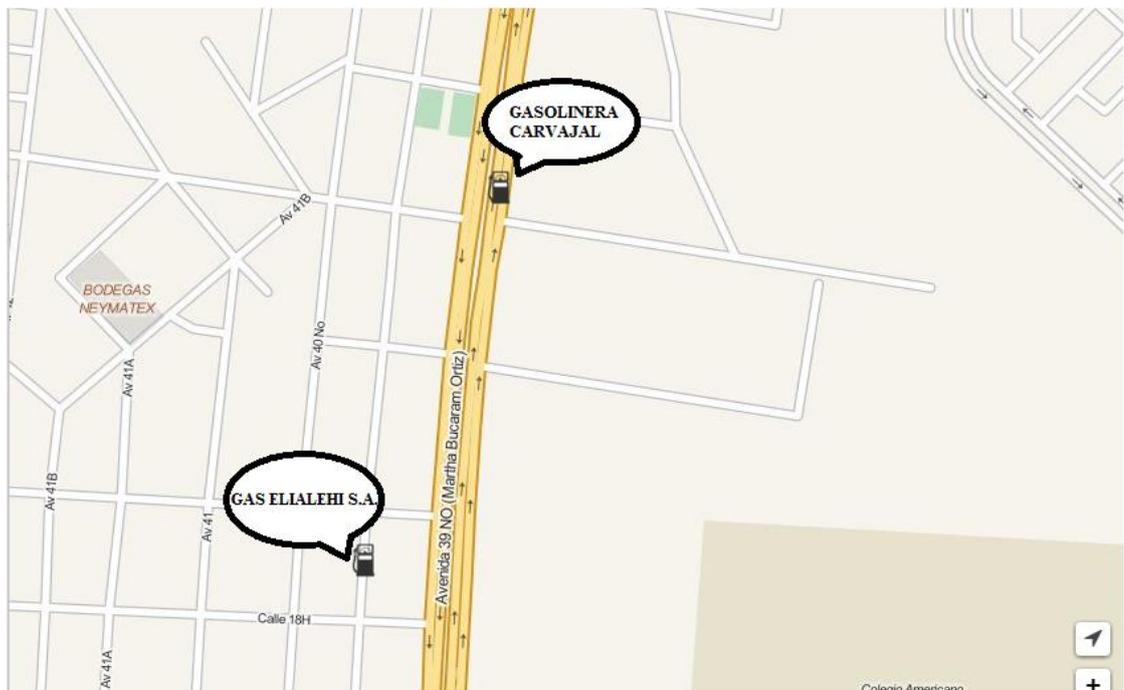
Elaborado por: Las Autoras

Fuente: Quiroz, G., Araujo, A., & Guerra, G. (30 de Julio de 2015).

Como es posible observar en el cuadro presentado, muy cerca de Gas ELIALEHI S.A. se encuentra otra con el nombre de CARVAJAL que presenta mayores ventas en diésel y ECOPAÍS; mientras que en súper, es

menor el volumen vendido. Esto se entiende, dado que, Gas ELIALEHI S.A., por tener como proveedor a PETROECUADOR la gasolina súper que comercializa tiene el menor precio en el mercado; lo que da a notar que la gasolinera CARVAJAL tiene más clientes, esto también, se genera por la ubicación de esta estación, dado que se encuentra en la principal de la vía Daule; mientras, que la empresa que se está estudiando no se encuentra en la principal sino detrás de la cuadra que topa con la principal:

Gráfico 22: Ubicación de la competencia directa de Gas ELIALEHI S.A.



Elaborado por: Las Autoras

Fuente: (Quiroz, Araujo, & Guerra, 2015)

4.1 Análisis estratégico

4.1.1 Valores de la Empresa

Desde el punto de vista estratégico, los valores son parte fundamental para la filosofía que se quiere que exista en la empresa, dado que estos guiarán el comportamiento de la organización para el alcance de los

objetivos planteados, además de ser una referencia de la forma en que los colaboradores de la compañía se actuarán cotidianamente. Por lo cual, estos deben ser conocidos por todos los colaboradores, deben ser ineludibles y tener presente que por medio de ellos se proyecta una imagen favorable hacia el exterior; además, de que también buscan el bien común de todos los miembros de la empresa.

En el caso de Gas ELIALEHI S.A., se han establecidos los valores, pero no han sido explicados; es decir, establecer lo que se quiere proyectar por medio del valor elegido. Así como tampoco han sido dados a conocer a todos los miembros de la organización. Por lo cual, es necesario hacer una reestructuración, según las necesidades que se presentan en la empresa, realizar su descripción y darlos a conocer a todos los miembros.

Es así que de los valores que se tienen previamente, se realizará la siguiente reestructuración:

- Respeto: mostrar siempre respeto para con los compañeros de trabajo y con el cliente. Respetar el medioambiente por medio de prácticas que ayuden a conservarlo.
- Proactividad: estar prestos a actuar ante una problemática que se presente o para mejorar algún aspecto dentro de sus labores o en el funcionamiento de la empresa. Tomar una actitud proactiva al momento de atender a los clientes.
- Vocación de servicio: orientación al servicio al cliente, generarle la mejor experiencia al momento de visitar el establecimiento.
- Responsabilidad: cumplir con los deberes y actividades propias de su cargo, esforzarse por lograr los objetivos asignados y ser responsable en el trato con los demás.

- Trabajo en equipo: involucramiento con los miembros de la organización, trabajar un mismo objetivo, contribuyendo a la mejora continua de la empresa.
- Integridad: comportamiento íntegro que se apegue a las reglas morales y éticas, sin afectar los intereses de los demás miembros.

Estos valores deben ser expuestos ante todos los miembros de la empresa, con la finalidad de que ellos los pongan en práctica, así como una explicación breve de cada uno de ellos.

4.1.2 Misión

La misión de la empresa es una parte fundamental de la filosofía de la empresa, dado que por medio de esta se expresa la naturaleza de la empresa; es decir, menciona para qué fue creada, es la que le da identidad a la organización. Es así como desempeña el papel de punto de partida para los objetivos organizacionales que se van a establecer.

La misión que ha establecido Gas ELIALEHI S.A. es la siguiente:

“Dotar de combustible a los vehículos que transitan la zona norte de Guayaquil contribuyendo a los objetivos de los propietarios, brindando un excelente servicio a nuestros clientes y cumpliendo con procesos alineados para el cuidado del medio ambiente”.

La misma que se reestructura a lo siguiente:

“Abastecer de combustible a la sociedad ecuatoriana por medio de un excelente servicio al cliente, responsabilidad social y ambiental, contribuyendo con el cumplimiento de los objetivos colaboradores, socios estratégicos y propietarios”.

La misión es importante que todos en la empresa la conozcan y se la aprendan, dado que esta da la pauta de comportamiento también, al establecer la imagen que quiere proyectar ante sus clientes.

4.1.3 Visión

La visión es el objetivo general que la empresa quiere alcanzar, es el ideal, es la forma en que se visualiza en un futuro a largo plazo (al término de su plan estratégico). La visión debe estar en términos de crecimiento, de diversificación, los nuevos sectores donde desea incurrir, la participación que desea tener en el mercado y la rentabilidad, entre otros.

Es así que la visión que Gas ELIALEHI S.A. ha planteado es:

“Ser la estación Servicio de combustible que lidere el sector de la vía a Daule, contando con la fidelización y preferencia por parte de nuestros clientes, aplicando tecnologías innovadoras”.

Sin embargo, se propone la siguiente visión:

“Ser la estación de servicio de mayor preferencia en la zona, destacándose por sus altos estándares al brindar un buen servicio al cliente, proveer de productos de excelente calidad e implementación de tecnología innovadora”

La visión también debe ser conocida por todos los miembros de la organización, dado que se entiende que los esfuerzos que se realicen serán para conseguir este gran objetivo.

4.1.4 Objetivos

- Aumento de las ventas en un 15% para el año 2017 y en un 8% anual hasta el 2021.

- Lograr una retención del 10% de los clientes que visitan el establecimiento en el periodo 2017-2021.
- Aumentar el tráfico de clientes en la estación en un 7% anualmente durante el periodo 2017-2021.
- Creación de un departamento de talento humano para el año 2017.
- Mejorar la eficiencia en del trabajo desempeñado por los colaboradores de la empresa, en un 50% anualmente, durante el periodo 2017-2021.
- Implementar capacitación para servicio al cliente y de liderazgo para el año 2017.

Estos son los objetivos que se plantean lograr por medio de la implementación del plan estratégico, haciendo un enfoque especial en los recursos humanos, dado que el clima laboral es el ámbito que necesita de una mayor atención.

4.1.5 Factores críticos de éxito

Considerando los objetivos que se han establecido, la misión y visión que se quieren cumplir; además, de que se detectó un grave problema con lo que se refiere al clima laboral dentro de la empresa y un alto nivel de falta de compromiso por parte del personal. Se entiende que por factor clave de éxito corresponde a los recursos humanos básicamente.

Es así que la implementación de un área de recursos humanos como tal, es de vital importancia para la empresa, dado que por medio de este se encargaría de crear una filosofía empresarial, conseguir que todos los miembros de la organización se comprometan con los objetivos, la misión y visión de la empresa, para que uniendo esfuerzos se logren cumplir.

Otro factor de éxito es el aumento de clientes, dado que si se logra dicho objetivo, será posible realizar las mejoras que se proponen, dado que la empresa contará con más recursos económicos para realizar la inversión necesaria en mejorar el ambiente laboral, mejorar los procesos de selección de personal, que se traducirá en la mejora notable de la gestión de la empresa.

De la mano, para generar más recursos económicos, se encuentra el ámbito financiero que puede contribuir con un control más eficiente de los costos, para generar un mayor margen de ganancia y aumentar la posibilidad de inversión de esta compañía.

4.1.6 Variables ambientales críticas externas

Con la finalidad de tener una idea más amplia de la situación externa de la empresa y generar información que lleve a disminuir posibles problemas que se pueden generar por dichas variables externas que no pueden ser controladas por la empresa; sin embargo, pueden tomarse medidas preventivas que ayudarán a minimizar el impacto negativo que pueda tener para la empresa.

Amenazas

- Inexistencia de una normativa que determine un mínimo de distancia entre una estación de servicio y otra.
- Cambio de los precios de la gasolina por parte de PETROECUADOR al tener la intervención de la SCPM.
- Posible disminución de la demanda de combustible por problemas económicos en el país.
- Precio límite fijado por el Gobierno, ocasionando un margen pequeño de ganancia.

- PETROECUADOR planea aumentar el precio de la gasolina súper hasta \$2,32 (precio más caro del mercado, hasta el momento).
- Aumento del salario básico.
- Ubicación cercana de una gasolinera en la avenida principal.
- Posible existencia de competencia desleal entre las gasolineras.

Oportunidades

- Posible alianza con otra gasolinera para formar clusters¹.
- Con la administración eficiente de los recursos se puede generar un mayor margen de ganancia.
- Oportunidad de brindar combustible a nivel empresarial, pudiendo generar clientes frecuentes.
- Implementación de capacitación para mejorar el clima laboral y el servicio al cliente.
- Oportunidad de incrementar el tráfico de clientes por su ubicación.
- Marca de PETROCOMERCIAL establecida como una de las que ofrecen el combustible a un menor precio del que se oferta en el mercado.

4.1.7 Variables ambientales críticas internas

Las variables críticas internas, llevarán a que se conozca de mejor forma la situación interna de la empresa ante el mercado en el que se está desarrollando sus actividades.

¹ Clusters: Conjunto de empresas, agentes u organizaciones que inciden en la elaboración de un producto o en la presentación de un servicio y que están geográficamente próximas.

Debilidades

- Mal clima laboral.
- Falta de compromiso de los colaboradores.
- Deficiencias en la comunicación dentro de la organización.
- Nivel de endeudamiento riesgoso.
- Deficiencias en el proceso de reclutamiento.
- Desmotivación por parte de los empleados.
- Falta de capacitación en temas de servicio al cliente para el personal.
- Falta de índices de control en el desempeño laboral del personal.

Fortalezas

- Los mejores precios del mercado.
- Alto índice de liquidez, lo que le da la capacidad de cumplir con todas sus obligaciones a corto plazo.
- Los directivos se encuentran involucrados con el ambiente de su organización.
- Se posee el conocimiento de la correcta manipulación de los equipos que se necesitan para la gasolinera, así como conocimientos técnicos para la buena conservación del producto.
- Cumplimiento de toda la normativa para mantener en funcionamiento el establecimiento.

4.1.8 Análisis de los recursos disponibles

Recursos financieros

Como se pudo observar en el análisis económico que se realizó, la liquidez de la empresa es buena, lo que le da la capacidad de emprender ciertas inversiones para la mejora de la organización.

Recursos humanos

Lo que hace referencia a los recursos humanos, que el ámbito en el que se realizará el enfoque de la planeación estratégica, la empresa no cuenta con personal que sea preparado en esta área, por lo que se necesitará contratar a alguien que pueda ejecutar la planificación que se realice para mejorar el clima laboral de la empresa. Este trabajo se puede generar conjuntamente con el gerente general de la empresa, dado que posee experiencia en el manejo de equipos de trabajo.

Recursos tecnológicos

Se poseen los recursos tecnológicos para el manejo de los productos de la empresa, es decir, que por el lado de lo que es la seguridad industrial, la compañía se encuentra cubierta, cumpliendo todos los requerimientos necesarios, exigidos por la ley.

Recursos informáticos

En cuanto a los recursos informáticos, la empresa no posee mucho involucramiento con estos en su actividad, aspecto que puede ser mejorado para que se adapte a las nuevas condiciones del mercado y brindar un mejor servicio a sus clientes.

Recursos físicos

La empresa posee los recursos físicos necesarios para mantenerse en funcionamiento, posee la infraestructura necesaria con las adecuaciones que se exige a toda estación de servicios.

4.1.9 Alternativas estratégicas posibles

4.1.9.1 Estrategias tecnológicas:

Las estrategias en el ámbito tecnológico, haciendo referencia al equipamiento necesario para que la gasolinera funcione y para disminuir el

riesgo laboral, es importante mencionar que la empresa ya lo posee; sin embargo, en el ámbito informático, como se lo mencionó anteriormente, hace faltan ciertas implementaciones para mejorar el servicio dado y ajustarse a las exigencias del mercado, por lo cual, las estrategias serán:

- Implementación de tecnología para que el cliente pueda pagar con tarjeta de crédito o de débito, por medio de la contratación del servicio de datafast.
- Dado la tendencia de la sociedad y el aumento del uso de internet como un medio de información, casi de cualquier cosa, estar presentes en el internet contribuirá a que la empresa pueda aumentar el tráfico de clientes en su establecimiento.
- Implementar herramientas de Business Intelligence en la empresa, con la finalidad de crear una base de información que sirva como guía y contribuya a la buena toma de decisiones y a mejorar procesos como el servicio al cliente, capacitaciones, promoción, etc.
- Siendo una exigencia por parte del SRI la facturación electrónica, Gas ELIALEHI S.A. debe implementarla en sus transacciones de venta.

4.1.9.2 Estrategias de marketing

En el ámbito de marketing, se comprende temas como el producto que se oferta, su precio, la promoción, el cliente, la distribución, por lo cual las estrategias que se proponen son las siguientes:

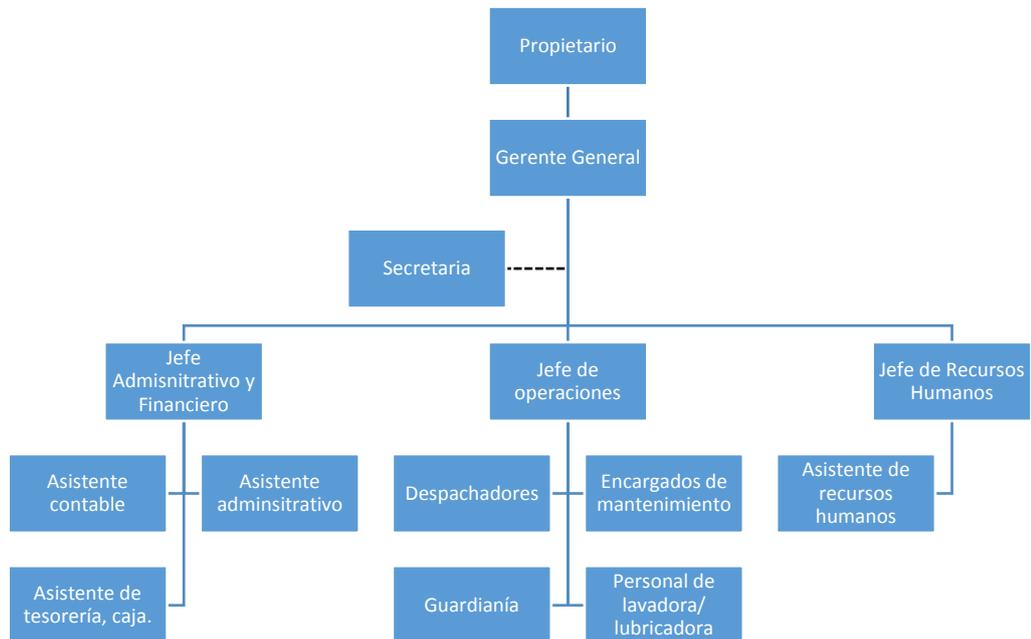
- Aumentar el portafolio de productos que se ofrecen a los clientes, implementando la venta de productos para automotores, como lubricantes, aceites, refrigerantes y afines.
- Diversificar el servicio que se ofrece al mercado, por medio del aumento de una lavadora y lubricadora de carros, lo que generará mayor tráfico de clientes y mayor margen de ganancia.

- Mejorar el servicio al cliente por medio de capacitaciones para el personal en el tema mencionado.
- Mejorar la iluminación de la estación, con la finalidad de que en las noches sea más visible para los posibles clientes que transitan por el lugar.
- Mejorar la señalización desde la principal (Vía Daule) que dirija a los clientes a la gasolinera o que permita dar a conocer la ubicación del lugar.
- Conseguir ser proveedor de gasolina y mantenimiento de carros de empresas de la ciudad.

4.1.9.3 Estrategias de Administración

Para el ámbito administrativo, se entiende que son estrategias que mejoren la gestión de los recursos de la empresa, así como de todos sus departamentos, por lo cual las estrategias propuestas son:

- Implementación de un área de recursos humanos.
- Restructuración del organigrama, con la finalidad de que existan personas responsables de cada área y faciliten el control de las actividades de la empresa, por lo cual se realiza la siguiente propuesta de reestructuración.



Elaborado por: Las autoras

- Establecer política de incentivos para el personal.
- Implementar capacitación de liderazgo entre sus empleados e incentivar el trabajo en equipo.
- Dar a conocer la misión, visión y objetivos de la empresa al personal.
- Diseñar una planificación de objetivos a alcanzar por cada una de las áreas.

4.1.9.4 Estrategias financieras

En el ámbito financiero, las estrategias que se proponen son:

- Revisión y reducción de gastos innecesarios que se generen en la gestión de la empresa.
- Optimización de recursos económicos.
- Diseño e implementación de un plan de ahorros, con la finalidad de optimizar los ingresos de la empresa.
- Presupuestar las nuevas actividades de cada departamento.

- Realizar revisiones periódicas del índice de endeudamiento que posee la empresa y emprender actividades para disminuir el riesgo que conlleva el tener un nivel de endeudamiento alto.
- Realizar y diversificar inversiones de Gas ELIALEHI S.A.

4.1.9.5 Estrategias de Recursos Humanos

El ámbito de recursos humanos es el enfoque que tiene este estudio, dado que según la investigación realizada existen problemas internos debido a un clima laboral no tan bueno, donde la comunicación, falla, no existe proactividad por parte de los trabajadores, falta de compromiso y, en algunos casos, falta de valores en el personal. Por lo cual, la forma en que las estrategias se diseñarán cubrirá las deficiencias encontradas y dará oportunidades de mejora.

- Con la finalidad de conseguir determinada motivación por parte del personal, se considera que es necesario la implementación de un plan de carreras para las personas que ingresan a trabajar a la empresa.
- Para mejorar el clima laboral, se sugiere que se planifique un programa de capacitaciones durante todo el año para el personal, en donde se los dirija al buen trabajo en equipo, se promueva el liderazgo, la proactividad, el alcance de los objetivos planteados.
- Diseñar capacitaciones inductoras para el nuevo personal.
- Diseñar e implementar evaluaciones de desempeño laboral que permitan tener información acerca de la eficiencia con que las diferentes actividades están siendo realizadas en la empresa y tomar las medidas correctivas necesarias, así como el correcto establecimiento de objetivos.
- Diseñar las políticas de reclutamiento, selección y contratación de personal.

- Diseñar los perfiles de los cargos para reforzar el proceso de contratación.
- Establecer un plan de incentivos y de retención del personal, con la finalidad de reducir la rotación de personal.
- Desarrollar un plan de sucesión de cargo, por medio de la creación de manuales de funciones que el personal actual deberá ir desarrollando conforme a su experiencia en dicho puesto, con la finalidad de facilitar el acoplamiento de la persona sucesora en el puesto.
- Realizar jornadas de integración para el personal, con la finalidad de que incentivar el trabajo en equipo y mejorar el compromiso de ellos con la empresa.
- Mejorar la comunicación dentro de la empresa, exigiendo informes por parte de los empleados, integrara las áreas de trabajo en sus actividades, definir objetivos en los que se necesite la colaboración entre estas.
- Realizar un plan de controles periódicos para conocer el estado del clima laboral dentro de la empresa.
- Promover la filosofía corporativa en la empresa.
- Desarrollo de la descripción de las funciones por cada cargo, con la finalidad de que cada colaborador tenga en claro las actividades que debe de realizar.

CAPÍTULO V

ESTIMACIÓN DE INVERSIÓN, COSTOS Y RENTABILIDAD DE LA PROPUESTA DE MEJORA

5.1 Supuestos Financieros

El plan estratégico desarrollado para Gas ELIALEHI S.A. requiere de una inversión inicial de \$71.156,50, financiado por la empresa, dado que esta posee la liquidez y posibilidades económicas para realizar la inversión que tiene con finalidad mejorar el clima organizacional de la compañía para lograr que sus actividades se realicen con un mayor grado de eficiencia, así como aumentar su rentabilidad por medio del aumento de ventas y la diversificación de la línea de negocio, como pudo observarse en las estrategias propuestas.

Como se ha mencionado con anterioridad, el plan estratégico que se propone, se enfoca de forma especial en el área de recursos humanos y mejorar las condiciones del clima organizacional, para lo cual los recursos que más se necesitan son el tiempo, personas, conocimiento acerca de temas específicos; dado que se trata de organización, planificación y reestructuración. Sin embargo, sí existen algunas estrategias en las que se requiere de una inversión, en términos económicos, es así que son las siguientes:

- Se propuso el desarrollo de un plan de capacitaciones en temas como el servicio al cliente y de liderazgo, que promuevan la mejora del clima organizacional. Para lo cual, se estimó que los recursos destinados para dicha actividad sería de \$10.000,00 para el primer año; es importante mencionar que en los próximos años, este valor puede aumentar por los resultados favorables que se obtengan y por el aumento de precios que se genere en el mercado.

- La implementación de herramientas de Business Intelligence, también requiere de una inversión inicial que se encuentra estimada en \$1.875 para el primer año, este valor también puede cambiar en el transcurso del periodo proyectado, pueda ser por nuevas adquisidores o por mantenimiento, entre otros aspectos.
- Al diversificar los productos y servicios que ofrece Gas ELIALEHI S.A., como el incremento de productos de lubricación para carros, aceite y afines, así como el de una lavadora de vehículos; se ha estimado una inversión inicial de \$3.556, en los próximos años se obtendrá más equipamiento pero que será financiado directamente con las utilidades que la empresa genere.
- Se propuso una mejora en la luminosidad del lugar para hacerlo más vistoso, así como señalización llamativa para que se pueda ubicar fácilmente el lugar, para lo que se estimó una inversión inicial de \$376.
- Al proponerse el aumento de un área de recursos humanos, requiere de nuevas contrataciones como para el Jefe de RRHH y su respectivo asistente, lo que requiere de una inversión de \$20.057 que corresponde al pago de sus sueldos para el primer año.
- Así también hay que tomar en cuenta la remuneración de las personas que se encargarían de la lavadora, lubricadora que se propone, en lo que se presupuesta una inversión inicial de \$35.292,50 para cubrir sus remuneraciones.

Inversión inicial	\$ 71.156,50
Remuneración RRHH	\$ 12.256,00
Remuneración Asistente de RRHH	\$ 7.801,00
Remuneración personal de la lavadora/lubricadora	\$ 35.292,50
Capacitaciones	\$ 10.000,00
Gastos de BI	\$ 1.875,00
Obtención de equipos para la lavadora/lubricadora	\$ 3.556,00
Gastos de adecuación iluminaria	\$ 248,00
Gastos de señalización	\$ 128,00

5.2 Balance inicial

Balance inicial de Gas ELIALEHI S.A.

Año 2016

ACTIVO

ACTIVO CORRIENTE

Caja/Bancos	\$ 7.321,85
Cuentas y documentos por cobrar (clientes)	\$ 23.661,23
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (renta)	\$ 7.968,95
Inventario terminado	\$ 9.715,90
TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES	\$ 48.667,93

ACTIVOS NO CORRIENTES

Inmuebles (excepto terreno)	\$ 300.000,00
Muebles y enseres	\$ 2.417,86
Maquinaria, equipos e instalaciones	\$ 42.545,84
Equipos de computación	\$ 1.696,67
Vehículos, equipo de transporte	\$ 125.068,83
(-)Depreciación acumulada propiedades, planta y equipos	\$ 238.781,26
TOTAL DE ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 232.947,94
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 281.615,87

PASIVO

PASIVO CORRIENTE

Participación trabajadores por pagar del ejercicio	\$ 4.474,84
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 4.474,84

PASIVO NO CORRIENTES

Préstamos de accionistas o socios	\$ 214.543,41
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 214.543,41
TOTAL PASIVO	\$ 219.018,25

PATRIMONIO NETO

Capital suscrito	\$ 1.000,00
Aporte de socios fuera de la capitalización	\$ 35.240,20
Reserva legal	\$ 500,00
Reservas facultativas	\$ 500,00
Utilidad del ejercicio	\$ 25.357,42
TOTAL PATRIMONIO NETO	\$ 62.597,62
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 281.615,87

Como se puede observar, para realizar el análisis financiero de la propuesta, se toma como referencia el balance presentado en el año 2016, dado que el plan estratégico se implementará para el año 2017 y su vigencia será para un periodo de 5 años.

El año 2016 termina con activos valorados en \$281.615,87. Dentro de los activos, el rubro más representativo es el de los activos no corrientes; es decir, los equipos, inmuebles y vehículos que la empresa posee, dado que por la naturaleza del negocio, se necesitan de equipos para el almacenamiento del combustible, así como los dispensadores necesarios para la venta del producto.

Los pasivos ascienden a \$219.018,25, de los cuales, el rubro más representativo es del préstamo a los accionistas y socios de la empresa, dado que con la finalidad de realizar nuevas inversiones en la empresa y de cubrir ciertas obligaciones, se realizó dicho préstamo; sin embargo, la ventaja es que los pasivos, en su mayoría, es con los accionistas de la empresa; es decir, que no se encuentra mayormente comprometida con terceros (personas o instituciones que no tenga relación directa con la empresa).

5.3 Estado de resultados proyectado

Estado de resultados proyectado de Gas ELIALEHI S.A.

Periodo 2016-2021

Periodo	2016		1 año		2 año		3 año		4 año		5 año	
Ventas	3.078.988,25	100,00%	3.540.836,48	100,00%	3.824.103,40	100,00%	4.130.031,68	100,00%	4.460.434,21	100,00%	4.817.268,95	100,00%
Costo de ventas	2.744.238,44	89,13%	3.080.527,74	87,00%	3.326.969,96	87,00%	3.593.127,56	87,00%	3.791.369,08	85,00%	4.191.023,98	93,96%
Margen de comercialización	334.749,81	10,87%	460.308,74	13,00%	497.133,44	13,00%	536.904,12	13,00%	669.065,13	15,00%	626.244,96	14,04%
Remuneraciones fija	196.037,92	6,37%	258.730,70	7,31%	269.668,37	7,05%	273.042,76	6,61%	280.754,75	6,29%	288.698,10	6,47%
Otros gastos operacionales	64.332,98	2,09%	79.380,41	2,24%	79.729,78	2,08%	84.194,86	2,04%	86.577,17	1,94%	90.039,29	2,02%
Depreciación	57.432,10	1,87%	57.983,30	1,64%	57.983,30	1,52%	58.694,50	1,42%	58.694,50	1,32%	59.405,70	1,33%
Utilidad antes de repartición a trabajadores	16.946,80	0,55%	64.214,33	1,81%	89.752,00	2,35%	120.971,99	2,93%	243.038,71	5,45%	188.101,88	4,22%
(-) 15% Repartición a trabajadores	2.542,02	0,08%	9.632,15	0,27%	13.462,80	0,35%	18.145,80	0,44%	36.455,81	0,82%	28.215,28	0,63%
Utilidad antes de impuesto a la renta	14.404,78	0,47%	54.582,18	1,54%	76.289,20	1,99%	102.826,19	2,49%	206.582,90	4,63%	159.886,60	3,58%
(-) 22% impuestos a la renta	3.169,05	0,10%	12.008,08	0,34%	16.783,62	0,44%	22.621,76	0,55%	45.448,24	1,02%	35.175,05	0,79%
utilidad antes de reserva	11.235,73	0,36%	42.574,10	1,20%	59.505,58	1,56%	80.204,43	1,94%	161.134,66	3,61%	124.711,55	2,80%
Reserva legal 10%	1.123,57	0,04%	4.257,41	0,12%	5.950,56	0,16%	8.020,44	0,19%	16.113,47	0,36%	12.471,15	0,28%
Utilidad neta	10.112,16	0,33%	38.316,69	1,08%	53.555,02	1,40%	72.183,99	1,75%	145.021,20	3,25%	112.240,39	2,52%
EBITDA	\$ 74.618,90		\$ 122.453,68		\$ 148.008,79		\$ 179.958,62		\$ 301.733,21		\$ 247.507,58	

Para la proyección del estado de resultados del periodo 2017-2021, se tomaron en cuenta los nuevos gastos que se producirían en la empresa por la implementación de alguna de las estrategias que se mencionaron. En lo que corresponde a los gastos, se tomó en cuenta:

- El presupuesto para la implementación de las capacitaciones al personal de Gas ELIALHEI S.A.
- Los recursos destinados a la obtención de herramientas de Business Intelligence que ayuden al registro de la información de la empresa, con la finalidad de adoptar una filosofía de mejora continua y agilizar los procesos.
- El aumento de la depreciación por la adquisición de los activos que se requieren para dar el servicio de lavadora y lubricadora de vehículos.
- El aumento de los gastos en la remuneración por contratación de nuevo personal que cubran las áreas de RRHH y del nuevo servicio que se propone ofertar.
- Los gastos en mejorar la promoción de la empresa, que tenga mejor visibilidad del lugar donde se encuentra.

Lo que hizo que los gastos operacionales tengan un crecimiento de 25%, esto es entendible, dado que por la implementación de las estrategias propuestas se aumentan los gastos que la empresa tenía; sin embargo, es importante mencionar que para los siguientes años, los gastos operacionales solo aumentan en un 3% en promedio, anualmente, dado que la inversión inicial que es la más fuerte ya fue realizada en el año 2017.

Así como aumentan los gastos operacionales, también se prevé que las ventas aumentarán en un 15% para el año 2017, generado por los esfuerzos que exigen las estrategias del plan propuesto y los cambios que se tienen que hacer. Por lo cual, el aumento de los gastos operacionales, se ve justificado por los beneficios que se obtienen; es importante mencionar que el crecimiento de las ventas para los siguientes 4 años será del 8% anual, dada la nueva reestructuración y actividades que se desarrollarán para conseguir dicho crecimiento.

En cuanto al costo de ventas, se pronosticó que una actividad de revisión de la información financiera y de procesos, ayudaría a reducir el costo para obtener un mayor margen de rentabilidad, es así que se proyectó que en un promedio anual, la reducción sería de 2 puntos porcentuales.

En cuanto a la utilidad, se tiene que para el año 2017, aumentó en un 279% y para los siguientes 4 años, el crecimiento de la utilidad se mantendrá a un promedio anual de 37%, terminando en el 2021 con un monto mucho mayor que el generado en el 2016 y 2017, como resultado de la aplicación del plan estratégico.

5.4 Flujo de caja proyectado

Flujo de caja proyectado de Gas ELIALEHI S.A.

Periodo 2017-2021

Periodo	1 año	2 año	3 año	4 año	5 año
SALDO INICIAL	\$ 7.321,85	\$ 122.098,98	\$ 254.984,65	\$ 397.898,03	\$ 624.574,59
INGRESOS	\$ 3.540.836,48	\$ 3.824.103,40	\$ 4.130.031,68	\$ 4.460.434,21	\$ 4.817.268,95
Ventas	\$ 3.540.836,48	\$ 3.824.103,40	\$ 4.130.031,68	\$ 4.460.434,21	\$ 4.817.268,95
EGRESOS	\$ 3.426.059,36	\$ 3.691.217,74	\$ 3.987.118,29	\$ 4.233.757,65	\$ 4.627.307,28
Costo de ventas	\$ 3.080.527,74	\$ 3.326.969,96	\$ 3.593.127,56	\$ 3.791.369,08	\$ 4.191.023,98
Remuneraciones fija	\$ 258.730,70	\$ 269.668,37	\$ 273.042,76	\$ 280.754,75	\$ 288.698,10
Otros gastos operacionales	\$ 62.404,68	\$ 64.332,98	\$ 79.380,41	\$ 79.729,78	\$ 84.194,86
15% Repartición a trabajadores	\$ 9.632,15	\$ 13.462,80	\$ 18.145,80	\$ 36.455,81	\$ 28.215,28
22% impuestos a la renta	\$ 12.008,08	\$ 16.783,62	\$ 22.621,76	\$ 45.448,24	\$ 35.175,05
Financiamiento	\$ 2.756,00		\$ 800,00		
SALDO FINAL	\$ 122.098,98	\$ 254.984,65	\$ 397.898,03	\$ 624.574,59	\$ 814.536,26

En el flujo de caja se registran las salidas y entradas de dinero en tiempo real; es decir, el tiempo en que ocurre efectivamente el desembolso o ingreso de efectivo. Es así que para el periodo estudiado, se puede observar el crecimiento del efectivo que la empresa experimenta.

El mayor crecimiento se lo registra en el año 2017, con un 110% dado que es el año en que las ventas experimentan el mayor crecimiento en el periodo. Para los años posteriores, el crecimiento anual promedio es de 48%, dado que se estabilizan los rubros como las ventas, los costos y los gastos operacionales.

5.5 Balance general proyectado

Balance General proyectado de Gas ELIALEHI S.A.

Periodo 2017-2021

	1 año	2 año	3 año	4 año	5 año
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
Caja/Bancos	\$ 122.098,98	\$ 254.984,65	\$ 397.898,03	\$ 624.574,59	\$ 814.536,26
TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES	\$ 122.098,98	\$ 254.984,65	\$ 397.898,03	\$ 624.574,59	\$ 814.536,26
ACTIVOS NO CORRIENTES					
Inmuebles (excepto terreno)	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00
Muebles y enseres	\$ 2.417,86	\$ 2.417,86	\$ 2.417,86	\$ 2.417,86	\$ 2.417,86
Maquinaria, equipos e instalaciones	\$ 42.545,84	\$ 42.545,84	\$ 42.545,84	\$ 42.545,84	\$ 42.545,84
Equipos de computación	\$ 1.696,67	\$ 1.696,67	\$ 1.696,67	\$ 1.696,67	\$ 1.696,67
Vehículos, equipo de transporte	\$ 125.068,83	\$ 125.068,83	\$ 125.068,83	\$ 125.068,83	\$ 125.068,83
Equipos de lavadora y lubricadora	\$ 2.756,00	\$ 2.756,00	\$ 3.556,00	\$ 3.556,00	\$ 3.556,00
(-)Depreciación acumulada propiedades, planta y equipos	\$ 57.983,30	\$ 57.983,30	\$ 58.694,50	\$ 58.694,50	\$ 59.405,70
TOTAL DE ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 416.501,90	\$ 416.501,90	\$ 416.590,70	\$ 416.590,70	\$ 415.879,50
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 538.600,88	\$ 671.486,55	\$ 814.488,73	\$ 1.041.165,29	\$ 1.230.415,76
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	\$ 9.632,15	\$ 13.462,80	\$ 18.145,80	\$ 36.455,81	\$ 28.215,28
Impuesto a la renta por pagar	\$ 12.008,08	\$ 16.783,62	\$ 22.621,76	\$ 45.448,24	\$ 35.175,05
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 21.640,23	\$ 30.246,42	\$ 40.767,56	\$ 81.904,05	\$ 63.390,33
PASIVO NO CORRIENTES					
Préstamos de accionistas o socios					
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO	\$ 21.640,23	\$ 30.246,42	\$ 40.767,56	\$ 81.904,05	\$ 63.390,33
PATRIMONIO NETO					
Capital suscrito	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Aporte de socios fuera de la capitalización	\$ 473.386,55	\$ 542.417,85	\$ 600.645,03	\$ 633.070,88	\$ 732.236,99
Reserva legal	\$ 4.257,41	\$ 5.950,56	\$ 8.020,44	\$ 16.113,47	\$ 12.471,15
Utilidades retenidas	\$ 38.316,69	\$ 91.871,71	\$ 164.055,70	\$ 309.076,90	\$ 421.317,29
TOTAL PATRIMONIO NETO	\$ 516.960,65	\$ 641.240,12	\$ 773.721,17	\$ 959.261,25	\$ 1.167.025,43
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 538.600,88	\$ 671.486,55	\$ 814.488,73	\$ 1.041.165,29	\$ 1.230.415,76

Con la información generada con el estado de resultados y el flujo de caja, se pudo proyectar el balance general de la empresa, en el que se puede observar el aumento de la depreciación y de los activos no corrientes, debido a la adquisición proyectada de los equipos que servirán para brindar el servicio de lavadora y lubricadora de vehículos.

Así como el aumento del efectivo que se genera por el incremento de las ventas. Sin embargo, dentro de los activos totales de la empresa sigue siendo el rubro que pertenece a los activos no corrientes.

Por otro lado, los pasivos se encuentran compuestos por el pago del impuesto a la renta y la participación de trabajadores. No se realiza ningún préstamo a terceros, lo que ayuda a que esta no se encuentre comprometida con otras instituciones o personas. Esto, se genera dado que la rentabilidad y liquidez de la empresa permite autofinanciarse la compra de nuevos activos no corrientes, la contratación de nuevo personal, entre otros desembolsos ya nombrados.

5.6 Análisis financiero del proyecto

Tasa nominal		9,75%
PROYECTO		
PERIODO	Flujo de caja	Flujo de caja dctd.
0	-\$ 71.156,50	-\$ 71.156,50
1	\$ 122.098,98	\$ 111.251,92
2	\$ 254.984,65	\$ 211.692,26
3	\$ 397.898,03	\$ 300.994,25
4	\$ 624.574,59	\$ 430.493,10
5	\$ 814.536,26	\$ 511.549,63
	VAN	\$ 1.494.824,66
	TIR	249%

Como se puede observar en el cuadro presentado, los flujos de efectivo que genera el plan estratégico propuesto son mucho mayores a la inversión que se requiere; es así que dentro del mismo año en que se desembolsan los recursos para la inversión inicial, se recuperan dicho valor, dado que para el 2017 lo que se genera de ingresos es \$122.098,98; es decir, que para el octavo mes la inversión es recuperada en su totalidad.

Es importante mencionar que para la estimación del tiempo en que se recupera la inversión, como no se poseen los flujos de forma mensual, se tuvo que realizar un estimativo de lo que ingresaría cada mes, por lo cual se procedió a dividir el flujo del primer año (\$122.098,98) para los 12 meses del año y al obtener dicho valor mensual, se calculó en cuánto tiempo se recuperarían los \$71.156,50 de inversión inicial, a lo cual se multiplicó dicha cuota para 8.

Flujo año 1 descontado	Estimativo mensual
\$ 111.251,92	\$ 9.270,99

Meses	Ingreso acumulado	Faltan
		- \$ 71.156,50
1	\$ 9.270,99	- 61.885,51
2	\$ 18.541,99	- 52.614,51
3	\$ 27.812,98	- 43.343,52
4	\$ 37.083,97	- 34.072,53
5	\$ 46.354,97	- 24.801,53
6	\$ 55.625,96	- 15.530,54
7	\$ 64.896,95	- 6.259,55
8	\$ 74.167,94	3.011,44
9	\$ 83.438,94	12.282,44
10	\$ 92.709,93	21.553,43
11	\$101.980,92	30.824,42
12	\$111.251,92	40.095,42

Lo anteriormente mencionado, que genera que la tasa interna de retorno (TIR) ascienda a 249%; es decir, que la rentabilidad que generará el plan estratégico es alta, teniendo en cuenta que se puedan alcanzar todos los objetivos propuestos, de lo contrario, dicha rentabilidad bajaría, pero aun así el proyecto sigue teniendo una tasa de retorno mayor que la que existe en el mercado, que como se muestra en el cuadro anterior, es de 9,75% en el sector financiero ecuatoriano.

En el caso del valor actual neto (VAN) se tiene que asciende a \$1.494.824,66; es decir, que los flujos que se generan en el periodo que se proyecta traídos al presente, son mucho mayores a la inversión inicial que se tiene que realizar. Motivo por el cual se entiende que el proyecto traerá buenos resultados financieros a la empresa, lo mismo que se pudo corroborar con las utilidades contempladas en el estado de resultados.

Conclusiones

Luego del diseño del cuestionario que sirvió para el estudio del clima organizacional, se tuvo que dar una inducción al personal para que llenaran correctamente dicho cuestionario; es decir, que para un próximo estudio del clima organizacional, es necesario explicar la forma en que se debe responder las preguntas realizadas; así también, se tiene claro que es mejor analizar por cada ámbito el clima laboral, de lo cual se buscarán las variables necesarias para interrelacionar dichos resultados.

El clima laboral es uno de los componentes de mayor relevancia dentro de una empresa, dado que es el ambiente en que los colaboradores de una empresa se desenvuelven; es decir, que si existe un ambiente laboral donde no se sienten cómodos los colaboradores, ya sea porque existen conflictos internos, malos tratos, inexistencia de las herramientas necesarias para realizar el trabajo, las actividades que ellos deben realizar se ven perjudicadas por la falta de motivación que existe, lo que ese traduce en problemas financieros y organizacionales para la empresa.

Al realizarse el estudio del clima organizacional en la empresa Gas ELIALEHI S.A. se analizaron 12 dimensiones, de lo que se pudo conocer que no existía un buen clima interno, dado que existen problemas con el personal, lo que hace que exista un alto nivel de rotación de personal, situaciones de robo se han dado, no existe motivación para los empleados, lo que ocasiona que la proactividad en la solución de problemas sea pobre también, también los problemas de comunicación interna que existen, provocan que los empleados no se sientan identificados con la filosofía corporativa.

Por lo cual, se realizó una propuesta de estrategias a seguir para mejorar el clima laboral y otros aspectos tales como las ventas y

rentabilidad, a pesar de que la empresa no tiene mayor problemas en ese ámbito; sin embargo, existe una oportunidad de mejora que será aprovechada. Las estrategias que se propusieron se encuentran más enfocadas en la reestructuración de la gestión de la empresa, a la creación de aspectos importantes para desarrollar una verdadera filosofía corporativa, como objetivos, valores, políticas, planes de carrera, entre otras.

Se concluyó que el proceso de selección, reclutamiento y contratación de personal debe ser un aspecto que necesita de políticas, perfiles de cargo, de descripción clara de funciones, de evaluaciones que aseguren que la persona que ingresará a la empresa se encuentra acorde con la filosofía corporativa y la capacidad de alcanzar los objetivos propuestos. Es así que esta parte del proceso debe ser bien diseñada y planificada para garantizar una disminución de la rotación del personal.

Así también, se pudo establecer que es mucho más barato para la empresa retener su personal que despedirlo, dado que aparte de pagar la liquidación correspondiente, la apertura de un nuevo proceso de selección también representa costos para la compañía, no solo en términos económicos, sino de tiempo, de personal y sacrificar otras actividades para realizar dicho procedimiento.

Se pudo establecer que con la propuesta realizada, la empresa podrá aumentar sus ganancias, así como la rentabilidad de la misma; además, de propiciar un buen clima organizacional, de mejorar el servicio al cliente y hacer más eficientes ciertos procesos internos.

Por otra parte, es importante que la empresa tenga bien definidos aspectos como la misión, visión, valores y los objetivos, dado que son la guía de las actividades que se realizarán para alcanzarlos y encaminar la compañía a donde se quiere llegar, que en este caso es la visión

establecida. Si no se determinan correctamente, toda la planificación posterior que se haga, terminará en fracaso.

La poca importancia al área de recursos humanos o el clima organizacional, son casos muy repetitivos en las empresas, de forma especial en las MIPYMES, dado que por su estructura pequeña no se preocupan mayormente por estos temas; sin embargo, empiezan a crecer de forma desordenada, lo que evita que se puedan aprovechar oportunidades que existen en el mercado y muchas veces las llevan a desaparecer. Por lo que es necesario que se preste atención a este ámbito, para evitar futuros inconvenientes que no permitan el crecimiento de la organización.

También se pudo conocer que al no realizarse un buen proceso de selección de personal, se terminan generando problemas con el clima organizacional e insatisfacción por parte de los dueños y del personal. Dado que ninguno de los dos consiguen sus objetivos propuestos.

Recomendaciones

Se recomienda que para lograr una buena implementación del plan estratégico propuesto, la directiva de la empresa debe estar directamente involucrada con el conocimiento de lo que se realizará y de las actividades que se llevan a cabo, así como su participación en algunas de ellas, especialmente, en las actividades de control, donde se revisan los indicadores para conocer la forma en que se están alcanzando los objetivos propuestos.

Si bien es cierto, el negocio de una estación de servicios en donde se comercializa combustible, tiene una ventaja, dado que no es necesario realizar tantos esfuerzos para vender el producto, ya que es buscado por las personas que poseen vehículos, requiere de una buena visibilidad y ubicación; sin embargo, cuando la empresa tiene problemas a nivel de clima organizacional, esto termina afectando la atención a los clientes, lo que reducirá la frecuencia de compra en esta estación; aquí es cuando es necesario tomar las medidas correctivas que las circunstancias ameritan, por lo cual un monitoreo constante de temas como el clima laboral es de mucha importancia para evitar problemas a niveles económicos, así como la implementación de estrategias que ayuden a mejorar las oportunidades de desarrollo para la organización.

Se recomienda que la empresa realice este tipo de estudios del clima organizacional periódicamente como parte de su gestión de control, lo que facilitará la detección de problemas que se estén dando o que se puedan generar en un futuro, para lo cual se tomarán las medidas correctivas necesarias.

Otra recomendación es la elaboración de indicadores que ayuden al control y evaluación del avance en el cumplimiento del plan estratégico que

se esté implementando, conocer las diferentes actividades que cada miembro esté realizando para alcanzar los objetivos propuestos.

Se recomienda que los directivos se involucren más con el personal, sean más cercanos a ellos, lo que ayudará a mejorar la confianza dentro de la empresa, así como la lealtad. También, es importante que se defina de forma clara los integrantes que deben realizar las actividades de control y planificación, así como los que deben ser los ejecutores de lo planificado. Para de esta forma, mejorar el flujo de información hacia los directivos.

Se recomienda tener en cuenta este estudio como una base para el análisis de casos parecidos que puedan darse en otras franquicias.

Bibliografía

- Blasco , M., & Planas , F. (2014). *Guía para la Autoevaluación de empresas claves para mejorar tu negocio*. Accid .
- COPEME. (Marzo de 2009). *Medición del clima laboral para IMF´S*. Obtenido de http://mision.redcamif.org/fileadmin/usuarios/documentos/Herramientas/Medicion_del_Clima_Laboral.pdf
- Galindo, N. (2013). La medición del clima laboral. *Eídos*, 30-35.
- Gan, F. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.
- García. (16 de Diciembre de 2009). *Clima Organizacional y su diagnostico*. Obtenido de redalyc: <http://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Granada, U. d. (21 de Febrero de 2008). *Cuestionario de Expectativas y Satisfacción*. Obtenido de http://www.ugr.es/~rhuma/sitioarchivos/noticias/satisfaccion_laboral.pdf
- Great Place to Work Institute*. (2015). Obtenido de <http://www.greatplacetowork.com.ec/acerca-de-nosotros/nuestra-historia>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mexicana, Reg. Num.736.
- Levering, R. (2015). *Great place to work*. Obtenido de <http://www.greatplacetowork.com.ec/nuestro-enfoque/ique-es-un-excelente-lugar-de-trabajo>
- Litwin, G., & Striger, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate [Motivación y Clima Organizacional]*. Boston: Harvard University Press.
- Marrocho, F., Rosado, M., & Romero, M. V. (2011). *Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional en un complejo petroquímico en el Estado de Veracruz*. Obtenido de <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/11/006diseno2011-2.pdf>
- Ministerio del Ambiente República del Ecuador. (12 de Diciembre de 2013). *Great Place to Work valoración del clima laboral*. Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/12/12-Snap-Ministerio-de-Ambiente-GPTW-Resumen-Ejecutivo-2013-05-P-09-2013-1.pdf>

- MINSA Perú. (Agosto de 2009). *Ministerio de Salud del Perú*. Obtenido de Metodología para el Estudio del Clima organizacional: http://www.minsa.gob.pe/DGSP/clima/archivos/metodologia_clima.pdf
- Organizational Dynamics Incorporated. (s.f.). *Instrumento para Evaluar el Clima Laboral*. Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/gonzalez_s_mf/apendiceA.pdf
- Osterwalder, A. (2009). *Desarrollo de Modeos de Negocio*. Madrid: Diaz de Saltos.
- Peña, M., & Rivas, A. (2 de Diciembre de 2015). *Academia*. Obtenido de https://www.academia.edu/14131467/Cuestionarios_de_clima_laboral_Qu%C3%A9_es
- Porter, M. (2010). *Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Ediciones Pirámides.
- Puebla, G., & López, M. (Junio de 2014). *Revista Digital CAMDDEPE*. Obtenido de Publicaciones: <http://issuu.com/globalcorp/docs/camddepe2014/1?e=0/8530353>
- Quiroz, G., Araujo, A., & Guerra, G. (30 de Julio de 2015). *Edición especial El Comercio*. Obtenido de Diario El Comercio: <http://especiales.elcomercio.com/2015/10/gasolineras/#mercado>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Education.
- Sandoval Caraveo, M. (Mayo de 2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2015, de https://www.academia.edu/9225037/CONCEPTO_Y_DIMENSIONES_DEL_CLIMA_ORGANIZACIONAL
- SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS. (2016). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguro*. Recuperado el 2 de Febrero de 2016, de http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Indicadores%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa%27%5d&ui.name=ln
- Tejada, J., Giménez, V., Gan, F., Viladot, G., Fandos, M., Jiménez, J., y otros. (2007). *Formacion de Formadores*. Madrid, España: Paraninfo, S.A.
- Ucero, J. (2011). *Clima Laboral y Desarrollo Organizacional*. Obtenido de eoi.es:

http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48162/componente48160.pdf

ANEXOS

Anexo 1

Instalaciones de Gas ELIALEHI S.A.



Anexo 2

Modelo del cuestionario para la medición del clima organizacional

Instrumento para evaluar el clima organizacional en la estación de servicio GAS ELIALEHI S.A. en la ciudad de Guayaquil.

CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL

Objetivo: Con el presente cuestionario se pretende recolectar información para realizar la medición del clima organizacional y de esta forma poder encontrar las áreas que necesitan más atención para poder mejorar el ambiente de trabajo.

Este cuestionario no corresponde a un examen por lo que ninguna respuesta será considerada como correcta o incorrecta, la información proporcionada será confidencial por lo que es necesario que el cuestionario sea respondido con toda la honestidad del caso.

Instrucciones:

1. Responder el cuestionario con bolígrafo.
2. Responder todas las preguntas.
3. El cuestionario es anónimo.
4. Piense en los últimos tres meses de trabajo enfocando su atención en lo que sucede dentro de la organización.
5. Solo puede elegir una opción para responder cada una de las preguntas.
6. Marcar las respuestas con una X.

A continuación se detalla un ejemplo de la forma en que las preguntas deben ser respondidas:

“Me siento parte de la empresa”

	1	2	3	4	5
<i>Escala</i>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X	

Se agradece anticipadamente por su tiempo y su colaboración.

Datos Generales

1. Edad

18-25 años	
26-30 años	
31-35 años	
36-40 años	
41-45 años	
46-50 años	
51 años en adelante	

2. Sexo

Masculino	
Femenino	

3. Nombre del área de trabajo a la que pertenece:

4. Nivel que ocupa en la empresa

Con persona a su cargo	
Sin personas a su cargo	

5. Tiempo que lleva dentro de la empresa

0-3 meses	
3-6 meses	
6-12 meses	
1-5 años	
6-10 años	
11-15 años	
16 años en adelante	

(1) TED Totalmente en desacuerdo	(1) TED	(2) ED	(3) ND	(4) DA	(5) TDA
(2) ED En desacuerdo					
(3) ND Ni de acuerdo ni en desacuerdo					
(4) DA De acuerdo					
(5) TDA Totalmente de Acuerdo					
COMUNICACIÓN					
1) Mi jefe está disponible cuando se lo necesita.					
2) Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.					

3) Mi jefe me mantiene informado/a de los asuntos que afectan a mi trabajo.					
4) Existe comunicación fluida con todo el personal.					
5) La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona.					
CONFLICTO Y COOPERACIÓN					
1) Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es bueno.					
2) Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.					
3) La empresa se encuentra organizada para prever los problemas que se presentan.					
4) Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi equipo de trabajo.					
5) Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.					
CONFORT					
1) Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómoda y eficientemente.					
2) La limpieza de los ambientes es adecuada.					
3) Los recursos materiales con los que cuento son suficientes para desempeñar mi trabajo.					
4) La iluminación y climatización de mi puesto de trabajo son buenas,					
5) Mis necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente.					
ESTRUCTURA					
1) Con la responsabilidad que se me ha asignado estoy,					
2) Las normas y reglas de mi empresa son claras y facilitan mi trabajo.					
3) Con la formación que recibo para el desarrollo de mi trabajo estoy,					
4) Conozco los objetivos de mi puesto de trabajo.					
5) Recibo las instrucciones necesarias para desempeñar correctamente mi trabajo.					
IDENTIDAD					
1) Conozco la misión/ visión de mi organización.					
2) Me interesa el desarrollo de la empresa.					
3) Estoy comprometido con mi empresa.					
4) Me siento a gusto de formar parte de la empresa.					
5) Como califica su nivel de identificación con la empresa.					
INNOVACIÓN					
1) La innovación es característica de nuestra empresa.					
2) Mi jefe estimula al cambio y las mejoras.					
3) Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.					
4) Mi jefe valora nuevas formas de hacer cosas.					
5) Nuestro ambiente laboral apoya la innovación.					
LIDERAZGO					

1) El jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.					
2) Ocurre con frecuencia que cuando ocurre un problema no se sabe quién debe resolverlo.					
3) Cuando existe un problema de índole laboral nadie se interesa en resolverlo.					
4) Los esfuerzos de los jefes se encamina al logro de objetivos de la empresa.					
5) Por lo general tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual iniciar.					
MOTIVACIÓN					
1) Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.					
2) Existen reconocimientos por el trabajo bien realizado.					
3) Con mis posibilidades de promocionar estoy,					
4) Con mi estabilidad en el empleo estoy,					
5) Existe sana competencias entre mis compañeros.					
RECOMPENSA					
1) La empresa otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores.					
2) Considero que los beneficios que me otorgan son los adecuados.					
3) Recibe recompensas por el cumplimiento de metas.					
4) Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.					
5) La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.					
REMUNERACIÓN					
1) Recibo mi pago a tiempo					
2) Con el salario, estoy					
3) Existe equidad en la remuneración.					
4) Recibo mi pago a tiempo.					
5) Las remuneraciones están a nivel de los sueldos en el mercado.					
TOMA DE DECISIONES					
1) Mi jefe trata de obtener información antes de tomar una decisión.					
2) Se toma en cuenta mi opinión para decisiones importantes.					
3) Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para cumplir con mis tareas.					
4) Puedo participar en las decisiones que afectan mi trabajo.					
5) Se le permite a los empleados dar propuestas para realizar mejoras en la empresa.					
CAPACITACIÓN					
1) La capacitación que recibo está relacionada con las funciones que realizó.					
2) Cree que en la Empresa hay un programa de					

capacitación adecuada.					
3) La capacitación mejora el desempeño en el trabajo.					
4) Mi jefe me permite cumplir con la capacitación que tengo programada.					
5) Los cursos y entrenamientos son aplicables a mi trabajo.					

Anexo 3

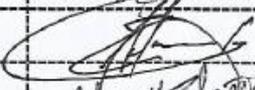
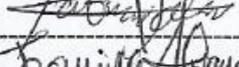
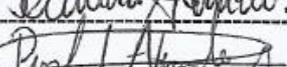
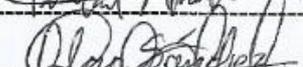
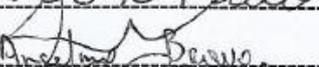
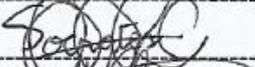
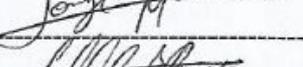
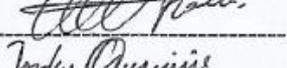
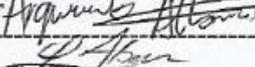
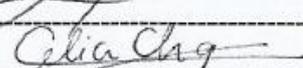
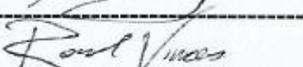
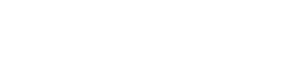
Asistencia a la inducción para llenar el cuestionario

CONTROL DE ASISTENCIA

TEMA: INDUCCION DE CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL GAS ELIALEHI S.A.

FECHA: 4 DE ENERO DEL 2016

FACILITADOR: DANIELLA ALVARADO & MA LOURDES DE LA CRUZ

NOMBRE	CARGO	FIRMA
Elio Alvarado Loaiza	Propietario	
Elio Alvarado Vargas	Gerente General	
Martha Pérez	Secretaria	
Fabricio Salamar	Contador	
Jeanina Alvarado	Oficial Administrativo	
Piedad Alvarado	Supervisor de Caja	
Olga de Sánchez	Auxiliar Administrativo	
Juan José Pilco	Oficial Gasolinero	
Ancelmo Bravo	Despachador	
Sócrates Cedeño	Despachador	
Vicente Clavijo	Despachador	
Jorge Macías	Despachador	
Gustavo Romero	Despachador	
Jordy Quijije	Despachador	
Leonardo Briones	Despachador	
Israel Ramírez	Despachador	
Christian Pozo	Despachador	
Arquimides Molina	Despachador	
Guido Albán	Proveduría de Servicios	
Celia Chichanga	Encargado(a) de Limpieza	
Raúl Vincés	Guardía de Seguridad	

Guayaquil, 26 de Febrero de 2016.

Ingeniero

Freddy Camacho

COORDINADOR UTE B-2015

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

En su despacho.

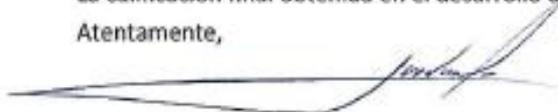
De mis Consideraciones:

Ingeniero **JOSÉ MARÍA VÁSCONES MARTÍNEZ**, Docente de la Carrera de Administración, designado TUTOR del proyecto de grado del **DANIELLA FRANCESCA ALVARADO PIGNATARO y MARÍA LOURDES DE LA CRUZ ERIQUE**, cúmpleme informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto avalo el trabajo presentado por el estudiante, titulado "ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA GAS ELIALEHI S.A. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL" por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 3% de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre B-2015 a mi cargo, en la que me encuentra(o) designada (o) y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación "ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA GAS ELIALEHI S.A. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL" somos el Tutor **JOSÉ MARÍA VÁSCONES MARTÍNEZ** y la Srta. **DANIELLA FRANCESCA ALVARADO PIGNATARO** y/o Srta. **MARÍA LOURDES DE LA CRUZ ERIQUE** y eximo de toda responsabilidad a el coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: 10/10 Diez sobre Diez.
Atentamente,



ING. JOSÉ MARÍA VÁSCONES MARTÍNEZ, MGS

PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN



Document **ALVARADO, DANIELLA DE LA CRUZ - MA LOURDES- Estudio del clima organizacional de la empresa Gas EL ALLEHI S.A.**.docx (018158235)
 Submitted 2016-02-24 08:27 (-35:00)
 Submitted by daniela_franches@live.com
 Receiver freddy.camacho@sg@analysis.arkund.com
 Message RE: H.g. José María Vasconez M. (URKUND) | [See full message](#)
 0% of this approx. 29 pages long document consists of text present in 0 sources.

List of sources Blocks

Rank	Path/Filename
1	ALVARADO, DANIELLA DE LA CRUZ - MA LOURDES- Estudio del clima organizacional de...
2	http://www.mx.files.ca/files/2121110066/15002011-2.pdf
3	http://digital.uv.mx/bitstream/22956780/22225/1/sanchezbernandezleicia.pdf
4	Complejivo Marcela Rojas - Karina Silva.docx
5	Tesis Definitiva.docx
6	http://www.economia.es/clima-organizacional/

Navigation icons: Home, Back, Forward, Stop, Refresh, Print, Warnings, Reset, Export, Share

CAPÍTULO III PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo con lo tratado en el capítulo anterior sobre las herramientas que serán utilizadas para la medición de clima organizacional a continuación se procederá a realizar el diagnóstico y análisis sobre la situación actual del clima laboral dentro de Gas EL ALLEHI S.A. Para este análisis se utilizarán dos enfoques: - Enfoque Operativo - Enfoque Directivo o Tabulación de Datos y Análisis de Resultado Enfoque Operativo Datos de evaluación de clima en Gas EL ALLEHI S.A. en materia organizacional a la elaboración de un

ING. JOSÉ MARÍA VÁSCONES MARTÍNEZ

PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

DANIELLA FRANCESCA ALVARADO PIGNATARO

MARÍA LOURDES DE LA CRUZ ERIQUE

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Alvarado Pignataro Daniella Francesca, con C.C: # 0917360190 autor/a del trabajo de titulación: **Estudio del clima organizacional de la Empresa Gas ELIALEHI S.A. de la ciudad de Guayaquil** previo a la obtención del título de **INGENIERA COMERCIAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 26 de febrero de 2016

f. _____
Nombre: Alvarado Pignataro Daniella Francesca
C.C: 0917360190

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, De La Cruz Erique María Lourdes, con C.C: # 0705030435 autor/a del trabajo de titulación: **Estudio del clima organizacional de la Empresa Gas ELIALEHI S.A. de la ciudad de Guayaquil** previo a la obtención del título de **INGENIERA COMERCIAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 26 de febrero de 2016

f. _____
Nombre: De La Cruz Erique María Lourdes
C.C: 0705030435

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Estudio del clima organizacional de la empresa Gas ELIALEHI S.A. de la Ciudad de Guayaquil.		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Alvarado Pignataro, Daniella Francesca; De La Cruz Erique, María Lourdes		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Vásconez Martínez, José María Bermúdez Gallegos, Christian		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TITULO OBTENIDO:	Ingeniera Comercial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	SEMESTRE B-2015	No. DE PÁGINAS:	164
ÁREAS TEMÁTICAS:	Modelos de Negocios		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	CLIMA ORGANIZACIONAL, ESTRATEGIAS, RECURSOS HUMANOS, GASOLINERA, HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO, FILOSOFÍA CORPORATIVA, DIMENSIONES DE LA EMPRESA, PLAN ESTRATÉGICO.		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>250 palabras</p> <p>Dada la importancia que el área de recursos humanos ha tomado en las organizaciones, el papel que desempeña en la creación de la filosofía corporativa, involucrar a los colaboradores en ella, motivarlos, comprometerlos para el cumplimiento de los objetivos y generar un ambiente de trabajo propicio que permita un mayor rendimiento. Sin embargo, aún, existen empresas en donde no se le da la debida importancia a esta área, por lo cual pierden competitividad, que se puede convertir en problemas económicos y de baja rentabilidad, poniendo en riesgo la supervivencia de la organización en el mercado.</p> <p>Este es uno de los casos que se dan en la empresa Gas ELIALEHI S.A., por lo cual se identificó la necesidad de desarrollar una herramienta que permita conocer el estado del clima organizacional, identificar las oportunidades de mejora y emprender las estrategias necesarias para contrarrestar aquellos efectos negativos que se podrían presentar, producto de un mal clima laboral.</p> <p>Para lo cual, se recurrió al diseño de un cuestionario en el que se toman en cuenta 12 dimensiones de la organización; así como, a las entrevistas que fueron realizadas al propietario y al gerente general. Se encontró que existían problemas de comunicación, motivación, compromiso, proactividad, entre otros.</p> <p>Siendo así, se propuso un plan estratégico con un enfoque en el área de recursos humanos, planteándose estrategias para crear filosofía corporativa, reestructuración de los cargos y sus funciones, creación de políticas de RRHH, reestructuración de procesos de selección de personal, entre otros.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-2889339/0987216726/0979123668	E-mail: dfap610@gmail.com / luerique55@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Camacho Villagómez, Freddy Ronalde		
COORDINADOR DEL PROCESO DE UTE	Teléfono: +593-4-2439705 / 0987209949		
	E-mail: freddy.camacho@cu.ucsg.edu.ec / Freddy.camacho.villagomez@gmail.com		



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	