



**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**

**SEDE CENTRAL**

**Sucre - Bolivia**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MODELO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN  
PROCESOS DE TRANSICIÓN Y CAMBIO DE LA ESTRUCTURA  
DE LA ORGANIZACIÓN EN LA EMPRESA YPFB TRANSPORTE  
S.A DISTRITO CHUCHISACA**

**Tesis presentada para obtener el Grado académico de  
Magister en Administración de Empresas**

**ALUMNA: PAOLA CUBA ARANCIBIA**

Sucre-Bolivia

2017

## **AGRACEDIMIENTOS**

**A Dios,**

Por todas las oportunidades de superación

**A mi familia,**

Por apoyarme en cada momento de debilidad

**A mis amigos,**

Por su lealtad y ayuda incondicional

**A la Universidad Andina Simón Bolívar,**

Por cobijarme en sus aulas

**A mis Docentes,**

Por compartir todos sus conocimientos

## **DEDICATORIA**

A mi mama y a mi hermana por ser mi inspiración y fortaleza.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación fue realizado en la empresa YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca.

En el primer capítulo se presentan los aspectos referenciales del trabajo de investigación cuyo objetivo principal fue plantear un modelo para mejorar el clima organizacional en procesos transición y cambio de la estructura de la organización que influya en el trabajo del personal de la empresa YPFB Transporte S.A. distrito Chuquisaca. Se trabajó con una muestra de 68 trabajadores a los cuales se aplicó un censo y una entrevista al Jefe Operativo del Distrito Sucre.

En el segundo capítulo se muestran los aspectos teóricos que hacen referencia a los antecedentes, las teorías sobre clima organizacional y los modelos de los cuales se tomó en cuenta como referencia para la investigación, el modelo de clima organizacional de Terry.

El capítulo tercero muestra los resultados del diagnóstico donde se presenta un análisis sobre la situación de YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca, tomando en cuenta el clima organizacional presente en dicha institución, posteriormente se presentan los resultados del censo que muestra los datos de las 8 áreas que fueron medidas: estructura, comunicación, motivación, participación, liderazgo, capacitación, recompensas y ambiente laboral y también se muestran los resultados de la entrevista.

Con los datos del diagnóstico, se formula la propuesta que comprende el diseño de un modelo para mejorar el clima organizacional de YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca basado en diferentes estrategias para la motivación, participación, liderazgo y capacitación, debilidades internas determinadas mediante la Matriz EFI con el fin de fortalecer el trabajo del personal y que se elimine los climas conflictivos.

## **SUMMARY**

The present research work was carried out in the company YPFB District Chuquisaca.

The first chapter presents the reference aspects of the research work whose main objective was: To propose a model to improve the organizational climate in processes transition and change of the structure of the organization that influences the work of the personnel of the company YPFB Transporte S.A. District of Chuquisaca. We worked with a sample of 68 workers to whom a survey was conducted and an interview with the Chief Operating Officer.

In the second chapter the theoretical aspects that refer to the antecedents, theories on organizational climate and the models of which Terry's organizational climate model was taken into account as a reference for research.

The third chapter shows the results of the diagnosis where an analysis is presented on the situation of YPFB District Chuquisaca, taking into account the organizational climate present in that institution, the results of the survey are presented, showing the data of the 8 areas that were Measures: structure, communication, motivation, participation, leadership, training, rewards and work environment and also show the results of the interview.

With the diagnosis data, the proposal is formulated that includes the design of a model to improve the organizational climate of YPFB based on different strategies for the, communication, motivation, participation, leadership and training, order to Strengthen staff work and eliminate conflicting climates.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

### CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL .....	7
1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	7
1.2. TEORÍAS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	10
1.2.1. TEORÍA CLÁSICA .....	10
1.2.2. TEORÍA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE RENSIS LIKERT .....	12
1.2.3. TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.....	16
1.2.4. TEORÍA DE ESTILO DE LIDERAZGO .....	17
1.3. MODELOS PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	18
1.3.1. MODELO DE LAS SEIS CASILLAS DE M.R. WEISBORD.....	18
1.3.2. MODELO DE HAX y MAJLUF .....	21
1.3.3. ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE TERRY .....	22
1.4. MARCO CONCEPTUAL .....	24
1.4.1. CLIMA ORGANIZACIONAL .....	24
1.4.2. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	25
1.4.3. FACTORES QUE CONFORMAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL. ....	26
1.4.4. TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	27
1.4.5. ANÁLISIS E IDENTIFICACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	29
1.4.6. TRABAJO LABORAL.....	30
1.4.7. ESTRUCTURA .....	30
1.4.8. COMUNICACIÓN .....	31
1.4.9. MOTIVACIÓN .....	32
1.4.10. PARTICIPACIÓN .....	32
1.4.11. LIDERAZGO .....	33
1.4.12. CAPACITACIÓN .....	33
1.4.13. RECOMPENSAS .....	34
1.4.14. CONDICIONES DE TRABAJO .....	34
1.4.15. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS.....	35

## CAPÍTULO II

2. DIAGNOSTICO SITUACIONAL .....	36
2.1. SITUACIÓN DE YPFB TRANSPORTE S.A. DISTRITO CHUQUISACA.....	36
2.1.1. CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN DE YPFB TRANSPORTE S.A.....	36
2.1.2. CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA YPFB TRANSPORTE S.A DISTRITO CHUQUISACA.....	41
2.1.3. CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA YPFB INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD EN YPFB TRANSPORTE S.A. DISTRITO CHUQUISACA .....	41
2.1.4. ORGANIGRAMA GERENCIAL YPFB TRANSPORTE S.A.....	43
2.1.5. ORGANIGRAMA DISTRITAL YPFB TRANSPORTE S.A.....	44
2.2. RESULTADOS DE LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN PRIMARIA.....	45
2.2.1. ESTRUCTURA .....	45
2.2.2. COMUNICACIÓN .....	47
2.2.3. MOTIVACIÓN .....	49
2.2.4. PARTICIPACIÓN .....	51
2.2.5. LIDERAZGO .....	53
2.2.6. CAPACITACIÓN .....	55
2.2.7. RECOMPENSAS .....	57
2.2.8. AMBIENTE LABORAL .....	59
2.3. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL JEFE OPERATIVO DEL DISTRITO CHUQUISACA .....	61
2.4. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO .....	62
2.5. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS .....	64

### **CAPÍTULO III**

3. PROPUESTA DEL MODELO .....	65
3.1. MODELO PARA MEJORAR CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA YFPB TRANSPORTE S.A. DISTRITO CHUQUISACA.....	65
3.2. ESTRATEGIA GENERAL .....	66
3.3. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	66
3.4. PLAN DE ACCION PARA LA MOTIVACION .....	67
3.5. PLAN DE ACCION PARA LA PARTICIPACION.....	68
3.6. PLAN DE ACCION PARA EL LIDERAZGO .....	70
3.7. PLAN DE ACCION PARA LA CAPACITACION.....	71
3.8. PRESUPUESTO.....	73

### **CAPÍTULO IV**

#### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

4.1. CONCLUSIONES .....	76
4.2. RECOMENDACIONES.....	77
BIBLIOGRAFÍA.....	79

### **ÍNDICE DE FIGURAS**

#### **FIGURAS**

FIGURA Nº 1: PIRÁMIDE DE LA TEORÍA DE MOTIVACIÓN DE MASLOW .....	17
FIGURA Nº 2: MODELO DE LAS SEIS CASILLAS DE M.R. WEISBORD .....	19
FIGURA Nº 3: ORGANIGRAMA GERENCIAL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA YFPB TRANSPORTE S.A.....	43
FIGURA Nº 4: ORGANIGRAMA DISTRITAL YFPB TRANSPORTE CHUQUISACA .....	44
FIGURA Nº 5: AREAS ESTRATEGICAS.....	66

## INDICE DE CUADROS

### CUADROS

CUADRO N° 1: MATRIZ DE WEISBORD PARA EL DISEÑO DE ESTUDIOS O ANÁLISIS DE DATOS.....	20
CUADRO N° 2: ESCALAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE TERRY .....	23
CUADRO N° 3: MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS EN YPFB TRANSPORTE S.A. DISTRITO CHUQUISACA.....	64
CUADRO N° 4: PLAN DE ACCION PARA LA MOTIVACION.....	67
CUADRO N° 5: PLAN DE ACCION PARA LA PARTICIPACION .....	68
CUADRO N° 6: PLAN DE ACCION PARA EL LIDERAZGO.....	70
CUADRO N° 7: PLAN DE ACCION PARA LA CAPACITACIÓN .....	71
CUADRO N° 8: PRESUPUESTO TOTAL DE LAS ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	74

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1: CONOCIMIENTO SOBRE OBJETIVOS Y METAS DE LA EMPRESA YPFB TRANSPORTE S.A. DISTRITO CHUQUISACA .....	45
GRÁFICO N° 2: CONOCIMIENTO SOBRE ACTIVIDADES QUE DEBE DESEMPEÑAR EN LA EMPRESA YPFB TRANSPORTE S.A. DISTRITO CHUQUISACA.....	46
GRÁFICO N° 3: COMUNICACIÓN FLUIDA DEL PERSONAL CON EL JEFE INMEDIATO.....	47
GRÁFICO N° 4: COMUNICACIÓN DEL PERSONAL CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO .....	48
GRÁFICO N° 5: VALORACIÓN DEL TRABAJO QUE REALIZA EL PERSONAL DE LA EMPRESA YPFB TRANSPORTE S.A. DISTRITO CHUQUISACA .....	49
GRÁFICO N° 6: IMPLEMENTACIÓN DE ACTIVIDADES PARA MOTIVAR AL PERSONAL DE LA EMPRESA YPFB TRANSPORTE S.A. DISTRITO CHUQUISACA.....	50
GRÁFICO N° 7: PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN LA TOMA DE DECISIONES .....	51
GRÁFICO N° 8: PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN LA PLANIFICACIÓN Y ACTIVIDADES.....	52

GRÁFICO N° 9: AYUDA QUE BRINDA EL JEFE AL PERSONAL CUANDO TIENEN PROBLEMAS EN EL TRABAJO .....	53
GRÁFICO N° 10: SUGERENCIAS E IDEAS QUE TOMA EN CUENTA EL JEFE DEL PERSONAL.....	54
GRÁFICO N° 11: CONOCIMIENTO PARA DESARROLLAR SU TRABAJO QUE TIENE EL PERSONAL .....	55
GRÁFICO N° 12: CAPACITACIÓN QUE RECIBE EL PERSONAL SEGÚN SUS NECESIDADES .....	56
GRÁFICO N° 13: SATISFACCIÓN CON LA RECOMPENSA SALARIAL QUE RECIBE EL PERSONAL.....	57
GRÁFICO N° 14: RECONOCIMIENTO MEDIANTE FELICITACIONES, CARTAS Y OTROS POR EL TRABAJO QUE REALIZA EL PERSONAL.....	58
GRÁFICO N° 15: ILUMINACIÓN, ESPACIO ADECUADO Y COMODIDADES QUE TIENE EL PERSONAL PARA DESARROLLAR SU TRABAJO .....	59
GRÁFICO N° 16: EQUIPO Y MATERIALES NECESARIOS QUE CUENTA EL PERSONAL PARA DESARROLLAR SU TRABAJO.....	60

## INDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1 BOLETA DE CENSO
ANEXO N° 2 ENTREVISTA AL JEFE OPERATIVO DISTRITAL

## INTRODUCCIÓN

### ANTECEDENTES

La economía boliviana está focalizada principalmente en la extracción y exportación de materias primas. Las actividades económicas más importantes del país son la minería (Mina San Cristóbal) y extracción de gas natural (YPFB Corporación), ambas pertenecientes al sector primario.

El vigente proceso de la Nacionalización de los Hidrocarburos representa un beneficio significativo de desarrollo para el pueblo boliviano, pues a través de los recursos generados por la renta petrolera se construyen caminos, escuelas, hospitales, postas sanitarias, campos deportivos y otros. A partir de la Nacionalización, el Estado boliviano toma un rol estratégico en el sector de hidrocarburos, que se refleja en una importante y creciente participación de YPFB en las inversiones del sector.

El fundamento político de la Nacionalización nace en la lucha del pueblo boliviano frente a un régimen privado conservador. Este proceso es legitimado en octubre de 2013 cuando el pueblo movilizado se opuso a la exportación del gas natural por puertos de ultramar, reclamando su industrialización y aprovechamiento interno, bajo el principio de “gas primero para los bolivianos”.

En ese movimiento nace la agenda hidrocarburífera propuesta por los movimientos sociales. La ciudad de El Alto protagonizó la primera acción masiva de protesta el 11 de octubre de 2003, cuando miles de vecinos, organizados en cabildos, rodearon la planta de Senkata para impedir la salida de camiones cisternas, cerrando la Av. 6 de marzo de esa urbe.

Ahora, el país atraviesa su mejor momento gracias a las decisiones asumidas por el Presidente del Estado Plurinacional de Bolivia y donde YPFB cumple un papel de promotor y protagonista del desarrollo.

La Nacionalización es una decisión política y como decisión política, la mejor decisión que tomó el país es haber nacionalizado sus hidrocarburos. “Creo que

está a todas luces dicho que hoy en día conforme aumenta la producción, conforme se incrementan los precios, la renta petrolera que beneficia al Estado boliviano tiende a aumentar”, mencionó por su parte Carlos Villegas, presidente de YPFB.

## **JUSTIFICACION**

Ante lo expuesto anteriormente se puede ver que muchos cambios están ocurriendo a nivel nacional, exigiendo una nueva postura por parte de las organizaciones. Hay algunos cambios que vienen provocando una rápida inestabilidad si no se está preparado gerencialmente para el cambio. La alternativa, muchas veces, es saber lidiar con lo ocurrido intentando sacar el mejor provecho posible de la situación. Por ejemplo, se puede mencionar el proceso de privatización, el cual generalmente su decisión no es compartida por todo el personal encontrando muchas opiniones total mente contrarias a su ejecución.

Este proceso de transición y organización ha ocasionado que se formen climas conflictivos al interior de la empresa YPFB transporte S.A. Distrito Chuquisaca afectando el trabajo del personal.

De esta forma mediante el presente trabajo de investigación, se desea realizar un análisis del clima organizacional de la empresa con el fin de identificar las diferentes dificultades que existen y que afectan el trabajo del personal.

Se toma en cuenta el clima organizacional porque es un tema muy importante que se debe tomar en cuenta en toda institución ya que indica la posibilidad que tiene el personal de desarrollar todo su potencial y alcanzar buenos índices de productividad y satisfacción personal, aspectos que inciden decididamente en el logro y la calidad de los resultados de la empresa.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La situación problemática de la tesis se fundamenta en que las empresas al igual que los seres humanos a lo largo de su vida son vulnerables a procesos

de transición y cambios. Esta situación organizacional en las empresas lleva a utilizar varios procedimientos de análisis, donde las comparaciones entre el momento actual y el anterior, las críticas y reflexiones sobre el desarrollo y los resultados obtenidos en cada etapa del proceso de transición y cambio, así como las experiencias similares de otras organizaciones.

De esta manera la empresa YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca se encuentra en proceso de transición y cambio en la organización, aspectos que ocasionan la existencia de climas conflictivos al interior de la empresa ocasionando aspectos deficientes en el trabajo del personal.

De esta forma el clima organizacional es de mucha importancia ya que los efectos negativos del mismo afectan el desarrollo del trabajo que realiza el personal de la empresa YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca.

Existen diferentes problemas como el desconocimiento del personal sobre los objetivos, metas y actividades de la institución, de la misma forma la poca comunicación que existe entre compañeros de trabajo y del personal con los jefes inmediatos repercute al momento de realizar el trabajo.

Por otro lado, existe poca valoración del trabajo del personal, no se aplican actividades para motivar el desempeño de funciones y se brindan recompensas por el trabajo que realizan mediante felicitaciones, cartas, memorándum y otros.

El personal no está satisfecho con el sueldo que reciben porque no es de acuerdo con el desempeño de sus funciones y solo trababan por cumplir sin que exista el compromiso por la visión y misión de la empresa YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca. De la misma forma existe poca participación en las actividades que realiza la institución y la capacitación que recibe el personal no es de acuerdo a sus necesidades.

Todos estos problemas ocasionan que existan diferentes climas conflictivos que afectan el trabajo del personal. Es fundamental destacar que el personal es pieza clave para el desarrollo y el cambio dentro de las organizaciones, de tal

forma que la buena atmosfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo.

Al ser una empresa pública donde se desarrollan procesos relacionados con los hidrocarburos, YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca debe contar con recursos humanos calificados donde exista una buena relación y organización para cumplir con los objetivos de la institución.

**Por tanto, se formula el siguiente problema:**

¿Qué tipo de modelo mejorará el clima organizacional en procesos transición y cambio de la estructura de la organización que influya en el trabajo del personal de la empresa YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca?

**Los objetivos del presente trabajo son:**

- **Objetivo general**

Plantear un modelo para mejorar el clima organizacional en procesos transición y cambio de la estructura de la organización que influya en el trabajo del personal de la empresa YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca.

- **Objetivos específicos**

- ✓ Establecer las bases teóricas que sustenten la investigación para la establecer lo modelos del clima organizacional.
- ✓ Diagnosticar el clima organizacional del personal de la empresa YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca.
- ✓ Diseñar un modelo para fortalecer el clima organizacional en la empresa YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca.

**La hipótesis es:**

Un modelo en base de escalas de clima organizacional influirá positivamente en el trabajo del personal de la empresa YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca.

Los métodos teóricos utilizados fueron:

✓ **Método histórico**

Este método sirvió para analizar la información de hechos históricos referidos al clima organizacional con el fin de establecer los antecedentes de la empresa y el tema de investigación.

✓ **Método deductivo**

Este método permitió saber cuál es la situación actual sobre el clima organizacional en la empresa YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca, posteriormente emitir las conclusiones necesarias. Este método también se utilizó en el planteamiento del problema ya a través de la información amplia proporcionada por la institución.

✓ **Método inductivo**

Este método permitió observar de forma separada los problemas por los que está atravesando la empresa YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca para luego saber cómo está el clima organizacional en dicha empresa.

✓ **Método de análisis y síntesis**

Estos dos métodos permitieron analizar, condensar y simplificar toda la información de la empresa YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca en relación al análisis del clima organizacional obteniendo un conocimiento coherente y lógico, estableciendo conclusiones específicas.

✓ **Método bibliográfico**

Este método se utilizó en la revisión de libros, documentos, etc., para poder tener una información confiable y especializada sobre el tema de clima organizacional y elaborar el Marco Teórico con conceptos básicos que sirvieron de guía para la realización del trabajo de investigación.

**Las técnicas empleadas fueron las siguientes:**

### ✓ **Técnica del Censo**

En el presente trabajo fue muy útil en el proceso de investigación ya que proporciono información sobre el clima organizacional en la empresa YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca. Para llevar a cabo el censo se diseñó un cuestionario en forma estructurada con preguntas cerradas y opciones de respuestas.

Se tomó en cuenta un cuestionario diseñado mediante una escala de likert con indicadores para medir 8 variables: estructura, comunicación, motivación, participación, liderazgo, capacitación, recompensas y ambiente laboral. (Ver Anexo N° 1)

### ✓ **Técnica de la entrevista**

Esta técnica se utilizó para entrevistar al Jefe Operativo del distrito de la empresa YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca con el fin de establecer información sobre el clima organizacional. Para llevar a cabo la entrevista se diseñó una guía de entrevista en forma estructurada con preguntas abiertas. (Ver Anexo N° 2)

### **El tipo de investigación es descriptivo.**

Descriptivo, porque se describió el clima organizacional presente en la empresa YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca cuyos datos sirvieron para proponer alternativas de solución mediante acciones para mejorar la relación laboral del personal.

La población a la cual está dirigida la investigación es todo el personal de la empresa YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca los cuales son 68 trabajadores. También es parte de la población el Jefe Operativo Distrital.

Como la población es muy pequeña, se tomó en cuenta el censo para encuestar a toda la población, por lo que no se hizo un muestreo.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

#### **1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

Nieves, realizó un diagnóstico organizacional en el Instituto Nacional de la Vivienda para precisar y/o detectar los problemas que aquejan a los integrantes de este Instituto Nacional de la Vivienda (Caracas) para precisar y/o detectar los problemas que aquejan a los integrantes de este Instituto y poder planear soluciones que contribuirán al bienestar de la organización. El estudio se aplicó a 516 empleados del Instituto y se concluyó que el personal tenía un descontento generalizado, el Instituto no contaba con un plan de inducción que motivara al personal con respecto a las metas, programas y funcionamientos del Instituto, las comunicaciones eran deficientes, los sueldos no eran aceptables y no existía una planificación y coordinación de las actividades laborales del Instituto. (Nieves,2003)<sup>1</sup>

Escorihuela, realizó un estudio en la Escuela de Aviación Militar con el objetivo de determinar el clima organizacional en las unidades educativas de la Fuerza Aérea Venezolana, que permita recabar la información, sobre aquellos factores que pudieran estar influyendo en él. El estudio fue realizado en una población militar integrada por oficiales y sub-oficiales y aerotécnicos de la Escuela de Aviación Militar. El estudio concluyó que se evidenciaban mayores problemas en clima organizacional en la Escuela de Aviación Militar, las deficiencias encontradas se derivan de una falta de motivación con el personal por considerar que el desempeño demostrado por ellos, no es debidamente evaluado y recompensado, por pensar que los sueldos devengados no se corresponden. Concluye el autor de la investigación que también otro factor que influye en la fuente de insatisfacción laboral es la cantidad de roles que

---

<sup>1</sup> Nieves, Freddy "Desempeño docente y clima organizacional en el Liceo "Agustín Codazzi" de Maracay, Estado Aragua". ERT. Venezuela, 2003.

cumple el profesional militar, especialmente los oficiales que además de sus cargos respectivos, tienen otros que lo apartan de sus verdaderas responsabilidades y funciones. Por último, concluye expresando que se evidencia el alto incremento de las motivaciones al logro, ya que este personal encuentra oportunidades de poder desarrollar sus aptitudes. (Escorihuela, 2003)<sup>2</sup>

Palma, desarrolló un interesante aporte con respecto al diagnóstico del clima organizacional en trabajadores con relación de dependencia laboral. Se elaboró y estandarizó un instrumento especialmente para los fines del estudio con una muestra de 1323 trabajadores de entidades particulares y estatales de Lima Metropolitana. Su análisis con el método de Spearman Brown evidencio correlaciones positivas y significativas. Dichos análisis confirman la validez y confiabilidad del instrumento. El análisis de los puntajes promedios de la muestra total, revela una percepción media del clima laboral en sus ambientes laborales. Los resultados evidencian diferencias a favor de los trabajadores varones, de empresas particulares de producción y por quienes ocupan cargos directivos; El promedio de percepción más bajo se encuentra en el grupo de trabajadores operarios y en empresas de producción estatal. (Palma Carrillo 2004)<sup>3</sup>

Asimismo, Rivera, desarrolló una investigación titulada: La Organización del Clima Organizacional como Factor de Desarrollo en las Empresas del Distrito de Chincha Alta, se basó en un diseño no experimental y transversal, presentada ante la Universidad Privada San Juan Bautista, Lima, Ecuador; para optar al título de Magister en Gestión Estratégica Empresarial. Desde el punto de vista metodológico empleó un nivel de investigación de tipo explicativo, porque se interpretó y se planteó una posible explicación del problema; se basó en un diseño no experimental y transversal, que permitió

---

<sup>2</sup> Escorihuela L "El Clima Organizacional en la Escuela de Aviación Militar", México. D.F. 2009.

<sup>3</sup> Palma Carrillo, Sonia "Diagnóstico del Clima Organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana. OPTIM. Lima. Perú. 2004.

analizar las variables de la investigación sin tener que intervenir para su modificación o cambio.

Concluye que el clima organizacional es un factor indispensable en toda empresa porque influye en su desarrollo organizacional, ya que a través del estudio realizado a una población conformada por un conjunto de unidad de análisis que en su mayoría está formada por hombres, las cuales están en una edad promedio entre los 30 y 50 años de edad, su condición socioeconómica es de nivel medio, la gran mayoría tiene como grado de instrucción secundaria completa, se constató mediante las encuestas realizadas que las empresas se preocupan por el bienestar físico, moral y emocional de sus trabajadores, en donde un adecuado clima organizacional, proporciona empleados motivados, valorados y que afiancen su compromiso con el trabajo y su empresa para el desarrollo de sus actividades en el entorno organizacional. (Rivera, 2011)<sup>4</sup>

Por otra parte, Sánchez, elaboró una investigación titulada: Evaluación del Clima Organizacional en el Desempeño de los Trabajadores y Directivos de las Instalaciones Turísticas, la cual fue realizada en la Universidad Ciego de Ávila, Cuba, para optar al título de Máster en Desarrollo Local. Metodológicamente, empleó el paradigma cualitativo insertado en una investigación de tipo evaluativo, como técnicas utilizó el análisis histórico-lógico de la bibliografía relacionada con la temática, revisión de documentos oficiales, observación, cuestionario y entrevista.

La aplicación de las técnicas antes mencionadas, permitieron concluir que el clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa y constituye un elemento fundamental en la distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Por lo que resulta la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado percibe de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, teniendo como factores

---

<sup>4</sup> Rivera, A. "La Organización del Clima Organizacional como Factor de Desarrollo en las Empresas del Distrito de Chincha Alta. Universidad Privada San Juan Bautista, Lima, Ecuador. 2011

determinantes: la estructura, la responsabilidad, las recompensas, los desafíos, las relaciones, la cooperación, los estándares, los conflictos y la identidad. (Sánchez ,2012)<sup>5</sup>

De igual forma, Valencia (2013) desarrolló una investigación titulada: Medición del Clima Organizacional en el Sector Manufacturero de Pinturas de la Región Central, presentado ante la Universidad Bicentenario de Aragua, para optar al título de Magister en Gerencia Mención Administración. Utilizó una metodología cuantitativa, descriptiva de tipo evaluativa. La población estuvo constituida por los empleados de las diferentes empresas que conforman el sector manufacturero de pinturas de la región central del país y la muestra fue seleccionada a través de un muestreo intencional y quedo conformada por ciento cincuenta y siete (157) colaboradores.

Concluye que el clima organizacional constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo. Se encontró que la variable retribución del clima organizacional evidencia un porcentaje significativo de personas que no están de acuerdo con la parte económica que les brinda la empresa. También, en la variable sentido de pertenencia del clima organizacional se evidencia un porcentaje significativo de personas con un sentimiento de orgullo derivado de la vinculación a la empresa y un alto compromiso con sus objetivos y programas. (Valencia, 2013)<sup>6</sup>

## **1.2. TEORÍAS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **1.2.1. TEORÍA CLÁSICA**

Fayol descrito por Cabrera, resalta, en su teoría clásica de la administración, el énfasis en la estructura, la cual parte de un todo organizacional, con el fin de

---

<sup>5</sup> Sánchez, C. Evaluación del Clima Organizacional en el Desempeño de los Trabajadores y Directivos de las Instalaciones Turísticas. Universidad Ciego de Ávila, Ciego de Ávila, Cuba., 2012

<sup>6</sup> Valencia, B. Medición del Clima Organizacional en el Sector Manufacturero de Pinturas de la Región Central. Trabajo de Grado de Maestría no publicado. Universidad Bicentenario de Aragua, San Joaquín de Turmero, 2013.

garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean órganos o personas.

En esta teoría se toma en cuenta a todos los elementos que componen la organización y afirma que ésta debe cumplir seis funciones:

**Técnicas:** producción de bienes o servicios de la empresa.

**Comerciales:** compra, venta e intercambio.

**Financieras:** búsqueda y gerencia de capitales.

**De seguridad:** protección de los bienes y de las personas.

**Contables:** inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.

**Administrativas:** integración de todas las funciones de la dirección.

Este enfoque aporta 14 principios fundamentales para el ejercicio de la administración:

**1. División del trabajo:** especialización de las tareas y de personas para aumentar la eficiencia.

**2. Autoridad y responsabilidad:** derecho de dar órdenes y el poder esperar obediencia; la responsabilidad, dada por la autoridad, implica el rendir cuentas. Debe existir equilibrio entre ambas.

**3. Disciplina:** obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.

**4. Unidad de mando:** recibir órdenes de sólo un superior.

**5. Unidad de dirección:** asignación de un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.

**6. Subordinación de los intereses individuales a los generales:** por encima de los intereses de los empleados están los intereses de la empresa.

- 7. Remuneración del personal:** debe haber satisfacción justa y garantizada retribución, para los empleados y para la organización.
- 8. Centralización:** concentración de la autoridad en los altos mandos de la organización.
- 9. Cadena escalar:** línea de autoridad que va desde el nivel más alto al más bajo.
- 10. Orden:** un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, refiriéndose a cosas y personas.
- 11. Equidad:** amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
- 12. Estabilidad del personal:** disminuir la rotación, la cual posee un impacto negativo sobre la eficiencia organizacional.
- 13. Iniciativa:** capacidad de visualizar un plan y su éxito.
- 14. Espíritu de equipo:** armonía y unión entre las personas con el fin de constituir fortalezas para la organización. (Cabrera, 2007:59)<sup>7</sup>

Si bien, es importante mencionar que el estudio del clima organizacional se fundamenta, prácticamente en su totalidad, en las teorías de las relaciones humanas, como se verá en los siguientes apartados, no se puede dejar de lado la teoría clásica de Fayol, ya que, a pesar de ser una teoría en la que se veía al ser humano como un ente económico, se puede observar dentro de alguno de sus principios el trato equitativo y digno hacia los empleados, igualmente las teorías humanistas tienen de trasfondo un beneficio económico.

### **1.2.2. Teoría de Clima Organizacional de Rensis Likert**

En este trabajo se ha decidido trabajar con la teoría de Rensis Likert porque

---

<sup>7</sup> Cabrera G. "Teorías y modelos en salud pública". Primera edición. Universidad nacional de Salud Pública. Bogotá. Colombia. 2007.

este autor ha desarrollado un término que da cuenta del fenómeno "efecto cascada". La imagen es útil y nos da una idea de cómo el desempeño del líder, las estructuras y políticas provocan un clima, en un determinado nivel organizacional, que se convierte en la entrada del siguiente nivel, condicionando, a su vez, la acción del liderazgo y las estructuras. De este modo se da una suerte de "reproducción" de los sistemas, al modo como un organismo produce sus iguales en la especie y se prolonga en el tiempo.

Es muy difícil lograr cambios significativos en un nivel, en estas condiciones, pero es preciso intentarlo. Siempre habrá una posibilidad de poner orden en la propia pieza, aun cuando no se pueda lograr el orden de toda la casa. Tal vez el efecto de demostración de lo logrado, permita iniciar cambios en los niveles superiores y/o externos. Por esta razón interesa describir el Clima Organizacional. (Velasco, 2008:23)<sup>8</sup>. La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Velasco) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima, estas son las variables causales, intermedias y finales. En tal sentido se cita:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran

---

<sup>8</sup> Velasco Salazar Carlos. "Metodología de la investigación. Editorial Universidad Americana. México D.F. 2008.

importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Para resumir, se pudiera decir que los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

Rensis Likert sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva. A partir de la diferente magnitud de las variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

1) Sistema I: Autoritario. Este sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y

formalizados. El clima en este tipo de organizaciones es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

- 2) Sistema II: Paternalista. En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas en límites de cierta flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base hacia la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.
- 3) Sistema III: Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.
- 4) Sistema IV: Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

El Clima Organizacional es un objeto de estudio complejo, pero al mismo tiempo desafiante e importante. Desde el momento en que la actividad empresarial supone la interacción de personas, cada una de ellas, con sus valores, emociones, necesidades, conocimientos y experiencias previas,

necesariamente se genera una atmósfera que se denomina clima. El Clima es producido por esa interacción entre personas, cosas y tecnología, pero al mismo tiempo moldea y dirige a esas personas. (Velasco, 2008:29).<sup>9</sup>

Para efectos de una Organización, no sólo eficaz, eficiente, sino significativa y de acuerdo a las necesidades de las personas y de la sociedad en su conjunto, es preciso fortalecer el clima organizacional dentro de la empresa.

### 1.2.3. TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

Hodgetts y Altman, citando que Maslow postuló que todo ser tiene 5 necesidades básicas. En orden ascendente, principiando con la más básica, son de tipo: fisiológico, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización.

- a) **Necesidades fisiológicas:** Son requerimientos físicos, tales como comer, dormir, etc. Es más frecuente que cualquier persona se preocupe primero por satisfacer estas necesidades que cualquier otra.
- b) **Necesidades de Seguridad:** Dentro de las empresas estas se manifiestan en el seguro médico, programa de jubilación, prestaciones y suministros de equipos de seguridad.
- c) **Necesidades Sociales:** Se refiere a la "Necesidad de sentirse necesario", se presentan cuando las personas dan y reciben amistad y afecto.
- d) **Necesidades de Estima:** Los individuos se sienten importantes y deben recibir el reconocimiento de los demás para que se respalden en sus sentimientos.
- e) **Necesidades de Autorrealización:** Es convertirse en todo lo que se es capaz de ser, El individuo lucha por superarse y se fija nuevas metas de las cuales se cree capaz de realizar.

---

<sup>9</sup> Velasco Salazar Carlos. "Metodología de la investigación. Editorial Universidad Americana. México D.F. 2008.

**FIGURA Nº 1**  
**PIRÁMIDE DE LA TEORÍA DE MOTIVACIÓN DE MASLOW**



Fuente: Hodgetts y Altman, 2006:40

Hodgetts y Altman, dicen que parte de la motivación puede ser adquirida debido a diversos factores que influyen sobre las personas en el proceso del trabajo adquiriendo, además, valores y normas, junto con nuevos tipos de conducta. Tomando en cuenta que todas las personas son distintas y por lo mismo influyen sobre ellas diferentes factores motivacionales y en diversos grados, se puede pensar en utilizar objetivos o motivaciones generales, tomando como base una naturaleza humana. (Hodgetts y Altman, 2006)<sup>10</sup>

El proceso de motivación es muy importante, ya que entenderlo y aplicarlo correctamente, repercutirá muy seguramente en el fomento de empleados más productivos.

#### **1.2.4. TEORÍA DE ESTILO DE LIDERAZGO**

Los líderes tienen cierto tipo de comportamiento dentro del ejercicio del liderazgo. Esta teoría enfatiza la existencia de tres estilos de liderazgo.

<sup>10</sup> Hodgetts y Altman, Comportamiento Organizacional, 2006.

**1. Liderazgo autocrático:** imposición de órdenes a los subordinados y centralización de las decisiones, no existe participación. Se presenta tensión, frustración y agresividad, ausencia de espontaneidad e iniciativa, no se muestra satisfacción por parte del personal y es necesaria la presencia del líder para desarrollar la actividad.

**2. Liderazgo liberal:** el líder no ejerce ningún tipo de control y delega la mayor cantidad de actividades posible, lo que conlleva a una alta actividad de los subordinados, pero con una escasa productividad, favorece el individualismo y el poco respeto al líder.

**3. Liderazgo democrático:** un líder con este estilo orienta al grupo al logro de los resultados, además de favorecer la participación de los empleados. Existe una buena comunicación entre el líder y el subordinado, el trabajo se lleva a cabo, aun cuando el líder no está presente, se desarrolla un claro sentido de responsabilidad, compromiso personal y un excelente clima de satisfacción que favorece la integración grupal. (Romero, 2008:93)<sup>11</sup>

El liderazgo se puede identificar que este es de suma importancia para el análisis del clima organizacional, ya que es a través de los líderes y su estrecha relación con los empleados el que se pueda influir en ellos y así fomentar todo aquello que promueva un buen clima organizacional. Es por esto que se puede asumir que estas teorías, por muy diferentes que sean, pueden llegar a ser complementarias y explicar mejor el fenómeno de estudio y su comportamiento.

### **1.3. MODELOS PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

#### **1.3.1. MODELO DE LAS SEIS CASILLAS DE M.R. WEISBORD.**

Weisbord citado en Burke, describe su modelo como una pantalla de radar,

---

<sup>11</sup> Romero A. "Satisfacción laboral de los prestadores de servicios de salud como un factor de calidad". Universidad Veracruzana. Instituto de salud pública. México. 2008.

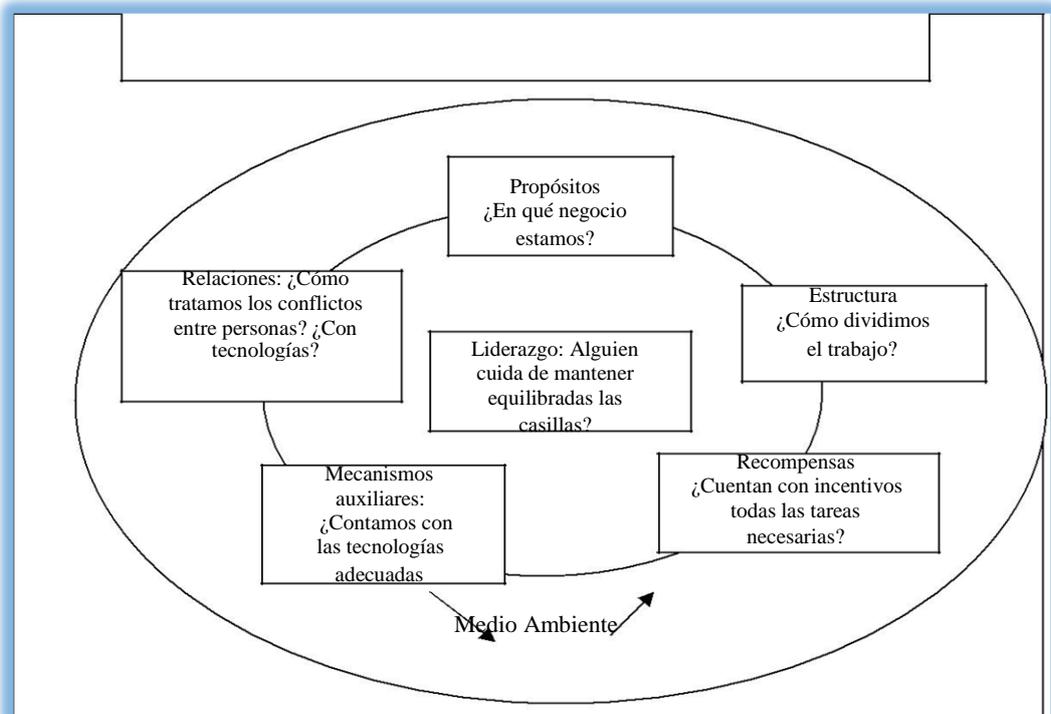
“señales luminosas” que habla de los puntos sobresalientes de la organización y de sus aspectos buenos y malos y sobre todo ayuda a visualizar la realidad.

En este modelo, la organización está representada por seis casillas:

- 1.-Finalidad. ¿A qué negocio nos dedicamos?
- 2.-Estructura. ¿Cómo dividimos el trabajo?
- 3.-Recompensas. ¿Todas las áreas necesarias tienen incentivos?
- 4.-Mecanismos auxiliares. ¿Contamos con tecnologías de coordinación adecuadas?
- 5.-Relaciones. ¿Cómo manejamos el conflicto entre personas?
- 6.- Liderazgo. ¿Alguien mantiene los cuadros en equilibrio?

Hay preguntas para cada uno de estas casillas, en la Matriz de Weisbord para el diseño de estudios o análisis de datos.

**FIGURA Nº 2**  
**MODELO DE LAS SEIS CASILLAS DE M.R. WEISBORD**



**Fuente:** Burker, W. ,2008, p. 88, Desarrollo Organizacional.

Este modelo es particularmente útil cuando:

- 1) Cuando un consultor no dispone de tiempo como sería deseable para el diagnóstico.
- 2) Cuando se necesita un mapa organizacional (organigrama) relativamente falto de complicaciones para un pronto servicio.
- 3) Cuando el cliente no está acostumbrado a pensar en términos de sistemas.

**CUADRO Nº 1**  
**MATRIZ DE WEISBORD PARA EL DISEÑO DE ESTUDIOS**  
**O ANÁLISIS DE DATOS**

<b>CAJAS O CASILLEROS DE WEISBORD</b>	<b>SISTEMA FORMAL (TRABAJO QUE DE REALIZAR)</b>	<b>SISTEMA INFORMAL PROCESO DE TRABAJO)</b>
1.- Propósitos	Claridad de la meta	Acuerdo respecto a la meta
2.- Estructura	¿Funcional, programa o matriz?	¿Cómo se hace o no se hace realmente el trabajo?
3.- Relaciones	¿Quién debe tratar con quién y respecto a qué? ¿Qué tecnologías habrán de emplearse?	¿Cuán bien lo hacen? calidad de las relaciones ¿Modos de gerencia conflictiva?
4.-Recompensas (incentivos)	Sistema explícito ¿Qué es?	Recompensas físicas Implícitas Qué sienten las personas respecto a su remuneración?
5.- Liderazgo	¿Qué dirigen al personal?	¿Cómo? ¿Estilo normativo o de administración?
6.-Mecanismos Auxiliares	Sistema presupuestario Información a la gerencia Planeación. Control	¿Para qué se les utiliza en realidad? ¿Cómo funcionan en la práctica? Cómo se subvierten los sistemas?

**Fuente:** Burker, W. ,2008, p. 88, Desarrollo Organizacional.

Las preguntas de diagnóstico se pueden hacer en dos niveles:

¿Cuánta diferencia existe entre los sistemas formales e informales? Esto habla de la correspondencia entre el individuo y la organización.

¿Qué grado de discrepancia existe entre “lo que es” y “lo que debería ser”? Esto hace resaltar la correspondencia entre la organización y el medio ambiente. (Burke, 2008:34)<sup>12</sup>

### **1.3.2. MODELO DE HAX y MAJLUF**

El trabajo de Hax y Majluf está enfocado principalmente hacia una gestión estratégica, de él puede desprenderse un modelo para el diseño organizacional que tiene una utilidad clara para el diagnóstico y análisis de las organizaciones.

Ellos sostienen que no existe una mejor forma de organización válida para todas las circunstancias.

Esta perspectiva se ubica en las más modernas teorías organizacionales que conceden una importancia central a los aspectos culturales, normativos y valóricos de una organización y si se desea diseñar una organización es conveniente seguir los siguientes pasos:

- Definir una estructura organizacional básica.
- Definición detallada de la estructura organizacional.
- Especificación de un cierto balance entre la estructura organizacional y los procesos de gestión que la acompañan: planificación, control de gestión, comunicación e información y los sistemas de recursos humanos y de recompensas.
- Además, proponen ocho síntomas que revelan una estructura inadecuada:

---

<sup>12</sup> Burke, W. “Desarrollo Organizacional: punto de vista normativo”, Editorial Sitea, Montevideo, Uruguay, 2008.

- Falta de oportunidades para el desarrollo ejecutivo.
- Escasez de tiempo para el pensamiento estratégico.
- Clima de trabajo demasiado conflictivo.
- Falta de definición en la planificación de los negocios.
- Falta de coordinación entre las divisiones.
- Duplicación excesiva de funciones en distintas unidades de la organización.
- Excesiva dispersión de funciones en una unidad de la organización. Bajo rendimiento de beneficios y bajas expectativas de retorno. (Hax y Majluf, 2003:12)<sup>13</sup>

### **1.3.3. ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE TERRY**

Un buen clima organizacional va más allá de las buenas condiciones físicas en el sitio de trabajo; pues este abarca aspectos emocionales, espirituales, morales.

Terry, propone una escala de Clima Organizacional el cual se detalla a continuación.

---

<sup>13</sup> Hax y Majluf "Cultura organizacional ", Editorial Atenea, Barcelona, España, 2003

## CUADRO Nº 2

### ESCALAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE TERRY

Nombre en la Escala	Descripción
1. Estructura	Está conformada por las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos.
2. Comunicación	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que debe existir una buena comunicación entre compañeros y con los jefes para llevar a cabo un proceso de desempeño laboral.
3. Motivación	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
4. Participación	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y lograra que participen en la toma de decisiones de la empresa.
5. Liderazgo	El objetivo primordial en la selección del personal es captar a potenciales líderes, debido a que ellos serán la base para el exitoso futuro de la organización
6. Capacitación	Los trabajadores deben saber, y también tienen que conocer la forma de llevar a cabo las tareas para que estén preparados según las necesidades de la empresa.
7. Recompensas	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
8. Ambiente laboral	Las condiciones ambientales que son propicias y que influyen para que los trabajadores desarrollen sus funciones según las necesidades de la empresa.

**Fuente:** Terry, P. 2009:117

Se tomará en cuenta el modelo de Terry ya que es la que mejor se emplea para medir el clima organizacional presente en la empresa YPFB Transporte

S.A. El Clima Organizacional es una de las variables que influyen en el trabajo del personal de la empresa YPFB de manera casi imperceptible determina actitudes del personal en él confluyen actores internos y externos a las instituciones.

## **1.4. MARCO CONCEPTUAL**

### **1.4.1. CLIMA ORGANIZACIONAL**

El Clima Laboral está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización. Constituye una percepción, y como tal adquiere valor de realidad en las organizaciones. (Martínez 2001:39)<sup>14</sup>

El Clima Organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye directamente en su comportamiento.

El clima de una organización constituye la “personalidad” de ésta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta. (Rodríguez, 2008:158)<sup>15</sup>

Una definición sintética del concepto de Clima Organizacional considerando que existen diversas definiciones es la que aporta Fernández., donde menciona, el Clima Organizacional es el conjunto de variables, como ambiente físico, estructura, ambiente social, comportamiento organizacional y características de sus miembros, que ofrecen una visión global de la organización. (Fernández, 2000:18)<sup>16</sup>

Este autor, plantea que los seres humanos están obligados a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un

---

<sup>14</sup> Martínez, A. y Nosnik, A. “Comunicación Organizacional”, Editorial Trillas, México D.F. 2008.

<sup>15</sup> Rodríguez, D. “Diagnóstico Organizacional”, Grupo Editor Alfa omega S.A. de C.V. Buenos, Aires, Argentina, 2008.

<sup>16</sup> Fernández, R. “Administración Pedagógica del nuevo Siglo” Edit. Lámpara Lima, Perú, 2000.

equilibrio emocional, esto lo define como adaptación, lo cual no solo se refiere a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y, por ende, en el clima.

#### **1.4.2. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Las características del clima organizacional son las siguientes:

- Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- Se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización con cambios relativamente graduales.
- El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.
- El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistema de contratación y despidos, etc. Estas variables pueden ser a su vez afectadas por el clima.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.

- El cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero. (Rodríguez 2008:160)<sup>17</sup>

El clima no se ve, ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado en una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados; el clima en las organizaciones,

#### **1.4.3. FACTORES QUE CONFORMAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Según Goncálves, los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

La importancia de esto reside en el hecho de que, el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externo y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador, de cada uno de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí, que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. Fuente: (Goncálves, 2007:41).<sup>18</sup>

La existencia de cada organización dentro de un medio ambiente que cuenta con factores externos e internos, están conformados por elementos físicos, tecnológicos, sociales, políticos y económicos; que de una u otra manera afectan y se ven afectados por las políticas y procedimientos organizacionales,

---

<sup>17</sup> Rodríguez, D. "Diagnóstico Organizacional", Grupo Editor Alfa omega S.A. de C.V. Buenos, Aires, Argentina, 2008.

<sup>18</sup> Goncálves, Alexis. "Dimensiones del clima organizacional". sociedad latinoamericana para la calidad. México. 2007.

por tal motivo cualquier programa desarrollado para la administración de los recursos humanos deben tener presente dichos componentes.

Brunet descrita por Ocampo, considera que el clima organizacional, es un componente multidimensional de elementos que se pueden descomponer en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modo de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección y otros.

Según este autor, el clima organizacional es una abstracción muy reciente incorporada a la psicología industrial y organizacional, y está constituida por una fusión de dos grandes escuelas del pensamiento que son:

a) **Escuela de la Gestalt:** Este enfoque se centra en la percepción de la organización (el todo es diferente a sus partes) de tal modo que la percepción del medio de trabajo y del entorno, es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

b) **Escuela Funcionalista:** Esta escuela plantea que el pensamiento y el comportamiento de un individuo, depende del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales, las cuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Los individuos tienen la necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización, y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que lo rodea. (Ocampo, 2010:29)<sup>19</sup>

#### **1.4.4. TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Prevalecen cinco tipos de clima organizacional, y los grupos pasan por ellos, en varias etapas de su desarrollo en la organización, como respuesta a las presiones internas y externas, en ocasiones experimentan cada clima en forma pura, pero lo que generalmente prevalece es una mezcla de dos o más de los

---

<sup>19</sup> Ocampo Villegas, Ed María Cristina "Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización" Comunicación empresarial. 1ra edición. Universidad de la Sabana. Bogotá, Colombia. 2010.

cinco tipos de clima.

**Clima rutinario:** Caracteriza actividades fortuitas, sin rumbo, apáticas e impersonales. Las relaciones están marcadas por la hostilidad, la desconfianza y la amenaza. Los trabajadores se dedican a sus tareas porque creen que el trabajo no tiene significado y no vale la pena.

**Clima orientado para la tarea:** Se basa en el trabajo bien hecho desde la primera vez. Se caracteriza por actividades de trabajo altamente sistémicas y controladas, sus miembros se evalúan constantemente buscando la eficacia, y los líderes ejercen control sobre el momento y modo de hacer cada tarea enfatizando la consistencia. Las personas que viven bajo este clima piensan que tienen posiciones importantes y tienen una mayor satisfacción al hacer un trabajo bien hecho.

**Clima de apoyo mutuo:** Caracteriza el intercambio de amistad, simpatía y preocupación entre los miembros del grupo, mostrando una enorme preocupación por los sentimientos ajenos. Las actividades y los requisitos tienen una importancia mínima y, en general, las personas responden las unas a las otras como iguales.

**Clima práctico:** Caracteriza la cooperación y la sociabilidad. Mantiene las relaciones a un nivel que permite a las personas negociar las unas con las otras, y a hacer concesiones que dejan a la mayor parte sentirse bien y haciendo un trabajo adecuado. Los conflictos los resuelve el mismo individuo, a menos que afecte a gran parte de la organización, entonces trabajan en equipo para solucionarlo.

**Clima propósito:** Caracteriza la actividad altamente dirigida de los miembros, abierta a la evaluación y la influencia. Los miembros tienen un sentido de propósito común y desarrollarán un compromiso fuerte con ese objetivo y con relación a los individuos. Los conflictos se consideran como oportunidades para la complementación, de tal forma que puedan crecer, en vez de evitarlos u ocultarlos. Las personas pueden sentir mayor satisfacción con la calidad de sus relaciones como con la calidad de lo que producen conjuntamente.

(Antuñez, 2002, Pág., 56)<sup>20</sup>

Aquí se ve una clara diferencia entre los tipos de climas existentes dentro de una organización, estos son importantes para ella; ya que de esta manera se puede observar que tipo de clima se maneja, y así poder actuar y/o invertir la situación si es necesario, para el progreso de la empresa.

#### **1.4.5. ANÁLISIS E IDENTIFICACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

De acuerdo con Rodríguez el diagnóstico es el proceso para conocer el funcionamiento de los departamentos y de los recursos humanos que se encuentran dentro de una organización.

A través del diagnóstico descubrimos los aspectos en cada área que requieren mantenerse, modificarse o cancelarse. Incluye recopilación de información pertinente cambios y aprovechando el potencial de la organización.

Diagnóstico del clima organizacional es un proceso para entender cómo las organizaciones están funcionando y dan la información necesaria para diseñar cambios. El diagnóstico efectivo provee el entendimiento sistemático de la organización, necesario para el desarrollo apropiado de las intervenciones.

Las Intervenciones de Desarrollo Organizacional se fundamentan en el diagnóstico y éstas incluyen acciones específicas tendientes a resolver los problemas para la optimización del funcionamiento organizacional.

Para realizar el diagnóstico del clima organizacional existen varios modelos que buscan estructurar el estudio de la organización. El modelo es básicamente una visión del funcionamiento de la organización, de sus elementos centrales y de las formas de relación entre estos elementos.

Un modelo se encuentra formado por un conjunto de variables y conceptos

---

<sup>20</sup> Antunúñez Serafina "Claves para la organización de centros escolares" Editorial Bracamonte, Barcelona, España, 2000.

interrelacionados de tal forma que permiten dar una explicación coherente del clima organizacional. (Rodríguez, 2008:68)<sup>21</sup>

#### **1.4.6. TRABAJO LABORAL**

Chiavenato, define el trabajo laboral como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel. El rendimiento y desempeño de los empleados de una organización tienen que ver con los conocimientos, destrezas, motivación, liderazgo, sentido de pertenencia y el reconocimiento sobre del trabajo realizado que permita contribuir con las metas empresariales. Asimismo, la empresa por su parte, debe garantizar buenas condiciones de trabajo, donde las personas puedan ser medidas respecto a su desempeño laboral y saber cuándo aplicar los correctivos adecuados. (Chiavenato, 2007:56)<sup>22</sup>

De acuerdo con estas fórmulas, el desempeño es el producto de la habilidad multiplicada por la motivación, la habilidad es el producto de la aptitud multiplicada por el entrenamiento y recursos, y la motivación es el producto del deseo y el compromiso.

#### **1.4.7. ESTRUCTURA**

De acuerdo con Hampton la estructura es una herramienta de que se valen los gerentes para permitirle a la organización realizar debidamente su estrategia. El uso eficaz de esta herramienta supone una comprensión muy completa de la estrategia. Pero requiere además que la estructura este bien adecuado a la tecnología y ambiente de la organización. Una buena elección de la estructura exige conocer las ventajas especiales de los diversos tipos de estructura: funcional, por producto, geográfica, orientada al cliente y matricial.

---

<sup>21</sup> Rodríguez, D. "Diagnóstico Organizacional", Grupo Editor Alfa omega S.A. de C.V. Buenos, Aires, Argentina, 2008.

<sup>22</sup> Chiavenato Idalberto "Administración de los Recursos Humanos", 8va edición; The McGraw-Hill; México; 2007.

- a) **La estructura funcional**, es particularmente útil para orientar a los empleados a su especialidad técnica, pero tiende a favorecer poco la cooperación interdepartamental. Cuando la productividad y la innovación se basan en esa colaboración, la estructura funcional puede ser una fuente de obstáculo.
- b) **La estructura por producto**, contribuye a poner de relieve los resultados globales del negocio y distinguirlos de los puramente físicos. Da mejores resultados cuando las líneas de productos se han multiplicado y han resultado estructuras funcionales.
- c) **Las estructuras geográficas y las orientadas al cliente**, se asemejan a la estructura por producto, sólo que se centran en unidades territoriales o en determinados clientes. A semejanza de la estructura por producto, este tipo de organización apoya el pensamiento de negocios en un ambiente particular. Es la estructura preferida por empresas que consiguen una decisiva ventaja estratégica al adaptarse a las condiciones regionales. Los sistemas orientados al cliente con frecuencia se usan en compañías cuyo éxito depende especialmente de satisfacer a unos cuantos clientes importantes. (Hampton, 2006:45)<sup>23</sup>

Las estructuras matriciales han adquirido gran popularidad a medida que las organizaciones intentan sortear las condiciones rápidamente cambiantes, complejas e inseguras del mundo actual.

#### **1.4.8. COMUNICACIÓN**

La comunicación es uno de los elementos y ámbitos importantes para la organización, ya que ayuda a mantenerla unida, pues proporciona medios para transmitir información necesaria para la realización de las actividades y la obtención de las metas y objetivos de la organización. (Martínez y Nosnik, 2008:39).<sup>24</sup>

La comunicación se puede definir como un proceso por medio del cual una

---

<sup>23</sup> Hampton, D. "Administración", México, Editorial McGraw- Hill. Interamericana de México S.A. de C.V., 2006.

<sup>24</sup> Martínez, A. y Nosnik, A. "Comunicación Organizacional", Editorial Trillas, México D.F. 2008.

persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta. En otras palabras, la comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para cerrar así el círculo.

#### **1.4.9. MOTIVACIÓN**

La motivación son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. La motivación por el trabajo, al decir de Trista citado por Arias, es la manifestación activa de las necesidades del trabajador, la satisfacción por tanto se refiere al bienestar que se experimenta cuando son satisfechas la necesidad y la motivación al impulso y esfuerzo para hacerlo y no necesariamente tiene que existir un relación positiva entre motivación y satisfacción, un individuo muy motivado puede estar insatisfecho y viceversa; pero lo que le queda claro a nuestro autor es que en todos los casos el nivel de satisfacción puede y de hecho conduce a la acción y por tanto afecta el comportamiento y los resultados.(Arias, 2007:65).<sup>25</sup>

#### **1.4.10. PARTICIPACIÓN**

La participación en las asociaciones no se improvisa, ni se produce de forma repentina. Es algo que se construye y se desarrolla. Sus miembros son diferentes entre sí y tienen distintos niveles de motivación y distintas capacidades y niveles de formación, también participan de distinta manera y con distinta intensidad.

Todos los miembros deben poder participar, en la medida de sus capacidades, en todos los ámbitos y niveles asociativos que sea posible y deben tener la oportunidad de desarrollar esas capacidades personales para poder incrementar su participación de acuerdo con su motivación. (Reyes, 2007:11)<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Arias, F. "Administración de Recursos Humanos", Editorial Bacon, Barcelona, España, 2007.

<sup>26</sup> Reyes, A. "Administración de Empresas Teoría y Práctica: primera parte", Editorial Limusa, México, 2007.

En muchas asociaciones es habitual que siempre sean los mismos o mismas quienes acuden a las reuniones con la Administración pública (quienes "tienen tiempo", "hablan mejor, tienen más experiencia), por eso es importante fortalecer la participación de todo el personal para que sean parte de la empresa.

#### **1.4.11. LIDERAZGO**

La capacidad de ofrecer orientación y dirección para coordinar las actividades de los subordinados es una habilidad directiva que suelen poseer los buenos gerentes y de la cual carecen los que no son eficientes.

Otras habilidades que están ligadas, aunque con menor firmeza al éxito gerencial son la inteligencia, la seguridad en sí mismo y la determinación. Algunos estudios revelaron la existencia de las siguientes cualidades: El líder se caracteriza por un fuerte impulso de responsabilidad y terminación de la tarea, por el vigor y la persistencia en la obtención de las metas, por la osadía y lo originalidad en la solución de problemas, por el deseo de tomar la iniciativa en situaciones sociales, por la seguridad en sí mismo y por la sensación de identidad del personal, disposición a aceptar las consecuencias de la propia decisión y acción. (Hampton, 2006:78)<sup>27</sup>

#### **1.4.12. CAPACITACIÓN**

Existen muchas definiciones por parte de muchos autores con respecto a la capacitación. Una de ellas dice:

La capacitación es la ayuda que se proporciona para que el trabajador perfeccione, domine y amplíe técnicamente esa destreza o habilidad. Se refiere a crear o desarrollar hábitos en el empleado, pero sobre todo en el jefe; hábitos, morales, sociales, de trabajo, etc. (Betancourt, 2006:73)<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Hampton, D. "Administración", México, Editorial McGraw- Hill. Interamericana de México S.A. de C.V., 2006.

<sup>28</sup> Betancourt, Samuel. Romero "Plan de capacitación su Aplicación Práctica en la Empresa Moderna" 2ª Edición, Editorial C.E.C.S.A. México. 2006.

La capacitación proporciona al trabajador conocimientos, habilidades, y aptitudes que le permita tener un desempeño óptimo en su puesto de trabajo para que de esa manera se auto realice, logrando una elevación de su nivel de vida

#### **1.4.13. RECOMPENSAS**

La compensación (sueldos, los salarios, prestaciones, etc.) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor.) Los sistemas de recompensas, el sueldo, así como la promoción, tienen gran importancia como factores de influencia y de determinación de la satisfacción laboral, ya que satisfacen una serie de necesidades fisiológicas del individuo; son símbolos del "status", significan reconocimiento y seguridad; proporcionan mayor libertad en la vida humana; y, por medio de ellos se pueden adquirir otros valores. (Werther, 2010:77)<sup>29</sup>

Compensación económica que recibe un colaborador por los servicios prestados a una determinada empresa o institución, y está destinada a la subsistencia del trabajador y de su familia.

#### **1.4.14. CONDICIONES DE TRABAJO**

Los tres factores más importantes de las condiciones físicas de trabajo son: la iluminación, el ruido y las condiciones atmosféricas.

**1. Iluminación.** - La mala iluminación causa fatiga a la vista, perjudica el sistema nervioso influye en la mala calidad del trabajo y es responsable de una buena parte de los accidentes de trabajo. Un buen sistema de iluminación debe poseer las siguientes condiciones:

---

<sup>29</sup> Werther William Administración de Personal y Recursos Humanos Edición. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana. México 2010.

- a) Ser suficiente de manera que cada foco luminoso proporcione toda la cantidad de luz necesaria para cada tipo de trabajo.
- b) Ser constante y uniformemente distribuida para evitar fatiga en los ojos.

**2. Ruido.** - Es considerado generalmente como un sonido indeseable la influencia de ruido sobre la salud del empleado y su audición es poderosa.

**3. Condiciones Atmosféricas.** - Principalmente la temperatura y la humedad, así mismo la ventilación, la composición del aire, las condiciones tóxicas y corriente de aire. (Palma Carrillo, 2006:59)<sup>30</sup>

Las condiciones ambientales son imprescindibles para lograr que el personal de la empresa YPFB transporte S.A. distrito Chuquisaca tengan un adecuado ambiente donde desarrollar sus funciones.

#### **1.4.15. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI)**

David Fred R indica que la Matriz de evaluación de factores internos (EFI) es un instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. (David Fred, 2003)<sup>31</sup>

Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente.

---

<sup>30</sup> Palma Carrillo, Sonia "Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias". Lima. Perú. 2006.

<sup>31</sup> David Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 2003.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNOSTICO SITUACIONAL**

#### **2.1. SITUACIÓN DE YPFB TRANSPORTE S.A. DISTRITO CHUQUISACA**

YPFB Transporte S.A. desarrolla todos los años programas en Salud Ocupacional, Seguridad Operativa, Medioambiente y Relacionamento Social (SSMS) de una forma sistemática con la finalidad de transportar los hidrocarburos con responsabilidad laboral, social y medioambiental.

Para efectos de gestionar adecuadamente los impactos de sus actividades en la sociedad y el medioambiente, YPFB Transporte cumple con todas las normativas, procedimientos y regulaciones SSMS que rigen a nivel internacional para las empresas petroleras.

YPFB Transporte S.A. dispone de una certificación desde el año 2001 para su Sistema Integrado de Gestión basado en normas ISO 9001, ISO 14001 y OSHAS 18001.

##### **2.1.1. CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN DE YPFB TRANSPORTE S.A. DISTRITO CHUQUISACA**

- **Salud Ocupacional**

Para YPFB Transporte S.A., cuidar la salud de sus trabajadores es un proceso de mejora continua a través de la implementación de Programas de Salud Ocupacional, enmarcados en los requisitos de la Norma OHSAS 18001 y Estándares Internacionales de la Industria.

El lugar de trabajo demanda de las capacidades físicas y psíquicas de los trabajadores y los expone a una variedad de factores externos que pueden afectar la salud de forma negativa.

El trabajo puede ser causante de enfermedades ocupacionales como consecuencia de la actividad laboral. De igual manera, algunas condiciones

pre-existentes de salud pueden ser deterioradas por factores relacionados con el trabajo.

Los objetivos del Sistema de Gestión de Salud Ocupacional son:

- Proteger la salud de los trabajadores, contratistas y público vecino de agentes peligrosos para la salud que pudieran estar asociados a su trabajo o presentes en su medio ambiente laboral.
- Promover la salud de los trabajadores a través de actividades que mejoren las condiciones de salud y su calidad de vida.
- Cumplir los requisitos legales conforme a la normativa de salud del Estado Plurinacional de Bolivia.

El Sistema de Gestión de Salud Ocupacional de YPFB Transporte S.A incorpora la evaluación de riesgos para la salud en el ámbito laboral y la implementación de medidas de control para mantener los riesgos en niveles "tan bajo como sea razonablemente practicable" (ALARP).

- **Seguridad**

La Seguridad Industrial es el conjunto de procedimientos y normas de naturaleza técnica, legal y administrativa, orientado a la protección del trabajador y a la reducción de los riesgos contra su integridad física, así como a mantener la continuidad del proceso productivo y la intangibilidad patrimonial del centro de trabajo de ácueo con la Ley 16998 de Higiene y Seguridad Industrial.

La Política de Desarrollo Sostenible de YPFB Transporte S.A. tiene un enfoque sistemático referente a la administración de la Seguridad Operativa, Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Relacionamento Social (SSMS) que le ha permitido a la empresa convertirse en una empresa de clase mundial gracias a su desempeño en este campo.

Bajo este concepto, la Jefatura de Seguridad Operativa tiene el compromiso de lograr que se mantengan las metas y objetivos de Seguridad en todas las actividades de la empresa, lo que va más allá de aplicar mecánicamente un sistema gerencial, puesto que requiere un conjunto de actividades y procesos conducentes a:

- Concienciar a los trabajadores de la empresa sobre la importancia de ser un Trabajador Intrínsecamente Seguro (TIS)
  - Involucrar a todo el personal (de arriba hacia abajo) para promover la mejora continua.
  - Mover el paradigma de “Aplicar SSMS en el trabajo” hacia “Aplicar SSMS en la vida”.
- **Medio Ambiente**

YPFB Transporte S.A. es una empresa comprometida con la preservación del medio ambiente, dando cumplimiento al derecho fundamental que consagra la Constitución Política del Estado en su artículo 33 que señala: “Las personas tienen derecho a un medio ambiente saludable, protegido y equilibrado. El ejercicio a este derecho debe permitir a los individuos y colectividades de la presente y futuras generaciones, además de otros seres vivos, desarrollarse de manera normal y permanente”. Este derecho está reflejado en la Política de Desarrollo Sostenible de YPFB Transporte S.A.

La gestión ambiental de la empresa prioriza la prevención y mitigación de los impactos socio-ambientales y gestiona sus emisiones, descargas y residuos, dando cumplimiento a la Ley de Medio Ambiente (Ley 1333) y su reglamentación vigente, desde la formulación de los proyectos de expansión, hasta su ejecución y actividades operativas y de mantenimiento.

YPFB Transporte S.A. cuenta con un equipo de profesionales con certificación internacional para actuar de manera oportuna y eficaz en las contingencias por

derrames de hidrocarburos que puedan afectar el medio ambiente y las poblaciones vecinas a nuestras instalaciones.

- **Relacionamiento Social**

El relacionamiento social es transversal a todas las operaciones y proyectos que ejecuta YPFB Transporte S.A., con el fin de:

- Minimizar los potenciales impactos negativos de nuestra actividad en las comunidades que están dentro de nuestra área de influencia y generar condiciones favorables para el trabajo operativo que realizamos.
- Maximizar los potenciales beneficios de nuestra actividad para las poblaciones vecinas, en la medida de nuestras posibilidades y rol como empresa regulada.
- Minimizar los posibles impactos sociales negativos en nuestras operaciones.

El relacionamiento social se desarrolla través de varios programas:

- **Educación en Seguridad e Información General** Se imparten charlas informativas a la población vecina y autoridades locales sobre las actividades de la empresa, la operación, el cuidado de los ductos y recomendaciones de seguridad en caso de contingencias. Con esto se busca principalmente evitar situaciones que pudieran poner en riesgo la vida de las personas o el medio ambiente. Actualmente se pone énfasis en ofrecer estas charlas a los gobiernos municipales y a sus contratistas para evitar daños ocasionados por mantenimiento o apertura de calles y caminos.
- **Atención a Solicitudes, Quejas y Otras Comunicaciones** El objetivo de este programa es asegurar que todas las solicitudes, quejas y otras comunicaciones recibidas de comunidades vecinas tengan una respuesta coherente, equitativa y oportuna. Las solicitudes de apoyo se

atienden siguiendo criterios de vecindad, necesidad básica, sostenibilidad, participación local y beneficio comunal, respetando y valorando las funciones y responsabilidades de todos los actores (por ej. organizaciones de base, gobiernos municipales, instituciones locales, etc.), todo esto para alcanzar un desarrollo local sostenible. Las quejas se atienden en coordinación con las gerencias correspondientes para tomar las medidas adecuadas y corregir el problema cuando corresponda hacerlo. También se atienden otras comunicaciones como invitaciones y solicitudes de información.

- **Inversión Social en Comunidades Vecinas** Este programa tiene la finalidad de atender los requerimientos de apoyo e iniciativas de desarrollo local de las comunidades vecinas que están en nuestra área de influencia, para lo cual se sigue un proceso de evaluación de las solicitudes recibidas. Las solicitudes e iniciativas que se atienden son las que cumplen con todos o varios de estos criterios específicos: beneficio comunal, necesidad básica, sostenibilidad, desarrollo productivo y amplia participación. Este programa de inversión social es posible gracias a las alianzas que consolidamos con los actores locales: organizaciones comunales, como gobiernos municipales, instituciones y otros.
- **Relacionamiento Comunitario en Proyectos de Expansión YPFB Transporte S.A.** lleva adelante un programa de relacionamiento comunitario en el área de influencia de cada proyecto de expansión de ductos, con el fin de informar a los actores sociales de las comunidades vecinas, sobre las características, alcances y beneficios del proyecto. Antes de iniciar una obra se toma registro de los aspectos socioeconómicos de los predios. Del mismo modo, se atienden todas las inquietudes que se susciten durante la construcción de una obra y el cierre de un proyecto. Este programa se desarrolla mediante visitas a los predios y charlas a propietarios y autoridades locales. También se acompaña a la consultora encargada de la elaboración de los EEIA

(Estudio de Evaluación de Impacto Ambiental) para garantizar que los estudios se ajusten a las normas de responsabilidad social de nuestra empresa.

### **2.1.2. CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA YPFB TRANSPORTE S.A DISTRITO CHUQUISACA**

La cultura organizacional se debe caracterizar por evidenciar los siguientes elementos:

- Respeto por el ser humano
- Responsabilidad
- Integridad
- Orientación a resultados
- Orientación al cliente y al mercado
- Aprendizaje en equipo

YPFB Transporte S.A motivaba y promovía un ambiente laboral competitivo, motivante y gratificante, para lo cual desarrollaba actividades recreativas, deportivas y de reconocimiento al trabajo.

Actualmente está en proceso la fusión de YPFB Logística, YPFB Transporte S.A. Trans Sierra y GTB en una sola empresa de transporte de hidrocarburos, la medida forma parte de los cambios para reducir gastos ante la caída de ingresos por los bajos precios del crudo, estas cuatro subsidiarias administran el transporte de hidrocarburos por tramos y su fusión es una de las primeras medidas para mejorar la eficiencia en el manejo administrativo y financiero de Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos.

### **2.1.3. CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA YPFB INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD EN YPFB TRANSPORTE S.A. DISTRITO CHUQUISACA**

El Sistema de Gestión de Negocios (SGN) de YPFB TRANSPORTE S.A. es el instrumento de dirección utilizado en la empresa para la gestión de calidad, salud, seguridad, medio ambiente y aspectos sociales acorde con la Política de Desarrollo Sostenible; en el cual se define la estructura organizacional, actividades, responsabilidades, prácticas, procedimientos, procesos y recursos necesarios para asegurar la eficiencia, eficacia y transparencia de sus operaciones.

YPFB Transporte S.A. tiene certificado su SGN por IBNORCA / AFNOR acorde a las normas internacionales de Gestión de Calidad (ISO 9001: 2008), Medio Ambiente (ISO 14001: 2004), Seguridad y Salud Ocupacional (OHSAS 18001: 2007) y Gestión Vehicular (NB 512004:2009).

El SGN se encuentra consolidado y es adoptado como parte de la cultura de la empresa y reconocido como base para la mejora continua.

El Modelo del Sistema de Gestión de Negocios de YPFB Transporte S.A. establece los procesos y las actividades asociadas al Transporte de Hidrocarburos dentro de una jerarquía estructurada.

Los procesos incorporados en este modelo representan las actividades principales del negocio de la empresa: el Transporte de Hidrocarburos; la Operación y Mantenimiento de Ductos y Estaciones; el Diseño, Construcción, Modificación o Abandono de Estaciones y Ductos; y los procesos de Gestión y Soporte.

YPFB Transporte S.A. ha adoptado el enfoque de procesos para la gestión de sus negocios, lo que permite realizar una identificación sistemática estableciendo la secuencia e interacción de los procesos de la empresa. Este enfoque es utilizado como un medio para identificar y utilizar las oportunidades de mejora.

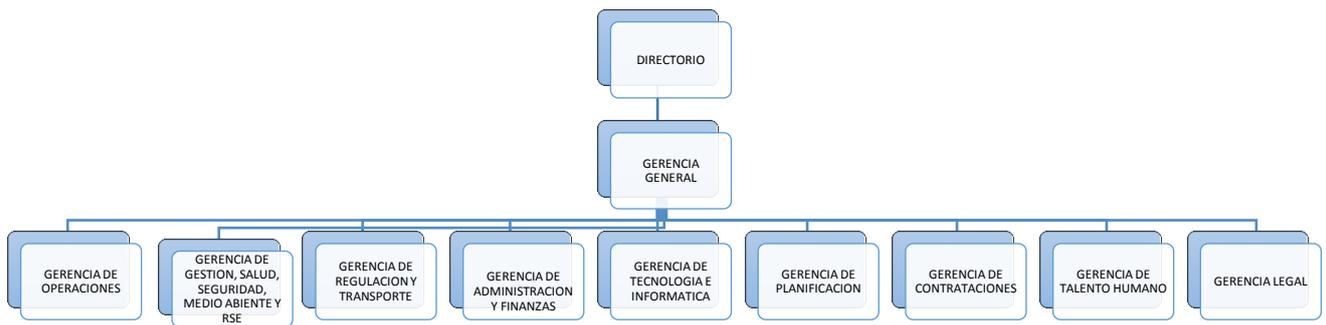
Los procesos de la empresa han sido identificados y son documentados a través de Procedimientos e Instructivos, los cuales definen el propósito, los objetivos, las responsabilidades y los controles para cada proceso. La

evaluación y análisis del desempeño de los procesos se monitorea a través de los indicadores de desempeño, que identifican oportunidades de mejora en la prestación del servicio.

#### 2.1.4. ORGANIGRAMA GERENCIAL DE LA EMPRESA YPFB TRANSPORTE S.A.

Se presenta el organigrama de la empresa YPFB Transporte S.A. a nivel gerencial.

**FIGURA Nº 3**

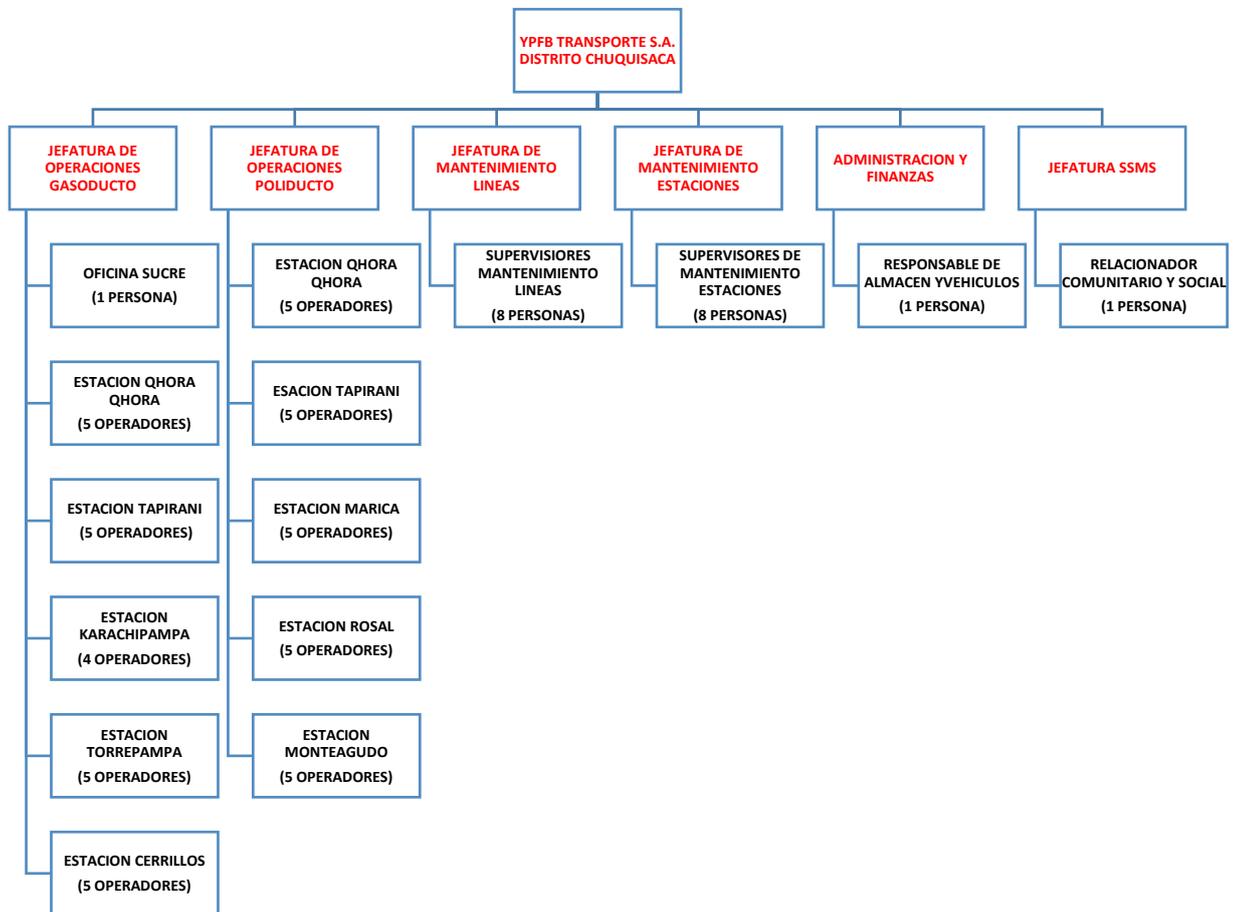


**Fuente:** YPFB, 2016

**2.1.5. ORGANIGRAMA DISTRITAL YPFB TRANSPORTE S.A. CHUQUISACA**

Se presenta el organigrama de YPFB Transporte S.A. a nivel distrital.

**FIGURA N° 4**



Fuente: YPFB, 2016

## 2.2. RESULTADOS DE LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN PRIMARIA

La encuesta se aplicó a todo el personal de la empresa YPFB transporte S.A. Distrito Chuquisaca, la misma que está formada por 68 trabajadores, en la que cada pregunta tiene 5 alternativas donde cada trabajador seleccionó una respuesta de cada pregunta. Se aplicó un cuestionario con la escala de Likert para medir el clima organizacional en función a 8 áreas: Estructura, comunicación, motivación, participación, liderazgo, capacitación, recompensas y ambiente laboral. De la misma forma se presenta los resultados de la entrevista realizada al Jefe Operativo Distrital quien es la máxima autoridad después del Gerente de Operaciones para los asuntos relacionados con el personal.

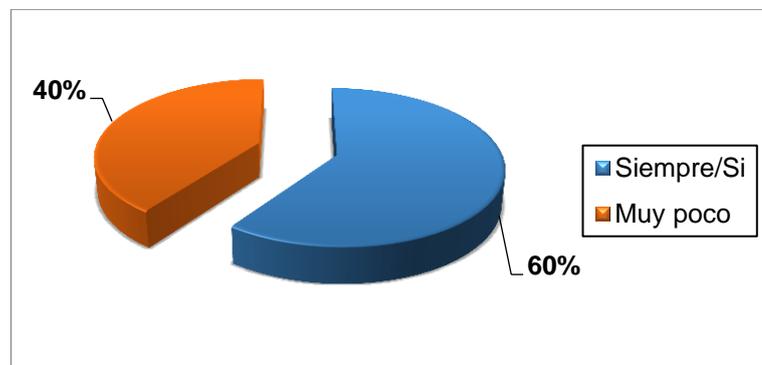
A continuación, se presentan los resultados de la encuesta:

### 2.2.1. ESTRUCTURA

Se toma en cuenta la estructura para medir el conocimiento del personal en relación a las metas, objetivos y actividades en la empresa YPFB transporte S.A, distrito Chuquisaca.

#### GRÁFICO Nº 1

#### CONOCIMIENTO SOBRE OBJETIVOS Y METAS DE LA EMPRESA YPFB TRANSPORTE S.A. DISTRITO CHUQUISACA

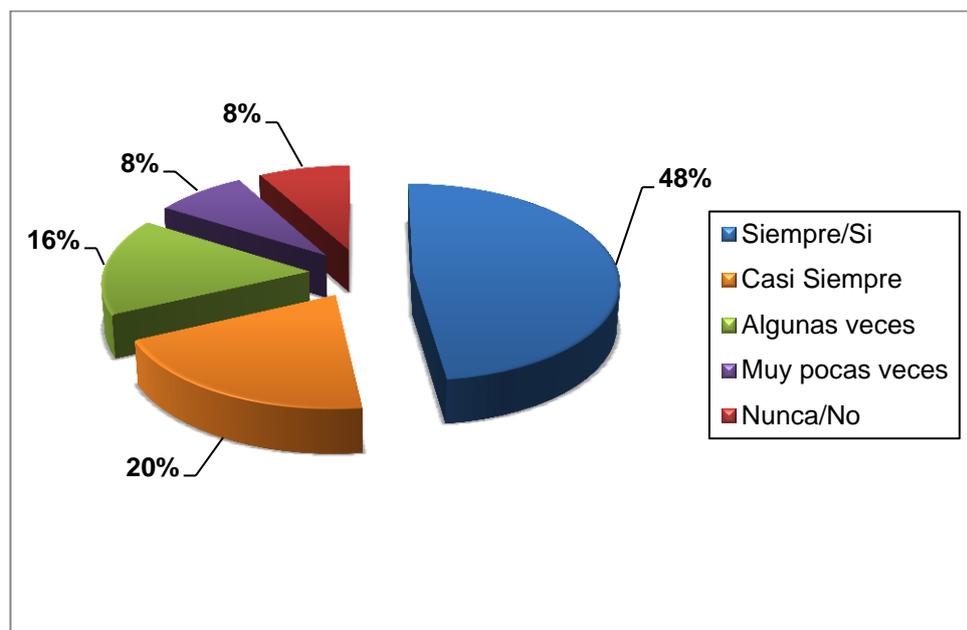


Fuente: Elaboración propia, 2016

Según los resultados el 60% del personal de la empresa YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca, mencionaron que sí conocen los objetivos y metas de la institución, el 40% indicaron que muy poco.

De acuerdo con los datos la mayoría del personal si conocen los objetivos y metas de la institución, pero existe un porcentaje significativo del personal el 40% que tienen dificultades porque conocen muy poco y de forma específica los objetivos y metas de la empresa afectando el desarrollo de su trabajo.

**GRÁFICO Nº 2**  
**CONOCIMIENTO SOBRE ACTIVIDADES**  
**QUE DEBE DESEMPEÑAR EN LA EMPRESA**  
**YPFB TRANSPORTE S.A. DISTRITO CHUQUISACA**



Fuente: Elaboración propia, 2016

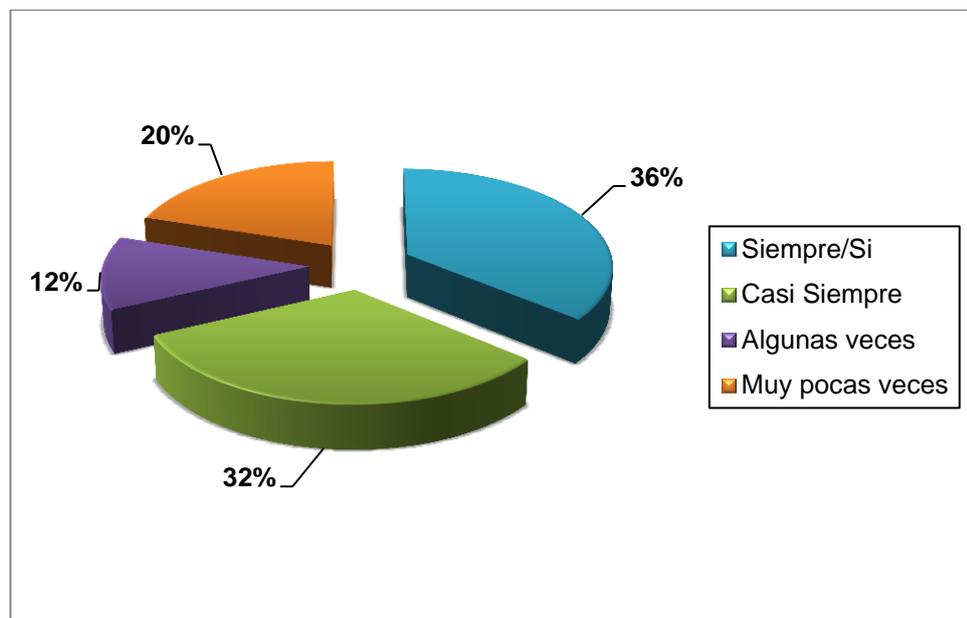
Según los resultados el 48% del personal sí conocen sobre las actividades que deben desempeñar en la empresa, el 20% indicaron que casi siempre, el 16% mencionaron que algunas veces, el 8% contestaron que muy pocas veces y el 8% nunca.

Si bien la mayoría del personal si conocen sobre las actividades que deben desempeñar en la empresa YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca existe un porcentaje considerable de personal que desconoce a profundidad lo cual afecta el trabajo que desempeñan porque no cumplen con las metas establecidas dando paso a un bajo rendimiento laboral.

### 2.2.2. COMUNICACIÓN

Se muestra los resultados para determinar la comunicación que tiene el personal con su inmediato superior y con sus compañeros.

**GRÁFICO Nº 3**  
**COMUNICACIÓN FLUIDA DEL PERSONAL**  
**CON EL JEFE INMEDIATO**



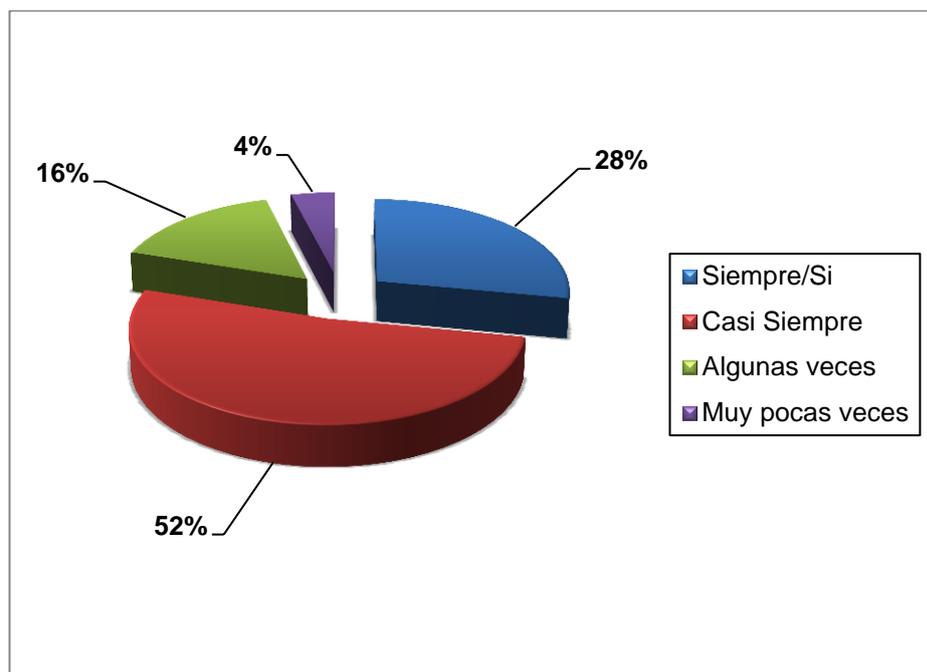
Fuente: Elaboración propia, 2016

De acuerdo con los resultados, el 40% del personal mencionaron que, si tienen una fluida comunicación con su inmediato superior, en cambio el 32% contestaron que casi siempre, el 20% indicaron que muy pocas veces y el 12% respondieron que algunas veces.

Sumando los porcentajes, se puede ver que la mayor parte del personal de la empresa YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca no cuentan con una buena

comunicación fluida con su inmediato superior ya que la relación se basa únicamente en aspectos de trabajo, muy pocas veces existe afectividad y cooperación entre ambos para resolver problemas.

**GRÁFICO Nº 4**  
**COMUNICACIÓN DEL PERSONAL**  
**CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO**



Fuente: Elaboración propia, 2016

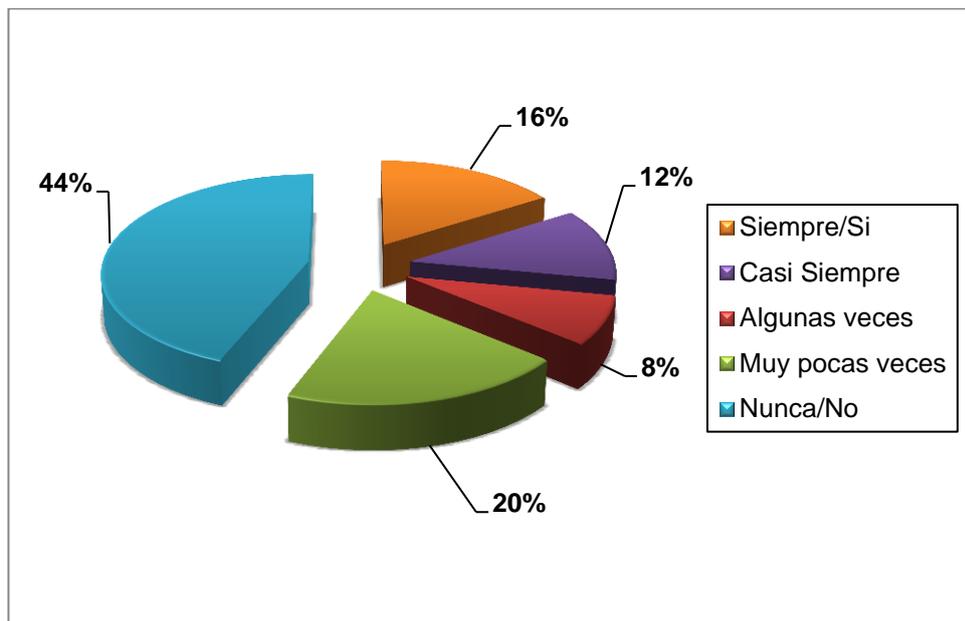
Según los resultados el 52% del personal de la empresa YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca indica que casi siempre tienen una buena comunicación entre personal, en cambio el 28% indicaron que siempre, el 16% mencionaron algunas veces, el 4% contestaron muy pocas veces.

La mayor parte del personal mencionan que casi siempre la comunicación es buena entre personal porque existen dificultades en la relación entre compañeros de trabajo debido a que se forman grupos y se alejan a los que no son parte de los mismos.

### 2.2.3. MOTIVACIÓN

Es importante medir la valoración que recibe el personal y las actividades que se realizan.

**GRÁFICO Nº 5**  
**VALORACIÓN DEL TRABAJO QUE REALIZA EL PERSONAL DE LA**  
**EMPRESA YPFB TRANSPORTE S.A. DISTRITO CHUQUISACA**

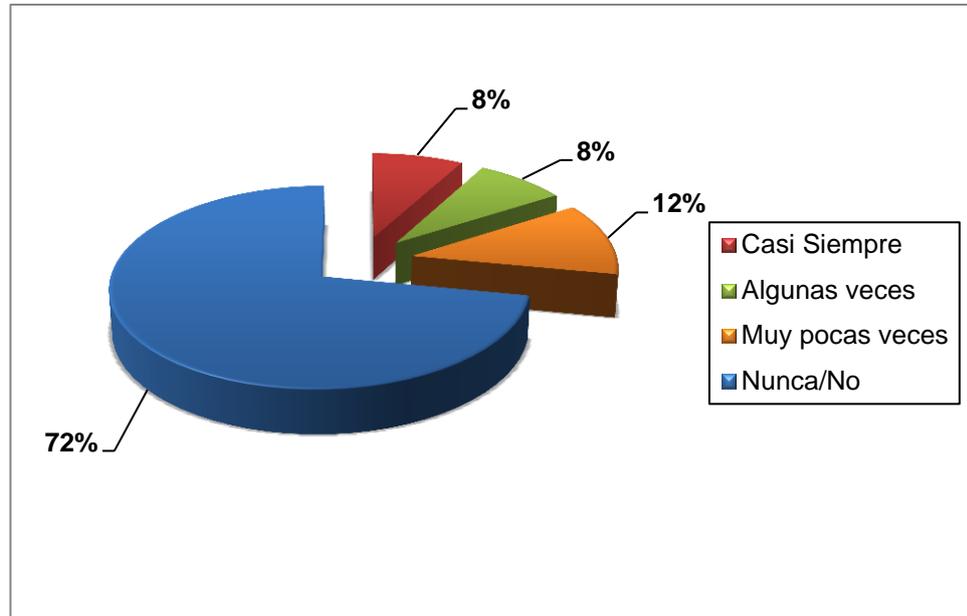


**Fuente:** Elaboración propia, 2016

El 44% del personal indica que nunca se valora el trabajo que realiza en la empresa YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca, en cambio el 20% mencionan que muy pocas veces, el 16% responden que siempre y el 12% indican que casi siempre y el restante 8% respondieron que algunas veces.

El personal considera que no se valora el trabajo que realizan en la empresa debido a las experiencias que tuvieron en el desempeño de sus funciones, lo cual determina que están insatisfechos y se convierte en un clima desfavorable que afecta el desarrollo de su trabajo porque se sienten desmotivados.

**GRÁFICO Nº 6**  
**IMPLEMENTACIÓN DE ACTIVIDADES**  
**PARA MOTIVAR AL PERSONAL DE LA EMPRESA**  
**YPFB TRANSPORTE S.A. DISTRITO CHUQUISACA**



**Fuente:** Elaboración propia, 2016.

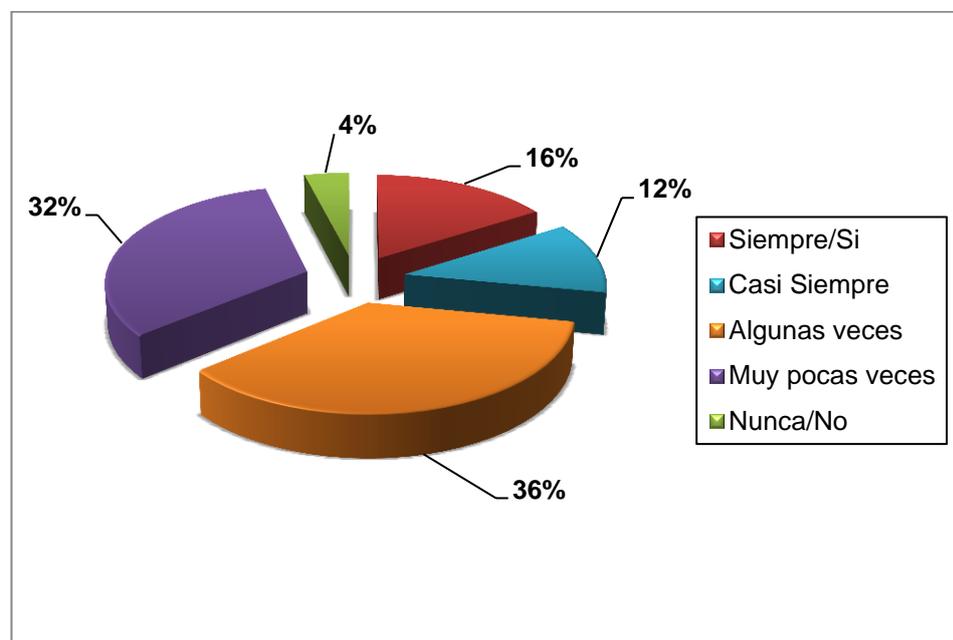
Según los resultados el 72% del personal de la empresa YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca, indicaron que no existen actividades para la motivación del personal el 12% mencionaron que muy pocas veces, el 8% respondieron que algunas veces y el 8% contestaron que casi siempre.

La mayor parte del personal el 72%, mencionan que no se aplica actividades de motivación porque no ven las mismas y sienten en el desarrollo de su trabajo y de acuerdo a su experiencia identifican que no existen acciones específicas ni interés para motivar al personal siendo una dificultad que ocasiona la existencia de un clima desfavorable que afecta el desarrollo del trabajo.

#### 2.2.4. PARTICIPACIÓN

Se toma en cuenta la participación del personal en la toma de decisiones, en la planificación y realización actividades en la empresa YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca.

**GRÁFICO N° 7**  
**PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL**  
**EN LA TOMA DE DECISIONES**

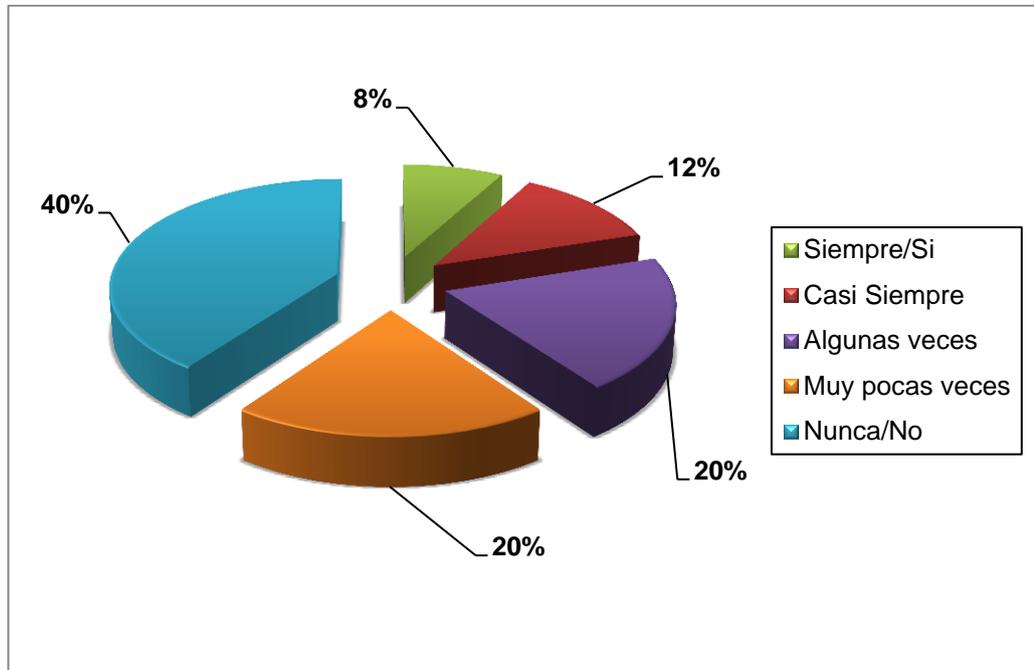


**Fuente:** Elaboración propia, 2016

Según los resultados el 36% del personal indican que algunas veces participa en las decisiones junto al inmediato superior, el 32% mencionaron que muy pocas veces, el 12% contestaron que casi siempre, el 4% respondieron que nunca.

Se observa que el 68% del personal no participa en la toma de decisiones empresariales, puesto que el jefe inmediato no hace partícipe al personal debido a la escasa comunicación que existe entre ambos, lo cual se convierte en un clima desfavorable que afecta el trabajo que realiza el personal porque no se toman en cuenta las opiniones y sugerencias que tienen.

**GRÁFICO Nº 8**  
**PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL**  
**EN LA PLANIFICACIÓN Y ACTIVIDADES**



**Fuente:** Elaboración propia, 2016

El 40% del personal mencionaron que no participan en la planificación y la realización de actividades, el 20% indicaron que muy pocas veces, el 20% respondieron que algunas veces, el 12% contestaron casi siempre y el 8% siempre.

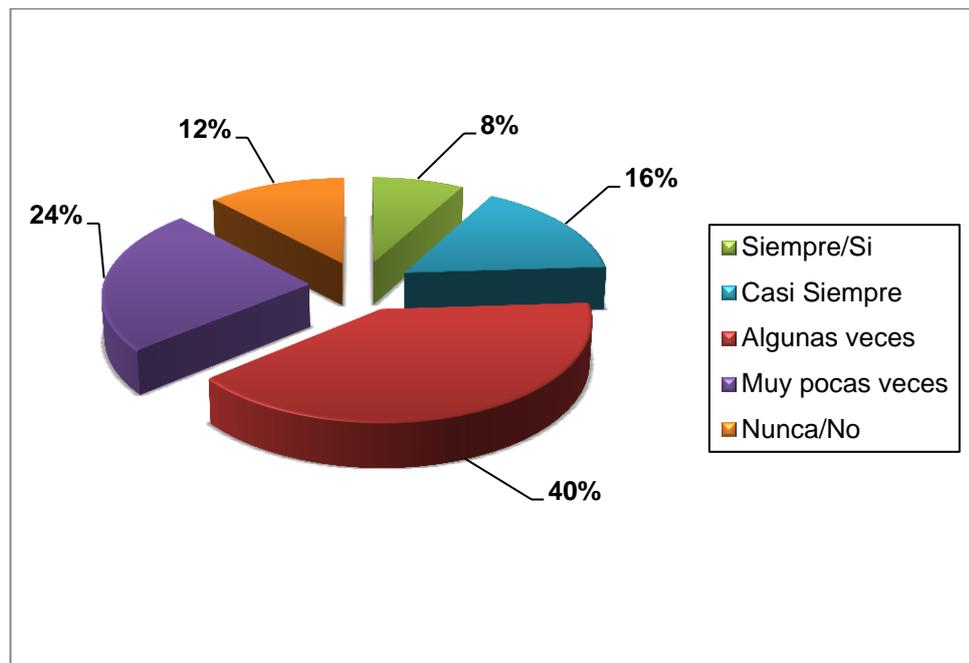
El 60% del personal de la empresa YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca participa muy poco o no participa en la planificación y realizan de actividades debido a que los jefes inmediatos proponen pocos espacios y con poca frecuencia para que los trabajadores participen de forma activa.

Es importante que el personal tenga mayor participación con el fin de que fortalezcan el desarrollo del trabajo que realizan aportando al cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca.

### 2.2.5. LIDERAZGO

Es importante realizar un análisis sobre el desempeño del jefe al momento de brindar ayuda al personal y recibir sugerencias.

**GRÁFICO Nº 9**  
**AYUDA QUE BRINDA EL JEFE AL PERSONAL**  
**CUANDO TIENEN PROBLEMAS EN EL TRABAJO**

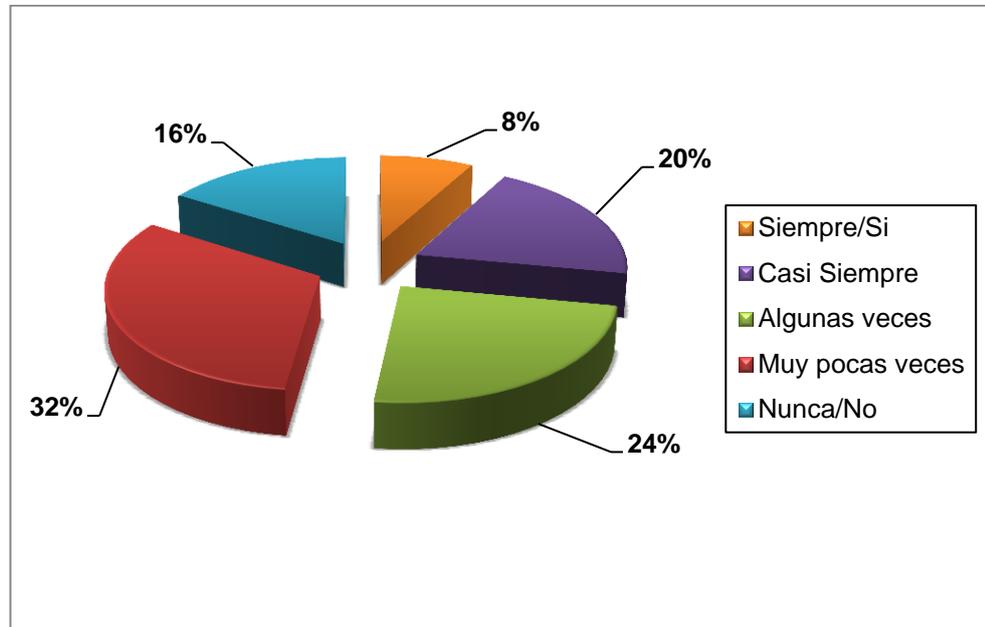


**Fuente:** Elaboración propia, 2016.

Los resultados muestran que el 40% del personal menciona que algunas veces el jefe ayuda al personal cuando tienen problemas en el trabajo, en cambio el 24% indican que muy pocas veces, el 16% contestaron casi siempre, el 12% nunca y el 8% siempre.

La mayor parte del personal un 64% indica que algunas veces recibe la ayuda del jefe cuando tienen problemas, pero en la mayor parte de las veces no reciben la ayuda necesaria según sus necesidades.

**GRÁFICO Nº 10**  
**SUGERENCIAS E IDEAS QUE TOMA**  
**EN CUENTA EL JEFE DEL PERSONAL**



Fuente: Elaboración propia, 2016

Según los resultados el 32% del personal de la empresa YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca, indicaron que muy pocas veces el jefe toma en cuenta las ideas y sugerencias del personal, en cambio el 24% mencionaron que algunas veces, el 20% respondieron casi siempre, el 16% respondieron que nunca y solo el 8% indicaron que siempre.

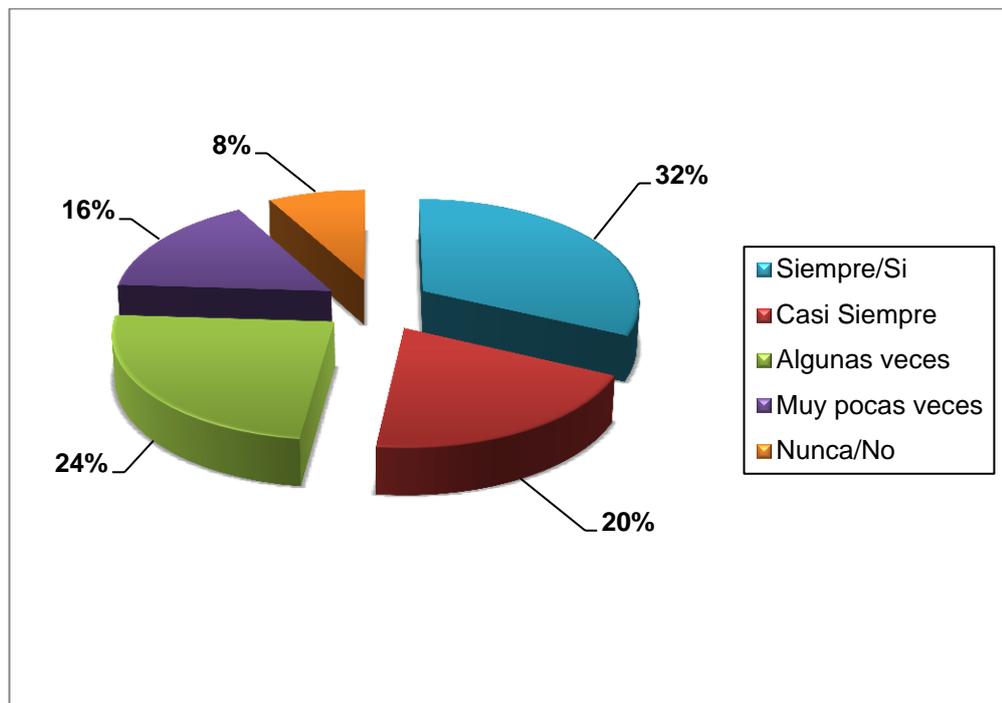
Los jefes inmediatos muy pocas veces toman en cuenta las decisiones y opiniones del personal, prefieren tomar decisiones en solitario o en su defecto únicamente muestran autoridad y no liderazgo ante el personal.

Un 56% del personal indica que la falta de liderazgo de los jefes inmediatos ocasiona que exista un clima desfavorable que afecta la relación de trabajo porque no se incentiva el desarrollo profesional del personal, por tanto, los mismos se sienten desmotivados porque no se sienten parte de la empresa y que no son importantes en la misma.

### 2.2.6. CAPACITACIÓN

Se muestran los resultados sobre los conocimientos que tienen el personal y las características de la capacitación que reciben.

**GRÁFICO Nº 11**  
**CONOCIMIENTO PARA DESARROLLAR SU TRABAJO**  
**QUE TIENE EL PERSONAL**

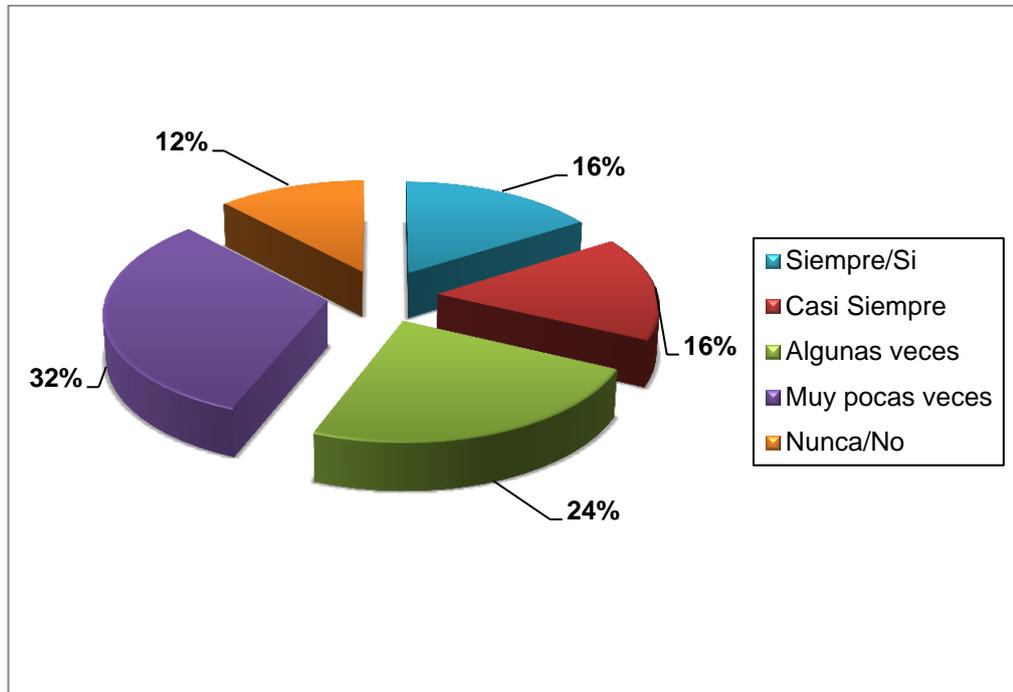


Fuente: Elaboración propia, 2016

La encuesta realizada, muestra que el 32% del personal menciona que sí tiene conocimiento para desarrollar su trabajo, el 24% indicaron que algunas veces, el 20% respondieron que casi siempre, el 16% contestaron muy pocas veces, el 8% indicaron que no tienen conocimiento para desarrollar su trabajo.

La mayor parte del personal demuestra que tienen conocimientos para desarrollar su trabajo, pero existe un porcentaje que aún tienen dificultades y requieren de ayuda para desarrollar su trabajo en condiciones favorables debido a la falta de capacitación según sus necesidades.

**GRÁFICO Nº 12**  
**CAPACITACIÓN QUE RECIBE EL PERSONAL**  
**SEGÚN SUS NECESIDADES**



Fuente: Elaboración propia, 2016

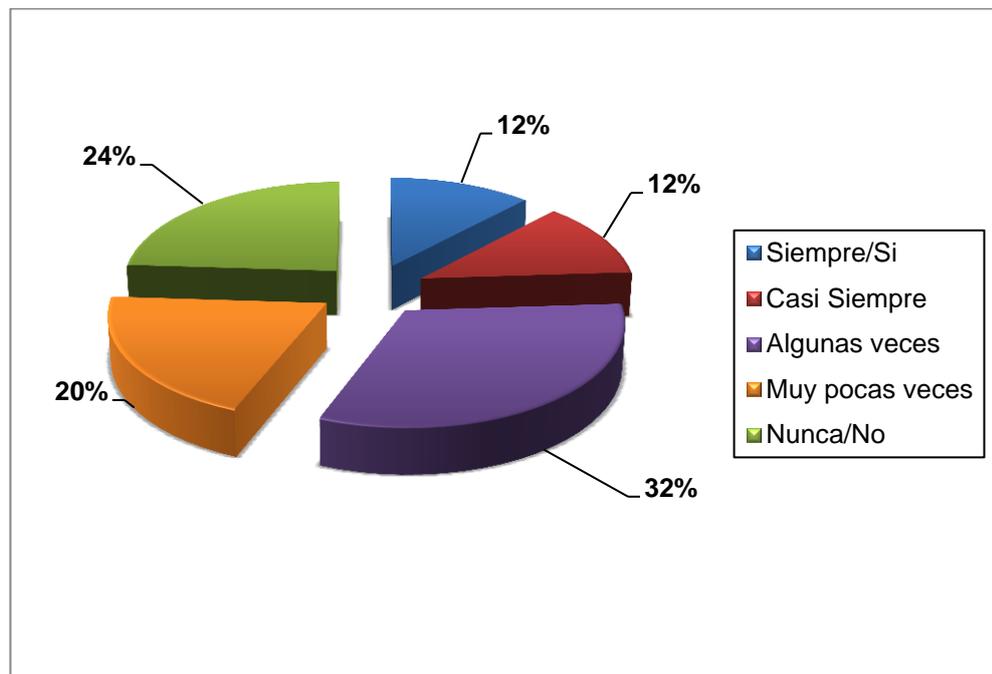
Según los resultados el 32% del personal de la empresa YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca indican que muy pocas reciben capacitación según sus necesidades, de la misma forma el 24% mencionaron que algunas veces, el 16% respondieron casi siempre, el 16% indicaron que siempre y el 12% mencionaron nunca.

El 56% del personal no está satisfecho con la capacitación que reciben debido a que la misma no es de acuerdo a sus necesidades ya que la capacitación que recibe mayormente está enfocada en aspectos relacionados con seguridad y muy poco en temas laborales que permitan al personal mejorar el desarrollo de su trabajo por lo tanto no se sienten capacitados al 100%

### 2.2.7. RECOMPENSAS

Es importante tomar en cuenta las recompensas que recibe el personal de la empresa YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca por el trabajo que desarrollan.

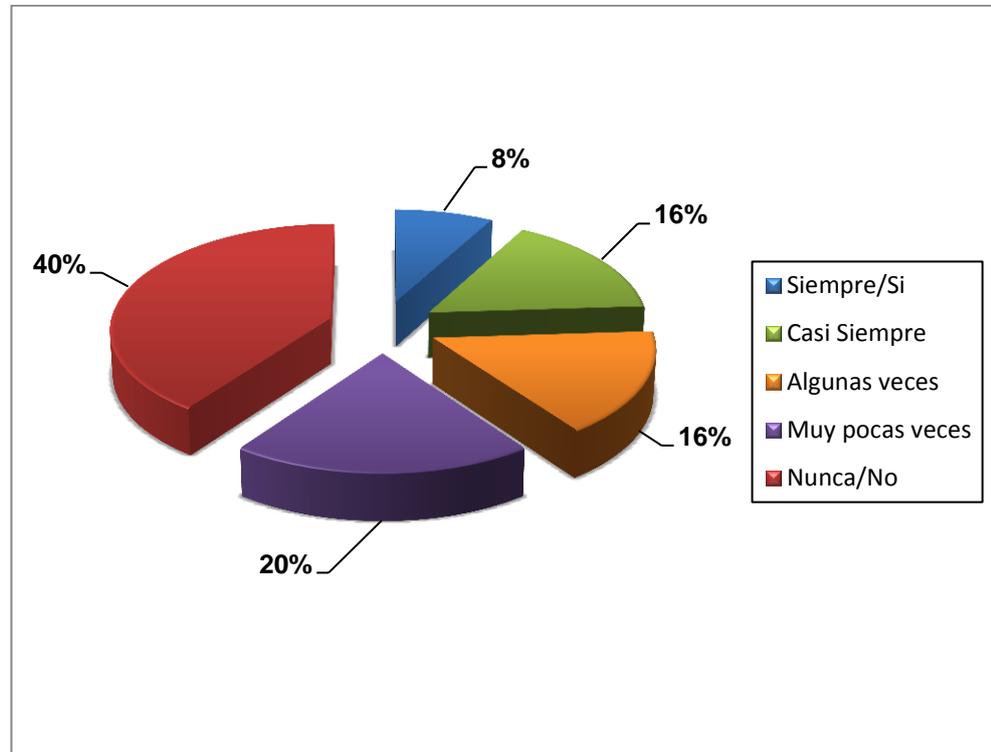
**GRÁFICO Nº 13**  
**SATISFACCIÓN CON LA RECOMPENSA**  
**SALARIAL QUE RECIBE EL PERSONAL**



Fuente: Elaboración propia, 2016

Los resultados muestran que el 32% del personal de la empresa YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca mencionan que alguna vez tienen satisfacción por la recompensa salarial que reciben, debido a que se encuentran insatisfechos, en cambio el 24% indicaron que no porque son los que tienen menor insatisfacción por las recompensas que reciben, el 20% indicaron que muy pocas veces, el 12% contestaron casi siempre y el 12% respondieron siempre. En general la mayor parte del personal se encuentra insatisfecha con la recompensa salarial que reciben por el trabajo que realizan ya que no se valora el esfuerzo que realizan y no reciben un sueldo adecuado con el desarrollo de sus funciones.

**GRÁFICO N° 14**  
**RECONOCIMIENTO MEDIANTE FELICITACIONES, CARTAS Y OTROS**  
**POR EL TRABAJO QUE REALIZA EL PERSONAL**



Fuente: Elaboración propia, 2016

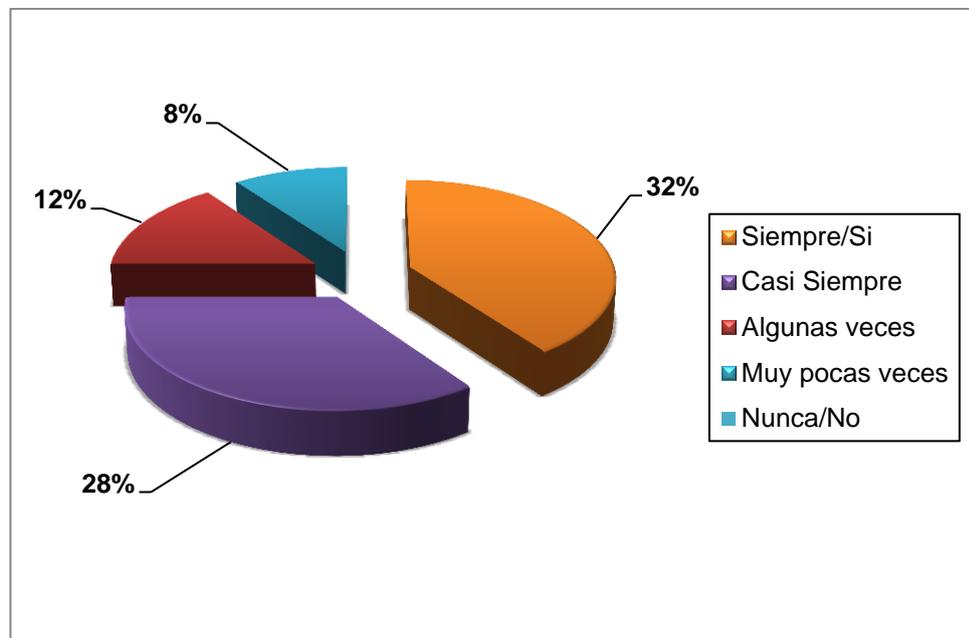
Los resultados muestran que el 40% del personal menciona que no recibieron el reconocimiento mediante felicitaciones, cartas y otros por el trabajo que realizan siendo un motivo para que tengan bajo incentivo para el desarrollo de su trabajo, por otro lado, el 20% indicaron muy pocas veces, el 16% respondieron alguna vez, el 16% contestaron casi siempre.

El personal de la empresa YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca reciben muy pocas recompensas por el trabajo que realizan mayormente verbales, pero no reciben otro tipo de distinciones como cartas, memorándum y otros que incentiven para que siga realizando un trabajo eficiente en el desarrollo de sus funciones. Al contrario, la ausencia de recompensas ocasiona que el personal trabaje con desanimó únicamente por cumplir.

### 2.2.8. AMBIENTE LABORAL

Se muestra los resultados del ambiente laboral donde trabaja el personal de la empresa YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca y las necesidades que existen.

**GRÁFICO Nº 15**  
**ILUMINACIÓN, ESPACIO ADECUADO**  
**Y COMODIDADES QUE TIENE EL PERSONAL**  
**PARA DESARROLLAR SU TRABAJO**

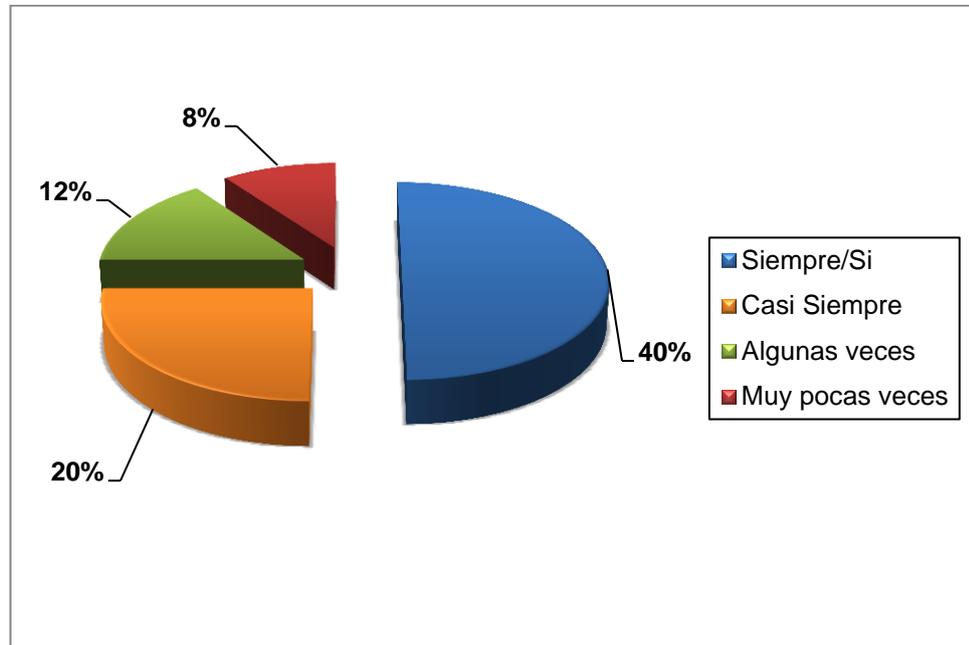


Fuente: Elaboración propia, 2016

Según los resultados el 32% del personal de la empresa YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca, mencionan que, si cuentan con buena iluminación, espacio adecuado y comodidades para el desarrollo de su trabajo, sin embargo existen otros trabajadores como el 28% que indican casi siempre, el 12% respondieron algunas veces y el 8% indicaron que muy pocas veces.

En general existen las condiciones ambientales de forma favorable para el desempeño laboral del personal, aunque existen necesidades que deben ser cubiertas para mejorar el ambiente laboral donde trabajan.

**GRÁFICO Nº 16**  
**EQUIPO Y MATERIALES NECESARIOS**  
**QUE CUENTA EL PERSONAL PARA**  
**DESARROLLAR SU TRABAJO**



**Fuente:** Elaboración propia, 2016

Según los resultados el 40% del personal de la empresa YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca mencionaron que se cuentan con equipos y materiales para desarrollar su trabajo, en cambio el 20% indicaron que casi siempre, el 12% contestaron que algunas veces y el 8% respondieron que muy pocas veces.

Se puede ver que la mayoría del personal afirman que, si existe equipos y material que sirven en el desarrollo de sus funciones ya que la empresa YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca realiza acciones para equipar algunas áreas, pero otras se encuentran con mayor necesidad de equipamiento. Por tal motivo aún falta fortalecer y mejorar con mayor equipamiento para satisfacer a la totalidad del personal.

### **2.3. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL JEFE OPERATIVO DEL DISTRITO CHUQUISACA**

La entrevista fue realizada al Jefe Operativo Distrital.

Respecto a la primera pregunta, el Jefe indica que el clima organizacional se refiere a los diferentes climas que existen al interior de la organización y que afectan el desarrollo del trabajo del personal. Es una definición que indica que el Jefe si conoce sobre el clima organizacional.

Por otro lado, el Jefe indica que el clima organizacional en la empresa YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca es bueno, sin embargo reconoce que existen algunas dificultades por la poca comunicación entre el personal con sus inmediatos superiores y por la escala salarial lo cual genera una desmotivación en el personal.

Según los resultados de la entrevista, el jefe indica que el personal si conocen los objetivos, misión, misión, metas y fines de la empresa YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca, pero también se debe destacar que no la totalidad del personal cumple con dichos objetivos.

De acuerdo con el jefe la comunicación entre personal y autoridades es buena, aunque solo es de trabajo y no se brinda espacios para una comunicación fluida, de la misma forma la comunicación entre personal es buena, pero se forman grupos y únicamente hablan entre los integrantes de los grupos y no entre todos.

El Jefe indica que se motiva al personal mediante felicitaciones, pero reconoce también que no existen actividades específicas para la motivación.

Los resultados también muestran que el personal participa en las decisiones de los inmediatos superiores, según la versión del jefe, pero no todos los inmediatos superiores toman en cuenta al personal para la participación.

El liderazgo, según el jefe, se asume mediante la autoridad que controla cada sección de su departamento logrando el cumplimiento de los objetivos

institucionales, sin embargo, se debe tomar en cuenta que no todos cumplen con esta determinación.

La capacitación que se brinda es de acuerdo con las necesidades del personal, pero el jefe reconoce que la capacitación mayormente está dirigida a temas relacionados con la seguridad.

De acuerdo con el jefe las recompensas que se brinda al personal está relacionado solo con felicitaciones, pero no se realizan otro tipo de acciones o actividades para recompensar a al personal.

Según el jefe, existen las condiciones ambientales que favorecen el trabajo del personal porque cada departamento cuenta con buena iluminación, materiales y otros que ayudan el desarrollo del trabajo, aunque también recalca que se debe seguir mejorando.

## **2.4. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO**

Se presentan las conclusiones del diagnóstico.

- ✓ El personal en general si conoce los objetivos, metas y actividades de la empresa YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca, existe un porcentaje poco relevante que tiene deficiente conocimiento.
- ✓ La comunicación entre personal y los inmediatos superiores es mayormente de trabajo, por otro lado, la comunicación entre personal de distintas áreas también es específicamente laboral, por lo tanto, a nivel general no existe con una comunicación fluida por falta de compañerismo puesto que la mayor parte del personal se limita a tener una comunicación estrictamente laboral.
- ✓ El personal no siente que se valora el trabajo que desarrollan, por tanto, se sienten desmotivados y trabajan únicamente por cumplir y no de acuerdo con los objetivos institucionales, tampoco se llevan a cabo actividades para motivar al personal.

- ✓ El personal participa muy poco en la toma de decisiones de los inmediatos superiores y no se toma en cuenta las opiniones que realizan debido a la falta de espacios donde tengan mayor participación y aporten con ideas y sugerencias que sean tomadas en cuenta.
- ✓ Los jefes no brindan mucha ayuda al personal cuando tienen problemas debido a la poca comunicación que existe entre ambos, por tanto, el personal debe resolver las dificultades que tienen por si solos o buscando ayuda en otras personas.
- ✓ Por otro lado, no se evidencia un liderazgo fuerte de los inmediatos superiores porque no existe mayor acercamiento con el personal.
- ✓ La capacitación que se brinda al personal es poca, está relacionada con temas referidos seguridad industrial y no se toma en cuenta las necesidades del personal referidos a su campo laboral.
- ✓ Únicamente se brinda felicitaciones como acción de recompensa al personal, pero no se toma en cuenta otras acciones o actividades lo cual ocasiona desmotivación en el personal.
- ✓ La empresa YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca cuenta con las condiciones ambientales favorables para el desarrollo de trabajo del personal.

**2.5. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI) EN YPFB  
TRANSPORTE S.A. DISTRITO CHUQUISACA**

**CUADRO Nº 3**

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
<b>Estructura:</b> Conocimiento de objetivos, metas y actividades empresariales	0.125	4	0.5
<b>Comunicación:</b> Fluida del personal con el jefe inmediato superior y entre compañeros de trabajo	0.125	4	0.5
<b>Ambiente Laboral:</b> El ambiente laboral en cuanto a instalaciones, equipos y maquinaria es el adecuado según el personal.	0.125	2	0.25
<b>SUBTOTALES</b>			<b>1.25</b>
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
<b>Motivación:</b> No existe valoración del trabajo realizado ni actividades que motiven el trabajo	0.125	4	0.5
<b>Participación:</b> Existe escasa participación del personal en la toma de decisiones y en la planificación de actividades	0.125	2	0.25
<b>Liderazgo:</b> Los dependientes no se sienten apoyados por sus inmediatos superiores y sus opiniones no son tomadas en cuenta	0.125	4	0.5
<b>Capacitación:</b> Si bien el personal en general tiene conocimientos para desarrollar su trabajo en cuanto a capacitaciones las mismas no son acorde a sus necesidades.	0.125	4	0.5
<b>Recompensas:</b> El personal en general se siente insatisfecho con la recompensa salarial y con el reconocimiento por el trabajo que realiza.	0.125	4	0.5
<b>SUBTOTALES</b>			<b>2.25</b>
<b>TOTALES</b>	<b>1.00</b>		<b>3.50</b>

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DEL MODELO**

#### **3.1. PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA YPFB TRANSPORTE S.A. DISTRITO CHUQUISACA**

El clima organizacional es un aspecto muy importante que se debe tomar en cuenta en toda la empresa YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca ya que indica la posibilidad que tiene el personal de desarrollar todo su potencial y alcanzar su satisfacción personal y desarrollar sus funciones de manera adecuada.

A través de un estudio analítico que se realizó en la empresa, se pudo evidenciar la dificultad que existe en el manejo de recursos humanos en lo que se refiere al clima organizacional.

Para fortalecer el clima organizacional en la empresa, se propone la implementación de diversas estrategias con el fin de eliminar los climas conflictivos y mejorar las relaciones al interior de la institución que permita llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos institucionales según la misión y visión.

Por tanto, se propone realizar acciones para mejorar el clima organizacional de modo que influya de forma positiva en el trabajo que realiza el personal de la institución.

También la propuesta está enfocada para llevar cabo diferentes actividades con el fin de motivar al personal y que tengan mayor participación en la toma de decisiones que la empresa lleva a cabo. De la misma forma se propone acciones para mejorar el liderazgo de los jefes inmediatos, brindar capacitación según las necesidades del personal e implementar actividades para recompensar el buen desempeño laboral y mejorar las condiciones ambientales.

### 3.2. ESTRATEGIA GENERAL

En función al diagnóstico y análisis de necesidades de la empresa en relación al clima organizacional, se plantea la presente estrategia:

Mejorar el clima organizacional en YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca a través de los siguientes cinco componentes de la escala de Terry: motivación, participación, liderazgo y capacitación.

**FIGURA Nº 5**



**Fuente:** Elaboración propia, 2016

Si bien en la Matriz EFI se determina como debilidad el tema de recompensas, al ser el mismo un factor que involucra la decisión de altos mandos en la empresa YPFB Transporte S.A. a nivel nacional, la propuesta se limitara a dar algunas recomendaciones en el siguiente capítulo.

### 3.3. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Lograr en el periodo de un año que el 90% del personal de YPFB Transporte Distrito Chuquisaca sienta que su trabajo es valorado.
- Incrementar la participación del personal en un 100 % en cuanto a la planificación de actividades y toma de decisiones respecto a sus funciones.
- Fortalecer en un 80 % el liderazgo de las jefaturas de área e inmediatos superiores con relación a sus dependientes.
- Lograr que el 100% del personal esté capacitado según su área de trabajo.

De esta forma se establece el cuadro donde comprende todas las estrategias para fortalecer la estructura, comunicación, motivación, participación, liderazgo, recompensas, y ambiente laboral del personal de la empresa YPFB transporte S.A. distrito Chuquisaca.

### 3.4. PLAN DE ACCION MOTIVACION

**CUADRO N° 4**

OBJETIVO	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	ROLES	DURACION	RECURSOS
<b>Lograr en el periodo de un año que el 90% del personal de YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca sienta que su trabajo es valorado.</b>	Construcción e implementación de instrumentos de motivación (cartas, memorando, diplomas, etc.)	Elaboración de instrumentos	Gerente de Talento Humano	Gerente de Talento Humano	2 semanas	Bs. 1000.-
		Revisión y Corrección	Gerente de Talento Humano	Jefe Operativo Distrital	1 Semana	
		Implementación de acuerdo al desempeño laboral	Gerente de Talento Humano	Responsable Oficina Sucre	1 gestión	
	Realización de convivencias (Agasajos día del trabajo, día del petrolero y actividad deportiva )	Organización de cronograma actividad	Gerente de Talento Humano	Gerente de Talento Humano	2 semanas	Bs. 2000.- por actividad
		Implementación	Gerente de Talento Humano	Jefe Operativo Distrital	1 gestión	
		Control de las actividades	Gerente de Talento Humano	Responsable Oficina Sucre	1 Semana	
		Evaluación final y reflexión	Gerente de Talento Humano	Gerente de Talento Humano	2 semanas	

**Fuente:** Elaboración propia, 2016

Se construirán instrumentos de motivación como cartas de felicitación por las labores que realiza el personal. Memorándums cuando realice actividades destacadas y tenga buen comportamiento, diplomas al final de cada mes al mejor empleado y a los que obtuvieron buena conducta y demostraron buen trato y así sucesivamente se buscará otras alternativas de motivación.

### 3.5. PLAN DE ACCION PARTICIPACIÓN

CUADRO N° 5

OBJETIVO	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	ROLES	DURACION	RECURSOS
Incrementar la participación del personal en un 100 % en cuanto a la planificación de actividades y toma de decisiones respecto a sus funciones.	Implementación de consejos de trabajo para incentivar la participación del personal	Conformación de un consejo de trabajo con dos participantes que rotaran cada mes	Jefe Operativo Distrital	Jefe Operativo Distrital	1 mes	Bs. 300.- para fotocopias
		El jefe inmediato superior acude a los consejos de trabajo para realizar planificaciones.	Jefe Operativo Distrital	Jefe Inmediato Superior de cada personal	1 semana	
	Diseño e implementación de fichas de consulta	Diseño de las fichas de consulta.	Jefe Operativo Distrital	Responsable Oficina Sucre	1 semana	2 paquetes de hojas tamaño bond, total Bs. 56.- 4 botes de tinta color negro de 20 ml, total Bs.80.- Total costo Bs.136.-
		Se presenta las fichas a la jefatura para su revisión y aprobación.	Jefe Operativo Distrital	Responsable Oficina Sucre	1 semana	
		Distribución de las fichas a cada jefe de cada área.	Jefe Operativo Distrital	Responsable Oficina Sucre	1 semana	
		Se emplean las fichas para consultar al personal.	Jefe Operativo Distrital	Jefe Inmediato Superior de cada personal	una vez al mes	
		Se analiza al final de cada mes la cantidad de fichas para ver la producción.	Jefe Operativo Distrital	Jefe Inmediato Superior de cada personal	una vez al mes	

Fuente: Elaboración propia, 2016

Es importante tomar acciones para fortalecer la participación del personal, por tanto, se propone la realización de dos estrategias.

La conformación de los consejos de trabajo se realiza con el fin de dar mayor cabida al personal para que participen con sus ideas y sugerencias en las planificaciones y actividades que se realiza en la empresa YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca.

Los consejos estarán conformados por dos miembros de cada área: Administrativo, Financiero, RR.HH., Soporte y mantenimiento, etc. de esta forma en cada área se tendrá un equipo que coadyuvará para que se mejore la productividad.

Los consejos de trabajo estarán conformados por dos trabajadores, los mismos que participaran en el consejo por el tiempo de 1 mes luego del cual darán paso a otros dos trabajadores de esta forma todo el personal de cada área rotara durante todo el año.

Es importante tomar en cuenta los consejos de trabajo ya que se abre un espacio para que el personal desarrolle una mayor participación en la planificación y desarrollo de actividades relacionados con su trabajo y otros aspectos de la empresa YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca.

De la misma forma se implementarán las fichas de consulta como una técnica que tiene el objetivo de que exista mayor participación del personal en la toma de decisiones de la empresa YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca según las diferentes áreas que la componen.

Los jefes inmediatos superiores de cada área utilizarán las fichas de consulta para brindar al personal y pedirles como su nombre indica consulta sobre temas referidos a la institución, de esta forma el personal tendrá la oportunidad de participar con sus opiniones, sugerencias que serán tomadas en cuenta.

### 3.6. PLAN DE ACCION LIDERAZGO

**CUADRO N° 6**

OBJETIVO	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	ROLES	DURACION	RECURSOS
<b>Fortalecer en un 80 % el liderazgo de las jefaturas de área e inmediatos superiores con relación a sus dependientes</b>	Implementación de dinámicas para fomentar el liderazgo.	Realizar el diseño de las dinámicas	Gerente de Talento Humano	Asistente de RRHH	2 semanas	Se destina un monto de 300 Bs por cada sesión para compra de materiales. En total de destina un monto de 600 Bs. por las dos sesiones.
		Presentar las dinámicas a las jefaturas de área para su revisión y aprobación	Gerente de Talento Humano	Asistente de RRHH	2 semanas	
		Implementación de las dinámicas	Gerente de Talento Humano	Jefe Inmediato Superior de cada personal	2 días por dinámica durante 1 gestión	
	Realización de reuniones individuales entre los jefes inmediatos y el personal.	Planificación de reuniones mensuales mediante cronograma	Jefe Operativo Distrital	Asistente Operativo	1 semana	50 Bs. para fotocopias por cada reunión x 12 reuniones. Total 600 Bs. por año.
		Revisión y aprobación del cronograma de reuniones mensuales	Jefe Operativo Distrital	Jefe Inmediato Superior de cada personal	1 semana	
		Realización de las reuniones mensuales	Jefe Operativo Distrital	Jefe Inmediato Superior de cada personal	1 día por mes durante 1 gestión	

**Fuente:** Elaboración propia, 2016

Es importante tomar acciones para fortalecer el liderazgo, por tanto, se propone la realización de dinámicas y reuniones individuales. Para mejorar el liderazgo se propone el diseño de dinámicas y la implementación de las mismas en dos sesiones dirigido a las Jefaturas de área e inmediatos superiores de cada área con el fin de que se mejore la concepción de liderazgo que deben tener. Las dinámicas tienen el objetivo de mostrar en forma práctica el papel del líder en la

institución de forma que exista un cambio en la actitud de las Jefaturas de área e inmediatos superiores de cada área.

Las reuniones individuales son una estrategia que se utiliza para que los jefes inmediatos superiores consulten al personal dependientes sobre asuntos relacionados a su área, de esta forma se incentiva una mayor participación sobre diferentes problemas que se presentan en la institución. El aporte que brinde el personal servirá como forma de consulta. Por otro lado, las reuniones individuales servirán para mejorar la comunicación y tratar de hacer ver la importancia de la opinión del personal.

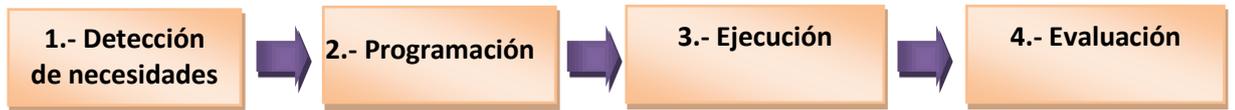
### 3.7. PLAN DE ACCION CAPACITACIÓN

**CUADRO N° 7**

OBJETIVO	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	ROLES	DURACION	RECURSOS
<b>Lograr que el 100% del personal esté capacitado según su área de trabajo</b>	Realizar Talleres de capacitación de temas relacionados con las necesidades del personal.	Detección de necesidades de capacitación	Gerente de Talento Humano	Jefe Inmediato Superior de cada personal	1 vez por gestión	1.250 Bs pago al expositor 340 fotocopias x 0,20 bolivianos en total 68 Bs.68 certificados para los participantes x 5 Bs. cada uno en total 340 Bs.70 refrigerio para personal, expositor y ayudante por 10 Bs. en total 700 Bs.Costo total 2.358 Bs. x 2 capacitaciones total 4.716 Bs.
		Programación de capacitaciones	Gerente de Talento Humano	Asistente de RRHH	2 semanas	
		Ejecución de capacitaciones	Gerente de Talento Humano	Asistente de RRHH	2 veces al año	
		Evaluación de capacitaciones	Gerente de Talento Humano	Jefe Inmediato Superior de cada personal	2 semanas	

**Fuente:** Elaboración propia, 2016

Es importante tomar en cuenta que la capacitación que se brinde al personal de la empresa YPFB transporte S.A. distrito Chuquisaca estará de acuerdo a sus necesidades, por ello se implementará la siguiente metodología.



### **Detección de necesidades**

En primer lugar, se realizará una evaluación de detección de necesidades del personal. Para la evaluación se diseñará una encuesta estructurada con diferentes preguntas que tendrán opciones de respuesta.

Posteriormente se solicitará al personal que se reúnan en el auditorio de la institución para que respondan a la encuesta en un tiempo de 40 minutos. Luego, se realizará el análisis respectivo de los resultados de la encuesta y en relación a los mismos se procederá a planificar el taller de capacitación.

#### **1. Programación**

Una vez que se tenga los resultados de la evaluación se procederá con la programación del taller de capacitación. El Jefe de Recursos Humanos quien en coordinación con el Jefe de Administración Financiera realizará la planificación apoyados en el Servicio Nacional de Administración de Personal (SNAP) para apoyar en la capacitación ya que al ser una empresa pública debe sujetarse a lo dispuesto en la Ley Safco.

En primer lugar, se procederá mediante solicitud, el apoyo del Servicio Nacional de Administración de Personal (SNAP) para que proporcione material que sirva para planificar el taller de capacitación.

Posteriormente el Jefe de Recursos Humanos junto al Jefe Administrativo Financiero coordinará para desarrollar el taller de capacitación, que luego de ser elaborado, se presentará al personal para que den su visto bueno y se aprueba el mismo para su ejecución.

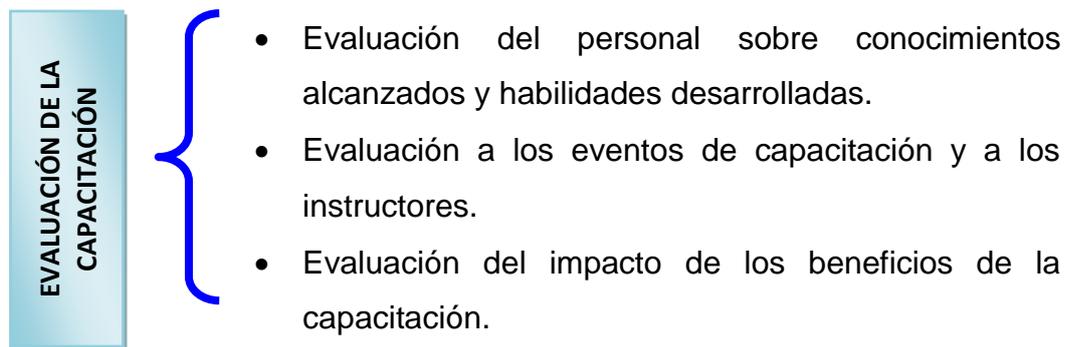
## 2. Ejecución

Para la ejecución del taller de capacitación se programará un fin de semana donde no se tenga actividades laborales para no perjudicar el desempeño de funciones del personal. Se implementa las siguientes estrategias: debate, Phillis 77, lluvia de preguntas y respuestas, análisis de casos, y otros todo con el fin de lograr que el taller sea más participativo y no tanto teórico.

## 3. Evaluación

Por otra parte, toda capacitación debe desembocar en una evaluación objetiva de los resultados de la misma. Es que la capacitación responda a una necesidad detectada y, mediante la evaluación, lo que se busca es saber la medida en que dicha necesidad es satisfecha.

Esta evaluación se realiza en los siguientes niveles:



Al final de la capacitación se realiza una encuesta para identificar los conocimientos adquiridos por el personal también para determinar los logros y debilidades sobre la implementación del taller de capacitación con el fin de realizar ajustes y empezar otro ciclo de implementación del taller de capacitación.

### 3.8. PRESUPUESTO

Se presenta el presupuesto total de las estrategias determinadas por la Matriz EFI para mejorar el clima organizacional en YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca

**CUADRO N° 8****(En Bs. por año)**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>En Bs.</b>
<b>ESTRATEGIA PARA LA MOTIVACIÓN</b>	
Construcción e implementación de instrumentos de motivación (cartas, memorando, diplomas, etc.)	1.000
Realización de convivencias (Paseos, actividades deportivas, etc.)	2.000
<b>ESTRATEGIA PARA LA PARTICIPACIÓN</b>	
Implementación de los consejos de trabajo para incentivar la participación del personal.	300
Diseño e implementación de fichas de consulta	136
<b>ESTRATEGIA PARA EL LIDERAZGO</b>	
Implementación de dinámicas para fomentar el liderazgo.	600
Realización de reuniones individuales entre los jefes inmediatos y el personal.	600
<b>ESTRATEGIA PARA LA CAPACITACIÓN</b>	
Realizar Taller de capacitación sobre atención y relaciones públicas y otros temas relacionados con las necesidades del personal.	4.716
<b>Total</b>	<b>9.352</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016

El presupuesto total de las estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa YPFB transporte S.A. distrito Chuquisaca es de 9.352 Bs. que será inscrito en el POA para su respectiva aprobación ejecución.

El modelo para mejorar el clima organizacional de YPFB Distrito Chuquisaca es de mucha importancia porque contribuye a solucionar los diferentes climas conflictivos que existían al interior de dicha empresa contribuyendo a la estabilidad laboral del personal.

Se diseñaron diferentes estrategias para fortalecer cada una de las escalas del clima organizacional según el modelo empleado de Terry para darle una solución específica a cada área donde existen dificultades.

De esta forma el modelo propuesto responde a las necesidades que tienen YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca para mejorar las diferentes áreas donde se evidencio la existencia de problemas y se logró establecer estrategias para mejorar la estructura, la comunicación, motivación, participación, liderazgo, capacitación, recompensas y ambiente laboral.

De la misma forma se establece un presupuesto para llevar a cabo la implementación del modelo para mejorar el clima organizacional de YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca que no es alto en comparación de los costos que realiza la empresa para realizar otras actividades, además se debe tomar en cuenta que dicha empresa cuenta con los recursos necesarios para el gasto de la implementación del modelo propuesto ya que cuenta con partidas presupuestarias para dicho gasto.

Por todos estos argumentos mencionados, se concluye que el modelo para mejorar el clima organizacional de YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca es viable de ser implementado y los resultados serán significativos porque se soluciona los problemas existentes con el fin de mejorar los climas conflictivos lo que influirá de forma positiva en el trabajo del personal de YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca.

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 3.1. CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las principales conclusiones de la investigación:

- De acuerdo con la bibliografía revisada existen teorías que hablan sobre el clima organizacional siendo el fundamento para realizar el presente estudio, sin embargo, se tomó en cuenta mayormente la teoría de Likert y el Modelo de Clima Organizacional de Terry para medir aspectos relacionados con la organización como: la estructura, comunicación, motivación, participación, liderazgo, capacitación, recompensas y ambiente laboral que fueron tomados en cuenta para realizar el estudio.
- Los resultados del diagnóstico del clima organizacional realizado en la empresa YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca muestran la existencia de climas desfavorables.
  - No todo el personal conoce los objetivos, actividades, misión y visión de la institución.
  - La comunicación entre personal y mandos superiores es de solo trabajo y no se realiza una comunicación fluida entre personal.
  - El personal se encuentra desanimado debido a la falta de actividades que motiven el desarrollo de su trabajo.
  - El personal participa muy poco en el desarrollo de las actividades y planificaciones.
  - No existe un verdadero liderazgo de los jefes de la empresa YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca porque no toman en cuenta las opiniones y sugerencias de los trabajadores.

- Se brinda muy poca capacitación y la misma no responde a las necesidades del personal.
- No se aplica actividades para recompensar el trabajo y esfuerzo que realiza el personal, también existe insatisfacción con el sueldo que perciben.
- Existen buenas condiciones ambientales para el desarrollo del trabajo del personal, pero se debe reforzar mediante la adquisición de mayor cantidad de mobiliario y equipamiento.

#### **4.2. RECOMENDACIONES**

A continuación, se presenta algunas recomendaciones para tomar en cuenta en el futuro:

- La propuesta es conveniente para ser aplicada porque se convierte en una solución ya que se establecen diversas estrategias con el fin de fortalecer el clima organizacional de la empresa YPFB Transporte S.A. Distrito Chuquisaca.
- Socializar la propuesta de estrategias para el clima organizacional con el personal con el fin que den el visto bueno y tomen conciencia sobre la importancia de mejorar los diferentes climas conflictivos y mejorar el rendimiento laboral.
- Realizar diagnósticos del clima organizacional de forma periódica mediante una consultora externa de recursos humanos con el propósito de medir el clima laboral e identificar las dificultades para lograr mantener un ambiente sano y productivo en la institución.
- Implementar programas de reclutamiento e inducción para personal nuevo y un plan de carrea en la nueva estructura organizacional para mandos jerárquicos superiores.

- **Reconocimiento y premios**

Entre las actividades que se proponen para los premios y reconocimientos están:

Cuadro de honor para reconocer a los tres mejores trabajadores que se desempeñen en sus funciones. Para determinar a los mejores trabajadores, los jefes de área brindarán una lista de nombres de un trabajador con una calificación individual sobre 100 puntos y los mejores puntajes serán seleccionados entre el Jefe de Recursos Humanos y los jefes de cada área. Este reconocimiento se hará una vez por mes durante todo el año. A los tres mejores trabajadores se otorgará un diploma respectivo y al final de año se reconocerá con una plaqueta a los tres trabajadores que se destacaron en sus funciones.

- **Escala salarial**

Se propone la implementación de una nueva escala salarial según la valoración de puestos de cada trabajador con el fin de satisfacer las necesidades que tienen el personal y se sienta satisfecho con el sueldo que recibe. Para la nueva escala salarial se tomará en cuenta el diseño elaborado por la Controlaría General Del Estado Plurinacional de Bolivia donde se establece el modelo de planilla mediante valoración de puestos. Debido a que, en la institución, existen percepciones negativas acerca de la distribución de los salarios, es necesario llevar a cabo un estudio de valoración de puestos y análisis de los salarios actuales, con el fin de identificar la distribución actual de los salarios y proponer una escala salarial equitativa.

## BIBLIOGRAFÍA

Nieves, Freddy "Desempeño docente y clima organizacional en el Liceo "Agustín Codazzi" de Maracay, Estado Aragua". ERT. Venezuela, 2003.

Escorihuela L "El Clima Organizacional en la Escuela de Aviación Militar", México. D.F. 2009.

Palma Carrillo, Sonia "Diagnóstico del Clima Organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana. OPTIM. Lima. Perú. 2004.

Rivera, A. La Organización del Clima Organizacional como Factor de Desarrollo en las Empresas del Distrito de Chincha Alta. Universidad Privada San Juan Bautista, Lima, Ecuador, 2011

Sánchez, C. Evaluación del Clima Organizacional en el Desempeño de los Trabajadores y Directivos de las Instalaciones Turísticas. Trabajo de Grado de Maestría no publicado. Universidad Ciego de Ávila, Ciego de Ávila, Cuba, 2012.

Valencia, B. Medición del Clima Organizacional en el Sector Manufacturero de Pinturas de la Región Central. Trabajo de Grado de Maestría no publicado. Universidad Bicentennial de Aragua, San Joaquín de Turmero, 2013.

Cabrera G. "Teorías y modelos en salud pública". Primera edición. Universidad nacional de Salud Pública. Bogotá. Colombia. 2007.

Velasco Salazar Carlos. "Metodología de la investigación. Editorial Universidad Americana. México D.F. 2008.

Hodgetts y Altman, Comportamiento Organizacional, 2006.

Romero A. "Satisfacción laboral de los prestadores de servicios de salud como un factor de calidad". Universidad Veracruzana. Instituto de salud pública. México. 2008.

Burke, W. "Desarrollo Organizacional: punto de vista normativo", Editorial Sitesa, Montevideo, Uruguay, 2008.

Hax y Majluf "Cultura organizacional ", Editorial Atenea, Barcelona, España, 2003

Martínez, A. y Nosnik, A. "Comunicación Organizacional", Editorial Trillas, México D.F. 2008.

Rodríguez, D. "Diagnóstico Organizacional", Grupo Editor Alfa omega S.A. de C.V. Buenos, Aires, Argentina, 2008.

Fernández, R. "Administración Pedagógica del nuevo Siglo" Edit. Lámpara Lima, Perú, 2000.

Goncálves, Alexis. "Dimensiones del clima organizacional". sociedad latinoamericana para la calidad. México. 2007.

Ocampo Villegas, Ed Maria Cristina "Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización" Comunicación empresarial. 1ra edición. Universidad de la Sabana. Bogotá, Colombia. 2010.

Antúnez Serafina "Claves para la organización de centros escolares" Editorial Bracamonte, Barcelona, España, 2000.

Chiavenato Idalberto "Administración de los Recursos Humanos", 8va edición; The McGraw-Hill; México; 2007.

Hampton, D. "Administración", México, Editorial McGraw- Hill. Interamericana de México S.A. de C.V., 2006.

Arias, F. "Administración de Recursos Humanos", Editorial Bacon, Barcelona, España, 2007.

Reyes, A. "Administración de Empresas Teoría y Práctica: primera parte", Editorial Limusa, México, 2007.

Betancourt, Samuel. Romero "Plan de capacitación su Aplicación Práctica en la Empresa Moderna" 2ª Edición, Editorial C.E.C.S.A. México. 2006.

Werther William Administración de Personal y Recursos Humanos Edición. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana. México 2010.

Palma Carrillo, Sonia “Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias”. Lima. Perú. 2006.

Terry P. “Desarrollo del clima organizacional para un trabajo eficiente”. Journal For Quality & Participation, Vol. 24, Núm. 2, pp. 24- 29. México D.F. 2009

YPFB, “Plan Operativo Anual” Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos. Sucre. Bolivia. 2014

**ANEXOS**

**ANEXO Nº 1**  
**BOLETA DE CENSO**

El presente cuestionario está destinado al personal de la empresa YPFB transporte S.A. distrito Chuquisaca y orientado a obtener información que ayude a la elaboración de tesis, a cerca del ambiente de trabajo y su puesto.

**ESCALA A UTILIZAR**

1	2	3	4	5
<b>Siempre/SI</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Muy pocas veces</b>	<b>Nunca/NO</b>

<b>ESTRUCTURA</b>		1	2	3	4	5
1	¿Conoce las metas y objetivos de la institución?					
2	Conoce las actividades que debe desempeñar en la institución?					
<b>COMUNICACIÓN</b>		1	2	3	4	5
3	¿Tiene una comunicación fluida con su inmediato superior?					
4	¿Usted tiene una buena comunicación con sus compañeros de trabajo y en especial con los de su oficina?					
<b>MOTIVACIÓN</b>		1	2	3	4	5
5	¿Valoran el trabajo que realiza en la institución?					
6	¿Se implementan actividades para motivar al personal?					
<b>PARTICIPACIÓN</b>		1	2	3	4	5
7	¿Participa en las decisiones que su inmediato superior debe tomar y le pide opiniones para resolver los problemas de la institución o del área que trabaja?					
8	¿Usted participa en la planificación y actividades que realiza la institución?					
<b>LIDERAZGO</b>		1	2	3	4	5
9	¿Tu jefe te ayuda a resolver los problemas que tienen					

	en el trabajo?					
10	¿Tu jefe toma en cuenta las ideas y sugerencias que le presentas?					
<b>CAPACITACIÓN</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11	¿Cuenta con los conocimientos necesarios para el desarrollo de su trabajo?					
12	¿Recibe capacitación en forma constante según sus necesidades para el desempeño de su trabajo?					
<b>RECOMPENSAS</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13	¿Se siente satisfecho con la recompensa salarial en producción a su trabajo?					
14	¿Recibe recompensas por el trabajo que realiza como: felicitaciones, cartas, certificados, memorándum y otros?					
<b>AMBIENTE LABORAL</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
15	¿Cuenta con la iluminación, espacio adecuado y las comodidades suficientes para realizar su trabajo?					
16	¿Cuenta con el equipo y materiales necesarios para realizar su trabajo?					

**ANEXO Nº 2**

**ENTREVISTA A JEFE OPERATIVO DISTRITAL**

La presente entrevista es para obtener información sobre el clima organizacional en la empresa YPFB transporte S.A. distrito Chuquisaca, por favor responda las siguientes preguntas con toda honestidad.

**1. ¿Puede describir en que consiste el clima organizacional?**

.....  
..  
.....  
.....  
.....

**2. ¿Cómo considera que se encuentra el clima organizacional en la institución?**

.....  
..  
.....  
..  
.....  
..

**3. ¿Usted cree que el personal conoce los objetivos, misión, visión y propósitos de la institución?**

.....  
..  
.....  
..  
.....  
..

**4. ¿Cómo es la comunicación que existe entre el personal y la comunicación entre personal y los jefes inmediatos superiores?**

.....  
..

.....  
..

.....  
..

**5. ¿De qué forma se motiva al personal**

.....  
..

.....  
..

.....  
..

**6. ¿El personal participan en la toma de decisiones, actividades u otros planes?**

.....  
..

.....  
..

.....  
..

**7. ¿Puede describir como es el liderazgo que asume su persona y los jefes superiores?**

.....  
..

.....  
..

.....  
..

**8. ¿Se brinda capacitación de acuerdo a las necesidades del personal?**

.....  
..

.....  
..

.....  
..

**9. ¿Qué tipo de recompensas se brinda al personal por el trabajo que realizan?**

.....  
.....  
.....

.....  
..

**10. ¿Puede describir las condiciones del ambiente laboral (iluminación, materiales, infraestructura y otros) que existe para el desarrollo del trabajo del personal**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....