

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE POST GRADO

**Aplicación de los estímulos
organizacionales para el mejoramiento del
clima organizacional el caso del
laboratorio farmacéutico corporación
Infarmasa S.A.**

Tesis para optar el grado de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial

AUTOR:

Juliana Flores Jaime

LIMA-PERU 2007

INDICE

Dedicatoria	
Agradecimiento	
Resumen	
Abstract	
Introducción.	

CAPITULO I EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema de investigación.	1
1.1.1. Identificación del problema.	2
1.1.2. Delimitación del problema.	3
1.1.3. Formulación del problema.	3
1.1.4. Caracterización del problema.	3
1.2. Objetivos de la investigación.	4
1.2.1. Objetivo general.	4
1.2.2. Objetivos específicos.	4
1.3. Justificación.	5
1.3.1. Justificación teórica.	5
1.3.2. Justificación práctica.	5
1.4. Limitaciones de la investigación.	6

CAPITULO II MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

2.1. Marco teórico.	8
---------------------	---

2.1.1. El clima organizacional.	8
2.1.1.1. El concepto de clima organizacional.	11
2.1.1.2. Importancia del clima organizacional.	14
2.1.1.3. Características del clima organizacional.	15
2.1.1.4. Teoría del clima organizacional de Likert.	20
2.1.1.5. Dimensiones y medida del clima organizacional.	31
2.1.1.5.1. Componentes del clima organizacional.	32
2.1.1.5.2. Características de los instrumentos de medición del clima.	34
2.1.1.5.3. Dimensiones y cuestionarios.	36
2.1.1.6. Procedimientos del diagnostico del clima organizacional.	42
2.1.1.8. Beneficios del estudio del clima organizacional.	44
2.1.2. Los estímulos organizacionales.	45
2.1.2.1. La motivación.	45
2.1.2.2. Teoría de la motivación.	46
2.1.2.2.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow.	46
2.1.2.2.2. Teoría de los dos factores de la motivación de Frederick Herzberg.	48
2.1.2.2.3. Teoría X y teoría Y de Douglas McGregor.	49
2.1.2.2.4. Teoría de las necesidades de McClelland.	51
2.1.2.2.5. Teoría de las expectativas de Victor Vroom.	53
2.1.3. Estrategias de la motivación en una organización.	55
2.1.3.1. La capacitación laboral.	56
2.1.3.2. La participación en la toma de desiciones.	57
2.1.3.3. La calidad de la vida laboral.	57
2.1.3.4. La mejora salarial.	58
2.1.3.5. La comunicación interna.	59
2.1.3.6. El poder en la organización.	60
2.1.4. La cultura Organizacional	60
2.1.4.1. Definición.	60

2.1.4.2. Conceptualización de Cultura Organizacional.	61
2.1.4.3. Tipos de Cultura Organizacional.	61
2.1.4.4. Características de Cultura Organizacional.	62
2.1.4.5. Funciones de la Cultura Organizacional.	63
2.1.4.6. Cultura Organizacional de Corporación Infarmasa S.A.	63
2.2. Marco conceptual.	64

CAPITULO III ASPECTOS METODOLOGICOS

3.1. Tipo de investigación.	67
3.2. Nivel de investigación.	67
3.3. Diseño de investigación.	67
3.4. Modelo de investigación.	67
3.5. Método de investigación.	67
3.6. Universo y muestra.	67

CAPITULO IV LABORATORIO FARMACEUTICO CORPORACION INFARMASA S.A

4.1. El laboratorio farmacéutico Corporación Infarmasa S.A.	71
4.2. Gama de productos fabricados.	71
4.3. Mercado.	72
4.4. Organización de Corporación Infarmasa S.A.	72
4.4.1. Estructura organizacional.	72
4.4.2. Comité de gestión de calidad.	72
4.5. Responsabilidad de la dirección.	73
4.5.1. Compromiso de la dirección.	73
4.5.2. Enfoque al cliente.	73

4.5.3. Política de calidad.	74
4.6. Misión, visión y valores corporativos.	74
4.7. Gestión de los recursos.	75
4.7.1. Recursos Humanos.	75
4.7.2. Política de Recursos Humanos.	78

CAPITULO V

HIPOTESIS

5.1. Hipótesis general.	81
5.2. Hipótesis subsidiarias.	81
5.3. Variables independientes.	81
5.4. Variables dependientes.	81
5.5. Indicadores.	82

CAPITULO VI

ANALISIS Y RESULTADOS

6.1. Análisis e interpretación de los resultados	85
6.2. Análisis e interpretación de los datos socio-laborales.	172
6.3. Análisis e interpretación cruzando variables.	177
6.4. Estrategias de estímulos organizacionales a desarrollar para mejorar el Clima organizacional en el Laboratorio Farmacéutico Corporación Infarmasa S.A.	184

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones.	188
--------------------	-----

Anexo

Bibliografía.

RESUMEN

APLICACIÓN DE LOS ESTÍMULOS ORGANIZACIONALES PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL: CASO LABORATORIO FARMACEUTICO CORPORACION INFARMASA S.A.

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización para así alcanzar un mejoramiento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Esto no ocurre en muchas empresas y de aquí que para llegar a un nivel donde los empleados alcancen todo su potencial productivo y creativo es necesario la aplicación de los estímulos organizacionales en el trabajador mejorando el clima organizacional de la empresa farmacéutica e incrementando la productividad y el rendimiento laboral. Es por este motivo que se plantea desarrollar este trabajo en una empresa farmacéutica representativa llamada “Corporación Infarmasa S.A.”

Los resultados de la presente investigación revelan que la percepción de los empleados con respecto al ambiente físico es el adecuado.

Los resultados también revelan que hay una deficiencia en la comunicación, en relación a las expectativas, actitudes y aptitudes del personal son las que ellos

desean alcanzar; también se concluye que el personal tiene la suficiente autonomía para desarrollar su trabajo y se sienten totalmente identificados con la empresa.

Por otro lado se recomienda a la empresa establecer programas de higiene laboral tomando en cuenta el ambiente físico de trabajo, la aplicación de ergonomía y la salud ocupacional. También se debe aplicar el desarrollo organizacional orientado a la estructura orgánico funcional, estructura empresarial y procesos industriales.

De igual modo se debe establecer el trabajo en equipo en el que se incluya la cooperación, la asistencia, disciplina y conflicto. El departamento de Recursos Humanos debe encargarse del desarrollo, capacitación, evaluación y proyección del personal para garantizar el conocimiento de las metas, políticas y procedimiento.

De la misma forma, se recomienda a la empresa mantener los incentivos monetarios y no monetarios al igual que promover el desarrollo potencial creativo del personal. Así mismo se recomienda desarrollar diversas actividades de la empresa que coadyuven al mantenimiento del buen clima organizacional.

SUMMARY

APPLYING LABOR STIMULUS FOR IMPROVING THE ORGANIZATIONAL CLIMATE: CASE PHARMACEUTICAL LABORATORY INFARMASA S.A. CORPORATION

Nowadays the labor climate is a very important issue for all organizations, the ones who are looking for improving their organization environment in order to reach a productivity improvement without leaving out the human resource.

This does not happen in many companies and for reaching a level where all employees achieve all their productive and creative potential it is necessary to apply organizational stimulus by improving the labor climate of the pharmaceutical company and increasing the productivity and labor performance. This is why we propose to develop this work in a representative pharmaceutical company called "Infarmasa S.A. Corporation".

The results of this investigation reveal that the employees' perception regarding the physical environment is adequate.

The results also reveal that there is a deficiency in communication, regarding the personnel's expectations, attitudes and aptitudes which are the ones they want to

achieve; we also conclude that the personnel has enough autonomy to develop their job and are totally identified with the company.

On the other hand we recommend the company to settle labor hygiene programs taking into account the physical working environment, ergonomics application and occupational health. It should also be applied labor development directed to an organic-functional, entrepreneurial structure and industrial processes.

It should also be established team work where cooperation, assistance, discipline and conflict are included. The Human Resources department should be in charge of the personnel's development, training, evaluation and projection in order to guarantee the goals, policies and procedures.

We recommended to maintain the monetary and non monetary incentives as well as promoting the development of the personnel's creative potential. We also recommend to develop different company activities to maintain a good labor climate.

INTRODUCCION

En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es mas necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo, es así que el clima organizacional determina la forma en la que el individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.

El clima organizacional constituye la personalidad de una organización y condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar porque no se sabe si son las políticas de dirección de la empresa, el estilo de liderazgo del patrón, la comunicación en el interior de la empresa u otro componente del clima.

Por esto es necesario identificar el clima de la organización, saber cuales son las dimensiones que causan la mayoría de los problemas y sobre las cuales se puede actuar.

Precisamente por ello, el presente estudio busca identificar el clima organizacional de la empresa y mejorarla aplicando los estímulos organizacionales.

El presente estudio ha sido desarrollado en tres capítulos; en el primero se presenta el diseño metodológico de la investigación, desarrollándose dentro de ella el planteamiento del problema, la hipótesis de la investigación y los aspectos metodológicos.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico que sustenta la investigación. En ésta se estudia el clima organizacional, los estímulos organizacionales y las estrategias de la motivación en una organización.

En el tercer capítulo se desarrolla la encuesta, el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos.

Finalmente, se mencionan las conclusiones y recomendaciones obtenidas de este estudio.

De esta forma, teniendo en cuenta los lineamientos establecidos por la unidad de postgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas, con esta investigación espero contribuir con los postulados de la universidad y el desarrollo de las organizaciones de nuestro medio.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema.

1.1.1. Identificación del problema.

El Clima Organizacional (CIO) es empleado actualmente para determinar las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral. El obtener un Clima Organizacional favorable es importante para las organizaciones porque favorece a una mayor motivación y rendimiento laboral.

La habilidad de la empresa Corporación Infarmasa S.A. para alcanzar sus objetivos esta determinada por la productividad individual, es decir una interacción entre las características personales y organizacionales, que la persona tenga un rendimiento optimo en la organización; y colectiva, la cual se ve reflejada por como los empleados se sienten en su trabajo con los jefes y colegas, con la alta gerencia y por la influencia de otros múltiples factores.

Algunos aspectos sintomáticos que identifican el problema son: Insatisfacción de los trabajadores, aumento de rotaciones laborales, baja productividad, ausencia de cooperación entre el personal de la empresa, conflictos entre el personal operario con sus superiores, carencia de identidad del trabajador con la empresa, entre otros.

Por los problemas presentados Corporación Infarmasa S.A. considera importante mejorar el clima de su organización porque le proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, le permita además introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o mas de los subsistemas que lo componen. También le es importante mejorar el Clima Organizacional porque este influye en el comportamiento de los miembros, a través de ideas consolidadas que mejoran la realidad empresarial y condicionan los niveles de motivación y rendimiento profesional entre otros.

1.1.2. Delimitación del problema.

El presente trabajo tiene como propósito identificar que estímulos organizacionales se pueden aplicar a los trabajadores para mejorar el Clima Organizacional de la empresa Corporación Infarmasa S.A.

Para ello primero se identificará cual es el Clima Organizacional que tiene la empresa farmacéutica, luego se diagnosticara cual es el clima que tiene las diferentes áreas de la empresa y cual es el Clima Organizacional como un todo. Con esto se conseguirá tener una imagen acertada tanto de cada uno de los departamentos, como de la organización global, sobre los que se tendrá que intervenir parcial o globalmente para realizar una mejora en el Clima de la Organización.

1.1.3. Formulación del problema.

En la presente investigación se plantea la siguiente pregunta general:

¿De que manera los estímulos organizacionales inciden en el mejoramiento del Clima Organizacional en la empresa farmacéutica Corporación Infarmasa S.A.?

1.1.4. Caracterización del problema.

Entre las preguntas específicas se tiene:

- ¿Cómo mejorar el ambiente físico de la empresa?
- ¿Cómo influye la estructura orgánica funcional y las normas internas en el clima organizacional?
- ¿De que manera se desarrolla el ambiente social y las relaciones sociales dentro de la empresa?
- ¿Cuáles son las expectativas, aptitudes y actitudes de los trabajadores de la empresa con relación al clima organizacional?

- ¿El comportamiento organizacional es favorable al clima organizacional?
- ¿El nivel de responsabilidad que tiene el trabajador favorece al clima organizacional?
- ¿El grado de identificación que tiene el trabajador con la empresa favorece el clima organizacional?

1.2. Objetivos de la investigación.

1.1. Objetivo general.

Aplicar los estímulos organizacionales que permitan un mejoramiento del clima organizacional y por ende incrementos en el rendimiento laboral y los niveles de productividad en la empresa farmacéutica Corporación Infarmasa S.A.

1.2. Objetivos específicos.

- Identificar cuales son las percepciones de los trabajadores en relación con el ambiente físico de la empresa.
- Desarrollar una estructura orgánica funcional y normas internas adecuadas que mejoren el clima organizacional de la empresa.
- Identificar como es el ambiente social y las relaciones sociales entre jefes y subordinados en la empresa.
- Identificar cuales son las percepciones de los trabajadores en relación con el clima organizacional.
- Determinar como es el comportamiento organizacional que presenta la empresa.
- Lograr que el grado de responsabilidad que tiene el trabajador con respecto a las labores que desempeña en la empresa favorezca al clima organizacional.
- Lograr que el grado de identificación de los trabajadores favorezca al clima organizacional.

1.3. Justificación.

1.3.1. Justificación teórica.

Los esfuerzos por mejorar el Clima Organizacional constituyen labores que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar en sus puestos y su contribución en la empresa en un ambiente de mayor confianza y respeto.

El mejorar el Clima Organizacional permite lograr mejoras a largo plazo en la productividad y a corto plazo permite mantener progresos significativos en los niveles de productividad. Si el Clima Organizacional no es favorable se produce el deterioro en el entorno laboral que lleva no solo a niveles mayores de ausentismo y renuncias si no también al desgano y la indiferencia que caracterizan a las instituciones, esto finalmente produce que el personal se retire psicológicamente de sus labores y predomine la actitud de cumplir exactamente con el tiempo de la jornada laboral.

Por este motivo la presente investigación busca mediante la aplicación de estímulos organizacionales mejorar el Clima Organizacional de tal manera que se obtenga altas tasas de productividad y una calidad muy superior del entorno laboral.

1.3.2. Justificación práctica.

Los resultados de la presente investigación servirán a la empresa y a otras empresas similares a obtener altas tasas de productividad y una calidad superior del entorno laboral.

1.4. Limitaciones de la investigación.

Las limitaciones del presente trabajo de investigación es que las conclusiones y los resultados obtenidos solo se pueden aplicar a empresas privadas nacionales ya que al aplicarse a empresas estatales es necesario complementarse con investigaciones referentes a su cultura organizacional; del mismo modo sucedería para las empresas privadas extranjeras.

CAPITULO II

MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

2.1. Marco teórico.

2.1.1. El clima organizacional.

El concepto de clima - incluso por su connotación geográfico - atmosférica - permite ampliar las perspectivas de análisis de una visión parcializada y reduccionista a una mas global, que sea capaz de integrar el ambiente como una variable sistémica y que abarque fenómenos de suyo complejos desde una visión también compleja.¹

La relación sistema - ambiente, propia de la teoría de los sistemas abiertos proveniente de la Teoría General de sistemas y enriquecida con aportes de la cibernética, ingresa con gran fuerza a la teoría organizacional en los años sesenta. Esta proporción - la de ver a los sistemas organizacionales en su relación con su entorno ambiental - encuentra acogida en una teoría de organizaciones que buscaba superar las comprensiones excesivamente mecanicistas de algunos enfoques y reduccionistas de los otros. Las perspectivas formalizantes de la escuela clásica, por otra parte, habían encontrado acerbas críticas por parte de enfoques de corte psicológico - social, que tenían su origen en la Escuela de Relaciones humanas.

Talcott Parsons propone una teoría en que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad y que hacia un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad. Esta teoría proponía, además, un camino que permitiera integrar la personalidad,

¹ Rodríguez, Dario. Diagnostico de comportamiento organizacional. 1999. pág. 157.

el sistema social organizacional y los niveles culturales. Esta integración podría producirse a través de los roles, los status y las expectativas, tomando en consideración las orientaciones de la personalidad y las orientaciones normativas. Sin embargo, esta teoría no pudo ser adecuadamente comprendida y acogida, por cuanto el desafío del momento tenía un sentido eminentemente práctico y resultaba muy difícil para los investigadores de la época el realizar un esfuerzo de esa envergadura. Por esta razón, la propuesta Parsoniana no fue acogida, o lo fue muy marginalmente, como en el caso del trabajo de Katz y Kahn y el de Buckley .

El tema del clima organizacional surge en un momento en que se siente necesario dar cuenta de fenómenos globales que tienen lugar en organizaciones, desde una perspectiva holística, pero que al mismo tiempo sea lo suficientemente simple como para poder servir de orientación a trabajos prácticos de intervención en las organizaciones, como lo desea el Desarrollo Organizacional.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.



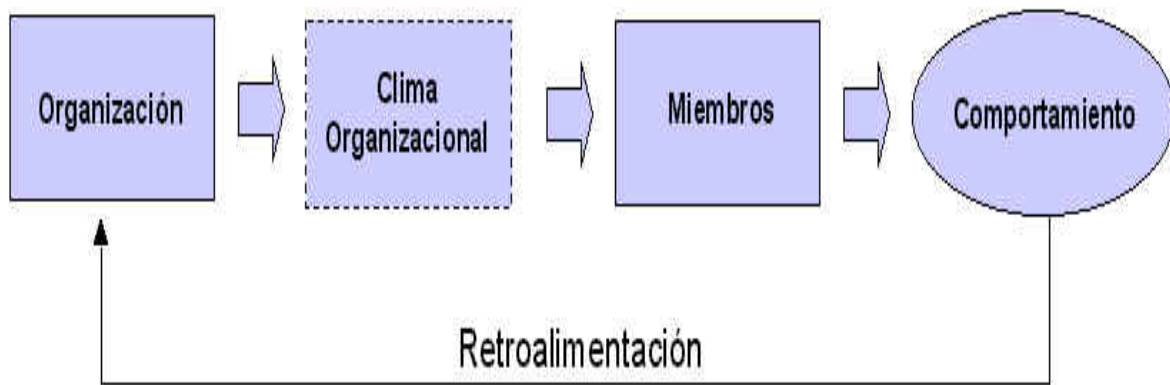
Fuente: Concalves, Alexis. (2002: www.calidad.org)

Elaboración: Concalves, Alexis.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

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, completando el circuito.²

² Concalves, Alexis. Dimensiones del clima organizacional. www.calidad.org. 2002



Fuente: Concalves, Alexis.(2002: www.calidad.org)

Elaboración: Concalves, Alexis.

2.1.1.1. El concepto de clima organizacional.

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

*El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.*³

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de

³ Bustos, Paulina. Clima organizacional. www.gestiopolis.com . 2002.

diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

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.

A pesar de esta globalidad del concepto de clima, y a pesar de haber surgido a partir de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, vale decir, en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa.

Por otra parte Rodríguez indica que *a pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.*⁴

Las variables consideradas, en el concepto de clima organizacional son:

⁴ Rodríguez, Dario. Diagnostico de comportamiento organizacional. 1999. Pág158

- a. *variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.*
- b. *variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.*
- c. *variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.*
- d. *variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.*
- e. *variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.* ^{5,6,7,8}

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

Como se puede ver, el concepto habitual de clima dice referencia con variables situacionales, pero mediadas por las percepciones de los miembros de la organi-

⁵ Rodríguez, Dario. Diagnostico del comportamiento organizacional. 1999. Págs. 158,159

⁶ Concalves, Alexis. Dimensiones del clima organizacional. www.calidad.org. 2002.

⁷ Bustos, Paulina. Clima organizacional. www.gestiopolis.com. 2002

⁸ Miranda, Mauricio. Clima organizacional. <http://spin.com.mx>. 2002

zación. Dada la definición de la organización como un sistema autopoiético de decisiones, los miembros de la organización no constituyen los elementos del sistema organizacional, sino parte de su ambiente: su ambiente interno. El clima, en esta perspectiva, ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional. Estas apreciaciones constituyen una afirmación evaluativo, una explicación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros del sistema.

2.1.1.2. Importancia del clima organizacional.

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

De esta manera el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.

2.1.1.3. Características del clima organizacional.

El clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización. El sistema organizacional constituye el tema de reflexión sobre el que se construye la definición de clima. En otras palabras, el clima puede construirse como una autorreflexión de la organización acerca de su devenir. La experiencia organizacional que tienen los miembros es auto observada por éstos, que la evalúan colectivamente. Esto significa que el clima organizacional es una autorreflexión de los **miembros** de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional. Sin embargo, esto no hace que el clima sea necesariamente una autorreflexión de la **organización** como sistema autopoietico de decisiones. Para que lo sea, es necesario que el tema del clima sea tratado en el decidir organizacional. En efecto, en los casos en que las organizaciones ven afectado su decidir por el clima o en los casos en que se adoptan decisiones, motivadas por el clima o destinadas a provocar cambios en éste, el clima ha pasado a constituirse en parte de la autorreflexión del sistema organizacional.

El clima organizacional se caracteriza por:

- a. El clima dice referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- b. El clima de una organización tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede

contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.

- c. El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- d. El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores «no tienen la camiseta puesta», normalmente tienen un muy mal clima organizacional.
- e. 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. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y —sin darse cuenta— contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas

- al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.
- f. El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización. Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se refuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección -clima organizacional parecería requerir.
- g. El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral. Una organización que tenga índices altos de ausentismo o una en que sus miembros están insatisfechos es, con seguridad, una organización con un clima laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.
- h. En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en

más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración. En otras palabras, aunque es relativamente sencillo obtener cambios dramáticos y notorios en el clima organizacional mediante políticas o decisiones efectistas, es difícil lograr que el clima no vuelva a su situación anterior una vez que se han disipado los efectos de las medidas adoptadas. Por ejemplo, en una organización cuyo clima se caracteriza por el descontento generalizado, es posible lograr una mejora importante, pero pasajera, mediante la promesa de un aumento de remuneraciones. El efecto de este anuncio, no obstante, pronto será olvidado si no se llevan a cabo otros cambios que permitan llevar a la organización a otra situación, a una diferente configuración del clima. Incluso es frecuente el caso en que un anuncio de mejoramientos de las remuneraciones, instalaciones físicas, relaciones laborales, etc., provoca expectativas y mejorías en el clima organizacional, para luego, ante la concreción efectiva de los cambios anunciados, volver a un clima organizacional que puede ser peor que el inicial, debido a que los cambios anunciados generaron expectativas que no pudieron satisfacer. En este caso, se producen frustraciones, desconfianza y una actitud desesperanzada y altamente negativa hacia la organización, con el correspondiente clima organizacional.

Por otra parte los autores como Concalves y Bustos coinciden en que las características del Clima Organizacional son:

- a. El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de esta, estas características pueden ser externas o internas.

- b. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- c. El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.
- d. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- e. El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- f. El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que

los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización.

- g. El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, como la estructura social y organizacional, niveles de tecnología, procesos de decisión, identificación de necesidades de los miembros de la organización, entre otros.
- h. El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, como la estructura social y organizacional, niveles de tecnología, procesos de decisión, identificación de necesidades de los miembros de la organización, entre otros.

2.1.1.4. Teoría del clima organizacional de Likert.

La teoría del clima organizacional, o de los *sistemas de organización*, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. El fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

Teoría de los sistemas.

Para Likert, el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones; sus esperanzas, sus capacidades y sus valores.

La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar. En este

orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización. Estos factores se definen entonces como:

1. Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
2. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
3. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
4. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

De una forma más específica, hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermedias y las variables finales.

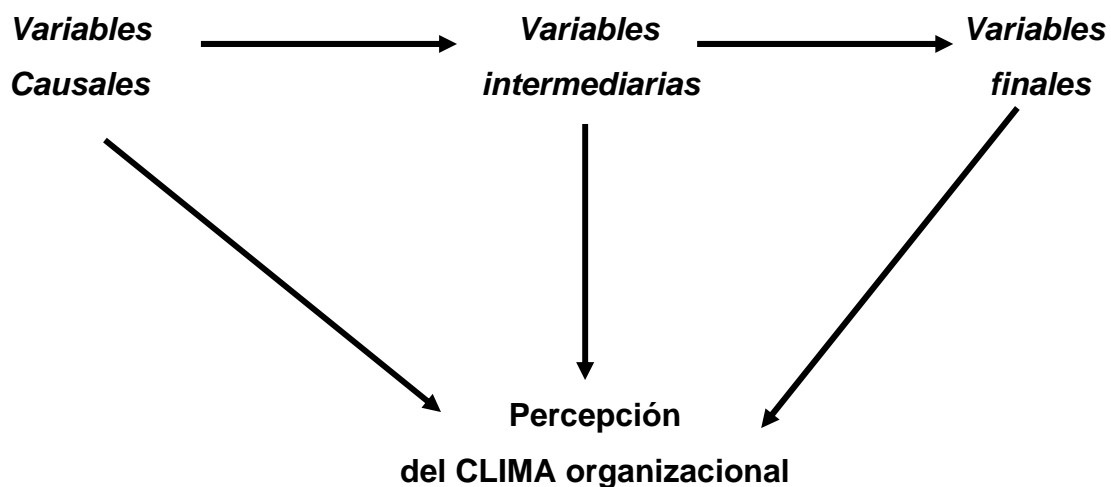
Variables causales. Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Estas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables de ésta. Aunque la situación general de una empresa, representante de una variable independiente, no forma parte, por ejemplo, de las variables causales, éstas, en cambio, comprenden la estructura de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencia y actitudes. Las variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales:

1. *Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes.*
2. *Son variables independientes (de causa y efecto). En otras palabras, si éstas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; si éstas*

*permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.*⁹

Variables intermedias. Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc. Las variables intermedias son, de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

Variables finales. Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa.



Teoría del clima organizacional de Likert.

Fuente: Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. 2002.

Elaboración: Brunet, Luc.

La combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de

⁹ Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. 2002. Pág. 29

un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

Clima de tipo autoritario

Sistema I -Autoritarismo explotador

En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no le tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Sistema II - Autoritarismo paternalista

El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Clima de tipo participativo

Sistema III - Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y, muchas veces, un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse a los fines de la organización.

Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.¹⁰

Sistema IV -Participación en grupo

En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de *objetivos* de rendimiento, por el *mejoramiento* de los métodos de *trabajo* y por la evaluación del rendimiento en función de los *objetivos*. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo

¹⁰ Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. 2002. Págs. 31,32

para alcanzar los fines y los *objetivos* de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

Así, cuanto más cerca esté el clima de una organización del sistema IV, o de participación en grupo, mejores son las relaciones entre la dirección y el personal de esta empresa; cuanto más cerca esté el clima del sistema I, éstas serán menos buenas. *La teoría de los sistemas de Likert se aproxima a los calificativos abierto/cerrado mencionados por varios investigadores con respecto a los climas que existen dentro de una organización. En efecto, un clima abierto corresponde a una organización que se percibe como dinámica, que es capaz de alcanzar sus objetivos, procurando una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros y en donde estos últimos interactúan con la dirección en los procesos de toma de decisiones. El clima cerrado caracteriza a una organización burocrática y rígida en la que los empleados experimentan una insatisfacción muy grande frente a su labor y frente a la empresa misma. La desconfianza y las relaciones interpersonales muy tensas son también privativas de este tipo de clima.*¹²

*En función de la teoría de Likert, los sistemas I y II corresponderían a un clima cerrado mientras que los sistemas III y IV, corresponderían a un clima abierto.*¹¹

*Hay que mencionar que puede establecerse un cierto número de correspondencia entre las hipótesis de McGregor (teorías X e Y) y el gobierno participativo de Likert. En lo esencial, la teoría X caracteriza los sistemas I y II, Y la teoría Y los sistemas III y IV.*¹²

Likert también hizo un cuestionario titulado Perfil Organizacional de Likert (POL) para verificar los fundamentos que sostienen su *teoría* sobre el clima organizacional. Este cuestionario es de los más populares, no solamente para medir el clima de una institución sino también para evaluar los cambios que pueden darse tras las intervenciones del tipo de desarrollo organizacional o de perfeccionamiento.

¹¹ Rodríguez, Dario. Diagnostico de comportamiento organizacional. 1999. Págs. 167,168

¹² Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. 2002. Págs. 31,32

Clima de tipo autoritario. Sistema I: Autoritarismo explotador.

<p style="text-align: center;"><i>Métodos de mando</i></p> <p>Estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza superiores subordinados.</p> <p><i>Fuerzas motivacionales</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Miedo, temor, dinero y estatus, se ignoran los otros motivos.- Las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como esclavos.- Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía.- Hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, el administrador y la organización completa. <p><i>Proceso de influencia</i></p> <ul style="list-style-type: none">- No existe el trabajo en equipo y hay poca influencia mutua.- No existe más que una influencia descendente, moderada, generalmente subestimada.	<p style="text-align: center;">Objetivos de resultados y formación</p> <p>Investigación de los objetivos a nivel medio y pocas posibilidades de formación.</p> <p><i>Modos de comunicación</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la distorsión caracteriza generalmente esta comunicación. <p><i>Proceso de tomo de decisiones</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Las decisiones se toman en la cumbre, basadas en información parcial e inadecuada. Estas decisiones son poco motivantes y
--	---

<p><i>Proceso de establecimiento de Objetivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Estos no son más que órdenes. Parece que se aceptan pero generalmente surge una resistencia intrínseca. 	<p>las toma generalmente un solo hombre.</p> <p><i>Proceso de control</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - El <i>control</i> no se efectúa más que en la cumbre. - Los elementos son muchas veces falsos o inadecuados. - Existe una organización informal y busca reducir el control formal.
---	--

Fuente: Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. 2002.

Elaborado por: Owens, R

Clima de tipo autoritario. Sistema II: Autoritarismo paternalista.

<p><i>Métodos de mando</i></p> <p>De naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados.</p>	<p><i>Objetivos de resultados y formación</i></p> <p>Investigación de objetivos elevados con pocas posibilidades de formación.</p>
<p><i>Fuerzas motivacionales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Los motivos se basan en las necesidades de dinero, del ego, del estatus y del poder, y algunas veces en el miedo. - Las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización. 	<p><i>Formas de comunicación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Hay poca comunicación ascendente, descendente y lateral. - Las interacciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.

<ul style="list-style-type: none"> - La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, como la de un amo hacia su siervo. - Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos. - Se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con el administrador y la organización. 	
<p><i>Proceso de Influencia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente salvo a través de medios informales. - En cuanto a la influencia descendente, ésta es sobre todo mediana. 	<p><i>Proceso de toma de decisiones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Las políticas se deciden en la cumbre pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles más inferiores, basadas sobre información adecuada y justa. - Las decisiones se toman sobre una base individual, desalentando el trabajo en equipo.
<p><i>Proceso de establecimiento de objetivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Se reconocen órdenes con ciertos posibles comentarios. - Hay una aceptación abierta de los objetivos pero con una resistencia clandestina. 	<p><i>Proceso de control</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - El control se efectúa en la cumbre. - Los elementos son generalmente incompletos e inadecuados. - Algunas veces se desarrolla una organización informal pero ésta puede apoyar parcialmente o resistirse a los fines de la organización.

Fuente: Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. 2002.

Elaborado por: Owens, R

Clima de tipo participativo. Sistema III: Consultivo.

<p style="text-align: center;">Métodos de mando</p> <p>Consulta entre superiores/ subordinados con una relación de confianza bastante elevada.</p>	<p style="text-align: center;">Objetivos de resultados y formación</p> <p>Investigación de los objetivos, muy elevada con buenas posibilidades de formación.</p>
<p style="text-align: center;"><i>Fuerzas motivacionales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los empleados. - Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen. - Se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes, el administrador y la organización. <p style="text-align: center;"><i>Proceso de influencia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo 	<p style="text-align: center;"><i>Modos de comunicación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - La comunicación es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral. - Puede darse un poco de distorsión y de filtración. <p style="text-align: center;"><i>Proceso de toma de decisiones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Las políticas y las decisiones generalmente se toman en la cumbre pero se permite a los subordinados

<p>superior/subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado.</p> <p><i>Proceso de establecimiento de objetivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados. Se observa una aceptación abierta pero algunas veces hay resistencias. 	<p>tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores.</p> <p><i>Proceso de control</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. <p>Se puede desarrollar una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización.</p>
--	---

Fuente: Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. 2002.

Elaborado por: Owens, R

Clima de tipo participativo. Sistema IV: Participación de grupo.

<p><i>Métodos de mando</i></p> <p>Delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.</p>	<p><i>Objetivos de resultados y de formación</i></p> <p>Investigación de objetivos extremadamente elevada y posibilidades de formación excelentes.</p>
<p><i>Fuerzas motivacionales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - La dirección tiene plena confianza en sus empleados. - Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el 	<p><i>Formas de comunicación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. - No se observa ninguna filtración o

<p>mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.</p> <p><i>Proceso de influencia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia. - <p><i>Proceso de establecimiento de objetivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo salvo en casos de urgencias. - Hay una plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados. 	<p>distorsión.</p> <p><i>Proceso de toma de decisiones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - El proceso de toma de decisiones está diseminado en toda la organización, bien integrado en todos los niveles. <p><i>Proceso de control</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel del control con una fuerte implicación de los niveles inferiores.
---	--

Fuente: Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. 2002.

Elaborado por: Owens, R

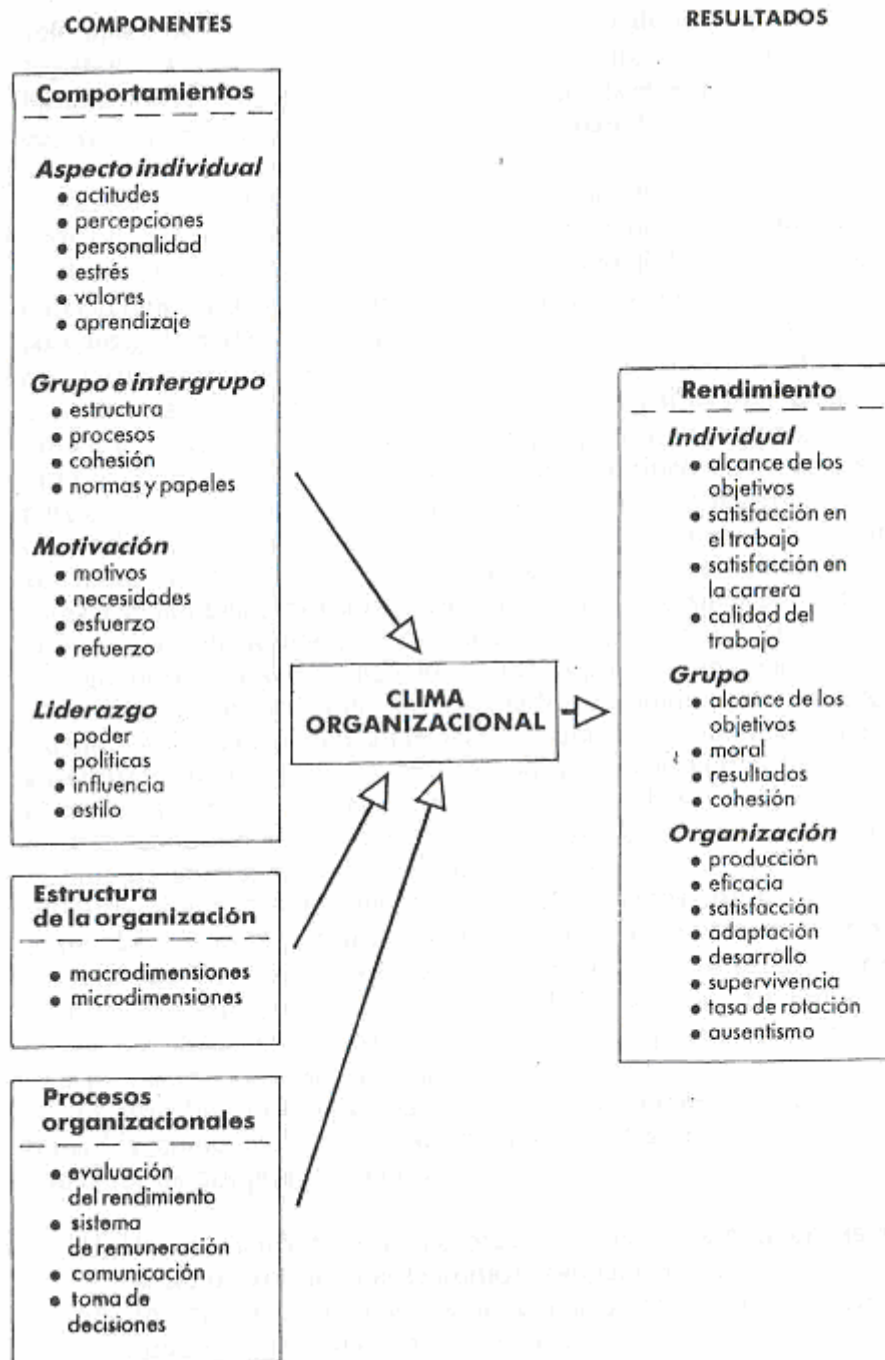
2.1.1.5. Dimensiones y medida del clima organizacional.

Existe una gran variedad de instrumentos de medida que le permitan evaluar el clima de la organización. La más popular es la de Likert (*Likert Organizational Profile*). Los cuestionarios se refieren en primer término, la disposición de los componentes o de los factores que forman el clima organizacional, y, en segundo término, el examen de las características de los cuestionarios así como las principales dimensiones que se estudian generalmente.

2.1.1.5.1. Componentes del clima organizacional.

Después de evaluar las principales variables implicadas en la composición de un clima organizacional se analiza la naturaleza de estas variables, sus interacciones dentro de la composición del clima organizacional y los efectos que provocan dentro de la organización.

En el siguiente cuadro se puede ver la forma en que interactúan componentes tales como el *comportamiento* de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que, a su vez, produce los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo. Así, los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima que es resultado de los diferentes aspectos objetivos son realidad de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados.



Fuente: Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. 2002.

Elaborado por: Gibson, J.L y otros.

La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una importancia particular. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forman se interpretan y analizan para constituir la percepción del clima. El clima organizacional también es un fenómeno circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados. En otras palabras, si las características psicológicas personales de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos por la organización. Así, un trabajador que adopta una actitud negativa en su trabajo debido al clima organizacional que percibe, desarrollará una actitud aún más negativa cuando vea los resultados de la organización y mucho más si la productividad es baja.

El clima está entonces formado por varios componentes y esta naturaleza multidimensional es importante cuando un especialista en administración de recursos humanos quiere escoger un cuestionario para proceder a la evaluación del clima de su organización. En efecto, la calidad de un cuestionario reside en el número y el tipo de dimensiones que mide. Cuanto más permita un instrumento de medida filtrar las dimensiones importantes y pertinentes de la organización estudiada, más eficaz será.¹³

2.1.1.5.2. Características de los instrumentos de medición del clima.

El instrumento de medida más usado para la evaluación del clima es el cuestionario escrito. La mayor parte de estos instrumentos presentan a los cuestionados preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales ellos deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con esta descripción. Por ejemplo:

¹³ Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. 2002. Págs. 40,41

En una organización, los empleados pueden influir sobre las decisiones que les afectan directamente.

En general, se encuentran en estos cuestionarios escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Muchas veces, su validez es sólo aparente y, algunas veces, es una validez de concepto. En efecto, frente al universo cambiante de las empresas, algunas veces, es bastante difícil establecer una verdadera validez estadística. Sin embargo, recientemente algunos cuestionarios han franqueado con éxito este obstáculo.

Estos cuestionarios se utilizan sobre todo en los cuadros de investigación que se basan en la percepción de las prácticas y los procedimientos organizacionales y sobre el desarrollo global o sumario de las percepciones individuales de la organización. En la mayor parte de los cuestionarios se exige, a los que responden, que éstos evalúen el clima de su organización en función de dos objetivos -la situación actual y la situación ideal. Esto quiere decir que para cada una de las preguntas, el interrogado debe indicar cómo percibe la situación actual y también cómo le gustaría percibirla idealmente. Esta visión o esta forma de hacerlo, es decir de medir la distancia entre el clima actual y el clima ideal, permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja y, también, indica las dimensiones que necesitan una intervención de parte de la dirección para mejorar la percepción del clima.

Igualmente es posible tener cierta evaluación del clima examinando los resultados obtenidos por una organización. Así, cuantas más altas sean la tasa de rotación y la tasa de ausentismo de una empresa, más se podrá plantear la hipótesis de que el clima es nefasto. Sin embargo, la deducción basada sobre esta sola medida conduce generalmente a conclusiones erróneas sobre todo porque no corresponde a la naturaleza perceptiva del clima. Los resultados observados pueden no estar relacionados con el clima existente. Lo que es importante, es saber cómo vive el clima de su empresa el empleado. Lo que cuenta es la percepción del individuo, la forma en que éste interpreta y analiza

su medio es la que determinará sus reacciones. Solamente a partir de ese momento puede uno permitirse unir los resultados observados al clima percibido.

La investigación del clima de las organizaciones, utilizando cuestionarios como instrumento de medida, se desarrolla generalmente alrededor de dos grandes temas:

- a) Una evaluación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones (estudios comparativos).
- b) Un análisis de los efectos del clima organizacional en una organización (estudios longitudinales).

En general, los cuestionarios se conciben para ser utilizados en varios tipos de organizaciones. Sin embargo algunos cuestionarios se han hecho esencialmente para empresas particulares como, por ejemplo, las empresas escolares y las compañías de seguros.

2.1.1.5.3. Dimensiones y cuestionarios.

El instrumento más frecuentemente utilizado para medir el clima organizacional en una empresa es la traducción de los cuestionarios de **Likert**.. Estos cuestionarios miden la percepción del clima en función de 8 dimensiones que son las siguientes:

Los métodos de mando. *La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.*

Las características de las fuerzas motivacionales. *Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.*

Las características de los procesos de comunicación. *La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.*

Las características de los procesos de influencia. *La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos en la organización.*

Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.

Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.^{14,15,16}

El cuestionario desarrollado por Litwin y Stringer mide la percepción de los empleados en función de 9 dimensiones:

Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.

Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.

Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.

Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.¹⁸

Relaciones. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a

¹⁴ Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. 2002. Págs. 45,46

¹⁵ Rodríguez, Dario. Diagnostico de comportamiento organizacional. 1999. Págs 167,168.

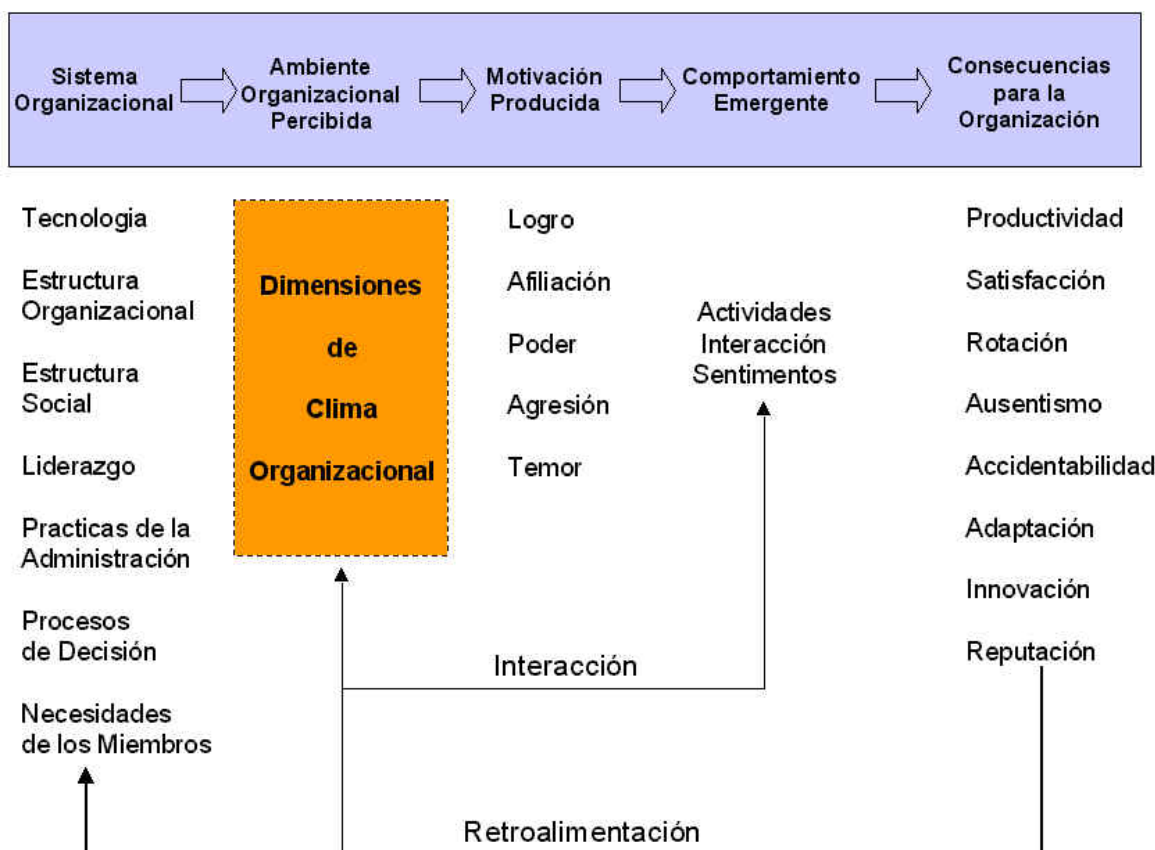
¹⁶ Concalves, Alexis. Dimensiones del clima organizacional. www.calidad.org. 2002.

partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de la organización.

Estándares. Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

Identidad. Es el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo, la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.²⁰

Litwin y Stringer proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional.



Fuente: Concalves, Alexis (2002: www.calidad.org)

Elaboración: Concalves, Alexis.

Desde esta perspectiva Litwin y Stringer mencionan que el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.¹⁷

En 1968, dos autores estadounidenses, Schnedider y Bartlett, formularon un cuestionario para medir la percepción del clima en el Interior de las compañías de seguros en función de 6 dimensiones que son:

El apoyo patronal. *¿Hasta qué punto están los superiores interesados en el progreso de sus agentes, en apoyarlos en sus esfuerzos y en mantener un espíritu amistoso de cooperación?*

La estructura. *Esta dimensión se refiere a las presiones que ejercen los superiores para que sus agentes respeten sus presupuestos, conozcan el material que está a la venta y acaparen nuevos clientes.*

La implicación con los nuevos empleados. *Esta dimensión se refiere a las preocupaciones de la empresa en cuanto a la selección y formación de nuevos agentes de seguros.*

Los conflictos interagencias. *Esta dimensión se refiere a grupos de individuos, en el interior o el exterior de la empresa que ponen en entredicho la autoridad de los administradores.*

La autonomía de los empleados. *Esta dimensión se apoya en el grado de autonomía que viven los empleados en su trabajo.*

¹⁷ Concalves, Alexis. Dimensiones del clima organizacional. www.calidad.org. 2002.

El grado de satisfacción general. Esta dimensión se refiere al grado de satisfacción que sienten los empleados en su trabajo o en su organización.¹⁸

Otro cuestionario interesante es el desarrollado por Pritchard y Karasick en 1973 de 11 dimensiones las cuales son las siguientes:

Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)

Rendimiento (remuneración). Aquí se trata de la contingencia rendimiento/remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.

Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

Estatus. Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) Y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.

Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.

Centralización de la toma de decisiones. Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

¹⁸ Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. 2002. Págs. 46,47

Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.¹⁹

Moos e Insell elaboraron un cuestionario, titulado *The Work Environment Scale*, susceptible de ser utilizado en la mayoría de las organizaciones (privadas, públicas, escolares). Este instrumento se compone de 90 preguntas y mide el clima en función de las 10 dimensiones siguientes:

Implicación. Esta dimensión mide hasta qué punto los individuos se sienten implicados en su trabajo.

Cohesión. Esta dimensión se basa en las relaciones de amistad y apoyo que viven los trabajadores entre si

Apoyo. Esta dimensión se refiere al apoyo y estímulo que da la dirección a sus empleados.

Autonomía. Esta dimensión mide hasta qué punto la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y a tomar decisiones.

Tarea. Esta dimensión evalúa hasta qué punto el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo.

Presión. Esta dimensión se basa en la presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo.

Claridad. Esta dimensión mide hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores.

Control. Esta dimensión se refiere a los reglamentos y a las presiones que puede utilizar la dirección para controlar a sus empleados.

Innovación. Esta dimensión mide la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.

Confort. Esta dimensión se refiere a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados.²²

¹⁹ Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. 2002. Págs. 48,49

Lo importante del cuestionario que el especialista en administración utilice para evaluar el clima de su organización, es que su instrumento de medición cubra por lo menos las cuatro dimensiones siguientes:

Autonomía individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto poder de decisión.

Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los objetivos y los métodos de *trabajo* se establecen y se comunican a los empleados por parte de sus superiores.

Tipo de recompensa. Esta dimensión se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.

Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

*Entonces, en la medida en que un cuestionario incluya más preguntas o características relativas a las dimensiones precedentes, mejor será su capacidad para poder delimitar, de la manera más global posible, el clima organizacional tal y como lo viven sus miembros.*²⁰

2.1.1.6. Procedimientos del diagnóstico del clima organizacional.

*Los cuestionarios que se utilizan en el diagnóstico del clima organizacional, constituyen el instrumento más usado. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que es conveniente combinar los cuestionarios con entrevistas individuales, entrevistas grupales y seminarios de diagnóstico.*²¹

²⁰ Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. 2002. Pág. 51

²¹ Rodríguez, Dario. Diagnóstico del comportamiento organizacional. 1999. Pág. 174

En efecto, dado que en el diagnóstico de clima organizacional se trata de evaluar un fenómeno complejo, con características sistémicas, parece razonable aproximarse a él desde diferentes perspectivas.

*El estudio del clima organizacional no tiene las complicaciones, ni se espera de él la profundidad, de un diagnóstico de la cultura de la organización. Por esta razón, es posible disminuir las entrevistas grupales, de tal manera que se cuide que en ellas queden representados todos los sectores que pudieran tener climas diferentes.*²²

El clima de una organización es una resultante sistémica — y por lo tanto sinérgica — de los climas particulares de los diferentes subsistemas que forman la organización. En otras palabras, el clima de una organización compuesta por cinco departamentos será equivalente al clima de cada uno de los cinco departamentos más la resultante de la interacción entre estos departamentos en el devenir operacional de la organización. En esta característica interaccional influyen determinante mente las expectativas y estereotipos recíprocos que los departamentos tengan unos de otros. Es posible, por ejemplo, que en una organización haya relativamente buenos climas en cada uno de sus departamentos, pero que en conjunto haya tantas rivalidades y problemas entre departamentos, que el clima organizacional conjunto sea deficiente, lo que traerá consecuencias de importancia para el logro del producto organizacional. Este fenómeno — de buenos climas parciales y deficiente clima global — es relativamente frecuente en nuestro país y probablemente también lo sea en todos los lugares en que el modelo organizacional incentiva—como una forma de aumentar la productividad — la competencia entre departamentos, con el resultado de un clima organizacional tenso, de mucha desconfianza, en que se pierde de vista el objetivo organizacional y el espíritu de equipo a nivel del sistema organizacional global.

²² Rodríguez, Dario. Diagnóstico del comportamiento organizacional. 1999. Pág. 174

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.²³

2.1.1.7. Beneficios del estudio del clima organizacional.

Los beneficios que representan el realizar un estudio del clima organizacional son:

- Identificar las percepciones que actualmente poseen los colaboradores en relación a diferentes características relevantes del entorno laboral.
- Apoyar la gestión general de la administración proporcionando información relevante que permita realizar una planificación de estrategias de intervención en el ámbito del desarrollo organizacional y de los Recursos Humanos.
- Evaluar el clima organizacional en base a un análisis de fortalezas y debilidades en relación a las dimensiones consideradas para el estudio.
- Determinar las principales diferencias que reportan los colaboradores en relación a las diversas unidades de análisis.
- Establecer hipótesis diagnósticas y sugerir estrategias de intervención en consideración de las debilidades y oportunidades de mejoramiento detectadas.

²³ Concalves, Alexis. Dimensiones del clima organizacional. www.calidad.org. 2002.

- Desarrollar estrategias de crecimiento y mantención para las dimensiones percibidas positivamente.
- Sugerir cursos de acción específicos para las dimensiones percibidas desfavorablemente.

2.1.2. Los estímulos organizacionales.

2.1.2.1. La motivación.

La motivación se define como *la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.*²⁴ Como la motivación general concierne al esfuerzo hacia cualquier meta, se enfocara hacia las metas organizacionales a fin de reflejar el interés singular en el comportamiento relacionado con el trabajo. Los tres elementos clave en esta definición son el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades.

*El elemento esfuerzo es una medida de la intensidad. Cuando alguien está motivado, él o ella se dedica con ahínco a su meta. Pero con altos niveles de motivación es improbable obtener resultados favorables de desempeño de trabajo a menos que el esfuerzo sea canalizado en la dirección que beneficia a la organización. Por tanto se debe considerar la calidad de esfuerzo como también la intensidad. El tipo de esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización y que es consistente con estas, es el que se debe buscar. Finalmente, se trata la motivación como un proceso de satisfacción de la necesidad.*²⁵

Una necesidad significa algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Una necesidad insatisfecha crea tensión que estimula el impulso dentro del individuo. Tres impulsos generan un comportamiento de

²⁴ Stoner, James y otros. Administración. 1999. Pág. 484

²⁵ Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional. 1999. Pág. 168

búsqueda para encontrar metas particulares que, si logran, satisfarán la necesidad y favorecerán la reducción de la tensión.

Por tanto podemos decir que los empleados motivados están en un estado de tensión. Para aliviar esa tensión, ejercen un esfuerzo. Mientras más grande sea la primera más grande será el nivel de esfuerzo. Si el esfuerzo conduce a la satisfacción de la necesidad, la tensión se reduce. Pero en el trabajo, esta reducción de la tensión del esfuerzo debe también ser dirigida hacia las metas organizacionales. Por tanto es inherente a nuestra definición de la motivación el requerimiento de que las necesidades individuales deben ser compatibles y consistentes con las metas de la organización. Cuando esto no ocurre, es posible que se tengan individuos que ejerzan altos niveles de esfuerzo pero que en realidad operen contra los intereses de la organización.

2.1.2.2. Teoría de la motivación.

Las teorías de la motivación que explican el comportamiento humano en la organización son:

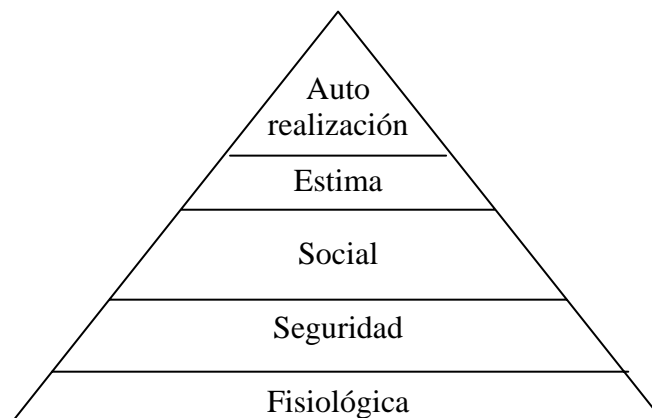
2.1.2.2.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow.

Probablemente la teoría de la motivación más conocida es la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow. El formuló la hipótesis de que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades. Éstas son:

1. Fisiológica. Incluye el hambre, la sed, el refugio, el sexo y otras necesidades físicas.
2. Seguridad. Incluye la seguridad y la protección del daño físico y emocional.
3. Social. Incluye el afecto, la pertenencia, la aceptación y la amistad.
4. Estima. Incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, así como también los factores externos de estima como el estatus, el reconocimiento y la atención.

5. Autorrealización. El impulso de convertirse en lo que es uno capaz de volverse; incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

Conforme cada una de estas necesidades se satisface sustancialmente, la siguiente se vuelve dominante. El individuo avanza hacia arriba por los escalones de la jerarquía. *Desde el punto de vista de la motivación, la teoría diría que aunque ninguna necesidad se satisface por completo, una necesidad sustancialmente satisfecha ya no motiva. Así que, de acuerdo con Maslow, si se quiere motivar a alguien, se necesita entender en qué nivel de la jerarquía está actualmente esta persona, y enfocarse en satisfacer aquellas necesidades del nivel que esté inmediatamente arriba.*²⁶



Fuente: Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional. 8° Edición. 1999

Elaborado por: Robbins, Stephen.

Maslow separó estas cinco necesidades en órdenes altos y bajos. Las necesidades fisiológicas y de seguridad se describieron como de orden bajo, y lo social, la estima y la autorrealización, como necesidades de orden alto. La diferenciación entre las dos órdenes se hizo según la premisa de que las necesidades de nivel alto se satisfacen internamente (dentro de la persona), y las

²⁶ Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional. 1999. Pág. 169, 170.

necesidades de bajo orden se satisfacen de manera externa (por cosas como salario, contratos sindicales y antigüedad).

2.1.2.2.2. Teoría de los dos factores de la motivación de Frederick Herzberg.

El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría de la motivación-higiene. En la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo, Herzberg investigó la pregunta "¿Qué quiere la gente de sus trabajos?" Él pidió a la gente que describiera, en detalle, situaciones en las que se sentía excepcionalmente bien y mal acerca de sus trabajos. Estas respuestas se tabularon y se separaron por categorías.

De las respuestas separadas por categorías, Herzberg concluyó que las respuestas que la gente dio cuando se sentía bien en su trabajo eran muy diferentes de las contestaciones dadas cuando se sentía mal. Ciertas características tienden a estar consistentemente relacionadas con la satisfacción en el trabajo, y otros con la insatisfacción en el trabajo. Los factores intrínsecos, como el logro, el reconocimiento el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento parecen estar relacionados con la satisfacción en el trabajo. Cuando aquellos interrogados se sentían bien acerca de su trabajo, tendían a atribuir estas características a ellos mismos. Por otro lado, cuando estaban insatisfechos, tendían a citar factores extrínsecos, como la política de la compañía y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

Según Herzberg, lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, como tradicionalmente se había creído. Eliminar las características de insatisfacción de un trabajo no lo hace necesariamente satisfactorio, Herzberg propone que estos hallazgos indican la existencia de un continuum dual: lo opuesto de la

“satisfacción” es “no satisfacción” y lo opuesto de “insatisfacción” es “no insatisfacción”.²⁷

*De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo están separados y son distintos de aquellos que llevan a la insatisfacción en el trabajo. Por tanto, los gerentes que buscan eliminar los factores que crean la insatisfacción en el trabajo podrán traer más paz, pero no necesariamente motivación. Están apaciguando a su fuerza de trabajo, pero no motivándola. Como resultado, tales características, como la política de la compañía y la gerencia, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario, se caracterizaron por Herzberg como factores de higiene cuando éstos son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Si queremos motivar a la gente en su trabajo, Herzberg sugiere enfatizar el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento, estas son las características que la gente encuentra intrínsecamente recompensantes.*²⁸

2.1.2.2.3. Teoría X y teoría Y de Douglas McGregor.

Douglas McGregor propuso dos posiciones distintas de los seres humanos: una básicamente negativa, nombrada teoría X y otra básicamente positiva, nombrada teoría Y, después de ver la manera en la cual los gerentes trataban con sus empleados, Mc Gregor concluyó que la visión del gerente acerca de la naturaleza de los seres humanos está basada en ciertas suposiciones de grupo y que él tiende a moldear su comportamiento hacia subordinados de acuerdo con estas suposiciones.

De acuerdo con la teoría X, las cuatro premisas adoptadas por los gerentes son:

²⁷ Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional. 1999. Pág. 171,172

²⁸ Stoner, James y otros. Administración. 1999. Págs. 495,496

1. *A los empleados inherentemente les disgusta trabajar y, siempre que sea posible tratarán de evitarlo.*
2. *Ya que les disgusta trabajar, deben ser reprimidos, controlados o amenazados con castigos para lograr metas.*
3. *Los empleados evitarán responsabilidades y buscarán dirección formal siempre que sea posible.*
4. *La mayoría de los trabajadores coloca la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y mostrarán muy poca ambición.²⁹*

En contraste con estas percepciones negativas acerca de la naturaleza de los seres humanos, McGregor listó las cuatro suposiciones positivas que llamó teoría Y:

1. *Los empleados pueden percibir el trabajo tan natural como descansar o jugar.*
2. *La gente ejercerá la auto dirección y el autocontrol si están comprometidos con sus objetivos.*
3. *La persona promedio puede aprender a aceptar, aun buscar, la responsabilidad.*
4. *La habilidad de tomar decisiones innovadoras se halla ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es propiedad exclusiva de aquellos que tienen puestos gerenciales.³²*

¿Cuáles son las implicaciones motivacionales de aceptar el análisis de McGregor? La respuesta se expresa mejor en el marco presentado por Maslow. La teoría X asume que las necesidades de nivel bajo dominan a los individuos. La teoría Y supone que las necesidades de nivel alto dominan a los individuos. McGregor mismo mantiene la creencia de que las premisas de la teoría Y fueron más válidas que las de la teoría X. Por tanto, propuso tales ideas –como la toma participativa de decisiones, los trabajos desafiantes y de responsabilidad y las

²⁹ Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional. 1999. Pág. 170,171

*buenas relaciones de grupo- como métodos que podrían maximizar la motivación de un empleado.*³⁰

2.1.2.2.4. Teoría de las necesidades de McClelland.

La teoría sobre las necesidades de McClelland fue desarrollada por David McClelland y sus asociados. La teoría se enfoca en tres necesidades: logro, poder y afiliación. Se definen de este modo:

- Necesidad de logro: el impulso de sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.
- Necesidad de poder: la necesidad de hacer que otros se comporten en una forma en que no se comportarían.
- Necesidad de afiliación: el deseo de relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Algunas personas tienen una fuerza impulsora para tener éxito. Luchan por el logro personal y no tanto por las recompensas del éxito. Tienen un deseo de hacer algo mejor o más eficientemente que lo que se ha hecho antes, este impulso es la necesidad del logro. *En la investigación sobre la necesidad del logro, McClelland encontró que los grandes realizadores se diferencian de otros por sus grandes deseos de hacer mejor las cosas, buscan situaciones en las que tengan la responsabilidad personal de dar soluciones a problemas, situaciones en las que pueden recibir una rápida retroalimentación sobre su desempeño a fin de saber fácilmente si están mejorando o no, y situaciones en las que puedan establecer metas desafiantes.*³¹ Los grandes realizadores son jugadores; les disgusta tener éxito por la suerte. Prefieren el reto de trabajar en un problema y aceptar la responsabilidad personal del éxito o del fracaso, en lugar de dejar el resultado al azar o a las acciones de otros. De manera muy especial evitan lo que perciben ser tareas muy fáciles o muy difíciles. Quieren separar obstáculos, pero

³⁰ Stoner, James y otros. Administración. 1999. Pág. 494

³¹ Flores, Javier. El comportamiento humano en las organizaciones. 2001.

quieren sentir que su éxito (o fracaso) se deben a sus propias acciones. Esto significa que les gustan las tareas de dificultad intermedia.

Los grandes realizadores se desempeñan mejor cuando perciben su probabilidad de éxito es 0.5, esto es, estiman que tienen una oportunidad de éxito de 50%. Les disgusta apostar con las probabilidades altas ya que no logran la satisfacción de logro de la circunstancia del éxito. En forma similar no les gustan las posibilidades bajas (alta probabilidad de éxito), pues no existe reto para sus habilidades. Les gusta establecer metas que requieran que ellos mismos se esfuercen más. Cuando hay una oportunidad en la que la posibilidad del éxito es igual a la del fracaso, existe una ocasión óptima de experimentar sentimientos de logro y satisfacción de sus esfuerzos.

La necesidad de poder (nPow) es el deseo de tener impacto, de ser influyente y controlar a los demás. Los individuos altos en nPow disfrutan el estar a cargo, luchan por influenciar a los demás, prefieren ser colocados en situaciones competitivas y orientadas al estatus, y tienden a estar más interesados en el prestigio y la obtención de influencia en los demás que en el desempeño eficaz.³²

La tercera necesidad que aisló McClelland es la afiliación. Esta necesidad ha recibido atención mínima de los investigadores. La afiliación puede estar ligada a las metas de Dale Carnegie: el deseo de gustar y ser aceptado por los demás. Los individuos con un motivo de alta afiliación luchan por la amistad, prefieren las situaciones cooperativas en lugar de las competitivas y desean relaciones que involucren un alto grado de entendimiento mutuo.

Las personas con una gran necesidad de afiliación suelen disfrutar enormemente que se les tenga estimación y tienden a evitar la desazón de ser rechazados por un grupo social. Como individuos es probable que les preocupe mantener buenas relaciones sociales, experimentar la sensación de comprensión y proximidad, estar prestos a confortar y auxiliar a quienes se ven en problemas y gozar de

³² Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional. 1999. Pág. 176

amigables interacciones con los demás. *Flores García manifiesta que hay dos tipos de necesidades afiliativas:*

- *Afirmación afiliativa: Referida a la preocupación de obtener interrelaciones con las demás personas.*
- *Interés afiliativo: Consiste en la preocupación de mantener relaciones interpersonales abiertas y cercanas.*³³

Los tres impulsos de poder, afiliación y logro son de especial importancia para la administración, puesto que debe reconocerse que todos ellos permiten que una empresa organizada funcione adecuadamente.

2.1.2.2.5. Teoría de las expectativas de Victor Vroom.

Una de las explicaciones más ampliamente aceptadas acerca de la motivación es la teoría de las expectativas de Víctor Vroom, aunque tiene sus críticos, la mayor parte de la evidencia de la investigación apoya la teoría.

La teoría de las expectativas sostiene que la fortaleza de una tendencia a actuar de cierta manera depende de la fortaleza de la expectativa de que el acto sea seguido de una respuesta dada y de lo atractivo del resultado para el individuo. *La teoría de las expectativas dice que un empleado estará motivado para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando crea que éste llevará a una buena apreciación del desempeño; que una buena apreciación conducirá a recompensas organizacionales como un bono, un incremento salarial o un ascenso; y que las recompensas satisfarán las metas personales del empleado.*³⁴ La teoría por tanto se enfoca en tres relaciones.

1. Relación esfuerzo-desempeño. La probabilidad percibida por el individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo conducirá a un desempeño.

³³ Flores, Javier. El comportamiento humano en las organizaciones. 2001.

³⁴ Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional. 1999. Pág. 187

2. Relación recompensa-desempeño. El grado en el cual el individuo cree que el desempeño de un nivel particular llevará al logro o al resultado deseado.
3. Relación recompensas-metas personales. El grado en el cual la organización premia las metas personales del individuo o sus necesidades y lo atractivo que estas recompensas potenciales son para el individuo.

La teoría de las expectativas ayuda a explicar por qué muchos empleados no están motivados en sus trabajos y simplemente hace lo mínimo necesario para mantenerse. Esto se puede evidenciar cuando se observa la teoría de las tres relaciones con más detalle. Para ello Robbins plantea preguntas para que los empleados respondan de manera afirmativa para maximizar su motivación.

Primero, ¿si yo doy un esfuerzo máximo, será reconocido en mi evaluación de desempeño? Para muchos empleados la respuesta es “no”. ¿Por qué? Su nivel de habilidad podrá ser deficiente, lo que significa que sin importar cuan duro se esfuercen, probablemente no tendrán un alto desempeño. El sistema de evaluación del desempeño en la organización podría diseñarse para evaluar factores que no involucran el desempeño como la lealtad, la iniciativa o el valor, lo cual significa que un mayor esfuerzo no necesariamente tendrá como resultado una evaluación más alta. Todavía otra posibilidad es que el empleado con razón o sin razón, perciba que no le cae bien a su jefe. Como resultado espera tener una evaluación pobre a pesar de su nivel de esfuerzo. Estos ejemplos sugieren que una posible fuente de la baja motivación del empleado es la creencia, por parte del empleado, de que sin importar cuán duro trabaje él, la probabilidad de conseguir una buena evaluación de desempeño es baja.

Segundo, ¿si consigo una buena evaluación de desempeño, ello me llevará a recompensas organizacionales? Muchos empleados ven la relación desempeño-recompensa en su trabajo como débil. La razón es que la organización recompensa muchas cosas además del desempeño. Por ejemplo, cuando el salario se distribuye a los empleados con base en factores como la antigüedad, el

ser cooperativo o el “alabar” al jefe, es probable que los empleados vean la relación desempeño –recompensa como débil y desmotivadora.

Finalmente, ¿si soy recompensado, son los premios personalmente atractivos? El empleado que trabaja duro con la esperanza de obtener un ascenso pero obtiene un incremento de salario en su lugar; el empleado que quiere un trabajo más interesante y de mayor desafío pero recibe sólo unas palabras de aprecio. Estos ejemplos ilustran la importancia de que las recompensas se diseñen de acuerdo con las necesidades individuales del empleado. Desafortunadamente, muchos gerentes están limitados en las recompensas que pueden distribuir, asumen por error que todos los empleados quieren lo mismo, en consecuencia, pasan por alto los efectos de la diferencia de las recompensas en la motivación. En cualquier caso, se mengua la motivación del empleado.

La clave de la teoría de las expectativas es el entendimiento de las metas individuales y la unión entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y las recompensas y, finalmente entre las recompensas y la meta de satisfacción individual. Como modelo de contingencia, la teoría de las expectativas reconoce que no existe principio universal para una explicación de las motivaciones de todo mundo. Además, sólo porque entendemos las necesidades que una persona busca satisfacer no podemos asegurar que el individuo perciba un alto desempeño como el camino necesario para la satisfacción de estas necesidades.³⁵

2.1.3. Estrategias de la motivación en una organización.

Las estrategias que utilizan las organizaciones empresariales a su personal dependen de factores como capacidad económica de la empresa, modelo de gestión organizacional aplicada, ubicación en el sector específico, nivel de posicionamiento en el mercado, objetivos y estrategias que aplica, entre otros.

³⁵ Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional. 1999. Pág. 188

Entre las estrategias de motivación se tiene:

2.1.3.1. La capacitación laboral.

La capacitación laboral adquiere importancia hoy en día como consecuencia del interés de las organizaciones por contar con trabajadores que reúnan un conjunto de conocimientos adecuados al puesto, que exige cada vez mas competencias laborales innovadoras e imaginativas.

Desde el punto de vista de los recursos humanos, coexisten dos tipos de mercados: el mercado de recursos humanos formada por personas desocupadas en edad laboral, por aquellas que laboran actualmente pero que se encuentran insatisfechas; y el mercado laboral conformada por las organizaciones tanto privadas como publicas que requieren incorporar trabajadores.³⁶

Lo recomendable seria que haya una correspondencia entre los dos mercados pero realmente lo que se tiene son trabajadores formados con competencias menores o diferentes que requieren los puestos, creando una diferencia que se suple actualmente con capacitaciones adicionales para ajustar al puesto.

La capacitación debe ser tomada por las organizaciones como una estrategia que rompa los esquemas tradicionales que limitan su avance. Es por ello que el tener acceso a esta posibilidad formativa actúa cada vez mas como uno de los factores motivadores principales. Para lograr una máxima operatividad y eficiencia en las acciones formativas, consiguiendo que se conviertan en autenticas herramientas motivadoras, las organizaciones empresariales deben utilizar metodologías innovadoras basadas en la integración del aprendizaje y el trabajo. Ello implica innovar los contenidos de los programas de capacitación, dosificar la intensidad de la capacitación, utilizar equipos y recursos pedagógicos, entre otros.

³⁶ Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. 2003. Pág. 179

2.1.3.2. La participación en la toma de decisiones.

La mayoría de las personas se sienten motivadas si se les consulta sobre las acciones, problemas o decisiones que les afectan. Por ello el nivel adecuado de participación se traduce en motivación y en conocimiento valioso para el éxito de la organización.

La toma de decisiones participativa se relaciona con la necesidad de afiliación y de aceptación, originando en el personal un sentido de logro fundamental para el éxito de la organización.

2.1.3.3. La calidad de la vida laboral.

Consiste en un enfoque de sistemas aplicable al diseño de puestos y al logro del enriquecimiento de los mismos, combinando medidas y parámetros económicos, técnicos y sociales. Lo cierto es que la calidad de la vida laboral no es solamente un enfoque amplio sobre el enriquecimiento del puesto, si no que es necesario concebirla como un campo interdisciplinario de investigación y acción en el que se combinan la psicología organizacional, la sociología, la ingeniería industrial, la teoría y desarrollo de la organización, la teoría de motivación y el liderazgo.

Los directivos conciben la calidad de la vida laboral como un medio para evitar el estancamiento y mejorar la productividad, los trabajadores y representantes sindicales la entienden como un argumento a utilizar para mejorar sus condiciones laborales, la rentabilidad y conseguir salarios mas elevados, y por su parte, el Estado se siente atraído por esta variable como un medio para mejorar los rendimientos, reducir la inflación, obtener democracia interna y reducir al máximo los conflictos laborales.

La calidad laboral es un componente de la responsabilidad social empresarial (RSE). Ser responsable socialmente implica para una empresa asumir de manera voluntaria y proactiva las obligaciones que contrae con los diferentes sectores

involucrados en su actividad, armonizando sus fines particulares con los fines de la sociedad, por cuanto se entiende que las organizaciones empresariales no son sujetos pasivos cuyas conductas están determinados solamente por la lógica del mercado, sino son instituciones que definen sus fines, eligiendo los medios de la sociedad para alcanzarlos, asumiendo con ello, las consecuencias de sus acciones.

Las organizaciones que se preocupan por mejorar la calidad de vida de sus trabajadores debe de retribuir económicamente el justiprecio del esfuerzo y dedicación que ponen en su trabajo, reconocer los beneficios sociales exigidos por el Estado e implementar otros por iniciativa propia, facilitar un ambiente de trabajo saludable y decoroso, que no trastoque su salud físico y mental, promueva un clima de paz laboral adecuado para facilitar la flexibilidad en innovación entre otros.

2.1.3.4. La mejora salarial.

La capacidad motivadora de la mejora salarial esta sujeta a:

- La mejora salarial es un factor motivador hasta que el trabajo alcanza un nivel mínimo de vida, aunque ese nivel de vida tendera a ser mayor conforme el trabajador adquiera más dinero.
- Hay algunas organizaciones que utilizan al dinero para atraer y mantener al personal adecuado en cada puesto y no como factor motivador en si mismo. Es decir, estas empresas tienen por política salarial, pagar a sus trabajadores remuneraciones competitivas dentro de su sector industrial o dentro de su área geográfica solo como el único propósito de atraer y conservar capacitado.

Para que las remuneraciones sean motivadores eficaces, los trabajadores deben recibir con independencia de los puestos que ocupen, una remuneración que refleje su desempeño individual, es decir, la forma de asegurarse de que el dinero tiene significado como recompensa para el logro es basar la compensación

*tanto como sea posible en su desempeño laboral. Ello implica para la organización tener una política remunerativa diferencial.*³⁷

2.1.3.5. La comunicación interna.

La comunicación es uno de los factores motivadores mas esenciales ya que permite, no solo conocer el momento presente, si no también el horizonte de futuro, creando un clima de confianza, motivación e ilusión. Las características psicológicas que hacen de la comunicación interna un factor realmente motivador son los siguientes:

- Autonomía: posibilidad de auto-organizar el proceso de trabajo, determinar habilidades a emplear, diseñar pautas de trabajo.
- Variedad: evitar la monotonía, ampliando el abanico de actividades a desarrollar.
- Identidad: Percepción de la responsabilidad sobre el proceso y los resultados.
- Impotancia: Creencia que lo que se obtiene es útil o tiene sentido para otras personas.
- Equidad: Proporción ajustada en lo que da a la organización y lo que se recibe de ella.
- Retroalimentación: Recepción de la información sobre el resultado del esfuerzo.
- Apoyo social: Contar con relaciones interpersonales de calidad capaces de afrontar situaciones conflictivas en el trabajo.

El practicar un flujo de comunicación que viaja en todas las direcciones y en el que participan activamente todos los miembros de la organización, es un factor motivador, por cuanto los trabajadores razonaran que sus opiniones son tomadas en cuenta, identificándose mas con los propósitos que persigue la organización.

³⁷ Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. 2003. Pág. 450

2.1.3.6. El poder en la organización.

Se debe considerar que el poder debe actuar en el sentido de no obligar al personal a trabajar, sino en ayudarlo a encontrar la mejor forma de hacerlo, aquellos que lo posean y lo ejerzan de esta forma pueden conseguir importantes logros porque:

- Las personas que utilizan adecuadamente el poder suelen tener un enorme afán de superación y parecen disfrutar con la disciplina del trabajo, lo que satisface su deseo de hacer las cosas de un modo ordenado.
- Están dispuestos a sacrificar parte de sus propios intereses en aras de la organización.
- Cuentan con un sentido de justicia muy agudo. Defienden la justa recompensa del trabajador por sus esfuerzos.
- Cuentan con un alto sentido de responsabilidad y buscan la claridad organizativa y el espíritu de equipo, teniendo siempre presente que lo malo no es cometer los errores, sino no aprender de ellos.

La búsqueda del poder para ejercer una influencia en los demás miembros se convierte en factor motivador para el trabajador, que las organizaciones deben aprovechar para alcanzar los objetivos en el corto plazo.

2.1.4. La Cultura Organizacional.

2.1.4.1. Definición.

*Stoner define a la cultura organizacional como la serie de entendidos importantes, como normas, valores, actitudes y creencias, compartidos por los miembros de la organización.*³⁸

³⁸ Stoner, James y otros. Administración. 1999. Pag. 198

Robbins a su vez plantea que *“La cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo”*³⁹

2.1.4.2. Conceptualización de cultura organizacional.

La cultura organizacional puede ser percibida como un registro histórico de los éxitos y fracasos que obtiene la empresa desde su inicio y durante su desarrollo, a través de los cuales puede tomarse la decisión de omitir o crear algún tipo de comportamiento favorable o desfavorable para el crecimiento de la organización.

*La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras.*⁴⁰

La cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, Así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos.

2.1.4.3. Tipos de cultura organizacional.

Dentro de los tipos de cultura organizacional se pueden mencionar los siguientes:

Cultura predominante: Es aquella cultura que muestra o expresa los valores centrales que comparten la gran mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de cultura organizacional se habla de cultura dominante.

Subcultura: Son culturas que reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros.

³⁹ Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional. 1999. Pág.

⁴⁰ Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional. 1999. Pág. 595

Si las organizaciones no tienen una cultura dominante y solo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente decrecería bastante porque no existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

2.1.4.4. Características de la cultura organizacional.

Entre las características principales se puede mencionar:

- Identidad de sus miembros: es el grado en que los trabajadores se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo.
- Énfasis en el grupo: Las actividades de trabajo se organizan en relación a grupos y no a personas.
- Enfoque hacia las personas: las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- La integración de unidades: Se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente.
- El control: Establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.
- Tolerancia al riesgo: Es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.
- Los criterios para recompensar: Como se distribuyen las recompensas, entre las que podemos mencionar el aumento de sueldos y asensos de acuerdo con el rendimiento del empleado.
- El perfil hacia los fines o los medios: en que forma la administración obtiene una visión de los resultados o metas o no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- El enfoque hacia un sistema abierto: el grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos.

2.1.4.5. Funciones de la cultura organizacional.

La cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización:

- *Desempeña un papel de definición de fronteras; esto es, crea distinciones dentro de una organización y las demás.*
- *Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.*
- *La cultura facilita la generación del compromiso con algo mas grande que el interés personal de un individuo.*
- *Incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el pegamento social que ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados de lo que deben hacer y decir los empleados.*
- *La cultura sirve como un mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y los comportamientos de los empleados.*⁴¹

2.1.4.6. Cultura organizacional de Corporación Infarmasa S.A.

El presente estudio presenta la cultura organizacional basada en el establecimiento y promoción de:

- Una adecuada estructura organizacional.
- Adecuadas expectativas, actitudes y aptitudes para la promoción del personal.
- Un correcto comportamiento organizacional.
- Promoción de la responsabilidad del personal.
- Propiciar la identificación del personal con la empresa.
- Brindar al personal un adecuado ambiente físico.
- Generar un buen ambiente social y de relaciones interpersonales.

⁴¹ Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional. 1999. Pág. 601

2.2. Marco conceptual.

2.2.1. Autoridad.- Forma de poder, con frecuencia usada en términos más amplios para referirse a la capacidad de las personas para esgrimir un poder resultante de sus cualidades.

2.2.2. Clima.- Se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión global de la organización.

2.2.3. Comunicación.- Proceso en el cual las personas tratan de compartir significados mediante la transmisión de mensajes en forma de símbolos.

2.2.4. Control.- Proceso que garantiza las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas.

2.2.5. Estructura organizacional.- La forma en que se dividen, organizan y coordinan las actividades de una organización.

2.2.6. Influencia.- Todo ejemplo de acción o de conducta que propicien que otra persona o grupo cambien de actitud o conducta.

2.2.7. Motivación.- Factores que causan la conducta de una persona, la canalizan y la sostienen.

2.2.8. Planeación.- Proceso mediante el cual se establecen metas y cursos de acción idóneos para alcanzar dichas metas.

2.2.9. Productividad.- Medida del grado en que funciona el sistema de operaciones e indicador de la eficiencia y de la competitividad de una empresa o departamento.

2.2.10. Relaciones humanas.- Ínter actuación entre los gerentes y otros empleados o candidatos, sobre todo los subordinados.

2.2.11. Riesgos.- Situación de la toma de decisiones, en la que los administradores conocen las probabilidades de que una alternativa dada conduzca a una meta o a un resultado deseado.

2.2.12. Toma de decisiones.- Proceso para encontrar y elegir un curso de acción para resolver un problema concreto.

CAPITULO III

ASPECTOS METODOLOGICOS

3.1. Tipo de investigación.

La presente investigación es de carácter descriptivo porque se evalúa y recolecta datos sobre los diversos aspectos o dimensiones del fenómeno que se está investigando.

3.2. Nivel de investigación.

El nivel de investigación empleada es de carácter descriptivo.

3.3. Diseño de la investigación.

El diseño de investigación empleado es de tipo transversal, porque se ha efectuado el estudio del clima organizacional en la empresa farmacéutica Corporación Infarmasa S.A. a través de la encuesta que figura en el capítulo VI durante el cuarto trimestre del año 2005.

3.4. Modelo de la investigación.

El modelo cualitativo es el predominante en el desarrollo de investigación efectuada porque busca comprender el fenómeno en estudio en su ambiente usual.

3.5. Método de la investigación.

El método empleado ha sido de tipo hipotético-deductivo el mismo que ha permitido conducir a la puerta de la hipótesis.

3.6. Universo y muestra.

Sobre un universo de 4 laboratorios de similar tamaño y dimensiones se ha realizado el presente trabajo de investigación en el laboratorio farmacéutico Corporación Infarmasa S.A. por ser el más representativo.

La muestra se determina teniendo en cuenta a los miembros de alta dirección, jefaturas de las diferentes áreas de trabajo y personal obrero.

Se considero una población muestral equivalente al 14% del total de miembros del laboratorio farmacéutico Corporación Infarmasa S.A. de acuerdo al resultado de la siguiente formula muestral.

Datos:

p = Proporción de aciertos = 0,95

q = Proporción de errores = 0,05

E = Nivel de precisión = 0,05

Z = Limite de confianza para generalizar los resultados = 1,96

N = Población = 430

n = Muestra.

Formula:

$$n = \frac{p \cdot q}{\frac{E^2 + pq}{Z^2 \cdot N}}$$

Reemplazando valores tenemos:

$$n = \frac{(0,95)(0,05)}{\frac{0,05^2 + (0,95)(0,05)}{1,96^2 \cdot 430}}$$

$$n = 60$$

De acuerdo a los resultados obtenidos se procedió a tomar la muestra de acuerdo al siguiente cuadro:

Trabajadores según grupo ocupacional	Total de trabajadores	Muestra
Químicos Farmacéuticos	28	5
Ingenieros industriales	5	4
Ingenieros mecánicos	4	4
Técnicos de mantenimiento	17	2
Personal administrativo	63	8
Visitadores médicos	60	7
Personal Obrero	228	27
Otros	25	3
Total	430	60

Fuente: Laboratorio Corporación Infarmasa S.A.

Elaboración propia.

CAPITULO IV

LABORATORIO FARMACEUTICO CORPORACION INFARMASA S.A

4.1. El laboratorio farmacéutico Corporación Infarmasa S.A.

Corporación Infarmasa S.A. nace de la unión de dos empresas farmacéuticas nacionales: laboratorios Magma y laboratorios Sanitas.

Esta fusión se produce con el fin de emplear una estrategia conjunta en el mercado farmacéutico e incrementar la inversión en su sistema de gestión de calidad.

Laboratorios Magma fue fundado en 1946, en sus inicios estuvo dedicado a la fabricación de productos galénicos, incursionando posteriormente en la manufactura de especialidades farmacéuticas.

Laboratorios Sanitas, inicia sus operaciones en 1940, como una empresa mixta de capitales peruanos y chilenos.

Estas dos compañías se fusionan en Mayo de 1997 modificando su razón social a Corporación Infarmasa S.A. (C.I.S.A). Con esta unión CISA ocupa uno de los primeros lugares en el mercado farmacéutico y es líder en el mercado de las licitaciones públicas.

Corporación Infarmasa S.A. elabora casi toda la gama de productos y formas farmacéuticas contando para ello con 430 trabajadores, entre operarios, empleados y personal de ventas.

4.2. Gama de productos fabricados:

- Productos penicilínicos en la forma de sólidos: Capsulas, polvos, tabletas con o sin cubierta, líquidos e inyectables.
- Productos farmacéuticos Cefalosporínicos: Capsulas, inyectables, tabletas y polvos para suspensión oral.

- Productos farmacéuticos no penicilínicos en la forma de sólidos: Tabletas con o sin cubierta, polvos, capsulas, sales, líquidos como jarabes y suspensiones orales.
- Productos Semisólidos: Cremas, supositorios, óvulos y ungüentos.

4.3. Mercado:

Corporación Infarmasa S.A. representa el 9,74% con la línea Magma y el 6,57% con la línea Sanitas en el mercado farmacéutico obteniendo de esta manera una gran importancia en el mercado nacional.

4.4. Organización de Corporación Infarmasa S.A.

4.4.1. Estructura organizacional.

En el organigrama se presentan las funciones, interrelaciones y/o líneas de reporte de los diferentes puestos del personal.

4.4.2. Comité de gestión de calidad.

Esta integrado por:

- Gerente comercial.
- Gerente de ventas.
- Gerente de distribución.
- Gerente de licitaciones.
- Director técnico/gerente de producción.
- Gerente de sistemas de la calidad.
- Gerente de aseguramiento de la calidad.
- Gerente de operaciones.
- Gerente de planificación y operaciones.
- Gerente de administración y finanzas.

- Jefe de recursos humanos.
- Jefe de tecnología e información.
- Jefes de mantenimiento planta I y planta II.
- Jefe de unidad de negocios.

*Las funciones de cada uno es evaluar el empleo del sistema de gestión de calidad conformes a los requisitos ISO 9001:2000, hacer seguimiento de la política y los objetivos de calidad, hacer el seguimiento de las acciones correctivas y preventivas y evaluar el nivel de satisfacción de los clientes.*⁴²

4.5. Responsabilidad de la dirección.

4.5.1. Compromiso de la dirección.

La gerencia general de Corporación Infarmasa S.A. se compromete al desarrollo e implementación del sistema de Gestión de calidad mediante:

- Charlas informativas al personal.
- Establecimiento de política y objetivos de calidad.
- Revisión anual de la adecuación y la efectividad del sistema de gestión de la calidad.
- Disponibilidad de recursos para el funcionamiento efectivo del sistema de gestión de la calidad.

4.5.2. Enfoque al cliente.

Corporación Infarmasa S.A. ha definido a sus clientes los cuales son:

- Distribuidoras.
- Instituciones.
- Terceros.

⁴² Corporación Infarmasa S.A. www.infarmasa.com.pe. 2004.

4.5.3. Política de calidad.

La política de calidad de Corporación Infarmasa S.A. es el compromiso que tiene la gerencia general en el que comunica a toda la organización que se tiene la decisión de mantener el esfuerzo para alcanzar la satisfacción de los clientes y el cumplimiento de los requisitos de la norma, que son prioridad en el desarrollo de las actividades operativas y administrativas. La Política de Calidad esta comunicada de tal manera que asegura su entendimiento a todos los niveles de la organización, con el fin de que las actividades se realicen en este marco de regencia.

Política de calidad: *“Somos una empresa peruana orientada a ofrecer una amplia gama de productos farmacéuticos a precios competitivos, que cumplen con estándares de calidad tanto nacionales como internacionales.*

Nuestra vocación permanente de mejora continua de la calidad de nuestros productos y procesos nos permiten mantener las certificaciones en Buenas Practicas de Manufactura e ISO 9001 para la satisfacción de nuestros clientes.”⁴³

4.6. Misión, visión y valores corporativos.

Misión: *“Ser un grupo humano, motivado, totalmente identificado con los valores de la empresa y comprometido a ofrecer una amplia gama de productos farmacéuticos a precios competitivos, que cumplan con los mas altos estándares de calidad tanto nacionales como internacionales para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.”⁴⁴*

Visión: *“Ser la empresa líder en la industria farmacéutica nacional, cuyo nombre sea sinónimo de excelencia integral, compromiso pleno con la mejora de la calidad de la vida humana y éxito empresarial”⁴⁵*

⁴³ Corporación Infarmasa S.A. www.infarmasa. com.pe. 2004.

⁴⁴ Corporación Infarmasa S.A. www.infarmasa. com.pe. 2004.

⁴⁵ Corporación Infarmasa S.A. www.infarmasa. com.pe. 2004.

Valores corporativos:

Valores orientados al desarrollo de la empresa:

- *Mejora continua*
- *Excelencia.*
- *Liderazgo.*
- *Creatividad.*
- *Respeto.*
- *Honradez*⁴⁶

Valores orientados al desarrollo interno CISA:

- *Responsabilidad.*
- *Solidaridad.*
- *Conectividad.*
- *Racionalización.*
- *Identificación.*
- *Perseverancia.*⁴⁷

4.7. Gestión de los recursos.

4.7.1. Recursos Humanos.

El departamento de Recursos Humanos se dedica a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados, para ello tiene seis procesos de gestión los cuales son la admisión del personal, aplicación de personas, desarrollo de personas mantenimiento y monitoreos de las personas.

Admisión de las personas:

⁴⁶ Corporación Infarmasa S.A. www.infarmasa.com.pe. 2004.

⁴⁷ Corporación Infarmasa S.A. www.infarmasa.com.pe. 2004.

La admisión del personal es a través de una convocatoria presentada al Colegio Químico Farmacéutico del Perú, periódico o universidades.

La selección del personal es por evaluación de Currículo Vitae., entrevista, evaluación psicológica, evaluación del conocimiento del cargo a ocupar.

Aplicación de personas:

El departamento de Recursos Humanos conjuntamente con cada gerencia de las otras elabora el diseño de cargo, descripción de cargos y evaluación del desempeño personal.

Compensación de las personas:

El departamento de Recursos Humanos en coordinación con la gerencia general establece la remuneración, beneficios y servicios sociales del trabajador de acuerdo al contrato que se realice.

Desarrollo de personas:

La jefatura de Recursos Humanos con la finalidad de mantener la competencia del personal, con la Gerencia identifican anualmente las necesidades de capacitación de su personal, elaborándose luego el Plan de capacitación el cual es revisado por la jefatura de Recursos Humanos, Gerencia de Administración y finanzas y aprobado por la Gerencia General.

La Jefatura de Recursos Humanos es responsable de hacer el seguimiento al Plan de Capacitación y mantener los registros de competencia, los cuales incluyen la evaluación de la efectividad de capacitación.

La Gerencia de Sistemas de Calidad es responsable de programar los talleres de entrenamiento en Buenas Practicas de Manufactura para que el personal que labora en la planta y medir la efectividad del entrenamiento.

Las Gerencias y Jefaturas son responsables de asegurar el entrenamiento del personal a su cargo en labores específicas para asegurar su competencia para el desempeño de sus funciones.

Mantenimiento de personas:

Corporación Infarmasa S.A. presenta en su reglamento interno de trabajo los deberes y derechos de cada trabajador para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Este reglamento presenta en su reglamento lo siguiente:

- Disposiciones Generales.
- Contratación del personal.
- Obligaciones y derechos del trabajador.
- Obligaciones y derechos del empleador.
- Fomento y mantenimiento de la armonio.
- Personas o dependencias encargadas de atender los asuntos laborales.
- Medidas disciplinarias.
- Seguridad, higiene y adiestramiento industrial.

Este reglamento es entregado a cada trabajador cuando son aceptados para laborar en la empresa.

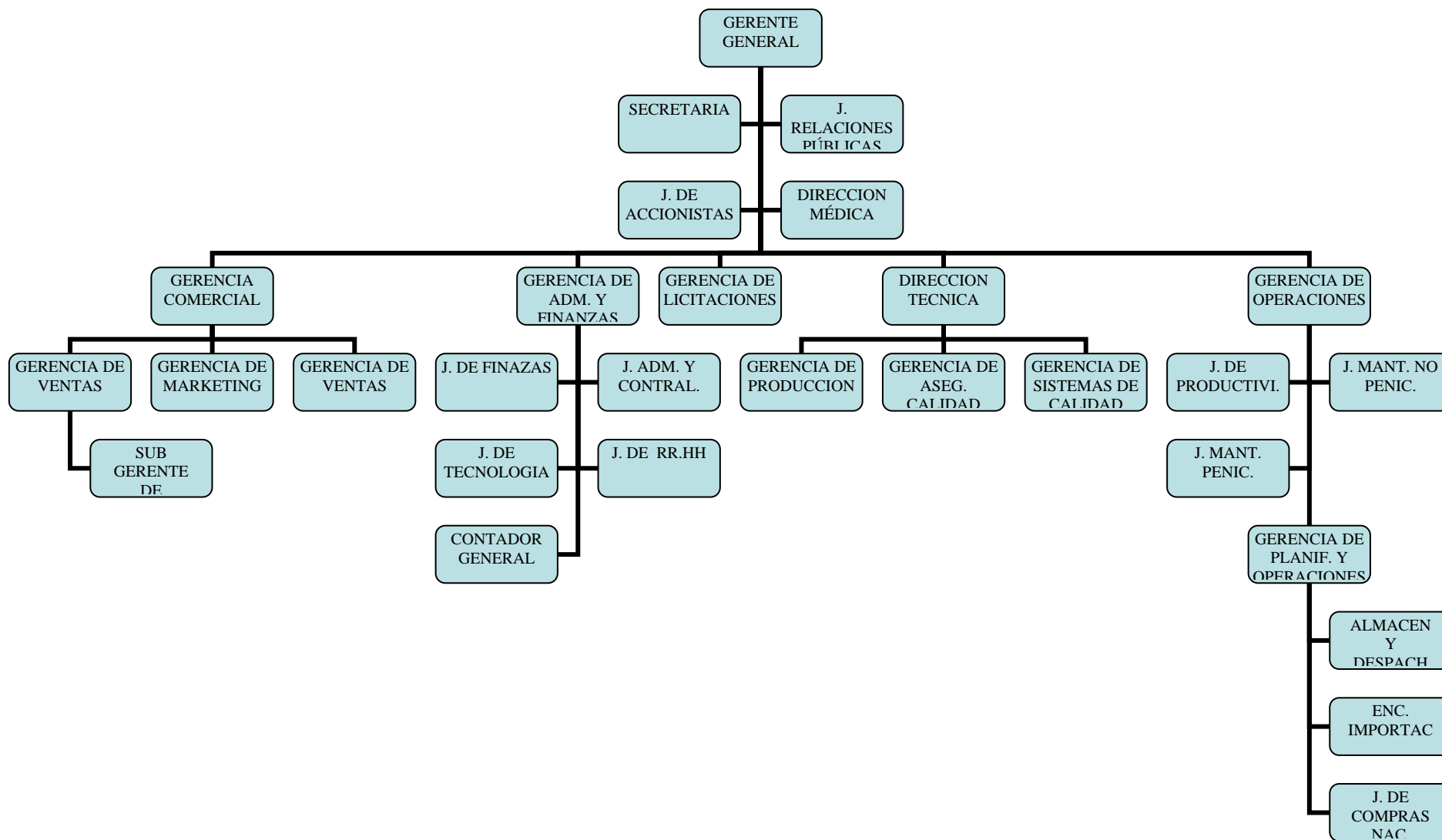
Evaluación del personal.

La evaluación del personal es realizado por el jefe directo mediante el llenado del formato de Evaluación del Personal que es entregado por Recursos Humanos en el cual la calificación es de 0 a 100 puntos. Esta evaluación se realiza en el mes de término del contrato del personal para su posterior renovación.

4.7.2. Política de Recursos Humanos.

La política del departamento de Recursos Humanos es:

- 10% de asensos anuales.
- Otorgar 14 sueldos anuales.
- Ofrecer hasta un 5% de préstamos anuales a cada trabajador.
- Ofrecer hasta un 5% de adelantos de sueldo anuales a cada trabajador.



Fuente: Corporación Infarmasa. S.A. www.infarmasa.com.pe
 Elaboración: Corporación Infarmasa S.A.

CAPITULO V

HIPOTESIS

5.1. Hipótesis general.

La aplicación de los estímulos organizacionales en el trabajador mejorara el Clima Organizacional de la empresa farmacéutica, incrementando la productividad y el rendimiento laboral.

5.2. Hipótesis subsidiarias.

- Un ambiente físico adecuado para el desempeño de las labores del personal mejora el clima organizacional de la empresa.
- Una buena estructura orgánica funcional y normas internas mejoraran el clima organizacional.
- La comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de los trabajadores y las actividades sociales internas mejoran el ambiente social y las relaciones sociales dentro de la empresa.
- La eliminación de amenazas, críticas y la implementación de recompensas al personal en proporción a la calidad de su desempeño mejoraran las expectativas, aptitudes y actitudes de los trabajadores.
- Un comportamiento organizacional adecuado incide en un buen clima organizacional.
- La Asunción de responsabilidades y la toma de riesgos por parte del personal mejora el clima organizacional.
- La identificación del trabajador con la empresa favorece al clima organizacional.

5.3. Variables independientes.

Estímulos organizacionales.

5.4. Variables dependientes.

El Clima Organizacional en la empresa Corporación Infarmasa S.A.

5.5. Indicadores.

5.5.1. Indicadores independientes.

- Autorrealización del trabajador.
- Seguridad en el desempeño laboral.
- Satisfacción en el trabajo.
- Cooperación entre trabajadores.
- Menor ausentismo.
- Impuntualidad.
- Menor rotación laboral.
- Mayor rendimiento laboral (desempeño).
- Aumento de productividad.
- Mayor comunicación laboral.
- Posicionamiento (participación en el mercado)
- Menor mantenimiento correctivo.

Índices.

- Participación en el mercado.
- Incremento horas- hombre.
- Incremento horas – máquina.
- Disminución de horas- mantenimiento.

5.5.2. Indicadores dependientes.

- Capacitación.
- Máxima productividad.
- Asignación familiar.
- Prestación alimentaria.
- Bonificación nocturna.
- Implementos y uniformes del personal.

Índices.

- Horas/máquina.
- Horas/capacitación.
- Asignación familiar/trabajador.
- Prestación alimentaria/trabajador.
- Bonificación nocturna/trabajador.
- Trabajador/programas de capacitación o entrenamiento.

CAPITULO VI

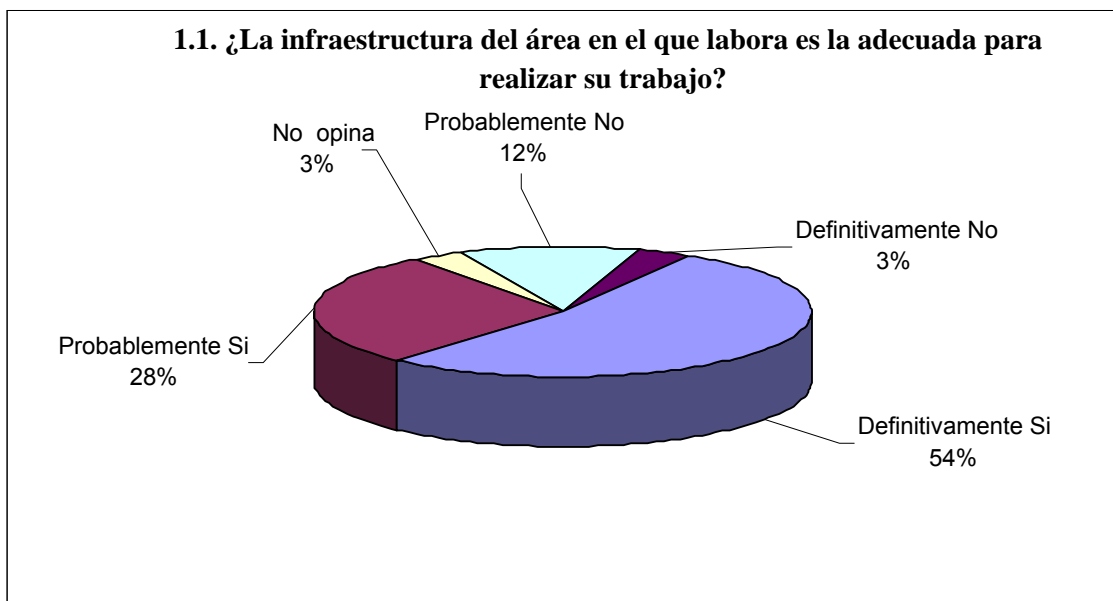
ANALISIS Y RESULTADOS

6.1. Análisis e interpretación de los resultados.

1.- Ambiente físico.

1.1. ¿La infraestructura del área en el que labora es la adecuada para realizar su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente si	32	53.33
Probablemente si	17	28.33
No opina.	2	3.33
Probablemente no	7	11.67
Definitivamente no	2	3.33
Total	60	100.00

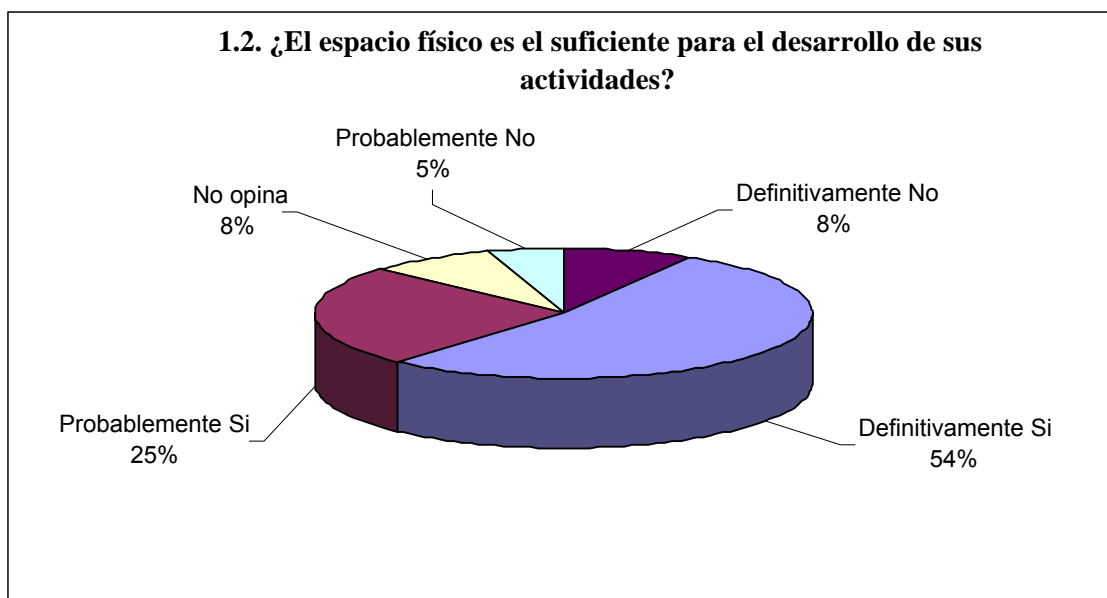


Análisis Interpretativo:

La infraestructura de las áreas de trabajo de las áreas de producción cumplen con las especificaciones de las Buenas Prácticas de Manufactura que exige la DIGEMID por lo que en el gráfico se observa que el 54% del personal están totalmente de acuerdo en que la infraestructura del área en el que laboran es la adecuada, el 28% del personal piensan que probablemente sea la adecuada para que laboren, el 3% del personal no respondió la pregunta, el 12% piensan que probablemente la infraestructura no es la adecuada y el 3% piensan que definitivamente no lo es.

1.2. ¿El espacio físico es el suficiente para el desarrollo de sus actividades?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente si	32	53.33
Probablemente si	15	25.00
No opina.	5	8.33
Probablemente no	3	5.00
Definitivamente no	5	8.33
Total	60	100.00

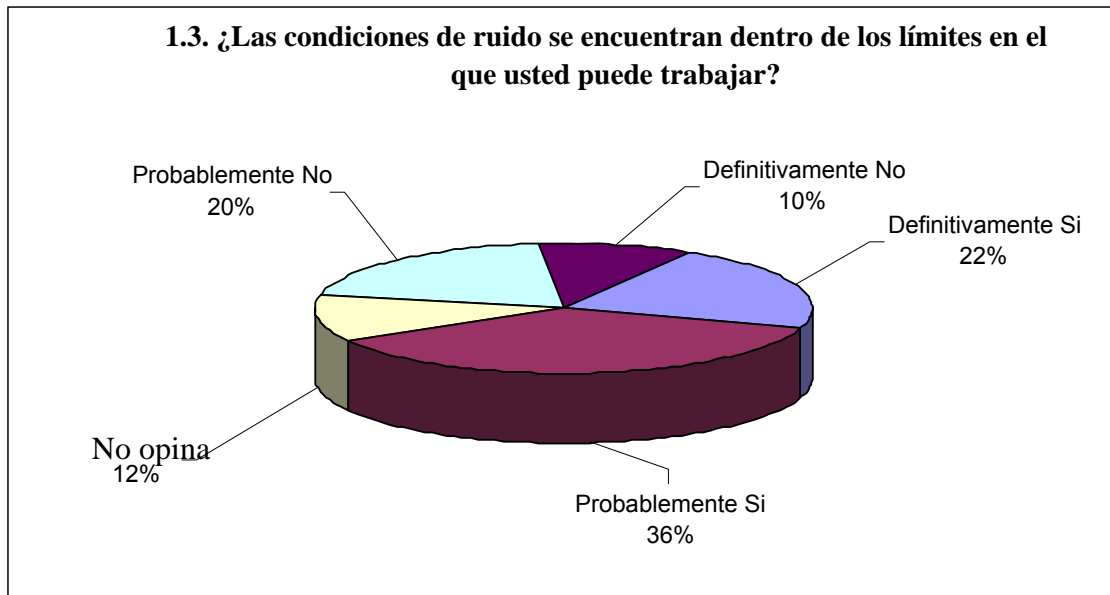


Análisis Interpretativo:

El 54% del personal consideran que el espacio físico es el suficiente para el desarrollo de sus actividades, esto se debe a que el personal que trabaja en áreas de producción están capacitados para desempeñar su trabajo dentro de las áreas que cumplen con las exigencias de la DIGEMID , el 25% piensan que probablemente lo sea, el 8% prefiere no responder la pregunta, el 5% piensan que el espacio en el que laboran probablemente no es el suficiente y el 8% están seguros de que no lo es, esto se debe a que algunas áreas necesitan de mayor espacio para el desarrollo de sus labores.

1.3. ¿Las condiciones de ruido se encuentran dentro de los límites en el que usted puede trabajar?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente si	13	21.67
Probablemente si	22	36.67
No opina	7	11.67
Probablemente no	12	20.00
Definitivamente no	6	10.00
Total	60	100.00



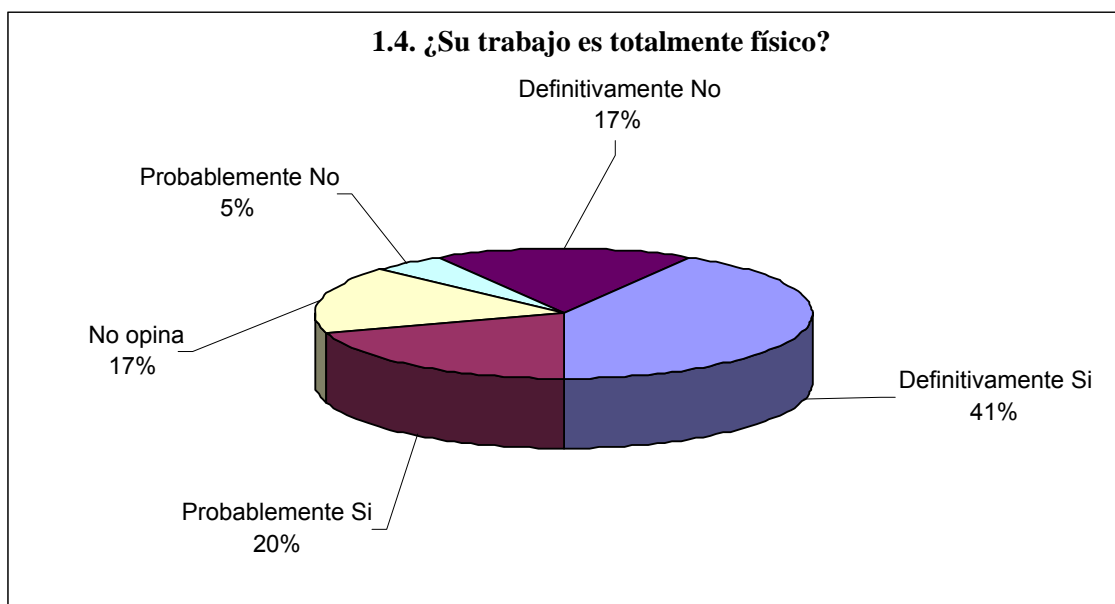
Análisis Interpretativo:

Las condiciones de ruido debe ser controlado por la empresa por seguridad industrial y por lo tanto deben encontrarse dentro de los límites. El 22% del personal esta totalmente de acuerdo en que las condiciones de ruido se encuentran dentro de los límites en el que pueden trabajar, el 36% piensan que probablemente lo esta, el 12% del personal no opina al respecto, el 20% del personal cree que probablemente las condiciones de ruido no se encuentran dentro de los límites y el 10% que definitivamente no esta dentro de los límites.

El 22% que esta totalmente de acuerdo es el personal que trabaja en oficinas, áreas de producción sin maquinas o equipos por lo tanto los niveles de ruido son mínimos sin embargo el 10% que no esta de acuerdo son los que trabajan en áreas de producción en los que los niveles de ruido superan los límites

1.4. ¿Su trabajo es totalmente físico?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente si	25	41.67
Probablemente si	12	20.00
No opina	10	16.67
Probablemente no	3	5.00
Definitivamente no	10	16.67
Total	60	100.00

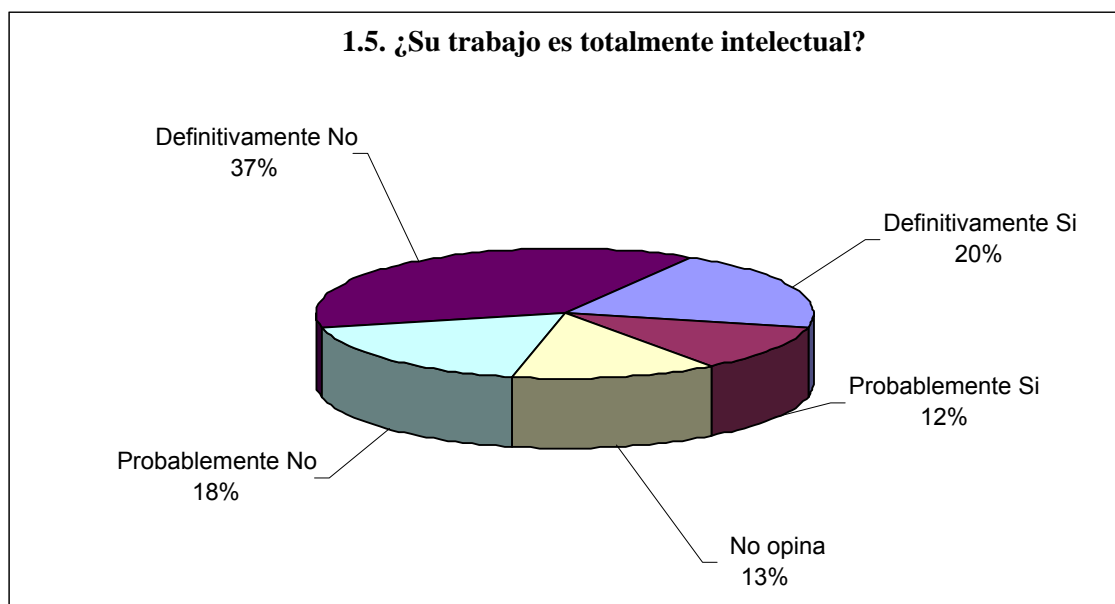


Análisis Interpretativo:

El 41% del personal desarrollan actividades físicas, en este caso se encuentra el personal que trabaja en áreas de producción, sistemas de calidad o mantenimiento, el 20% cree que probablemente el trabajo que realiza es en su totalidad es físico, el 17% del personal prefiere no opinar, el 5% del personal piensan que el trabajo que desarrollan probablemente no es físico y el 17% del personal esta seguro de que el trabajo que desarrolla en su totalidad no es físico ya que la labor que realizan es de oficina es decir documentaria.

1.5. ¿Su trabajo es totalmente intelectual?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente si	12	20.00
Probablemente si	7	11.67
No opina	8	13.33
Probablemente no	11	18.33
Definitivamente no	22	36.67
Total	60	100.00



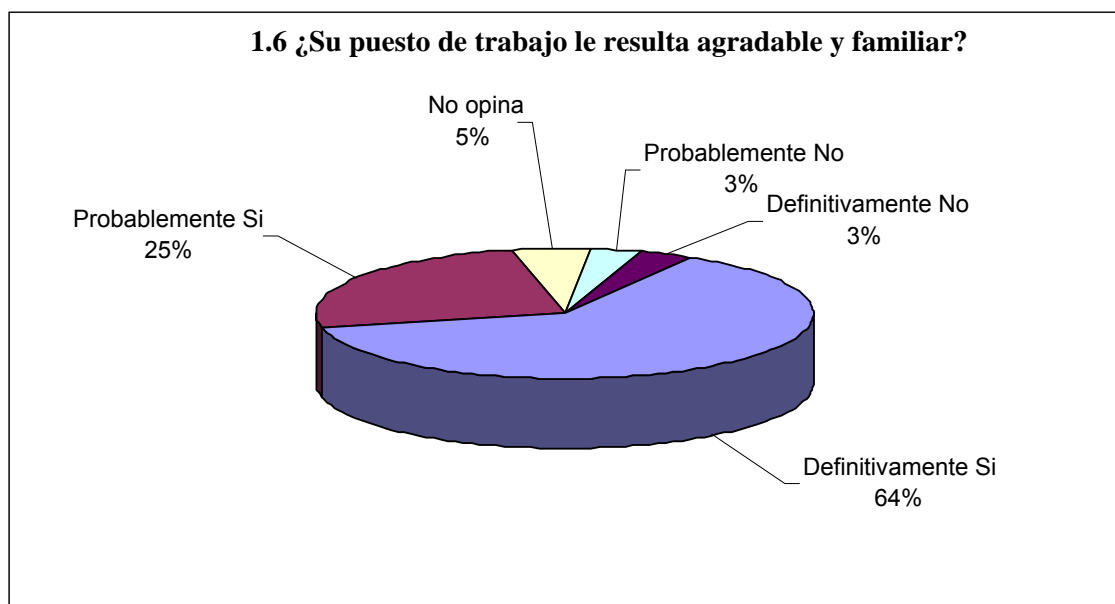
Análisis Interpretativo:

El 20% del personal está seguro de que el trabajo que realiza es totalmente intelectual, el 12% piensa que probablemente no lo es, el 13% no opina, el 18% del personal piensa que probablemente no realiza un trabajo totalmente intelectual y el 37% del personal está seguro que no realiza un trabajo totalmente intelectual.

Con respecto al personal que respondió que definitivamente su trabajo es intelectual es el personal que ocupa jefaturas o personal administrativo.

1.6 ¿Su puesto de trabajo le resulta agradable y familiar?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente si	38	63.33
Probablemente si	15	25.00
No opina	3	5.00
Probablemente no	2	3.33
Definitivamente no	2	3.33
Total	60	100.00

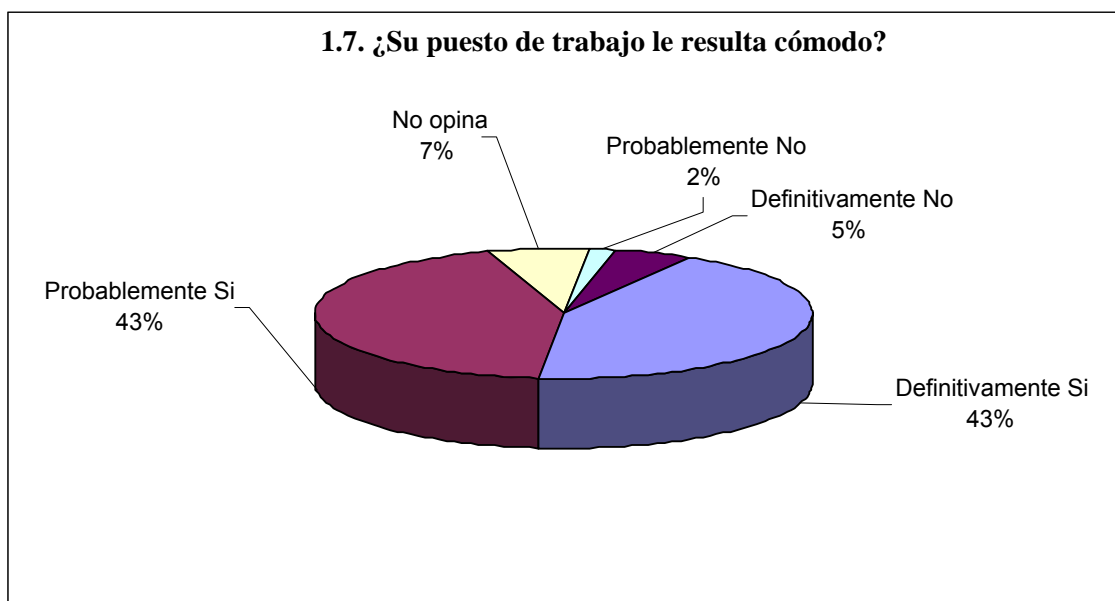


Análisis Interpretativo:

Un trabajo agradable y familiar ayuda a obtener un clima favorable en la empresa. El 64% del personal están definitivamente de acuerdo en que su puesto de trabajo le resulta agradable y familiar, el 25% del personal piensa que probablemente lo sea, el 5% del personal no opina al respecto y solo el 3% del personal piensa que definitivamente su puesto de trabajo no le es agradable y familiar.

1.7. ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente si	26	43.33
Probablemente si	26	43.33
No opina	4	6.67
Probablemente no	1	1.67
Definitivamente no	3	5.00
Total	60	100.00



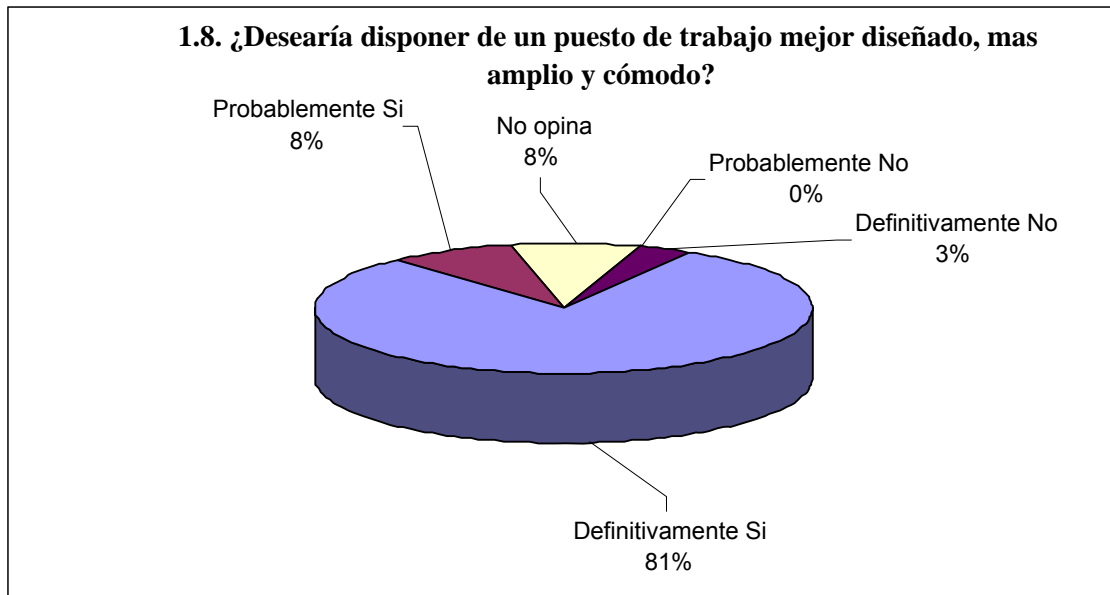
Análisis Interpretativo:

La tendencia a que el puesto de trabajo le resulte cómodo al trabajador es mas positivo que negativo ya que el 43% del persona esta seguro que si es cómodo y el 43% del personal piensa que probablemente su puesto de trabajo le es cómodo. Solo hay un 5% de personal que cree que su puesto de trabajo no le resulta cómodo.

La mayoría del personal responde que su trabajo le es cómodo porque cuentan con equipos y maquinarias adecuadas para el desarrollo de su trabajo.

1.8. ¿Desearía disponer de un puesto de trabajo mejor diseñado, mas amplio y cómodo?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente si	48	80.00
Probablemente si	5	8.33
No opina	5	8.33
Probablemente no	0	0.00
Definitivamente no	2	3.33
Total	60	100.00



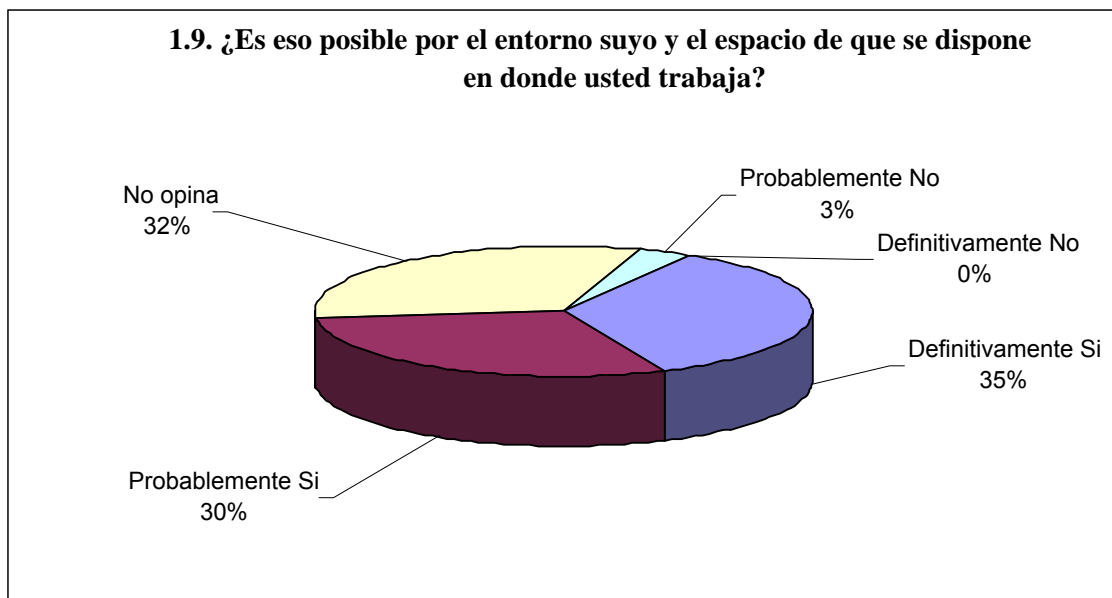
Análisis Interpretativo:

En el cuadro se puede observar que el 81% del personal desean disponer de un puesto de trabajo mejor diseñado, mas amplio y mas cómodo, el 8% del personal no opina con respecto a la pregunta, un 8% del personal piensa que probablemente seria bueno disponer de un puesto de trabajo mejor diseñado, mas amplio y mas cómodo y solo un 3% no están de acuerdo.

El 81% de personas esta de acuerdo que su puesto de trabajo sea mejor diseñado, más amplio y cómodo es el personal que labora en las áreas de producción porque los ambientes de trabajo han sido varias veces reconstruidos para cumplir con las exigencias de DIGEMID y en algunos casos han sido reducidos en altura.

1.9. ¿Es eso posible por el entorno suyo y el espacio de que se dispone en donde usted trabaja?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente si	21	35.00
Probablemente si	18	30.00
No opina	19	31.67
Probablemente no	2	3.33
Definitivamente no	0	0.00
Total	60	100.00

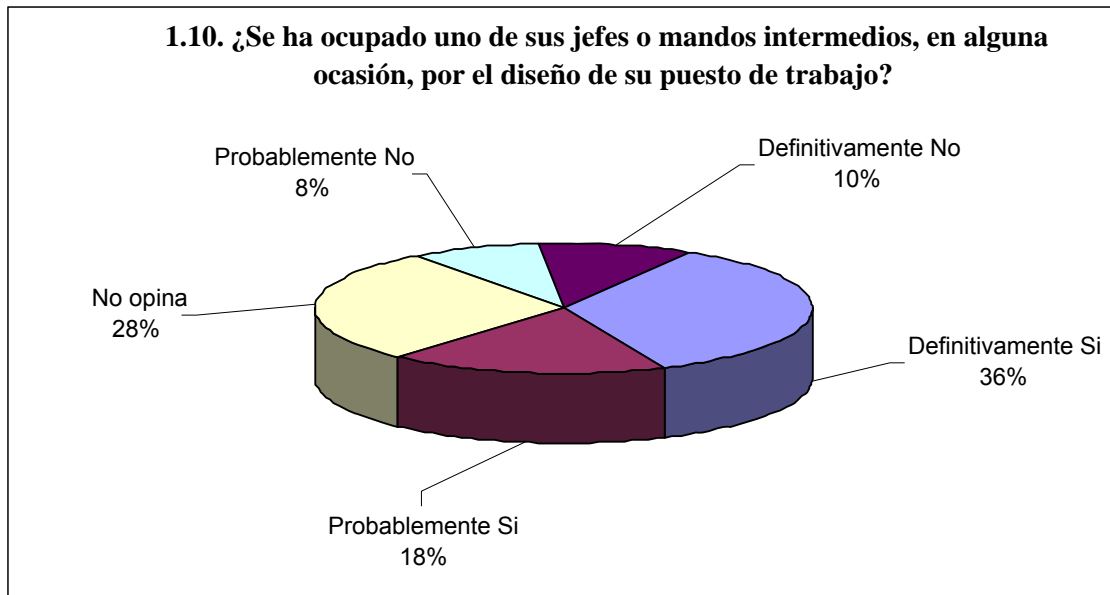


Análisis Interpretativo:

Esta pregunta esta relacionada con la anterior y se puede observar que el 35% del personal esta seguro que se puedan obtener un puesto de trabajo mejor diseñado, mas cómodo y amplio, el 30% del personal piensa que probablemente si seria posible realizar esto, el 32% prefiere no opinar al respecto y solo el 34% del personal piensa que no puede seria posible obtener un puesto de trabajo mejor diseñado, mas cómodo y amplio.

1.10. ¿Se ha ocupado uno de sus jefes o mandos intermedios, en alguna ocasión, por el diseño de su puesto de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente si	21	35.00
Probablemente si	11	18.33
No opina	17	28.33
Probablemente no	5	8.33
Definitivamente no	6	10.00
Total	60	100.00



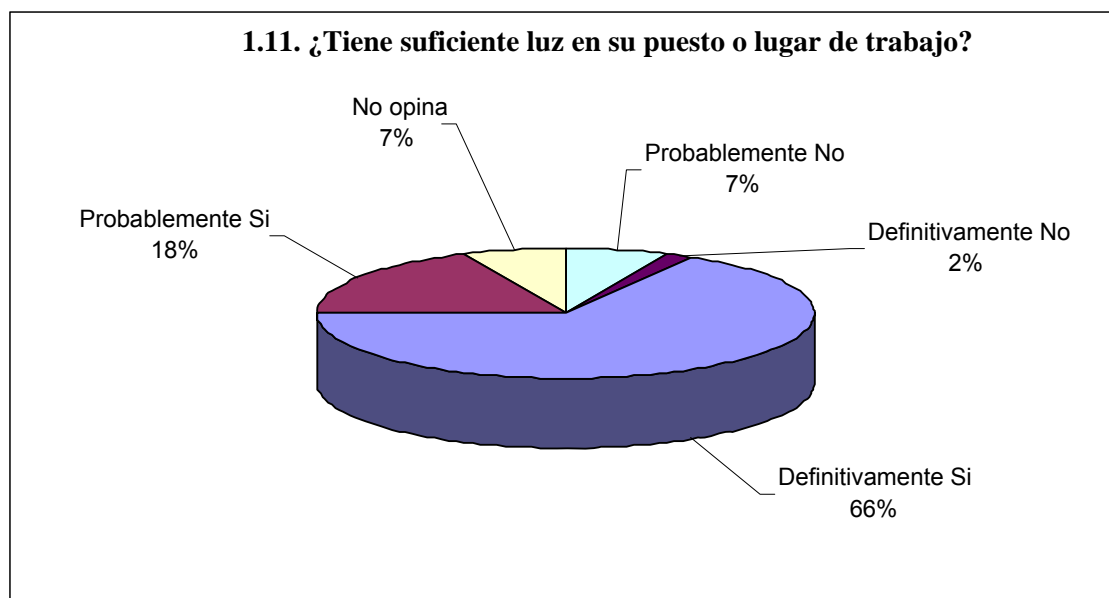
Análisis Interpretativo:

Se observa en el cuadro que el 36% del personal está definitivamente de acuerdo en que sus jefes se han ocupado del diseño de sus puestos de trabajo, el 18% piensa que probablemente se han ocupado del diseño de sus puestos, el 28% del personal no opina, el 8% del personal considera que sus jefes probablemente no se han ocupado del diseño de sus puestos de trabajo y el 10% del personal piensa que definitivamente no.

Dentro del 36% del personal que responde que sus jefes se han ocupado del diseño de sus puestos de trabajo es el personal de producción debido a que los jefes deben establecer instrucciones y procedimientos para el buen desarrollo del trabajo.

1.11. ¿Tiene suficiente luz en su puesto o lugar de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente si	40	66.67
Probablemente si	11	18.33
No opina	4	6.67
Probablemente no	4	6.67
Definitivamente no	1	1.67
Total	60	100.00

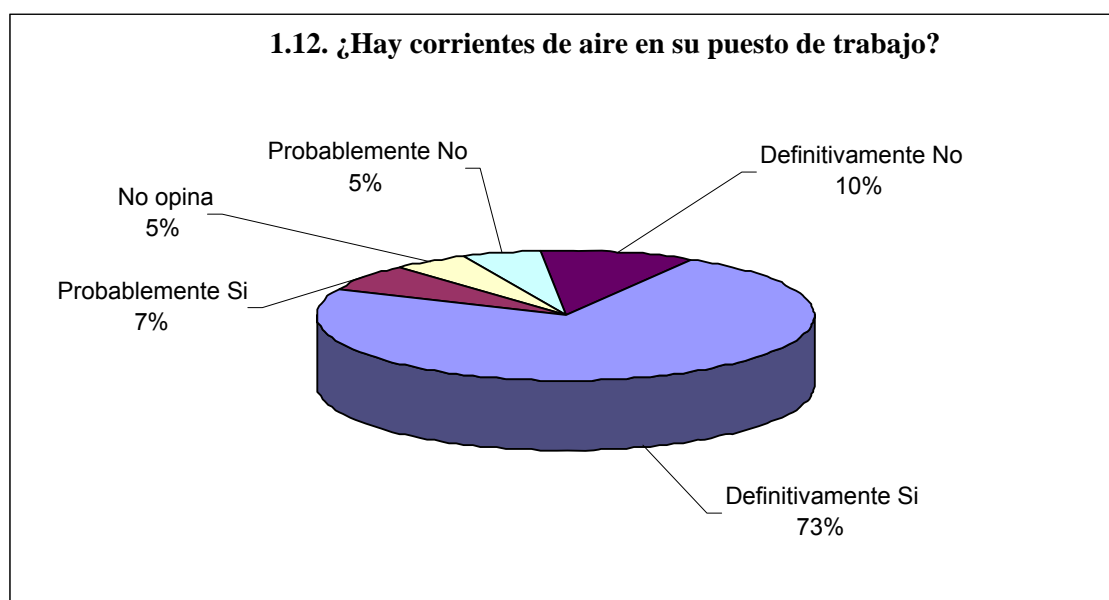


Análisis Interpretativo:

EL 66% del personal está totalmente de acuerdo en que la iluminación en su puesto de trabajo es la suficiente que necesitan para el desarrollo de sus actividades, el 18% del personal piensa que la iluminación probablemente sea la suficiente, el 7% del personal no opina, el 7% del personal piensa que la iluminación probablemente no sea la suficiente y solo el 2% del personal piensa que la iluminación no es la suficiente en su puesto de trabajo.

1.12. ¿Hay corrientes de aire en su puesto de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	44	73.33
Probablemente Si	4	6.67
No opina	3	5.00
Probablemente No	3	5.00
No Definitivamente	6	10.00
Total	60	100.00



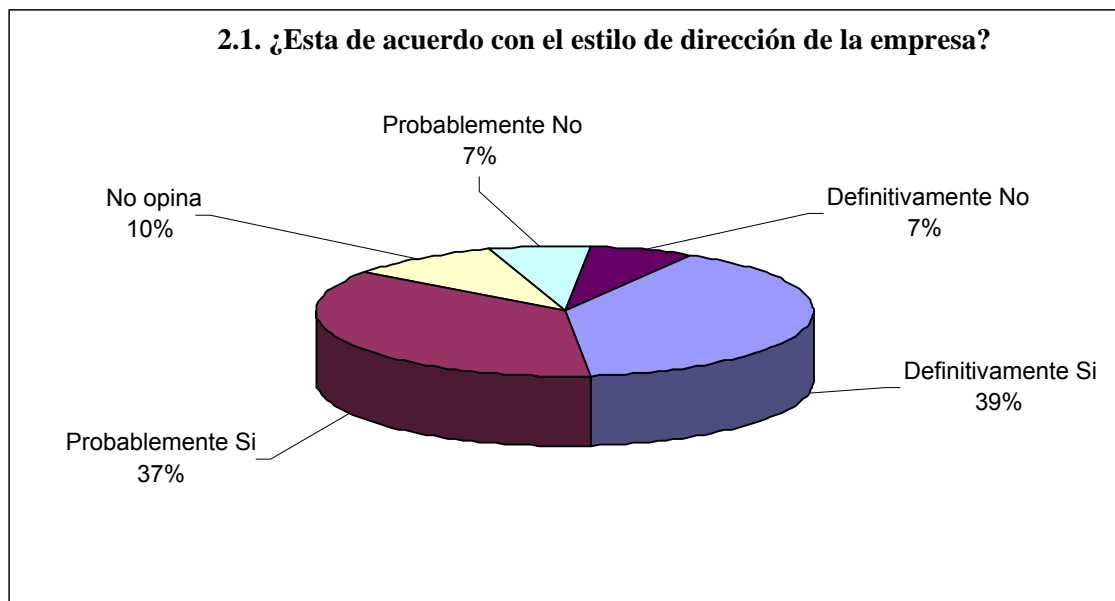
Análisis Interpretativo:

La ventilación en los puestos de trabajo permite un mejor confort en el área de trabajo. De acuerdo al cuadro se puede observar que el 73% del personal indica que en su puesto de trabajo definitivamente hay corrientes de aires porque Las Buenas Prácticas de Manufactura exigen que los ambientes de control de calidad y producción tengan aire acondicionado adecuado para el confort del personal y protección del producto farmacéutico que se esta elaborando , el 7% del personal piensa que probablemente haya corrientes de aire en su trabajo, el 5% del personal no opina, el 5% piensa que probablemente no haya corrientes de aire en su puesto de trabajo y el 10% del personal esta seguro que no hay.

2. Estructura orgánico funcional y aspectos organizativos

2.1. ¿Esta de acuerdo con el estilo de dirección de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	24	40.00
Probablemente Si	22	36.67
No opina	6	10.00
Probablemente No	4	6.67
No Definitivamente	4	6.67
Total	60	100.00



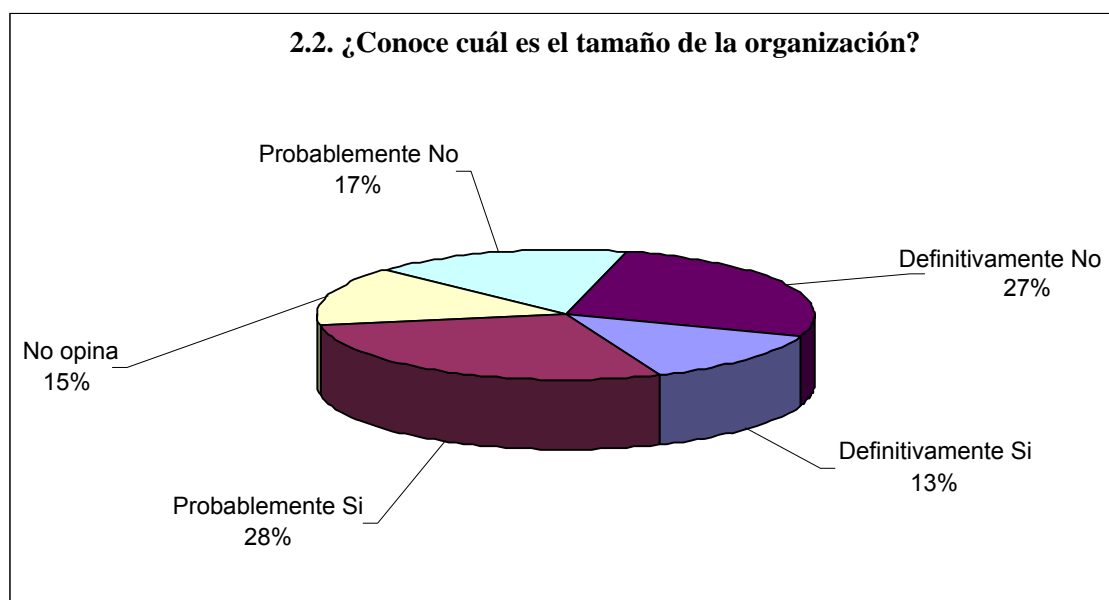
Análisis Interpretativo:

De acuerdo al cuadro se observa que el 39% del personal esta definitivamente de acuerdo con el estilo de dirección de la empresa, el 37% del personal esta de acuerdo en el estilo de dirección del la empresa pero no con seguridad, el 10% del personal prefiere no opinar, el 7% del personal no esta de acuerdo con el estilo de dirección de la empresa.

Al tener un 39% del personal que definitivamente están de acuerdo con la dirección de la empresa y 37% probablemente de acuerdo se puede confirmar que el personal se siente comprometido con las metas organizacionales y grupales que establece la empresa.

2.2. ¿Conoce cual es el tamaño de la organización?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	8	13.33
Probablemente Si	17	28.33
No opina	9	15.00
Probablemente No		
No	10	16.67
Definitivamente No	16	26.67
Total	60	100.00



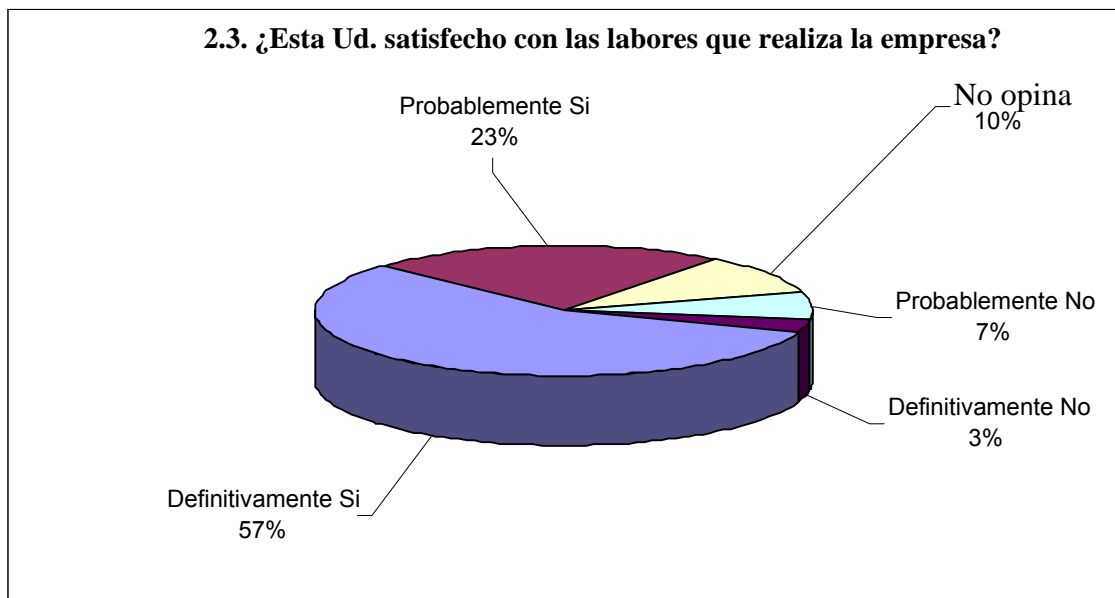
Análisis Interpretativo:

De acuerdo al cuadro se observa que hay un 13% del personal que conoce definitivamente el tamaño de la organización, el 28% del personal conoce el tamaño de la organización pero no con seguridad, el 15% del personal prefiere no opinar, el 17% del personal probablemente no conoce el tamaño de la organización y el 27% del personal definitivamente no conoce el tamaño de la organización.

Dentro del 27% del personal que respondió que definitivamente no conoce el tamaño de la organización son el personal obrero que laboran en las áreas de producción y que no tienen contacto con otras áreas.

2.3. ¿Esta Ud. satisfecho con las labores que realiza la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	34	56.67
Probablemente Si	14	23.33
No opina	6	10.00
Probablemente No	4	6.67
Definitivamente No	2	3.33
Total	60	100.00



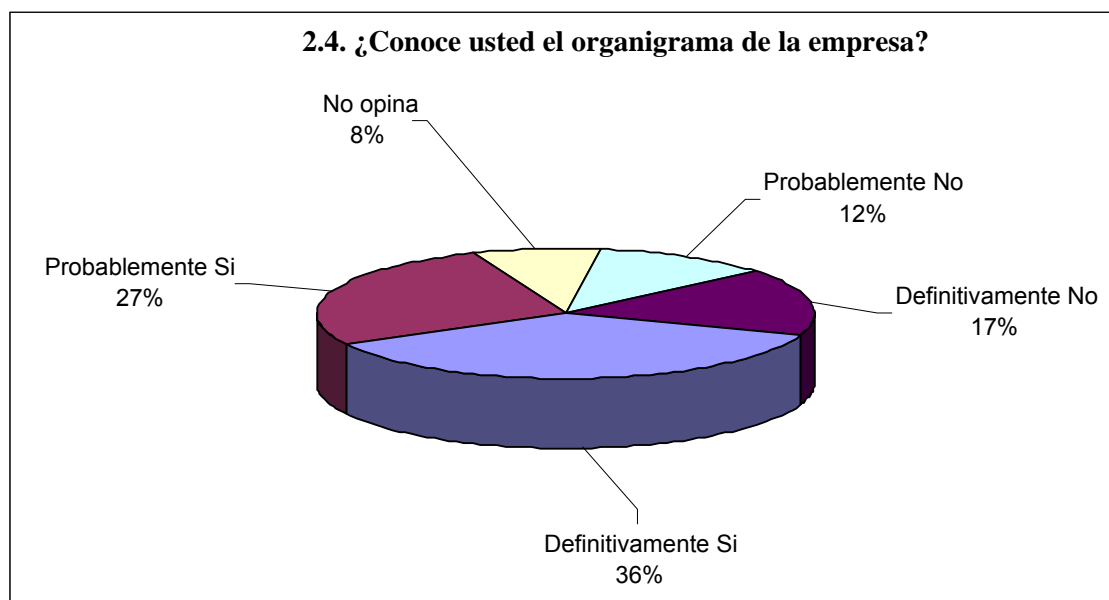
Análisis Interpretativo:

La satisfacción de las labores que realiza el personal en la empresa es un indicador de un buen clima organizacional. En el cuadro podemos observar que el 57% del personal está definitivamente satisfecho con las labores que realiza, el 23% están satisfechos pero no en su totalidad, el 10% no opina, el 7% del personal no está satisfecho pero no en la totalidad de labores que realiza y el 3% del personal definitivamente no está satisfecho con las labores que realiza en la empresa.

El personal de producción, sistemas de la calidad y operaciones reciben un incentivo si cumplen con el programa semanal que se les asigna, por este motivo el 57% del personal se siente satisfecho con las labores que realiza cuando cumplen con el programa.

2.4. ¿Conoce usted el organigrama de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	22	36.67
Probablemente Si	16	26.67
No opina	5	8.33
Probablemente No	7	11.67
No Definitivamente	10	16.67
Total	60	100.00



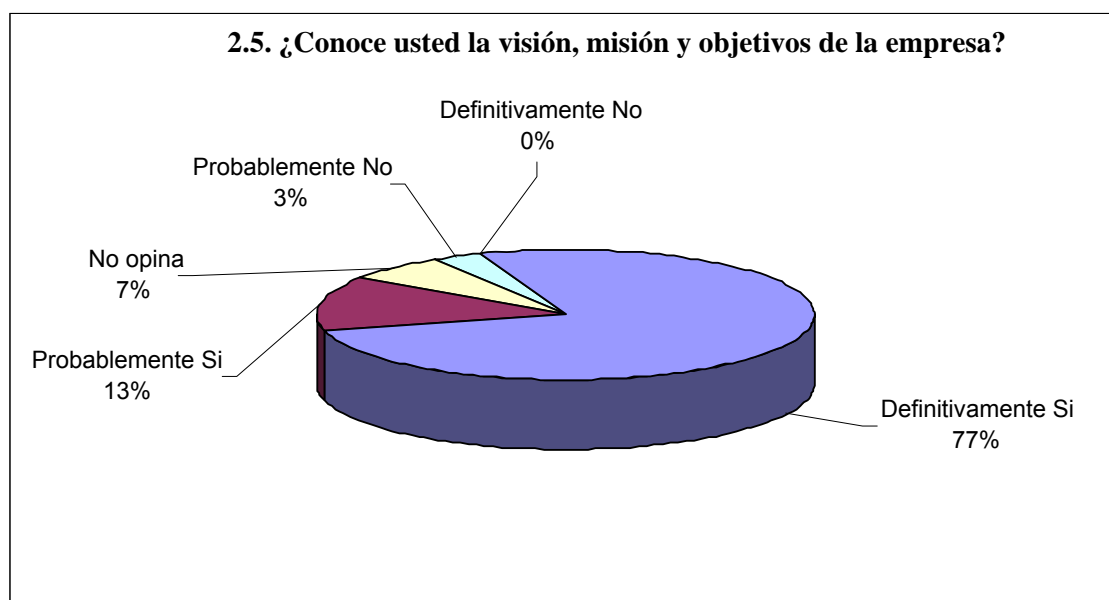
Análisis Interpretativo:

De acuerdo al cuadro se observa que el 36% del personal conoce definitivamente el organigrama de la empresa, el 27% del personal probablemente lo conoce, el 8% del personal prefiere no responder, el 12% del personal probablemente no conoce el organigrama y el 17% definitivamente no conoce el organigrama.

La mayoría del personal conoce el organigrama de la empresa debido a la capacitación constante que reciben respecto a este tema.

2.5. ¿Conoce usted la visión, misión y objetivos de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	46	76.67
Probablemente Si	8	13.33
No opina	4	6.67
Probablemente No	2	3.33
No Definitivamente	0	0.00
Total	60	100.00



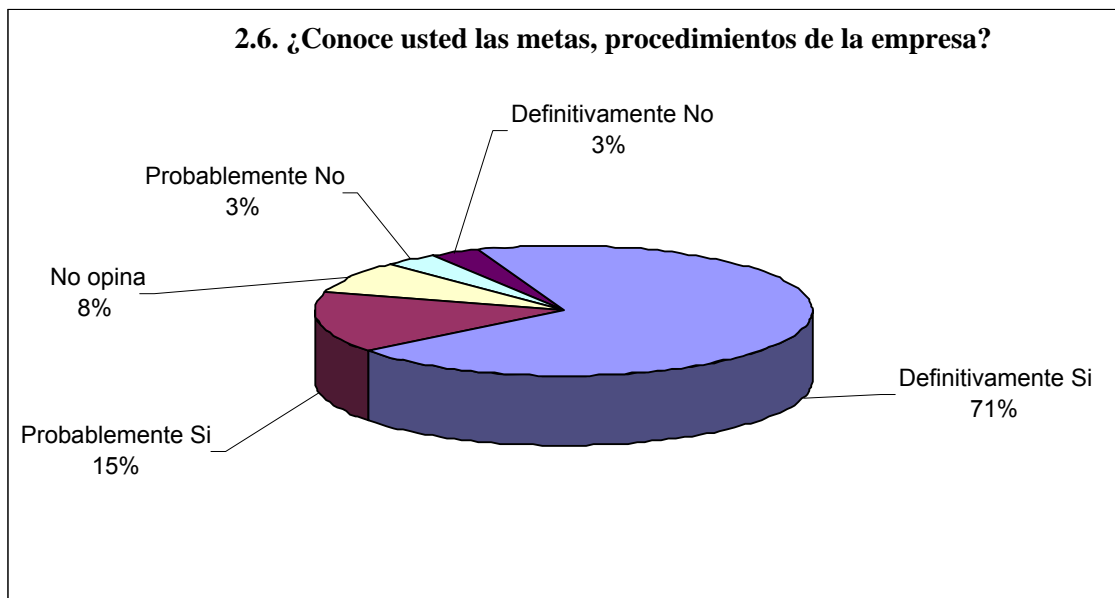
Análisis Interpretativo:

El 77% del personal definitivamente conoce la visión, misión y objetivos de la empresa, el 13% del personal del personal probablemente no lo conoce, el 7% prefiere no contestar la pregunta y el 3% del personal probablemente no conoce visión, misión y objetivos de la empresa.

La empresa presenta en póster, periódicos murales y trípticos la visión, misión y objetivos de la empresa de esta manera se encarga de que su difusión llegue a todo el personal sin excepción.

2.6. ¿Conoce usted las metas, procedimientos de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	42	70.00
Probablemente Si	9	15.00
No opina	5	8.33
Probablemente No	3	3.33
No Definitivamente	2	3.33
No	2	3.33
Total	60	100.00



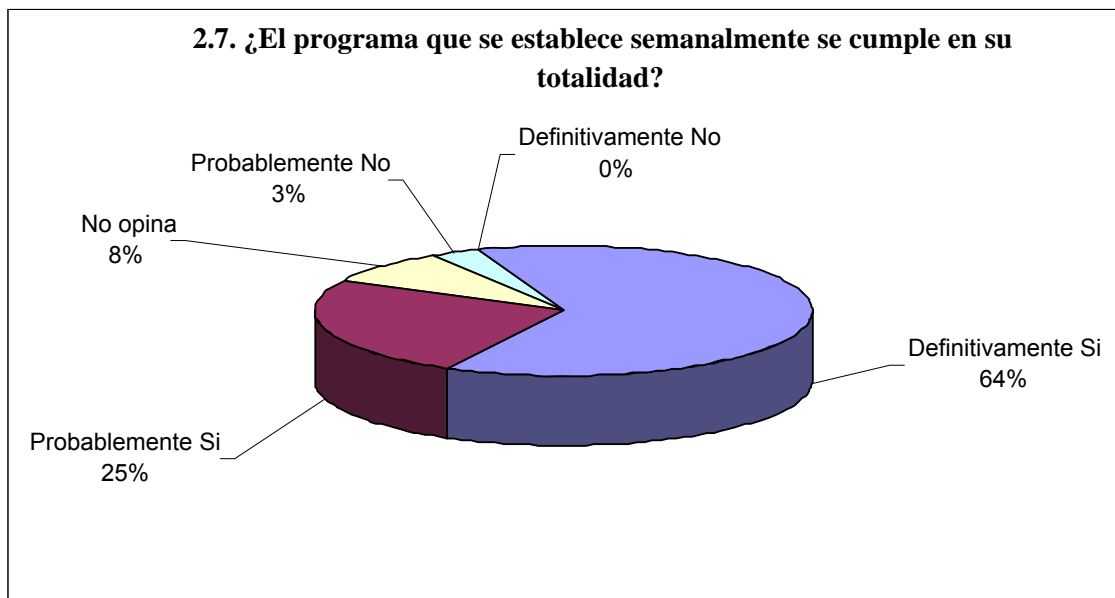
Análisis Interpretativo:

El 71% del personal conoce las metas y procedimientos de la empresa, el 15% probablemente las conoce, hay un 8% que prefiere no responder a la pregunta, y hay un 3% del personal que probablemente no tiene conocimiento de las metas y procedimientos de la empresa al igual que hay un 3% que definitivamente no tiene conocimiento de ello.

Las metas y procedimientos son elaborados por las gerencias y jefaturas de cada área y a su vez son difundidas al personal subalterno de tal manera que ellos tengan conocimiento con respecto a este tema.

2.7. ¿El programa que se establece semanalmente se cumple en su totalidad?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	38	63.33
Probablemente Si	15	25.00
No opina	5	8.33
Probablemente No	2	3.33
Definitivamente No	0	0.00
Total	60	100.00



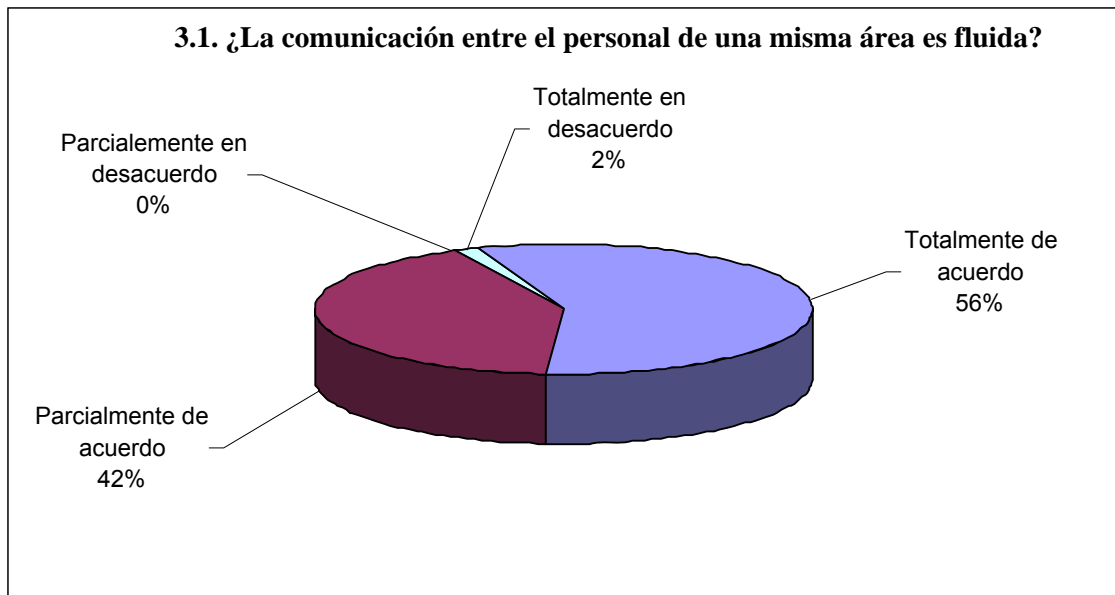
Análisis Interpretativo:

De acuerdo al cuadro se observa que el 64% del personal opinan que si se cumple en su totalidad el programa que se establece semanalmente, el 25% del personal opina que probablemente se cumple con el programa, el 8% no responde a la pregunta y el 3% del personal opina que probablemente no se cumple con el programa.

3. Ambiente social y relaciones sociales.

3.1. ¿La comunicación entre el personal de una misma área es fluida?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	34	56.67
Parcialmente de acuerdo	25	41.67
Parcialmente en desacuerdo	0	0.00
Totalmente en desacuerdo	1	1.67
Total	60	100.00

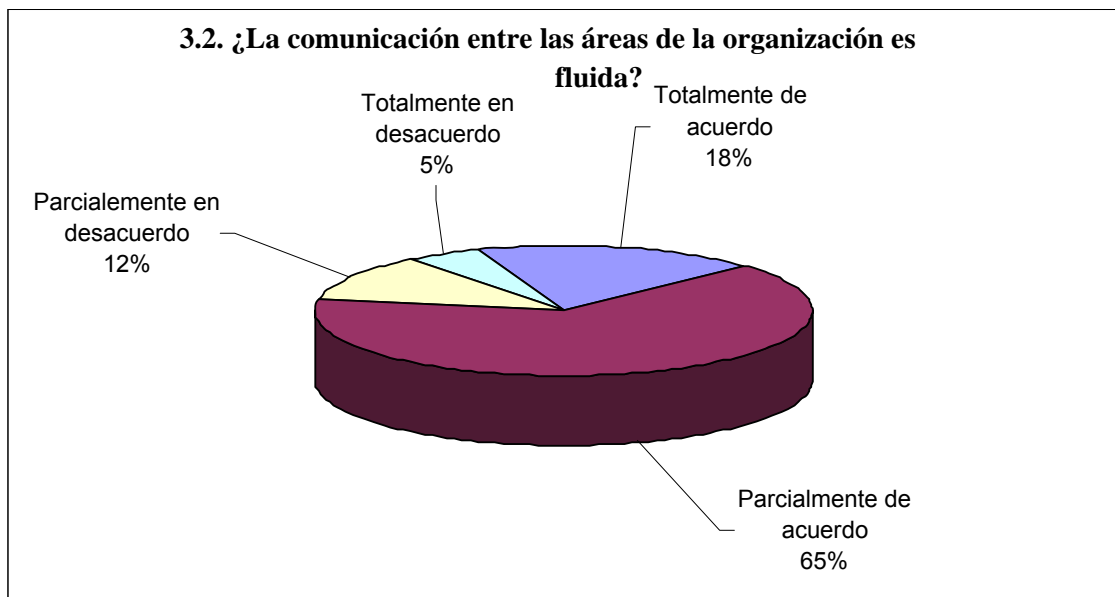


Análisis Interpretativo:

Con respecto a la comunicación que existe entre el personal el 56% está totalmente de acuerdo en que la comunicación entre el personal de una misma área es fluida, por otro lado un 42% está parcialmente de acuerdo en que la comunicación de una misma área no es fluida y un 2% está totalmente en desacuerdo.

3.2. ¿La comunicación entre las áreas de la organización es fluida?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	11	18.33
Parcialmente de acuerdo	39	65.00
Parcialmente en desacuerdo	7	11.67
Totalmente en desacuerdo	3	5.00
Total	60	100.00



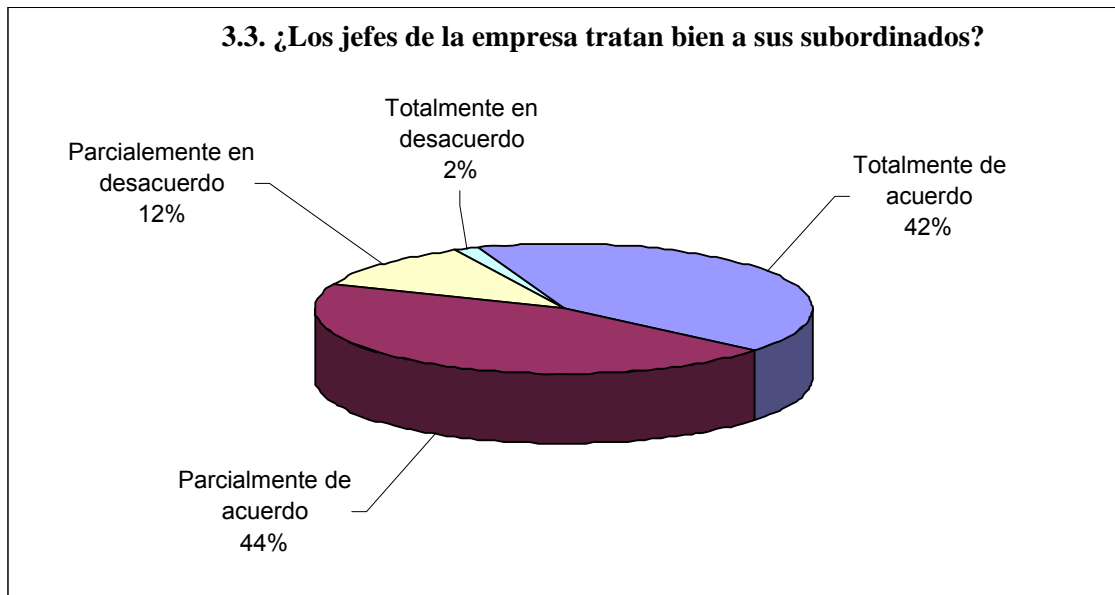
Análisis Interpretativo:

Con respecto a la comunicación entre las áreas de la empresa se observa que el 18% del personal está totalmente de acuerdo en que la comunicación es fluida, el 65% está parcialmente de acuerdo, el 12% está parcialmente en desacuerdo en que la comunicación sea fluida y el 5% está totalmente en desacuerdo.

La comunicación entre las diferentes áreas no es muy fluida porque están separadas físicamente una de otra.

3.3. ¿Los jefes de la empresa tratan bien a sus subordinados?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	25	41.67
Parcialmente de acuerdo	27	45.00
Parcialmente en desacuerdo	7	11.67
Totalmente en desacuerdo	1	1.67
Total	60	100.00

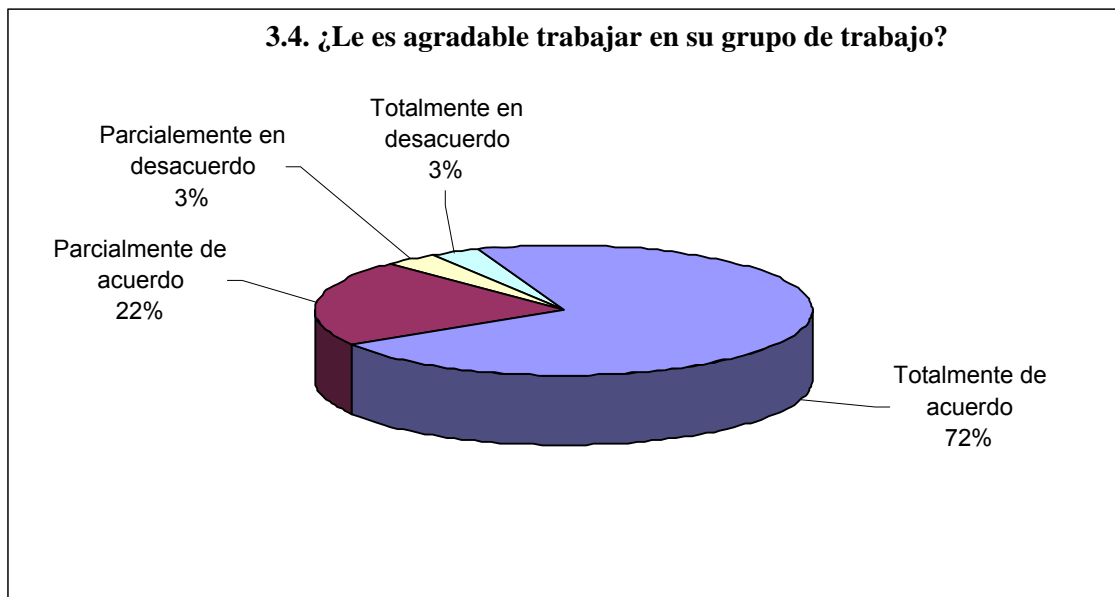


Análisis Interpretativo:

El 42% del personal está totalmente de acuerdo en que los jefes de la empresa tratan bien a sus subordinados, el 44% está parcialmente de acuerdo, el 12% está parcialmente en desacuerdo y solo el 2% está totalmente en desacuerdo.

3.4. ¿Le es agradable trabajar en su grupo de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	43	71.67
Parcialmente de acuerdo	13	21.67
Parcialmente en desacuerdo	2	3.33
Totalmente en desacuerdo	2	3.33
Total	60	100.00

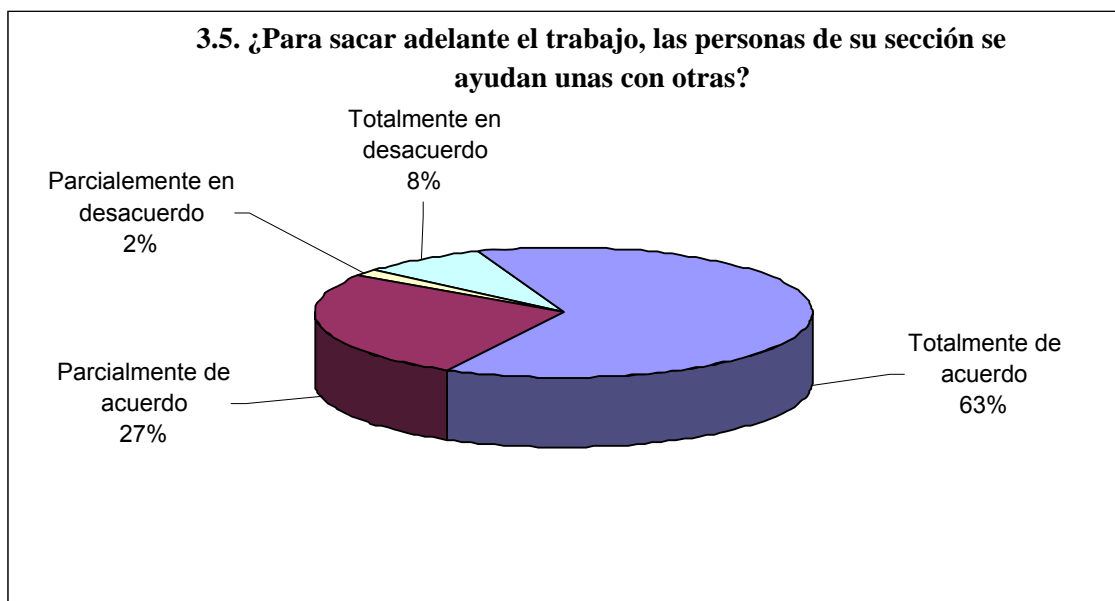


Análisis Interpretativo:

Con respecto al personal si considera agradable trabajar en su grupo de trabajo se tiene que el 72% del personal esta totalmente de acuerdo porque se organizan entre ellos de tal manera que puedan desarrollar la meta que les propone su jefe inmediato, el 22% opina que esta parcialmente de acuerdo, el 3% esta parcialmente en desacuerdo y el 3% del personal esta totalmente en desacuerdo.

3.5. ¿Para sacar adelante el trabajo, las personas de su sección se ayudan unas con otras?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	38	63.33
Parcialmente de acuerdo	16	26.67
Parcialmente en desacuerdo	1	1.67
Totalmente en desacuerdo	5	8.33
Total	60	100.00



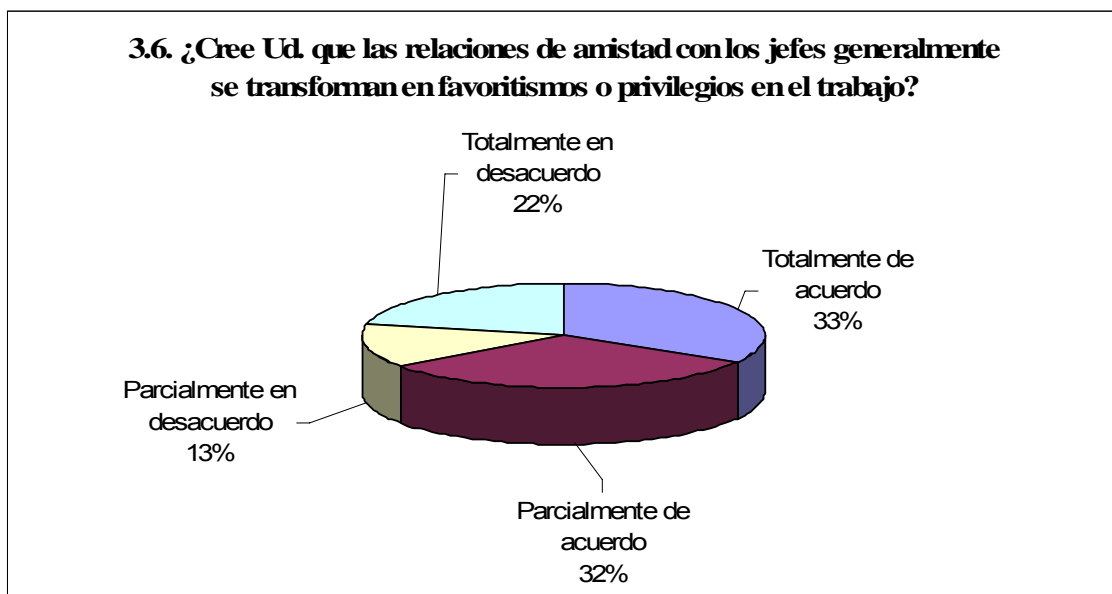
Análisis Interpretativo:

Con respecto a si existe apoyo entre el personal de una misma sección para sacar adelante su trabajo se observa que hay un 63% que opinan estar totalmente de acuerdo en que las personas se apoyan unas con otras, el 27% del personal esta parcialmente de acuerdo, hay un mínimo de 2% del personal que esta parcialmente en desacuerdo y un 8% están totalmente en desacuerdo.

En caso del área de producción el trabajo que realiza el personal es en equipo por lo que entre ellos se ayudan para poder alcanzar la meta propuesta.

3.6. ¿Cree Ud. que las relaciones de amistad con los jefes generalmente se transforman en favoritismos o privilegios en el trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	20	33.33
Parcialmente de acuerdo	19	31.67
Parcialmente en desacuerdo	8	13.33
Totalmente en desacuerdo	13	21.67
Total	60	100.00

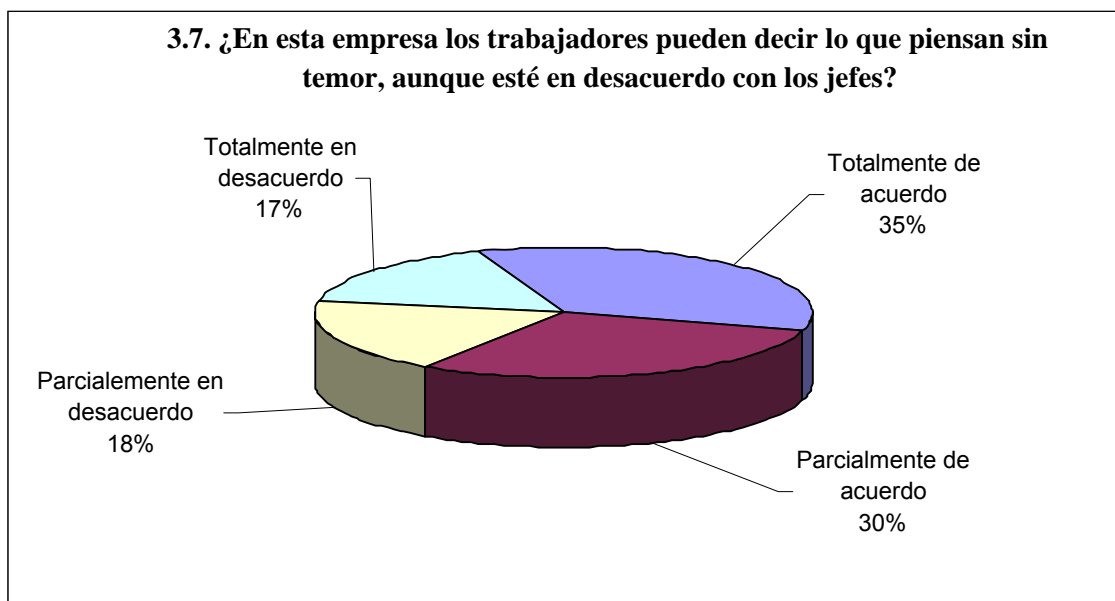


Análisis Interpretativo:

De acuerdo al cuadro se observa que el 33% del personal está totalmente de acuerdo en que las relaciones de amistad con los jefes generalmente se transforman en favoritismos o privilegios en el trabajo; esto surge porque hay personal que ingresa a la empresa por recomendaciones de ciertos jefes o porque el personal es antiguo antiguo, el 32% del personal está parcialmente de acuerdo, el 13% está parcialmente en desacuerdo y el 22% del personal está totalmente en desacuerdo.

3.7. ¿En esta empresa los trabajadores pueden decir lo que piensan sin temor, aunque esté en desacuerdo con los jefes?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	21	35.00
Parcialmente de acuerdo	18	30.00
Parcialmente en desacuerdo	11	18.33
Totalmente en desacuerdo	10	16.67
Total	60	100.00

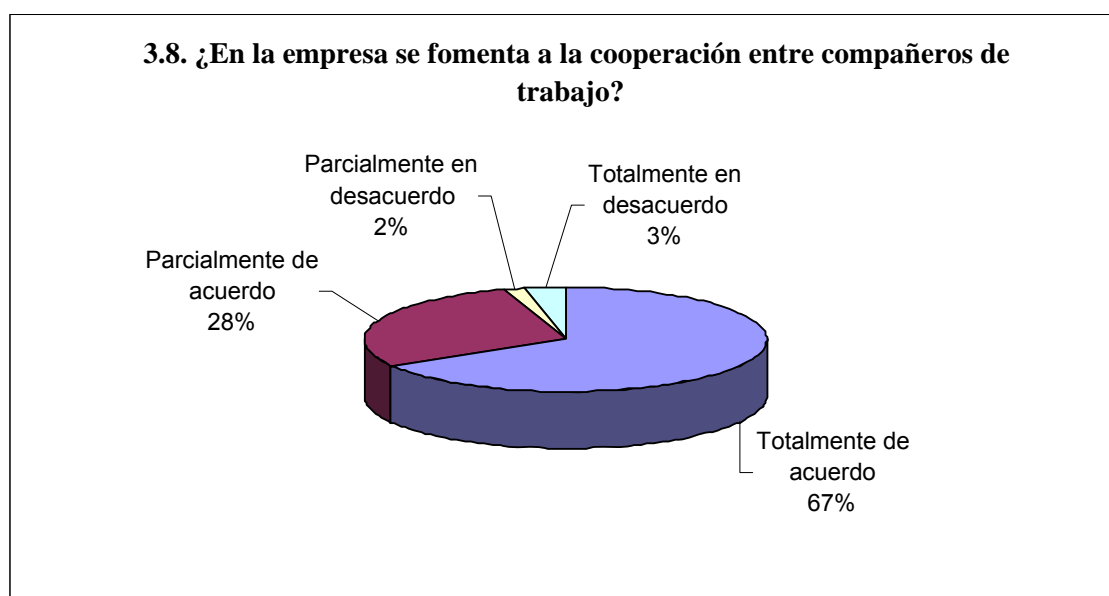


Análisis Interpretativo:

De acuerdo a lo observado en el cuadro se tiene que un 35% del personal esta totalmente de acuerdo en que los trabajadores pueden decir lo que piensa sin temor aunque este en desacuerdo con los jefes; esto se debe a que la comunicación de abajo hacia arriba es buena, el 30% esta parcialmente de acuerdo, el 18% esta parcialmente en desacuerdo y el 17% esta totalmente en desacuerdo.

3.8. ¿En la empresa se fomenta a la cooperación entre compañeros de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	40	66.67
Parcialmente de acuerdo	17	28.33
Parcialmente en desacuerdo	1	1.67
Totalmente en desacuerdo	2	3.33
Total	60	100.00

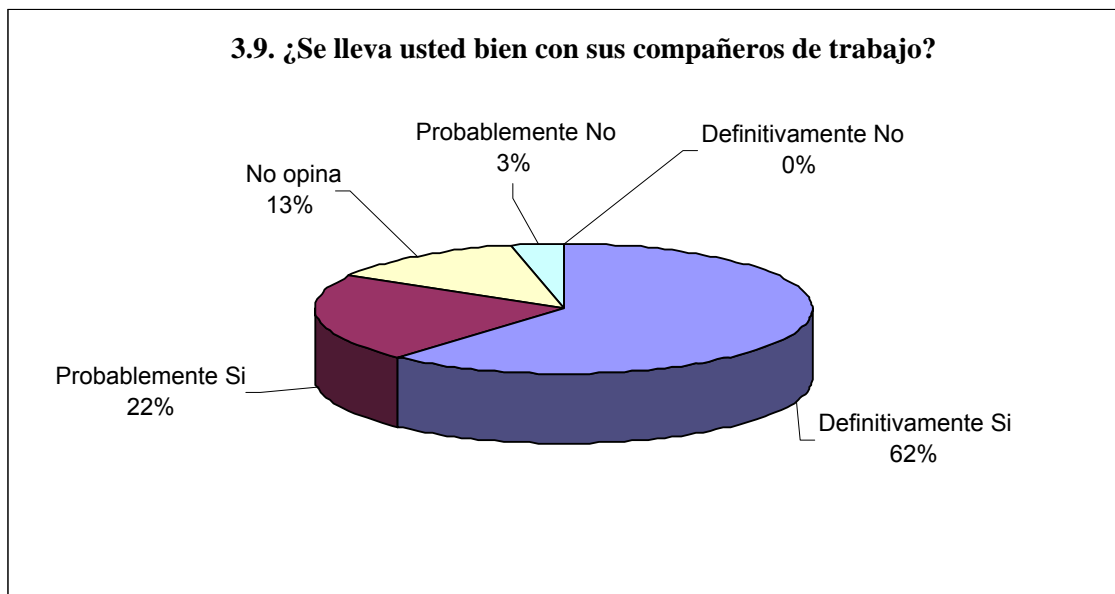


Análisis Interpretativo:

Se observó que la mayoría del personal encuestado está totalmente de acuerdo (67%) en que la empresa fomenta la cooperación entre compañeros de trabajo. El 28% está parcialmente de acuerdo, el 2% parcialmente en desacuerdo y el 3% totalmente en desacuerdo.

3.9. ¿Se lleva usted bien con sus compañeros de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	37	61.67
Probablemente Si	13	21.67
No opina	8	13.33
Probablemente No	2	3.33
Definitivamente No	0	0.00
Total	60	100.00

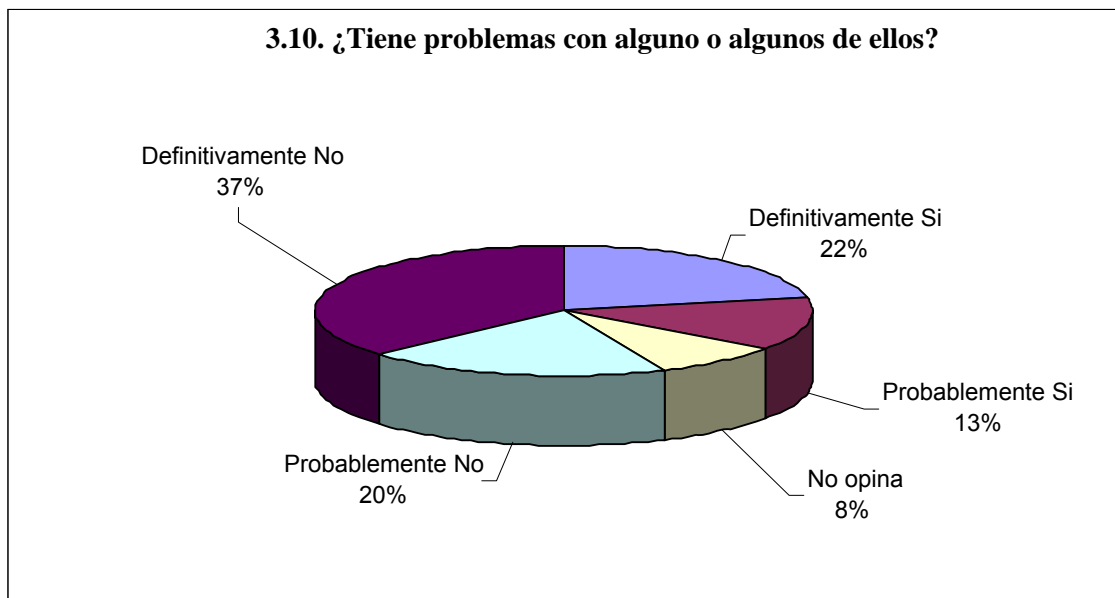


Análisis Interpretativo:

La relación que existe entre compañeros de trabajo es la siguiente: el 62% del personal encuestado opina que definitivamente si se llevan bien con sus compañeros de trabajo, el 22% indica que probablemente si, el 13% prefiere no opinar y solo el 3% menciona que probablemente se llevan bien con sus compañeros de trabajo.

3.10. ¿Tiene problemas con alguno o algunos de ellos?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	13	21.67
Probablemente Si	8	13.33
No opina	5	8.33
Probablemente No	12	20.00
Definitivamente No	22	36.67
Total	60	100.00

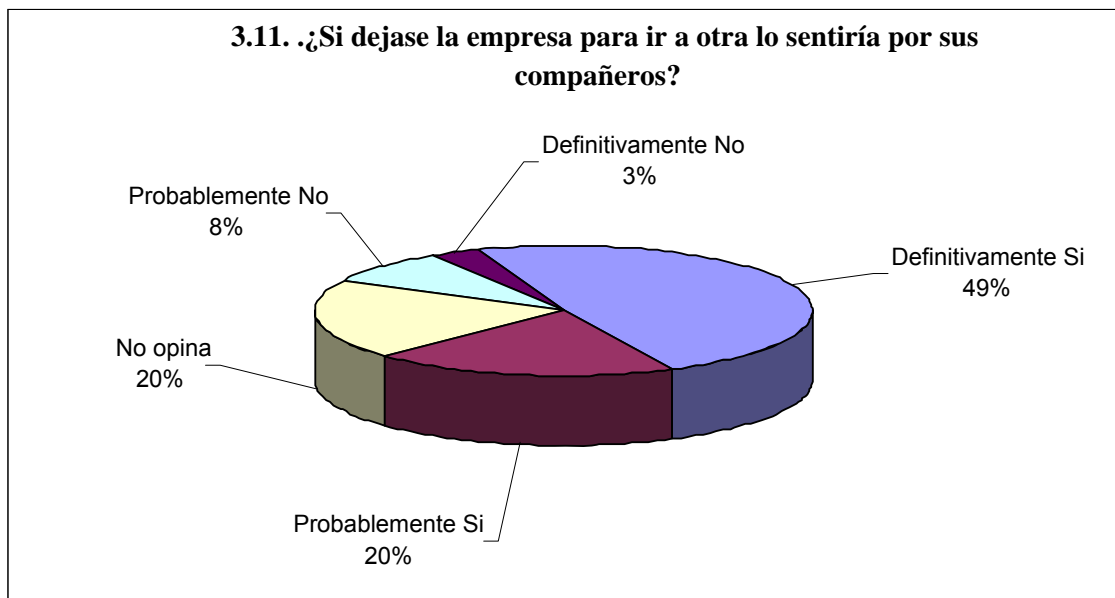


Análisis Interpretativo:

Con relación a los problemas que puedan surgir entre compañeros de trabajo se tiene que el 22% de los encuestados definitivamente están de acuerdo que tienen problemas con alguno (s) de sus compañeros, el 13% opina que probablemente si tengan problemas, el 20% opina que probablemente no y el 37% que definitivamente no tiene problemas con alguno(s) de sus compañeros, el 8% no responde la pregunta.

3.11. ¿Si dejase la empresa para ir a otra lo sentiría por sus compañeros?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	29	48.33
Probablemente Si	12	20.00
No opina	12	20.00
Probablemente No	5	8.33
Definitivamente No	2	3.33
Total	60	100.00

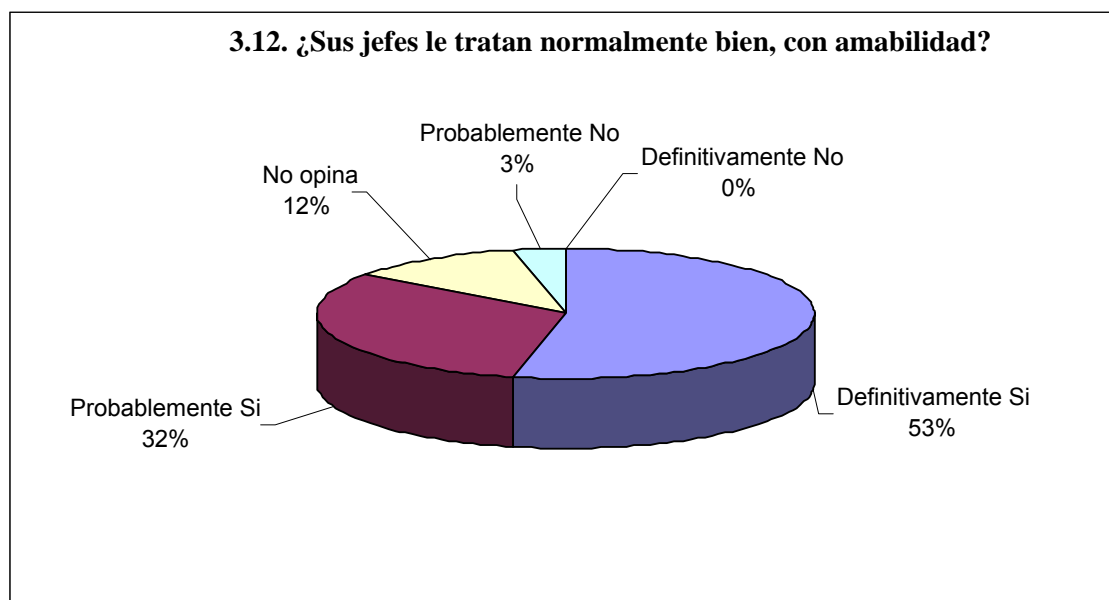


Análisis Interpretativo:

De acuerdo al cuadro se observa que el 49% de encuestados definitivamente si lo sentiría por sus compañeros si dejase la empresa para ir a otra porque en el trabajo ellos llegan a formar grupos de trabajo con los cuales se identifican, el 20% menciona que probablemente si lo sentiría, el 8% probablemente no lo sentiría y el 3% definitivamente no. El 20% prefiere no opinar al respecto.

3.12. ¿Sus jefes le tratan normalmente bien, con amabilidad?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	32	53.33
Probablemente Si	19	31.67
No opina	7	11.67
Probablemente No	2	3.33
No Definitivamente	0	0.00
Total	60	100.00

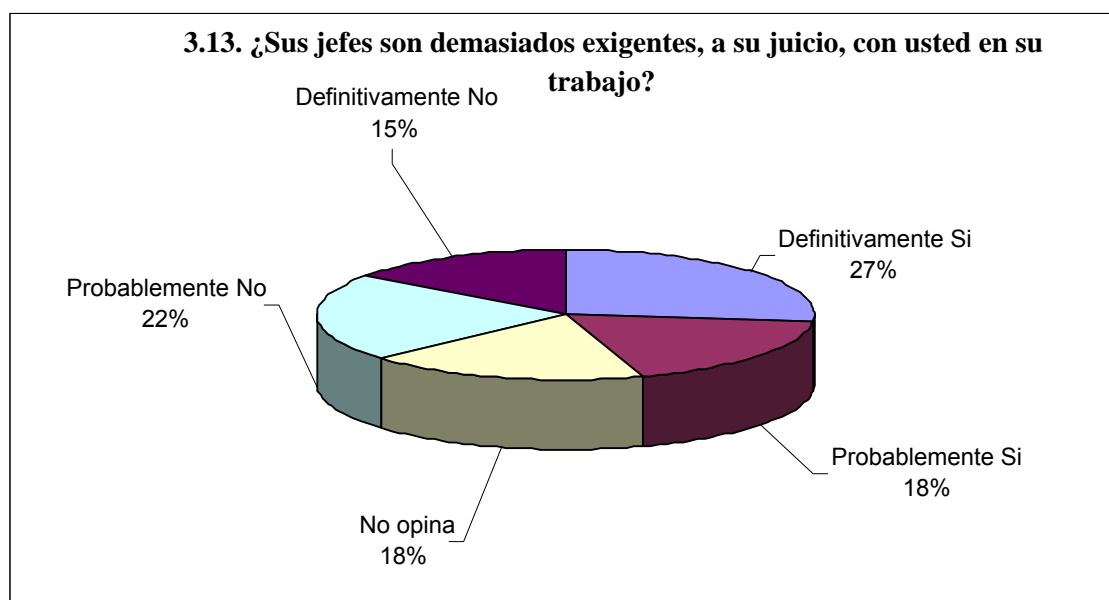


Análisis Interpretativo:

El 53% de los encuestados opinan que definitivamente el trato que reciben de los jefes es bueno y amable, el 32% opina que probablemente es bueno el trato que reciben de parte de sus jefes, el 12% prefiere no opinar y solo el 3% opina que probablemente no tiene un trato amable de parte de sus jefes.

3.13. ¿Sus jefes son demasiados exigentes, a su juicio, con usted en su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	16	26.67
Probablemente Si	11	18.33
No opina	11	18.33
Probablemente No	13	21.67
Definitivamente No	9	15.00
Total	60	100.00



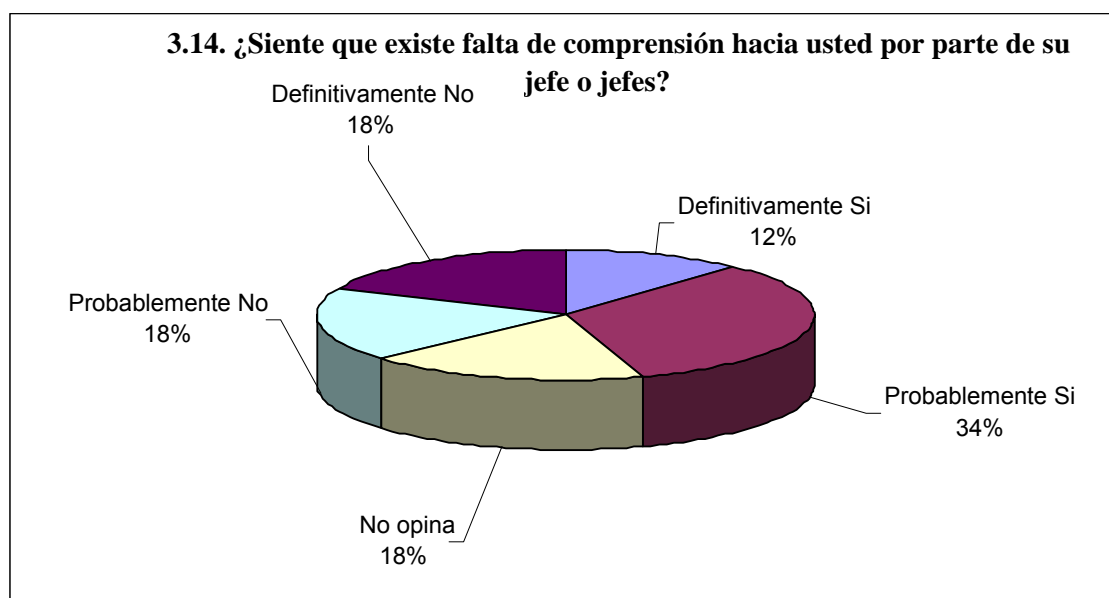
Análisis Interpretativo:

De acuerdo al cuadro el 27% de las personas encuestadas opinan que sus jefes definitivamente son demasiado exigentes con las personas en su trabajo, el 18% de las personas que probablemente lo son, otro 18% no opina, el 22% opina que probablemente sus jefes son exigentes con ellos en su trabajo y el 15% opina que definitivamente no lo son.

Se puede observar que las respuestas con respecto a esta pregunta son opuestas, esto se debe a que el personal de producción, sistemas de calidad y ventas reciben mayor exigencia por parte de sus jefes para el cumplimiento de los programas que se les asigna.

3.14. ¿Siente que existe falta de comprensión hacia usted por parte de su jefe o jefes?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	29	48.33
Probablemente Si	12	20.00
No opina	12	20.00
Probablemente No	5	8.33
Definitivamente No	2	3.33
Total	60	100.00

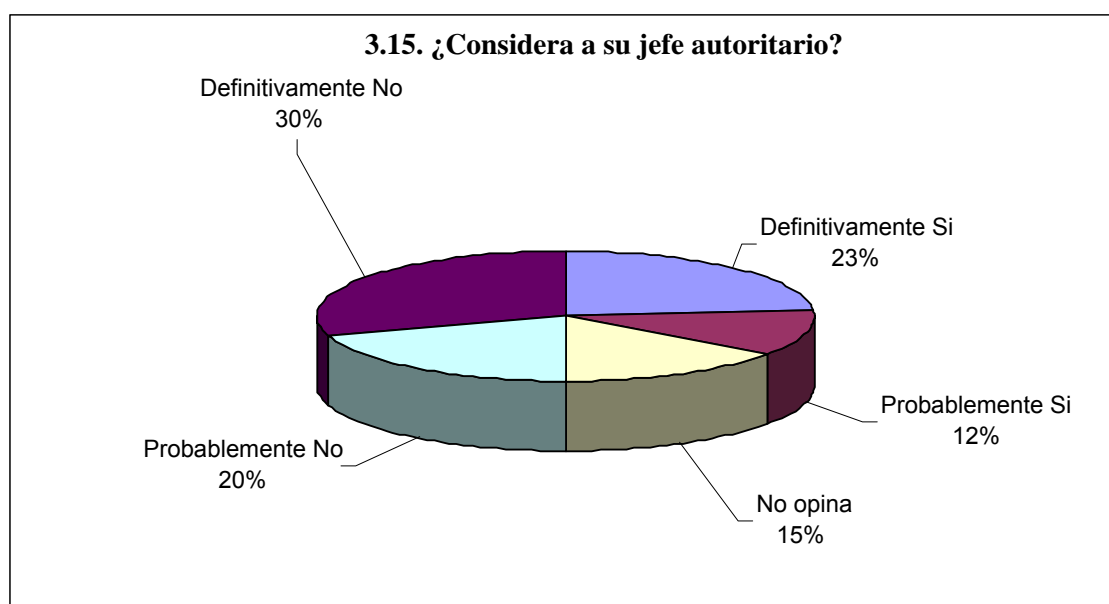


Análisis Interpretativo:

De acuerdo al cuadro se observa que el 12% del personal encuestado opina que definitivamente existe comprensión por parte de su jefe o jefes, el 34% opina que probablemente si existe comprensión, el 18% prefiere no opinar, otro 18% opina que probablemente no hay comprensión por parte de su jefe o jefes y otro 18% opina que definitivamente no hay comprensión por parte de sus jefes.

3.15. ¿Considera a su jefe autoritario?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	14	23.33
Probablemente Si	7	11.67
No opina	9	15.00
Probablemente No	12	20.00
Definitivamente No	18	30.00
Total	60	100.00

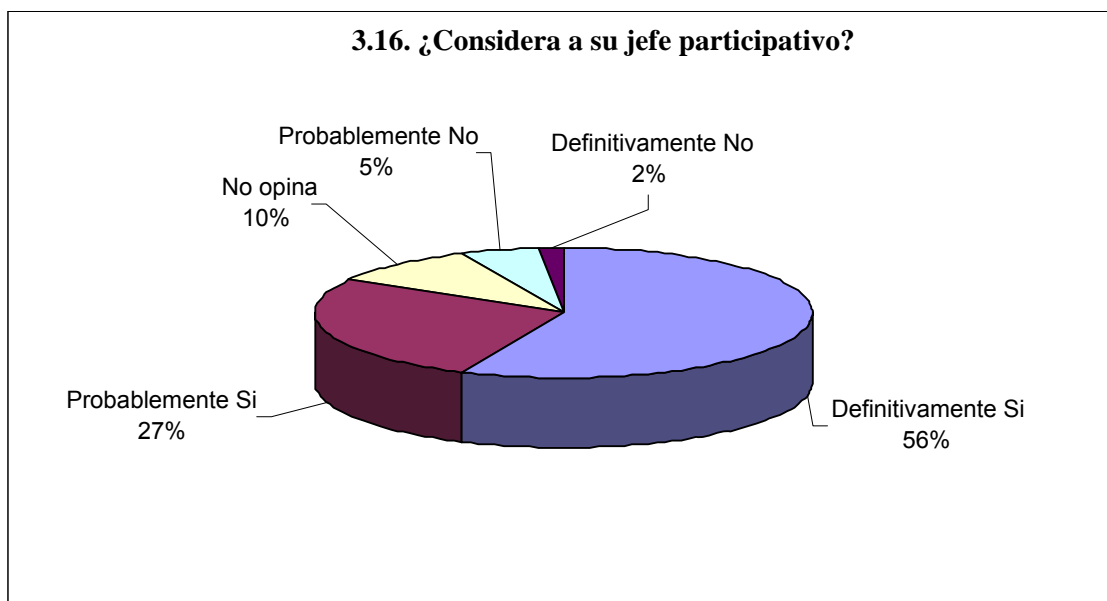


Análisis Interpretativo:

El 23% de las personas encuestadas opinan que sus jefes son autoritarios, el 12% opina que probablemente no lo son, el 15% prefiere no responder a la pregunta, el 20% opina que probablemente sus jefes no son autoritarios y el 30% que definitivamente no lo son.

3.16. ¿Considera a su jefe participativo?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	34	56.67
Probablemente Si	16	26.67
No opina	6	10.00
Probablemente No	3	5.00
No Definitivamente	1	1.67
Total	60	100.00

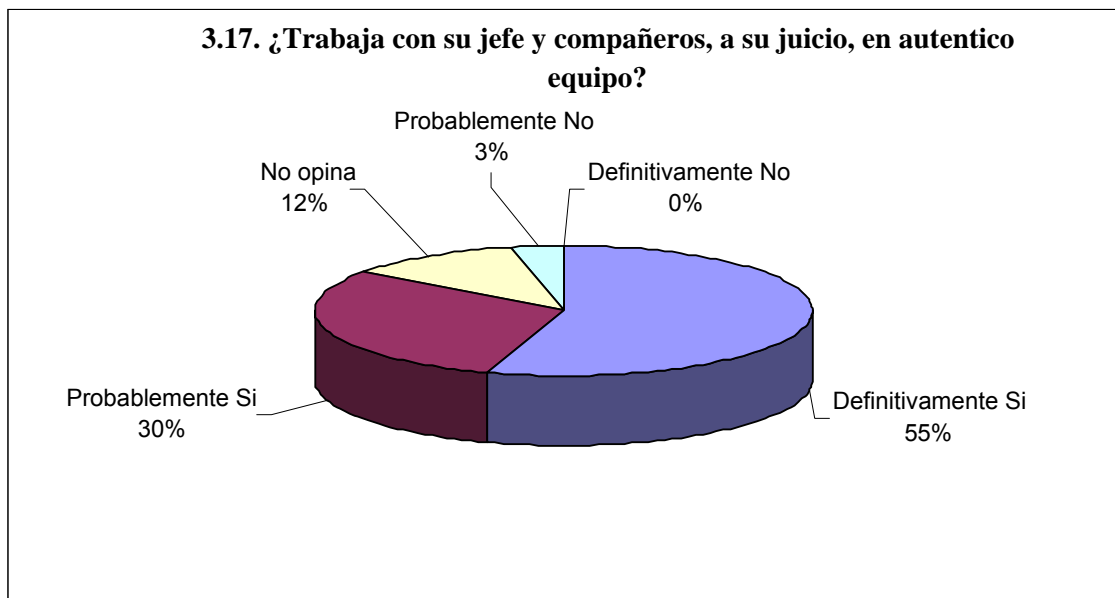


Análisis Interpretativo:

El 56% de las personas encuestadas opinan que definitivamente su jefe es participativo, el 27% opina que probablemente lo sea, el 10% prefiere no opinar, el 5% opina que probablemente sus jefes no son participativos y solo el 2% opina que definitivamente no lo son.

3.17. ¿Trabaja con su jefe y compañeros, a su juicio, en autentico equipo?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	33	55.00
Probablemente Si	18	30.00
No opina	7	11.67
Probablemente No	2	3.33
Definitivamente No	0	0.00
Total	60	100.00



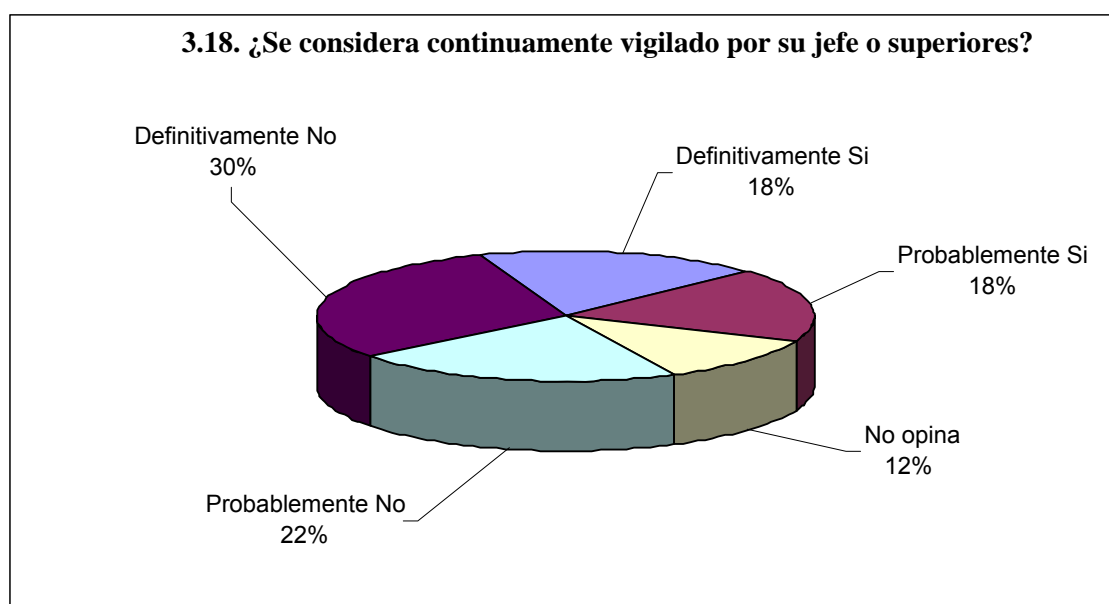
Análisis Interpretativo:

De acuerdo al cuadro se puede observar que la mayoría del personal encuestado (55%) opinan que definitivamente trabajan con sus jefes y compañeros en autentico equipo, el 30% opina que probablemente si trabajan en equipo, el 12% prefiere no responder la pregunta y solo el 3% opina que probablemente no trabaja en autentico equipo con sus jefes y compañeros.

Parte del personal que responde afirmativamente a esta pregunta son personal de producción debido a que tienen que trabajar en equipos dirigidos por su jefe.

3.18. ¿Se considera continuamente vigilado por su jefe o superiores?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	11	18.33
Probablemente Si	11	18.33
No opina	7	11.67
Probablemente No	13	21.67
Definitivamente No	18	30.00
Total	60	100.00



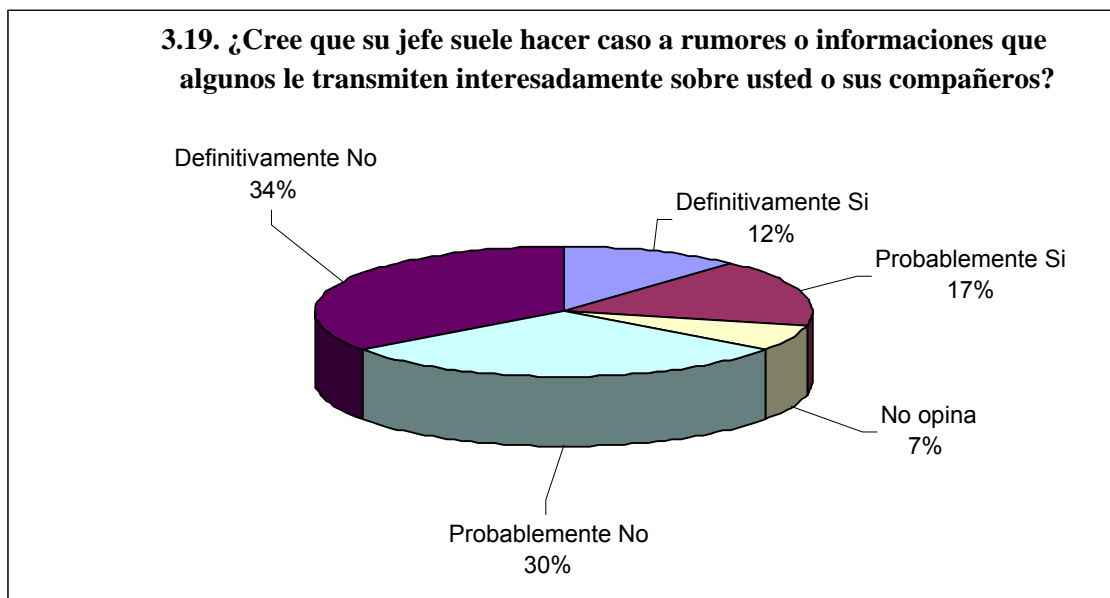
Análisis Interpretativo:

De acuerdo al cuadro se observa que el 18% del personal definitivamente si se considera continuamente vigilado por sus jefes o superiores, otro 18% opina que probablemente están continuamente vigilados, el 12% no opina, el 22% opina que probablemente no están continuamente vigilados por su jefe o jefes y 30% opinan que definitivamente no lo esta.

Debido a que los jefes de áreas delegan la supervisión a los jefes de línea de cada grupo la supervisión es de manera continua.

3.19. ¿Cree que su jefe suele hacer caso a rumores o informaciones que algunos le transmiten interesadamente sobre Ud. o sus compañeros?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	7	11.67
Probablemente Si	10	16.67
No opina	4	6.67
Probablemente No	18	30.00
Definitivamente No	21	35.00
Total	60	100.00

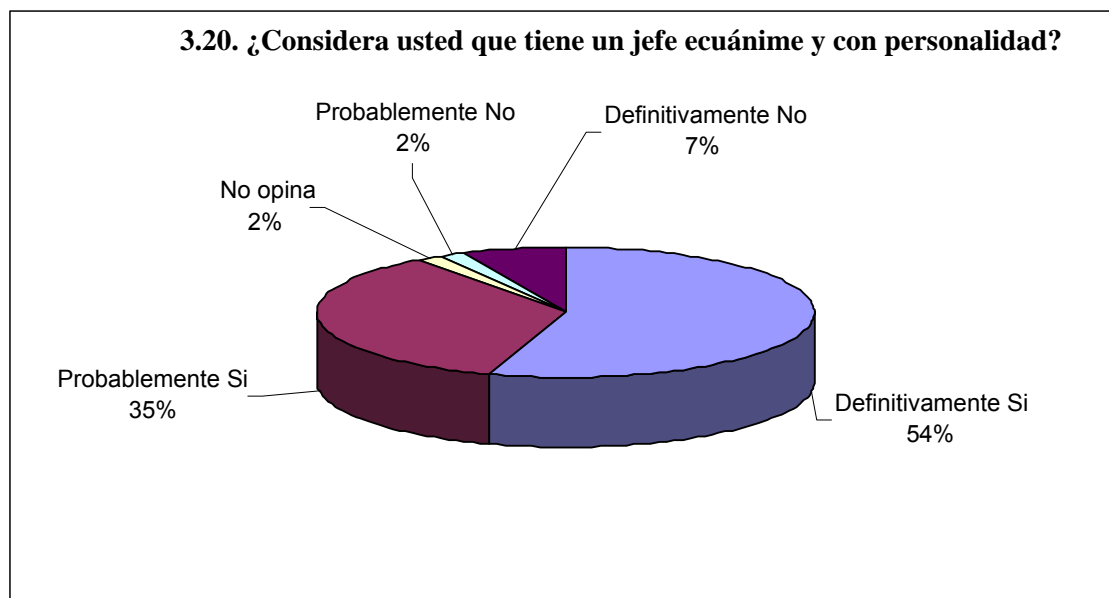


Análisis Interpretativo:

El 12% de las persona encuestadas opinan que definitivamente sus jefes suelen hacer caso a rumores o informaciones que algunos les transmiten sobre sus compañeros, el 17% opina que probablemente sus jefes suelen hacer caso a rumores o informaciones, el 7% prefiere no opinar, el 30% opina que probablemente no suelen hacer caso a rumores o informaciones y el 34% opina que definitivamente no.

3.20. ¿Considera usted que tiene un jefe ecuánime y con personalidad?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	33	55.00
Probablemente Si	21	35.00
No opina	1	1.67
Probablemente No	1	1.67
Definitivamente No	4	6.67
Total	60	100.00

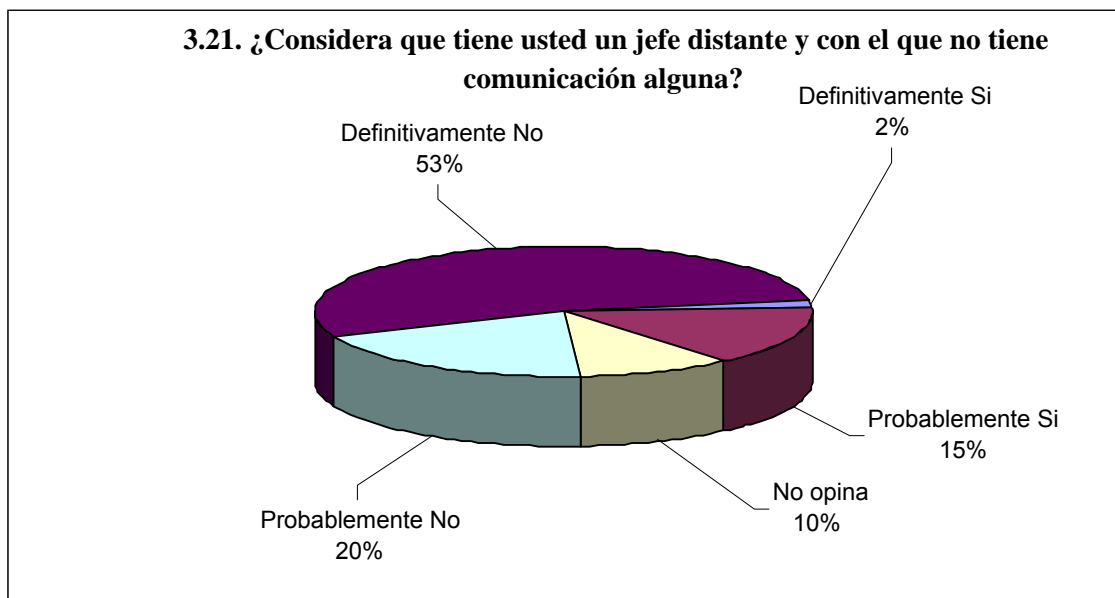


Análisis Interpretativo:

De acuerdo al cuadro se puede observar que el 54% opina que tiene un jefe ecuánime y con personalidad, el 35% del personal opina que posiblemente si tiene un jefe ecuánime y con personalidad, el 2% no opina, el 2% considera que probablemente no tienen un jefe ecuánime y con personalidad y el 7% que definitivamente no lo tienen.

3.21. ¿Considera que tiene usted un jefe distante y con el que no tiene comunicación alguna?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	1	1.67
Probablemente Si	9	15.00
No opina	6	10.00
Probablemente No	12	20.00
No Definitivamente	32	53.33
Total	60	100.00

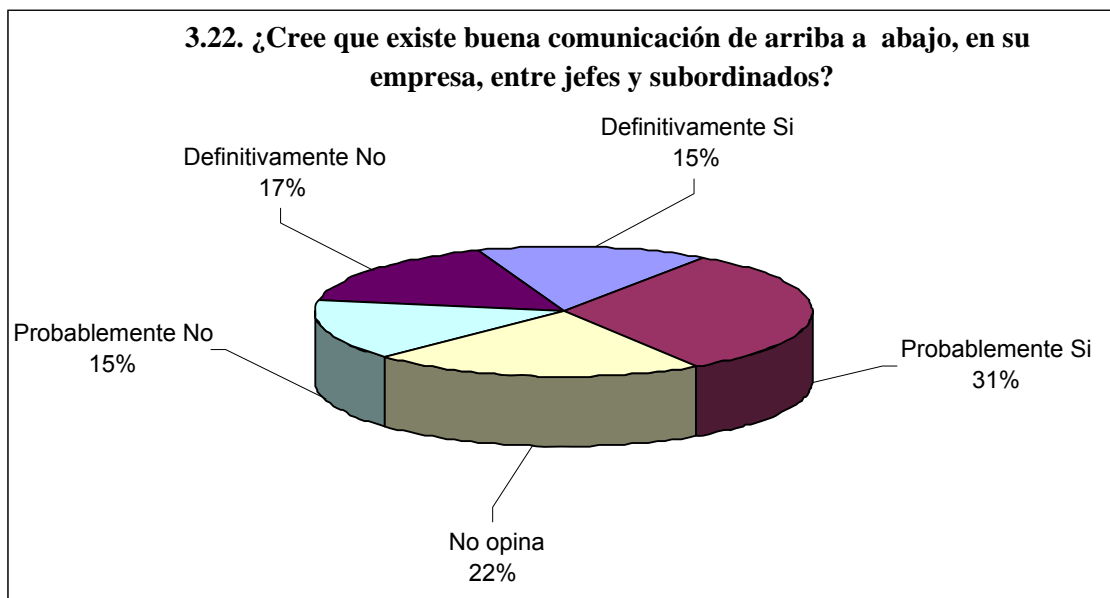


Análisis Interpretativo:

Los resultados de este cuadro nos indican que solo el 2% del personal definitivamente considera que tiene un jefe distante con el que no tiene comunicación alguna, el 15% opina que probablemente si tengan un jefe distante, el 10% no opina, el 20% opina que probablemente no tienen un jefe distante y el 53% opina que definitivamente tienen un jefe distante con el que no puedan comunicarse.

3.22. ¿Cree que existe buena comunicación de arriba a abajo, en su empresa, entre jefes y subordinados?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	9	15.00
Probablemente Si	19	31.67
No opina Probablemente	13	21.67
No Definitivamente	9	15.00
No	10	16.67
Total	60	100.00

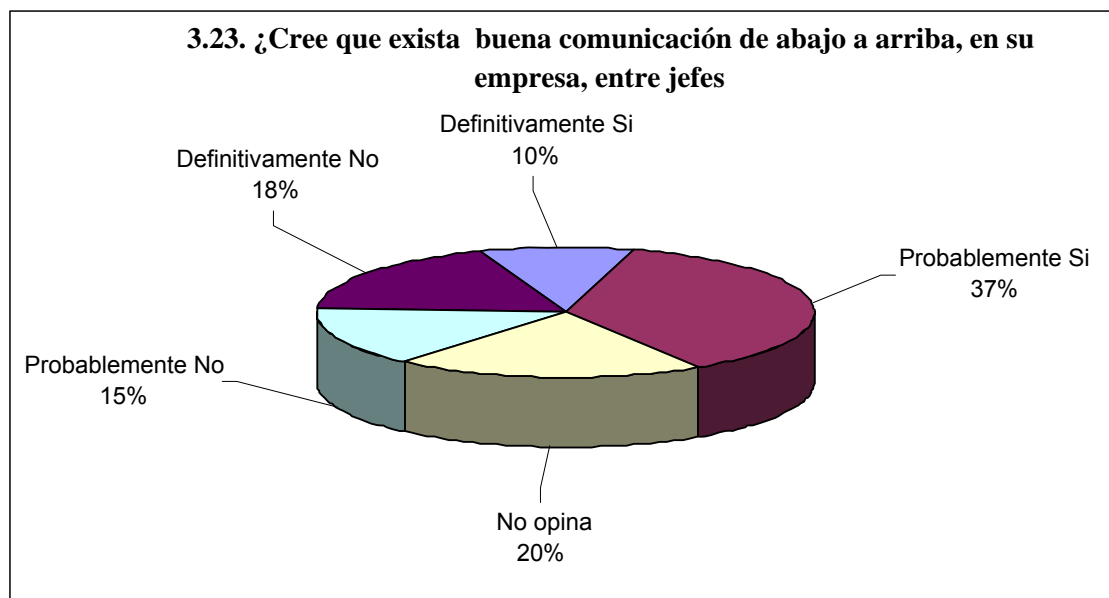


Análisis Interpretativo:

Los resultados del cuadro nos indican que el 15% del personal encuestado opina que definitivamente existe una buena comunicación de arriba abajo en la empresa entre jefes y subordinados, el 31% opina que probablemente si, el 22% no responde ante la pregunta, el 15% opina que probablemente no hay una buena comunicación de arriba a bajo y el 17% que definitivamente no existe una buena comunicación de arriba abajo.

3.23. ¿Cree que exista buena comunicación de abajo a arriba, en su empresa, entre jefes y subordinados?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	6	10.00
Probablemente Si	22	36.67
No opina	12	20.00
Probablemente No	9	15.00
Definitivamente No	11	18.33
Total	60	100.00

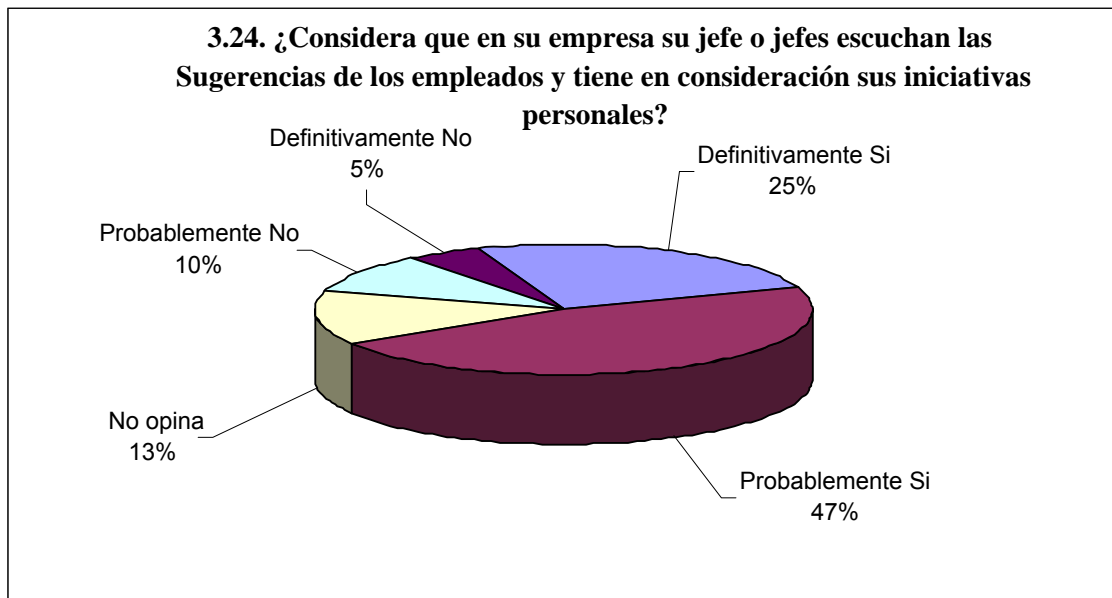


Análisis Interpretativo:

De acuerdo al cuadro se observa que el 10% del personal encuestado está definitivamente de acuerdo en que existe una buena comunicación de abajo a arriba, el 37% opina que probablemente exista este tipo de comunicación, el 20% del personal prefiere no opinar, el 15% opina que probablemente no exista una buena comunicación de abajo a arriba y el 18% opina que definitivamente no existe este tipo de comunicación.

3.24. ¿Considera que en su empresa su jefe o jefes escuchan las sugerencias de los empleados y tiene en consideración sus iniciativas personales?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	15	25.00
Probablemente Si	28	46.67
No opina	8	13.33
Probablemente No	6	10.00
Definitivamente No	3	5.00
Total	60	100.00



Análisis Interpretativo:

El cuadro nos muestra que el 25% del personal encuestado definitivamente considera que en su empresa el jefe o jefes escuchan sus sugerencias y tiene en consideración sus iniciativas personales, el 47% opina que probablemente lo hagan, el 13% prefiere no opinar, el 10% opina que probablemente no escuchan sus sugerencias o iniciativas por parte de sus jefes y el 5% opina que definitivamente no lo hacen.

4. Expectativas, aptitudes y actitudes personales

4.1. ¿Cree usted que en la organización es posible realizar el trabajo con ideas innovadoras de los trabajadores?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	42	70.00
Probablemente Si	11	18.33
No opina	2	3.33
Probablemente No	7	11.67
No Definitivamente	4	6.67
No	1	1.67
Total	60	100.00



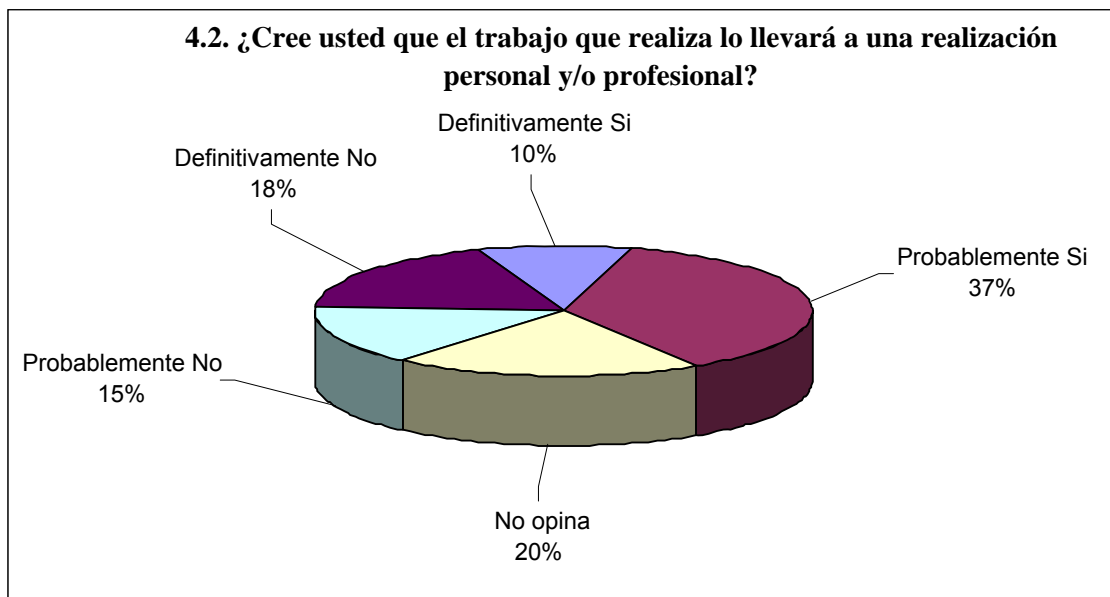
Análisis Interpretativo:

El 70% de las personas de las personas encuestadas opinan que en la organización si es posible realizar el trabajo con ideas innovadoras de los trabajadores, el 18% opina que probablemente sea posible, el 3% no opina, el 7% opina que probablemente no sea posible realizar el trabajo con ideas innovadoras de los trabajadores y el 2% piensa que definitivamente no es posible.

Entre el 70% del personal que respondió afirmativamente a esta pregunta se encuentra al personal obrero y empleado porque las sugerencias que hacen para mejorar su trabajo son tomadas en cuenta por su jefe inmediato y por ende por la empresa.

4.2. ¿Cree usted que el trabajo que realiza lo llevará a una realización personal y/o profesional?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	32	53.33
Probablemente Si	14	23.33
No opina	4	6.67
Probablemente No	4	6.67
Definitivamente No	6	10.00
Total	60	100.00



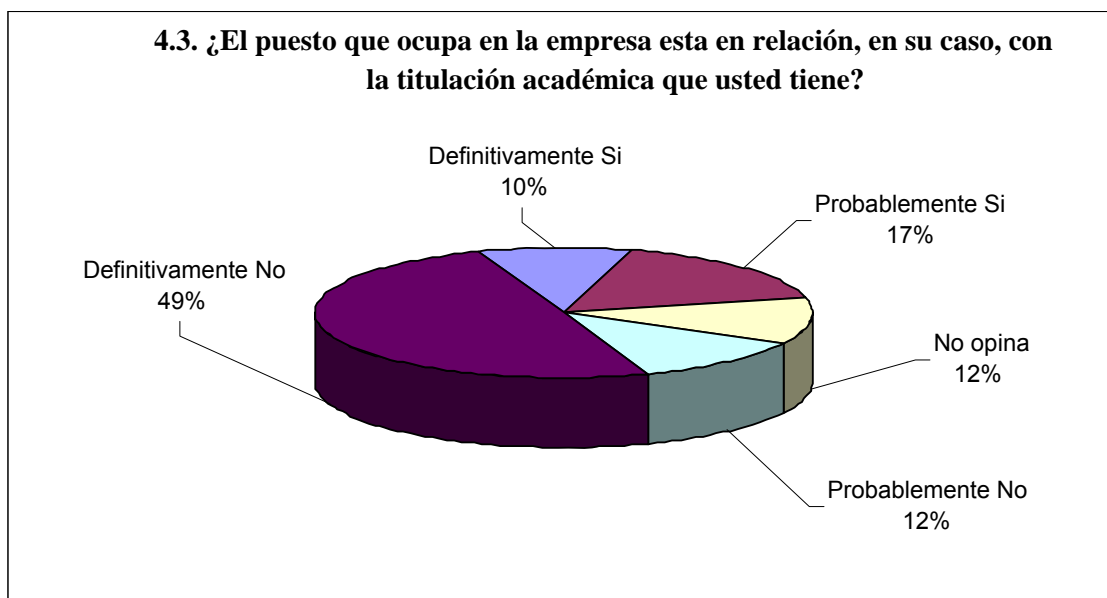
Análisis Interpretativo:

Ante esta pregunta la mayoría del personal encuestado opina que definitivamente el trabajo que hace lo llevara a una realización personal y profesional, el 23% opina que probablemente el trabajo que realiza lo llevara a una realización personal y profesional, el 7% se mantiene No opina, otro 7% opina que probablemente no lo llevara a la realización personal y/o profesional y el 10% opina que definitivamente no.

Debido a que el laboratorio Corporación Infarmasa S.A. produce una gran gama de productos farmacéuticos y utiliza equipos de alta tecnología produce que personal que trabaje allí se sienta realizado tanto profesionalmente y personalmente.

4.3. ¿El puesto que ocupa en la empresa esta en relación, en su caso, con la titulación académica que usted tiene?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	6	10.00
Probablemente Si	10	16.67
No opina	7	11.67
Probablemente No	7	11.67
Definitivamente No	30	50.00
Total	60	100.00

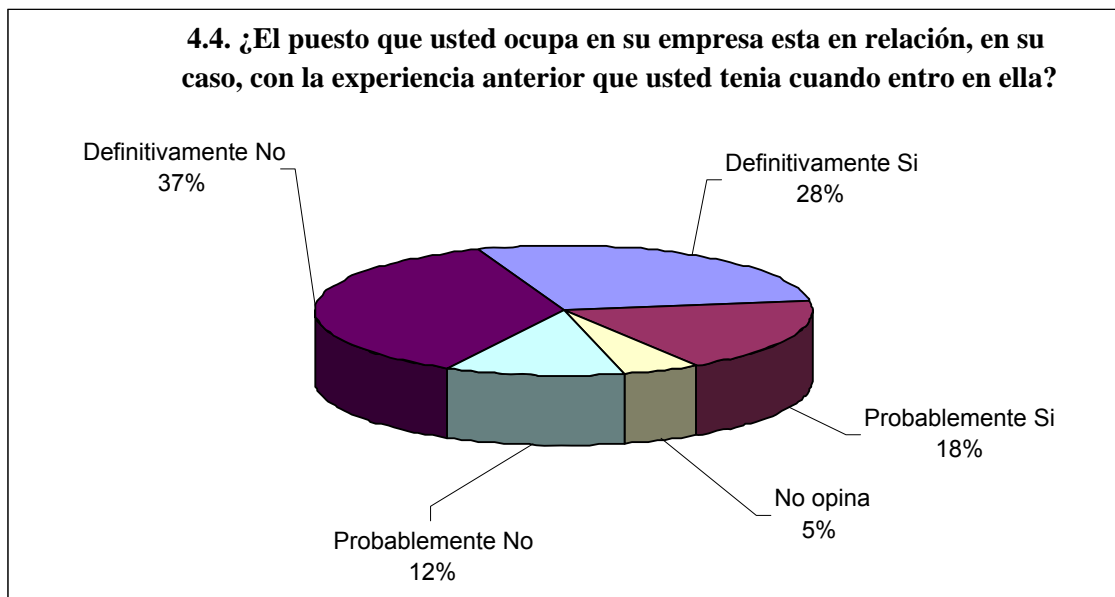


Análisis Interpretativo:

En los resultados ante esta pregunta se obtiene que el 49% del personal encuestado opina que definitivamente no ocupan un puesto en la empresa en relación a la titulación o grado académico que tienen; esto se debe a que parte del personal que labora como obrero son profesionales que no ejercen, el 12% opina que probablemente el puesto que ocupa no tenga relación con la titulación o grado que tiene, el 12% no opina, el 17% cree que probablemente el cargo que ocupa si esta en relación a su titulación académica y el 10% que definitivamente el puesto que ocupa si esta en relación a la titulación que tiene.

4.4. ¿El puesto que usted ocupa en su empresa esta en relación, en su caso, con la experiencia anterior que usted tenia cuando entro en ella?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	17	28.33
Probablemente Si	11	18.33
No opina	3	5.00
Probablemente No	7	11.67
Definitivamente No	22	36.67
Total	60	100.00

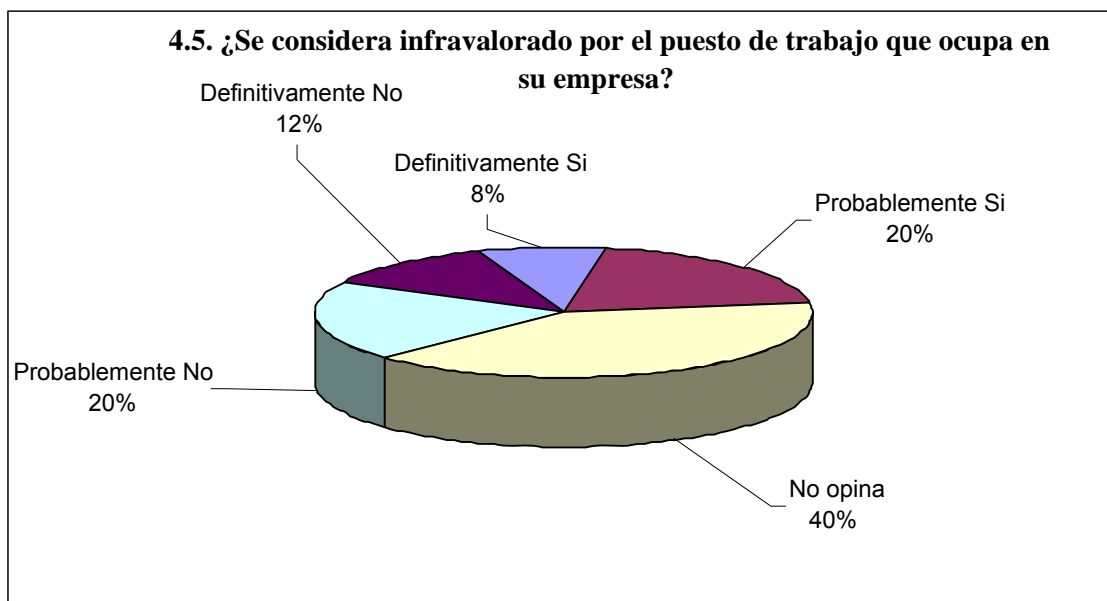


Análisis Interpretativo:

El 28% del personal encuestado opina que definitivamente el puesto que ocupa tiene relación con la experiencia que tenia antes, el 18% opina que probablemente tenga relación, el 5% no opina, el 12% cree que probablemente no tenga relación el puesto que ocupa actualmente en la empresa con respecto a la experiencia que tenia anteriormente y el 37% opina que definitivamente no existe relación alguna.

4.5. ¿Se considera infravalorado por el puesto de trabajo que ocupa en su empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	5	8.33
Probablemente Si	12	20.00
No opina	24	40.00
Probablemente No	12	20.00
Definitivamente No	7	11.67
Total	60	100.00

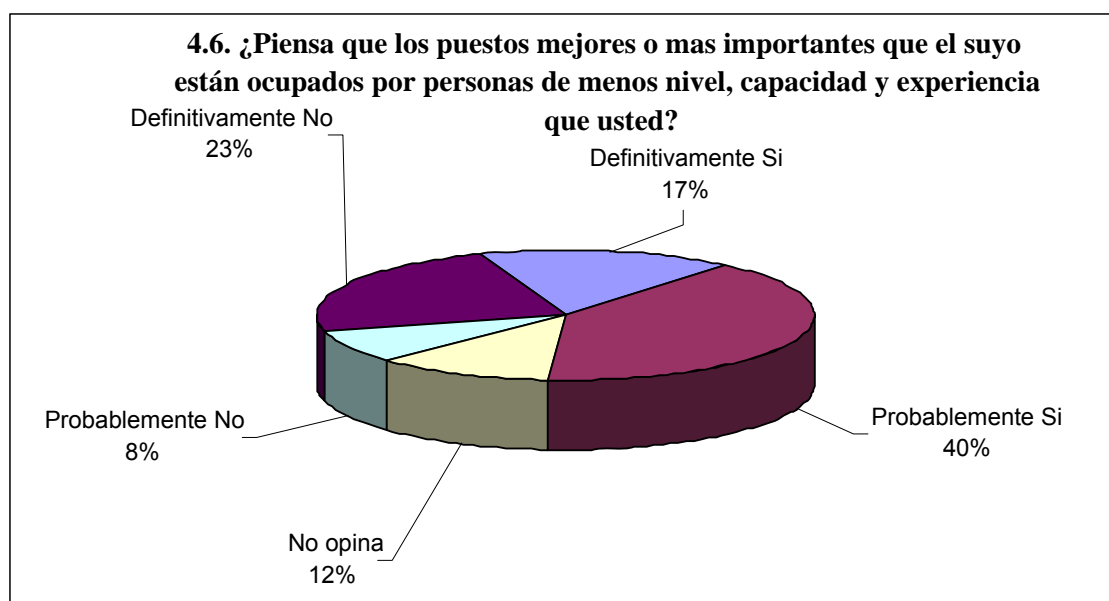


Análisis Interpretativo:

Con respecto a esta pregunta se observa que en los resultados la mayoría de las personas encuestadas prefieren no opinar si sí o no se consideran infravaloradas, dentro de este porcentaje se encuentran en su mayoría el personal femenino, por otro lado el 8% que es una minoría si se considera infravalorado por el puesto que ocupa, el 20% opina que probablemente si se consideren infravalorados, el 12% que definitivamente no y el 20% que probablemente no.

4.6. ¿Piensa que los puestos mejores o mas importantes que el suyo están ocupados por personas de menos nivel, capacidad y experiencia que usted?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	10	16.67
Probablemente Si	24	40.00
No opina	7	11.67
Probablemente No	5	8.33
Definitivamente No	14	23.33
Total	60	100.00

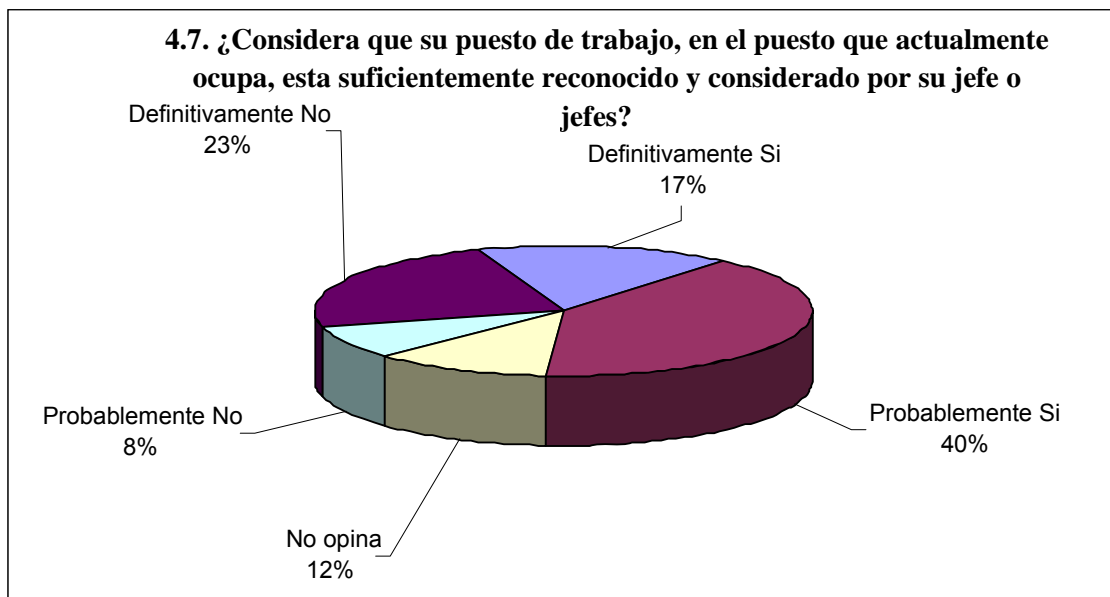


Análisis Interpretativo:

Se observa en el cuadro que el 17% del personal encuestado piensa que los mejores puestos o los mas importantes están ocupados por personas de menor nivel, capacitación y experiencia que la que ellos tienen, el 40% piensa que probablemente los mejores puestos o los mas importantes si están ocupados por este tipo de personas, el 12% prefiere no opinar, el 8% opina que probablemente no y el 23% que definitivamente no.

4.7. ¿Considera que su puesto de trabajo, en el puesto que actualmente ocupa, esta suficientemente reconocido y considerado por su jefe o jefes?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	10	16.67
Probablemente Si	24	40.00
No opina	7	11.67
Probablemente No	5	8.33
Definitivamente No	14	23.33
Total	60	100.00



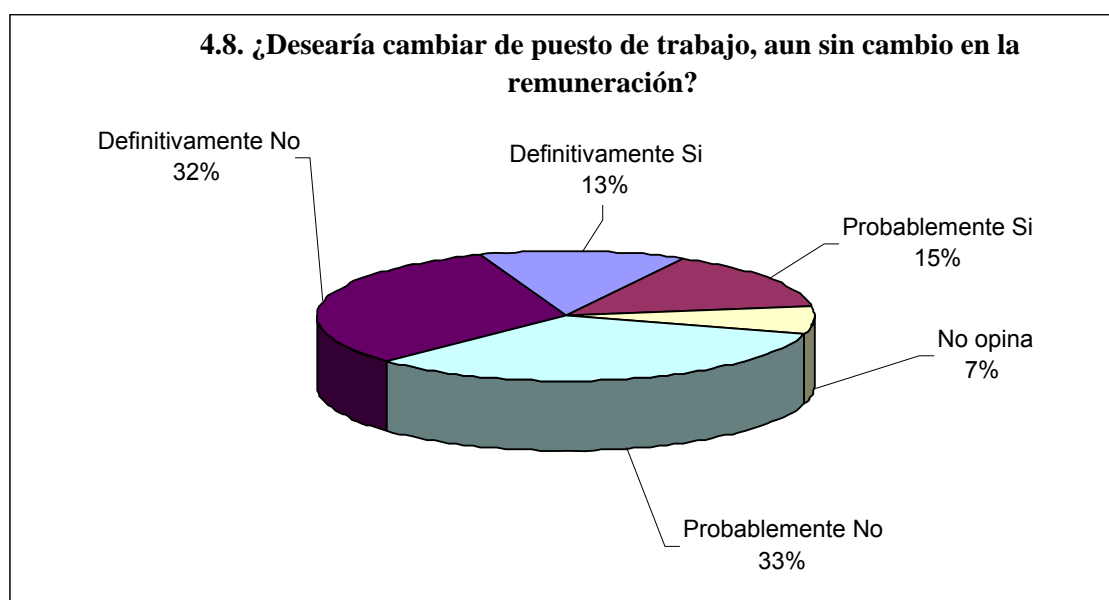
Análisis Interpretativo:

En relación al reconocimiento y consideración de los jefes hacia los trabajadores se tiene que el 17% del personal encuestado definitivamente si recibe el reconocimiento por el trabajo que realiza, el 40% opina que probablemente si, el 12% no opina al respecto, el 8% considera que probablemente no están siendo considerados o no se reconoce el trabajo que realiza y el 23% opina que definitivamente no reciben el reconocimiento por parte de sus jefes.

Las Gerencias y jefaturas elaboran el perfil del personal para los puestos de trabajo y son constantemente revisados por lo que la mayoría del personal opina que si hay un reconocimiento y consideración del jefe por el puesto de trabajo del personal.

4.8. ¿Desearía cambiar de puesto de trabajo, aun sin cambio en la remuneración?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	8	13.33
Probablemente Si	9	15.00
No opina	4	6.67
Probablemente No	20	33.33
Definitivamente No	19	31.67
Total	60	100.00



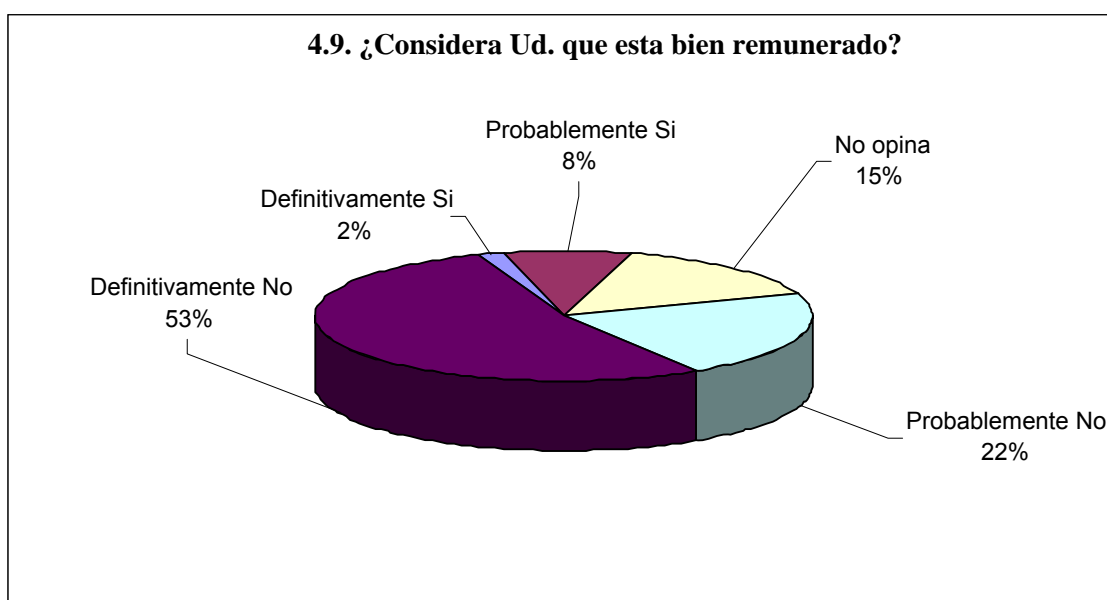
Análisis Interpretativo:

En el cuadro se puede observar que el 32% del personal encuestado definitivamente no cambiarían de puesto de trabajo aun si cambio en la remuneración, el 33% opina que probablemente no cambiarían de puesto de trabajo, el 7% prefiere no opinar, el 15% probablemente si cambiaria de puesto de trabajo aunque la remuneración sea la misma y el 13% opina que definitivamente si cambiaria de puesto de trabajo a pesar que tenga la misma remuneración.

También se puede observar que a la mayoría del personal no le agradan las rotaciones de trabajo que pueden haber en otras áreas de trabajo.

4.9. ¿Considera usted que esta bien remunerado?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	1	1.67
Probablemente Si	5	8.33
No opina	9	15.00
Probablemente No	13	21.67
Definitivamente No	32	53.33
Total	60	100.00



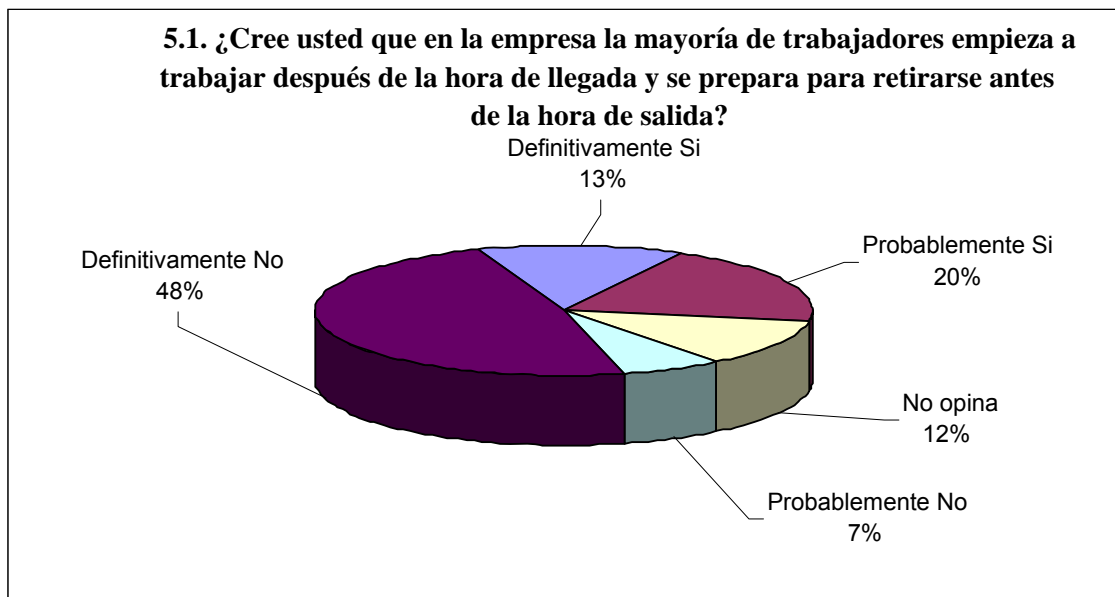
Análisis Interpretativo:

Los resultados de este cuadro nos indican que la mayoría del personal encuestado (53%) opina que definitivamente no están bien remunerados, el 22% opina que probablemente no lo están, el 15% prefiere no opinar, el 8% opina que probablemente si están bien remunerados y solo el 2% opina que definitivamente si están bien remunerados.

5. Comportamiento Organizacional

5.1. ¿Cree usted que en la empresa la mayoría de trabajadores empieza a trabajar después de la hora de llegada y se prepara para retirarse antes de la hora de salida?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	8	13.33
Probablemente Si	12	20.00
No opina	7	11.67
Probablemente No	4	6.67
Definitivamente No	29	48.33
Total	60	100.00



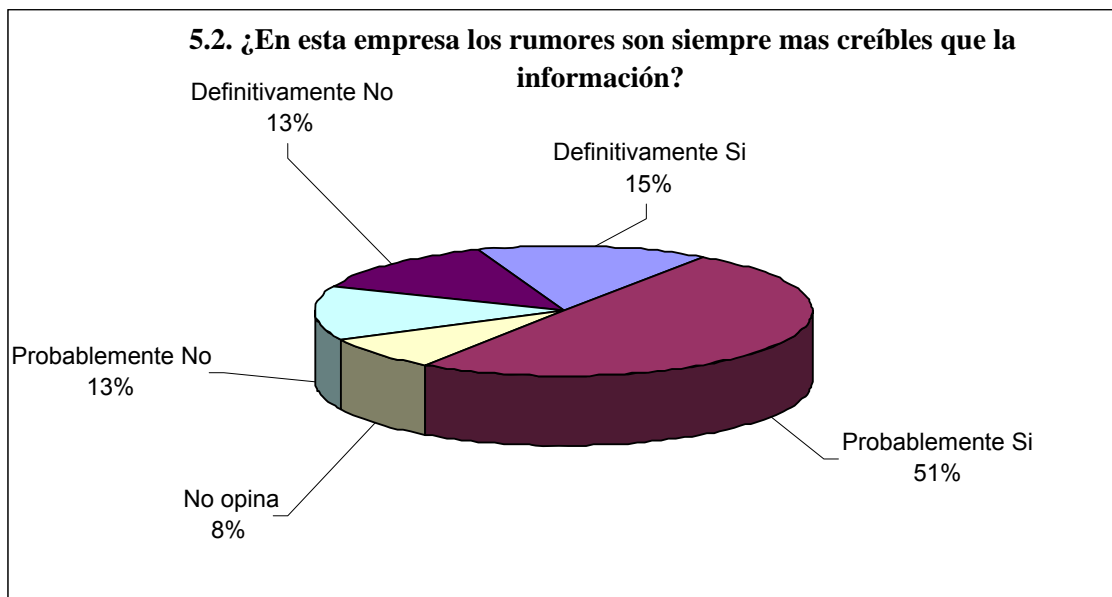
Análisis Interpretativo:

El 48% del personal encuestado opina que definitivamente los trabajadores no empiezan a trabajar después de la hora de llegada y no se prepara para retirarse antes de la hora de salida, el 7% opina que probablemente cumplen su horario completo de trabajo, el 12% prefiere no opinar, el 20% del personal opina que probablemente los trabajadores si empiezan a trabajar después de la hora y preparan para retirarse antes y el 13% opinan que definitivamente si lo hacen.

Con respecto a esta pregunta se puede observar que no hay un buen control de la asistencia del personal por lo que los empleados no cumplen con las horas de trabajo.

5.2. ¿En esta empresa los rumores son siempre mas creíbles que la información?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	9	15.00
Probablemente Si	30	50.00
No opina	5	8.33
Probablemente No	8	13.33
Definitivamente No	8	13.33
Total	60	100.00

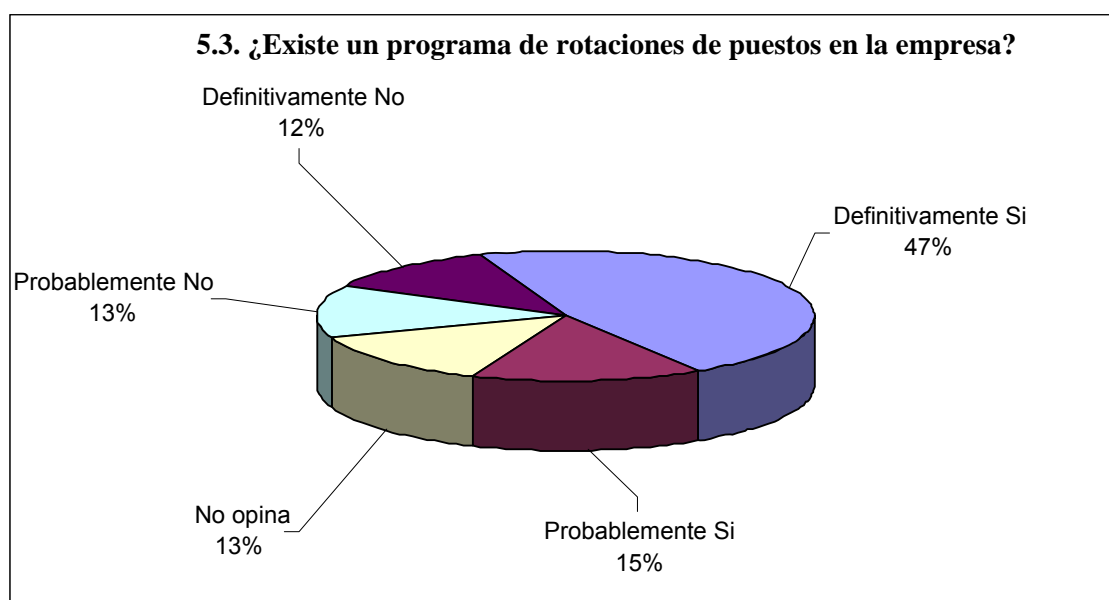


Análisis Interpretativo:

Los resultados de esta pregunta indican que el 15% del personal opina que definitivamente los rumores son mas creíbles que la información, el 51% opina que probablemente los rumores sean mas creíbles que la información por lo que se puede decir que la información que la empresa da a los trabajadores no es del todo entendible, el 8% no opina, el 13% opina que probablemente los rumores no sean mas creíbles que la información y otro 13% opinan que definitivamente no es así.

5.3. ¿Existe un programa de rotaciones de puestos en la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	28	46.67
Probablemente Si	9	15.00
No opina	8	13.33
Probablemente No	8	13.33
Definitivamente No	7	11.67
Total	60	100.00

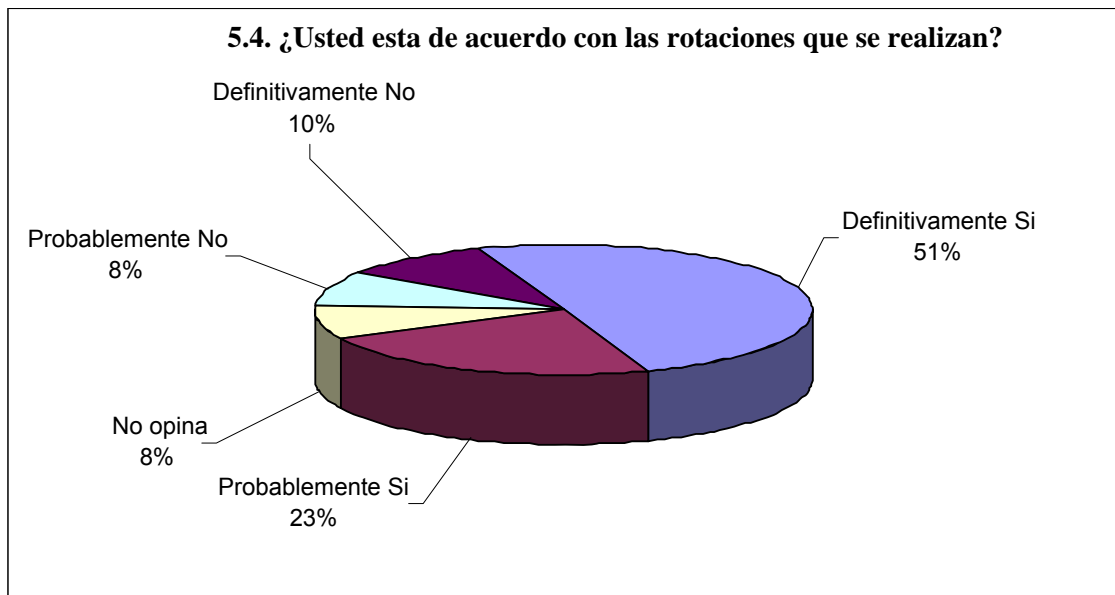


Análisis Interpretativo:

El 47% del personal opina que si existe un programa de rotaciones de puestos, el 15% piensa que probablemente si hay un programa de rotación, el 13% prefiere no opinar, el 13% del personal opina que probablemente no hay un sistema de rotaciones y el 12% del personal opina que definitivamente no existe un programa de rotaciones de puestos.

5.4. ¿Usted esta de acuerdo con las rotaciones que se realizan?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	30	50.00
Probablemente Si	14	23.33
No opina	5	8.33
Probablemente No	5	8.33
Definitivamente No	6	10.00
Total	60	100.00



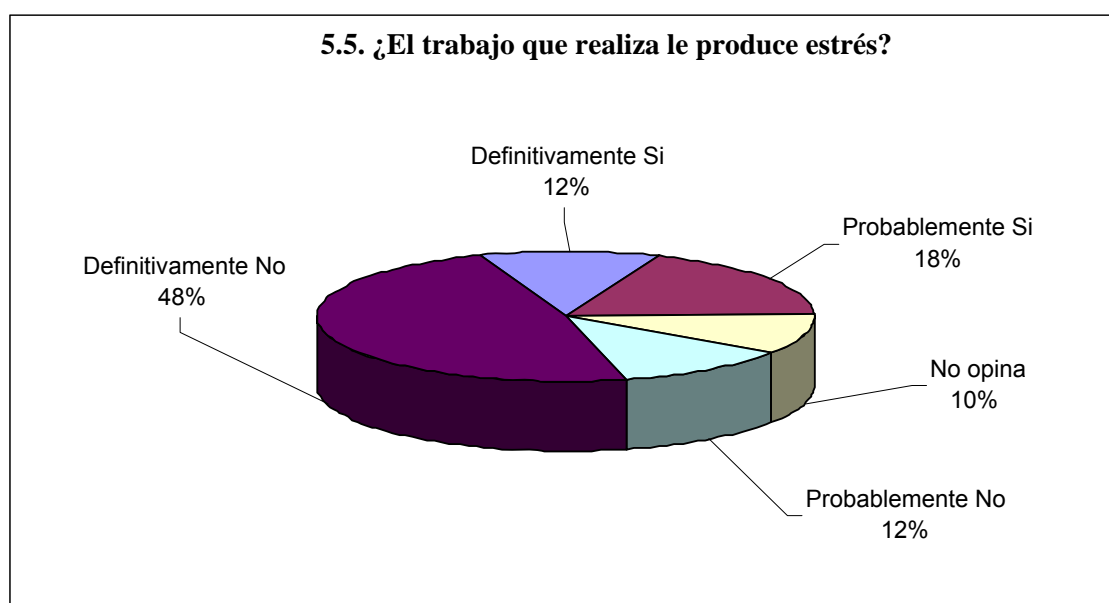
Análisis Interpretativos:

Esta pregunta esta relacionada con la anterior. La mayoría del personal encuestado opina que si están de acuerdo con las rotaciones que se realizan, el 23% opina que si están de acuerdo pero no con toda seguridad, el 8% prefiere no opinar, el 8% opina que no están de acuerdo pero no con total seguridad y el 10% opinan que definitivamente no están de acuerdo con las rotaciones que realizan.

El personal que esta de acuerdo con las rotaciones que se realizan en la empresa son el personal subalterno porque las rotaciones que se han presentado han sido las jefaturas.

5.5. ¿El trabajo que realiza le produce estrés?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	7	11.67
Probablemente Si	11	18.33
No opina	6	10.00
Probablemente No	7	11.67
Definitivamente No	29	48.33
Total	60	100.00

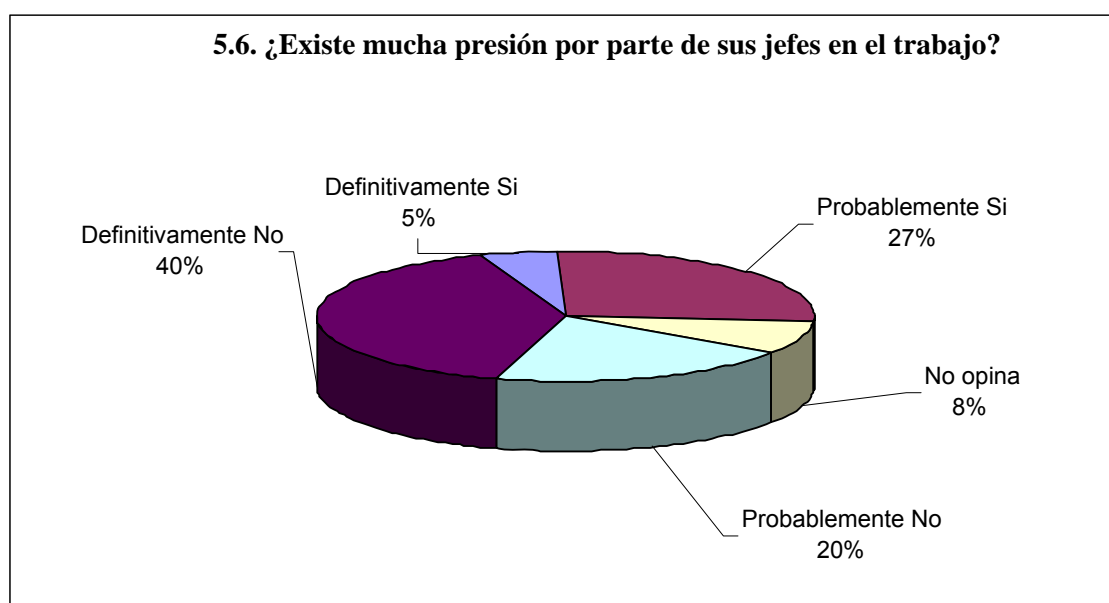


Análisis Interpretativo:

De acuerdo al cuadro se observa que el 48% del personal encuestado (la mayoría) opinan que definitivamente el trabajo que realiza no le producen estrés, el 12% piensan que probablemente no le producen estrés, el 10% no opina, el 18% piensa que probablemente el trabajo que realiza si le produce estrés y el 12% opina que definitivamente si.

5.6. ¿Existe mucha presión por parte de sus jefes en el trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	3	5.00
Probablemente Si	16	26.67
No opina	5	8.33
Probablemente No	12	20.00
Definitivamente No	24	40.00
Total	60	100.00

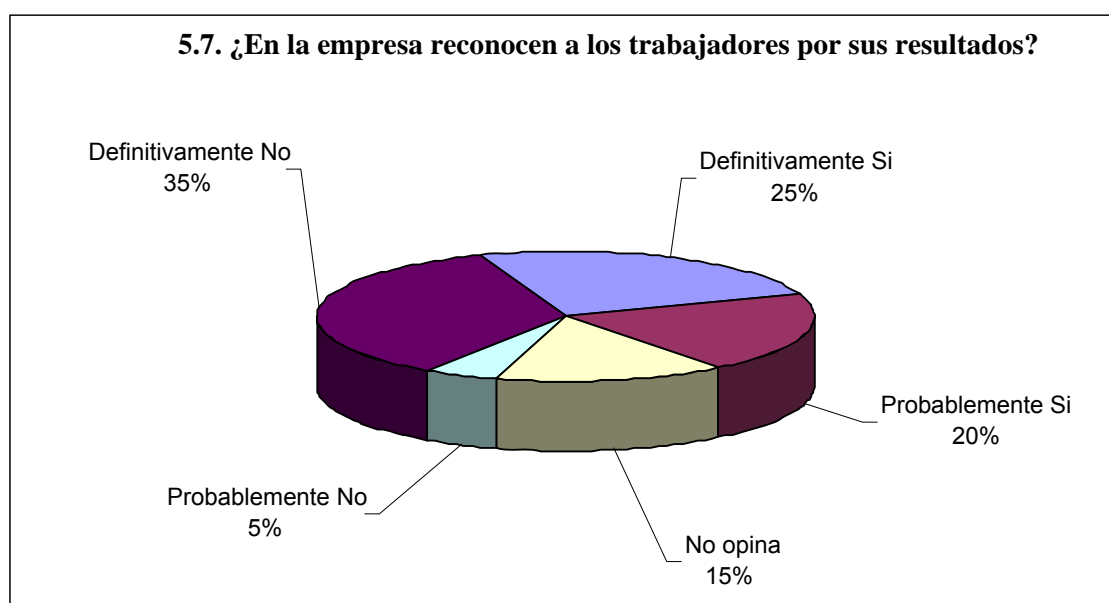


Análisis Interpretativo:

El 60% del personal encuestado (40% definitivamente no y 20% probablemente no) opinan que no existe mucha presión por parte de sus jefes, el 8% prefiere no opinar, el 32% del personal (5% definitivamente si y 27% probablemente si) opinan que si existe mucha presión por parte de sus jefes en el trabajo.

5.7. ¿En la empresa reconocen a los trabajadores por sus resultados?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	15	25.00
Probablemente Si	12	20.00
No opina	9	15.00
Probablemente No	3	5.00
Definitivamente No	21	35.00
Total	60	100.00

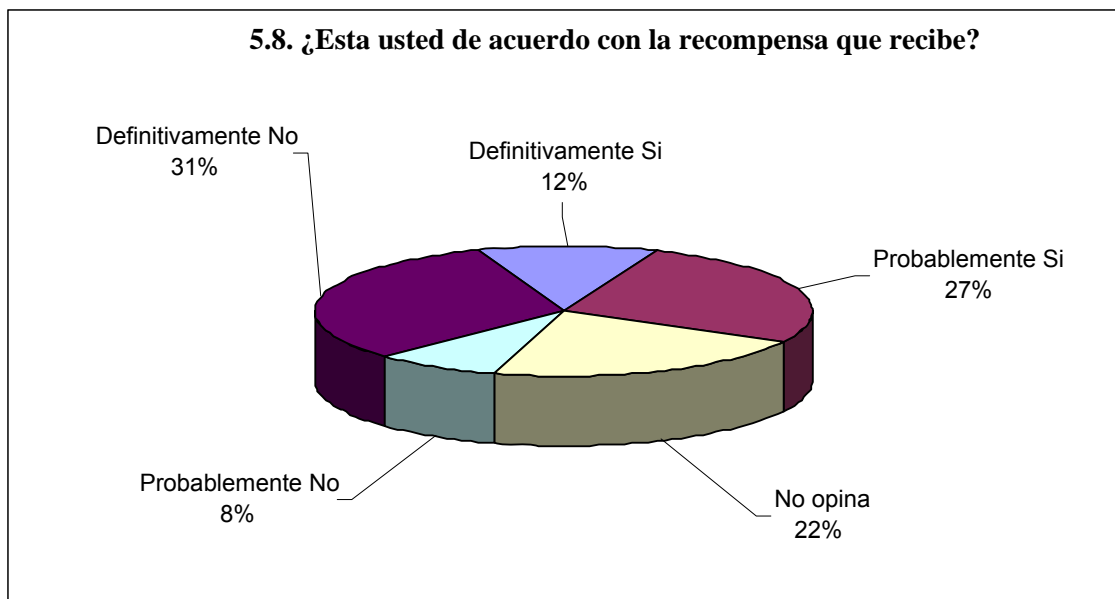


Análisis Interpretativo:

El 35% del personal opina que definitivamente la empresa no reconoce a los trabajadores por sus resultados, el 5% del personal opina que probablemente la empresa no reconoce a los trabajadores, el 15% del personal no opina ante esta pregunta, el 20% del personal piensa que la empresa probablemente reconoce a los trabajadores y el 25% opinan que definitivamente la empresa si reconoce al los trabajadores por sus resultados.

5.8. ¿Esta usted de acuerdo con la recompensa que recibe?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	7	11.67
Probablemente Si	16	26.67
No opina	13	21.67
Probablemente No	5	8.33
Definitivamente No	19	31.67
Total	60	100.00

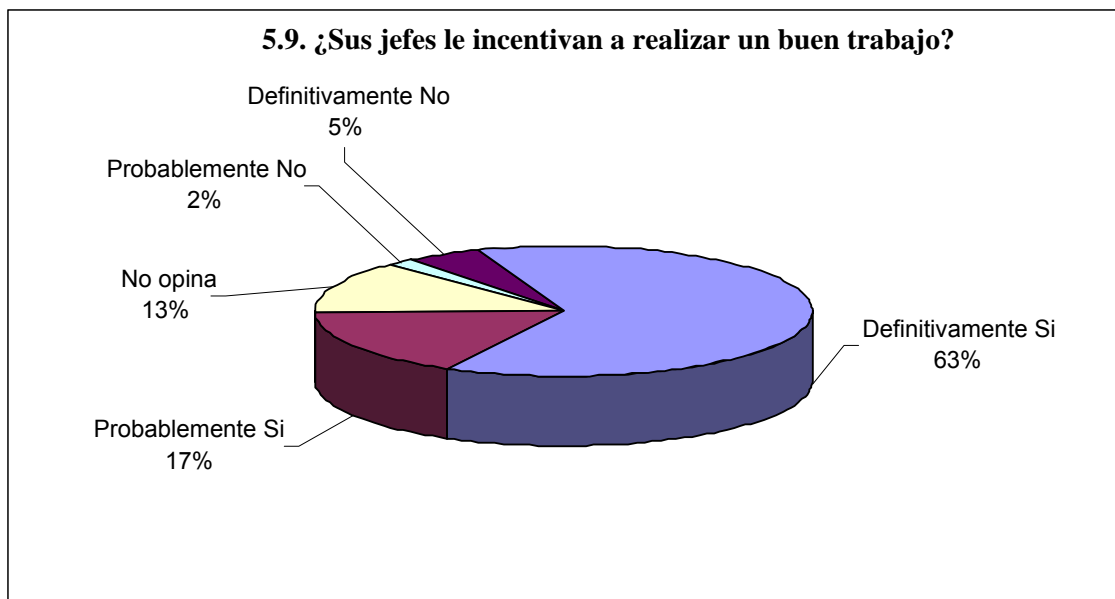


Análisis Interpretativo:

Esta pregunta esta relacionada con la anterior,. Los resultados obtenidos ante esta pregunta muestran que el 12% del personal encuestado definitivamente si esta de acuerdo con las recompensas que recibe, el 27% del personal opina que probablemente si esta de acuerdo, el 8% del personal probablemente no esta de acuerdo con las recompensas que reciben, el 31% del personal definitivamente no esta de acuerdo con las recompensas y el 22% del personal prefiere no opinar.

5.9. ¿Sus jefes le incentivan a realizar un buen trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	38	63.33
Probablemente Si	10	16.67
No opina	8	13.33
Probablemente No	1	1.67
Definitivamente No	3	5.00
Total	60	100.00

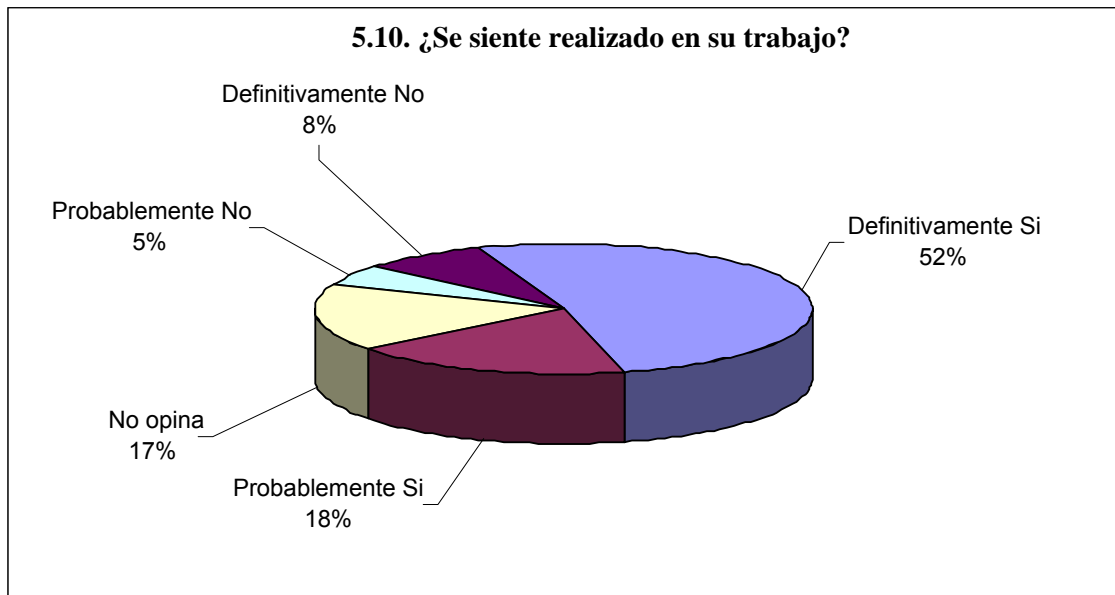


Análisis Interpretativo:

La mayoría del personal encuestado opinan que definitivamente sus jefes le incentivan a realizar un buen trabajo (63%) debido a la presión que reciben por cumplir con el programa que se les establecen, el 17% cree que probablemente si son incentivados por sus jefes para realizar un buen trabajo, el 13% no opina, el 2% opina que probablemente no son incentivados por sus jefes para realizar un buen trabajo y el 55% del personal piensa que definitivamente no son incentivados a realizar un buen trabajo.

5.10. ¿Se siente realizado en su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	31	51.67
Probablemente Si	11	18.33
No opina	10	16.67
Probablemente No	3	5.00
Definitivamente No	5	8.33
Total	60	100.00

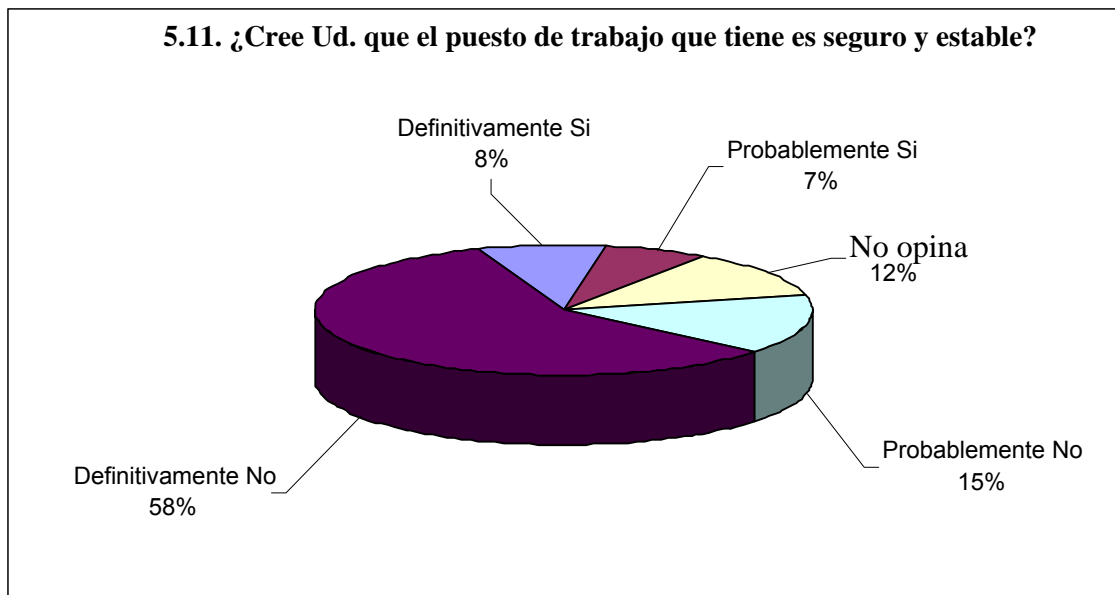


Análisis Interpretativo:

De acuerdo al cuadro se puede observar que el 52% del personal definitivamente se sienten realizados en su trabajo, el 18% del personal probablemente si se sientan realizados, el 5% probablemente no y el 8% definitivamente no se siente realizado en su trabajo. El 17% no responden a la pregunta.

5.11. ¿Cree Ud. que el puesto de trabajo que tiene es seguro y estable?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	5	8.33
Probablemente Si	4	6.67
No opina	7	11.67
Probablemente No	9	15.00
Definitivamente No	35	58.33
Total	60	100.00

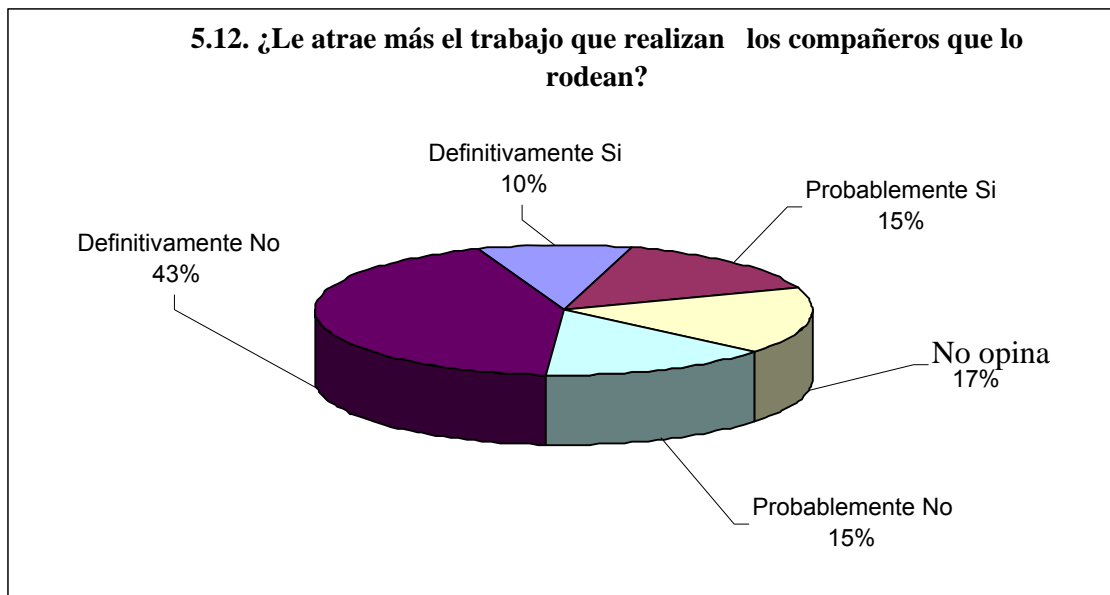


Análisis Interpretativo:

El 58% del personal definitivamente no cree que el puesto de trabajo que tienen es seguro y estable, esto se debe a que la mayoría del personal ingresa a la empresa por contratos a plazo fijo que se renuevan cada 3 meses lo que produce inseguridad en el personal, el 15% opina que probablemente el puesto de trabajo no es seguro y estable, el 12% no opina con respecto a esta pregunta, el 7% del personal opina que probablemente el puesto de trabajo que tiene es seguro y estable y el 8% opina que definitivamente su puesto de trabajo si es seguro y estable.

5.12. ¿Le atrae más el trabajo que realizan los compañeros que lo rodean?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	6	10.00
Probablemente Si	9	15.00
No opina	10	16.67
Probablemente No	9	15.00
Definitivamente No	26	43.33
Total	60	100.00



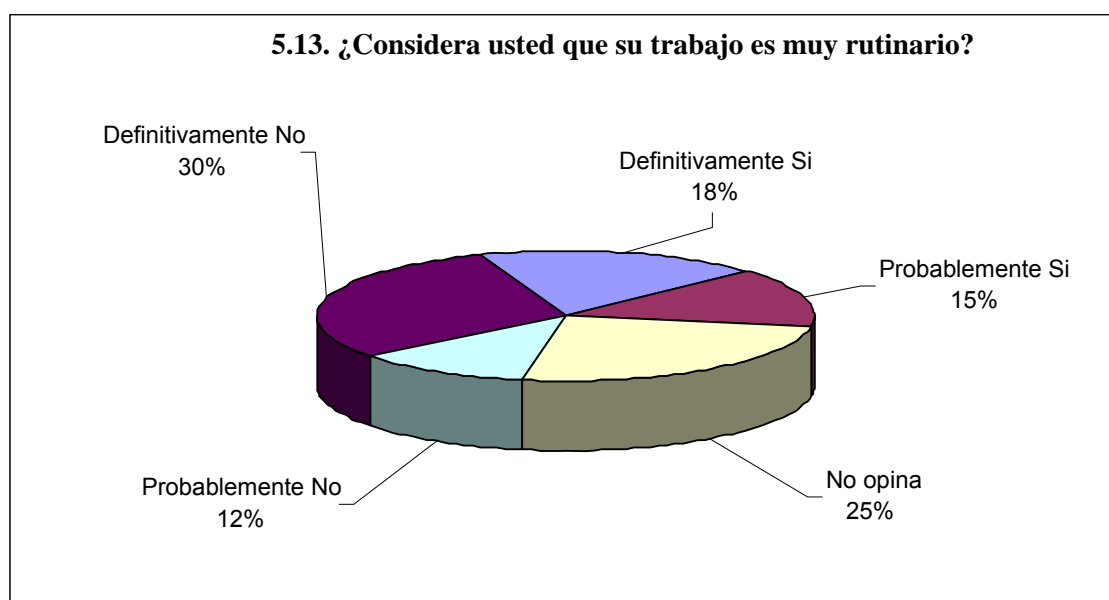
Análisis Interpretativo:

Los resultados de este cuadro muestran que al 43% del personal encuestado definitivamente no le atrae el trabajo que realizan sus compañeros de trabajo, el 15% opina que probablemente no, hay un 17% que prefiere no opinar, el 15% opina que probablemente si le atraiga el trabajo que realiza su compañero y el 10% que definitivamente si.

La mayoría del personal que opina que definitivamente no le atraen los trabajos que realizan sus compañeros son mujeres, esto se debe a que en el área de producción los hombres son los que realizan el trabajo de fabricación de productos en áreas especiales y para el ingreso a esas áreas tienen que cambiarse hasta tres veces de ropa.

5.13. ¿Considera usted que su trabajo es muy rutinario?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	11	18.33
Probablemente Si	9	15.00
No opina	15	25.00
Probablemente No	7	11.67
Definitivamente No	18	30.00
Total	60	100.00



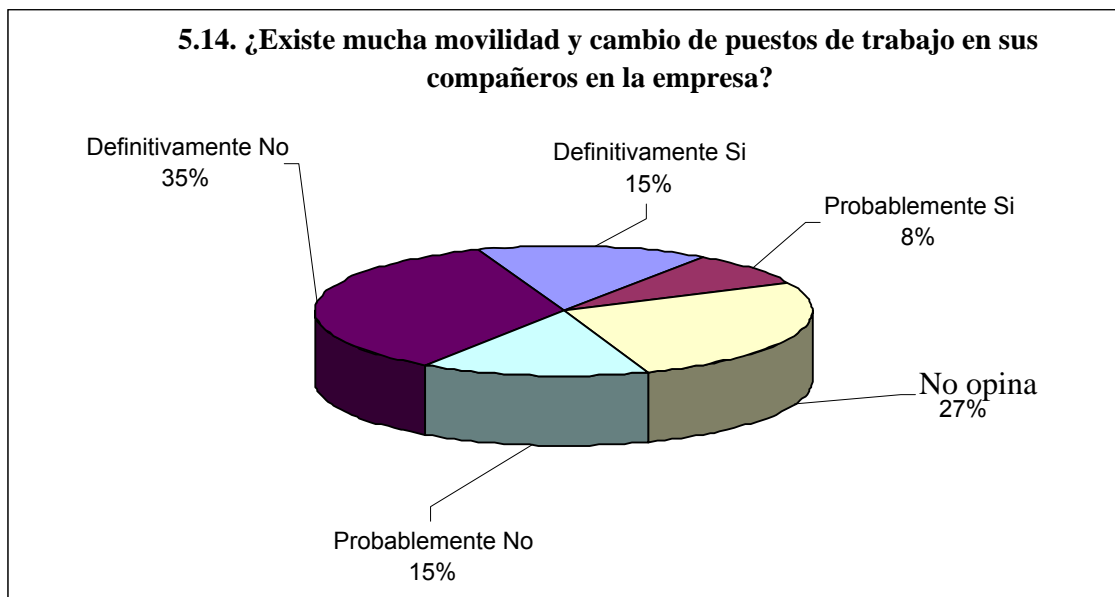
Análisis Interpretativo:

Se puede observar en el cuadro que las opiniones en relación a esta pregunta difieren mucho ya que el 30% opinan que definitivamente su trabajo no les parece rutinario, el 12% opina que probablemente no lo sea, el 25% prefiere no opinar ante esta pregunta, el 15% opina que su trabajo probablemente es rutinario y el 18% opina que definitivamente si les parece rutinario el trabajo que realizan.

El personal que labora en las áreas administrativas son los que contestaron que su trabajo es muy rutinario mientras que el 30% que respondió que su trabajo no es rutinario son de las áreas de producción, control de calidad y mantenimiento, esto se debe probablemente a que producción y control de calidad fabrican, acondicionan y analizan una gran gama de productos por lo que su trabajo no es rutinario.

5.14. ¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo en sus compañeros en la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	9	15.00
Probablemente Si	5	8.33
No opina	16	26.67
Probablemente No	9	15.00
Definitivamente No	21	35.00
Total	60	100.00



Análisis Interpretativo:

De acuerdo al cuadro se observa que el 35% del personal encuestado opinan que definitivamente no existe mucha movilidad o cambio de puestos de trabajo de sus compañeros, el 15% opina que probablemente no, el 27% del personal prefiere no opinar, el 8% opina que probablemente si existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo entre sus compañeros y el 15% que definitivamente si.

5.15. ¿De acuerdo con los sueldos que existen en la empresa, cree que debería de ganar mas?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	32	53.33
Probablemente Si	16	26.67
No opina	9	15.00
Probablemente No	1	1.67
Definitivamente No	2	3.33
Total	60	100.00

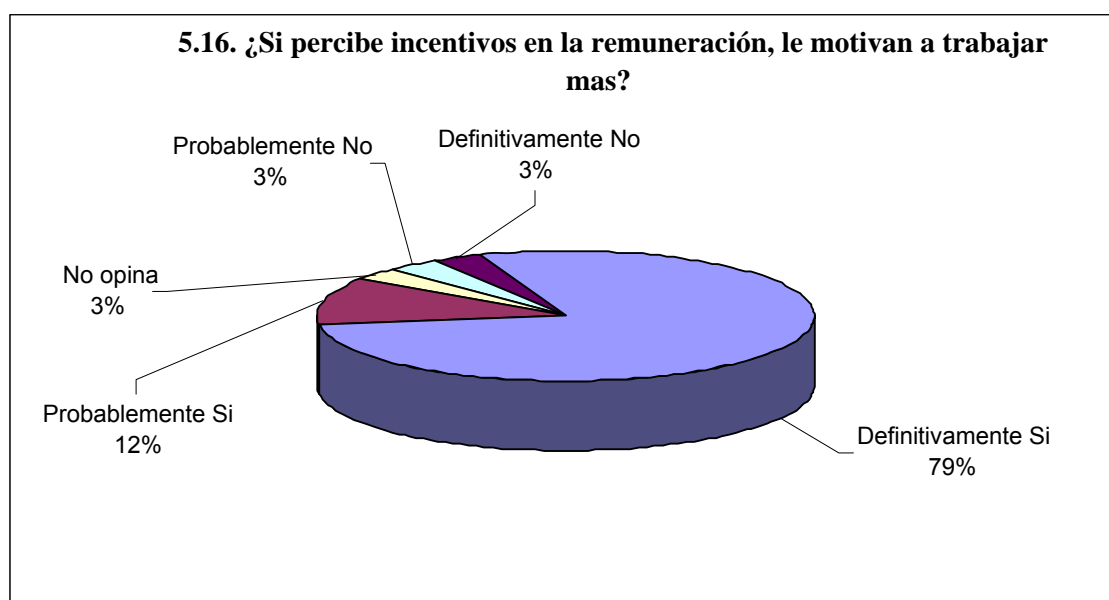


Análisis Interpretativo:

La mayoría del personal opina que definitivamente si deberían ganar mas por el trabajo que realizan (53%), el 27% opina que probablemente si, el 15% prefiere no opinar, y solo el 5% (2% probablemente no y 3% definitivamente no) opinan que no deberían de ganar mas.

5.16. ¿Si percibe incentivos en la remuneración, le motivan a trabajar más?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	47	78.33
Probablemente Si	7	11.67
No opina	2	3.33
Probablemente No	2	3.33
Definitivamente No	2	3.33
Total	60	100.00

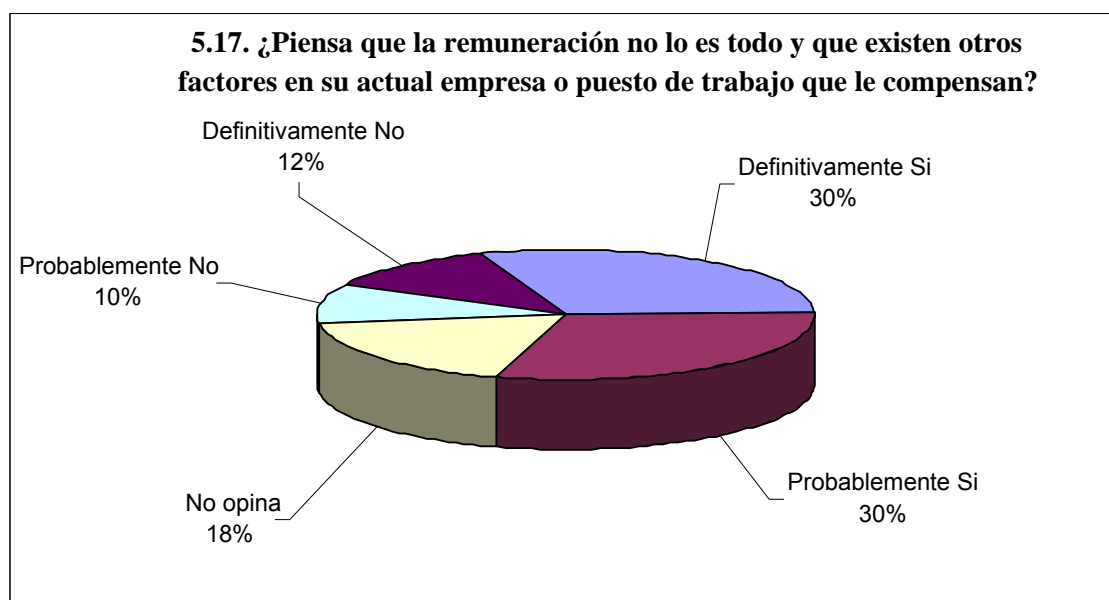


Análisis Interpretativo:

La mayoría del personal encuestado (79%) opina que definitivamente están de acuerdo en que los incentivos en la remuneración le motivan a trabajar mas, el 12% opina que probablemente si lo motivaría, el 3% prefiere no opinar, y solo el 6% del personal encuestado (3% probablemente no y 3% definitivamente no) no esta de acuerdo en que los incentivos en su remuneración le motiven a trabajar mas.

5.17. ¿Piensa que la remuneración no lo es todo y que existen otros factores en su actual empresa o puesto de trabajo que le compensan?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	18	30.00
Probablemente Si	18	30.00
No opina	11	18.33
Probablemente No	6	10.00
Definitivamente No	7	11.67
Total	60	100.00

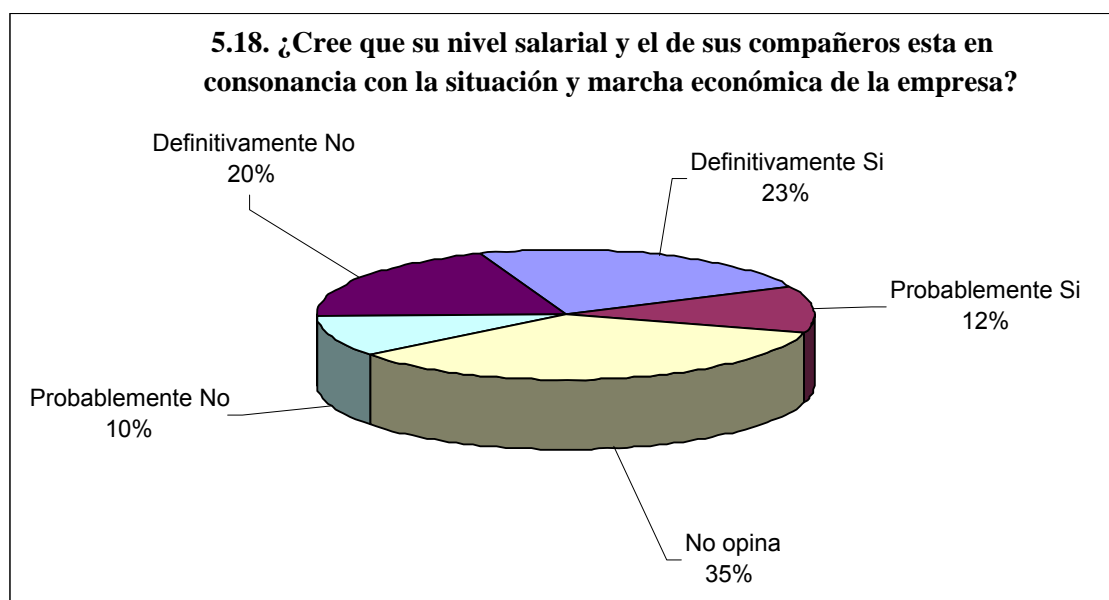


Análisis Interpretativo:

De acuerdo al cuadro se puede observar que el 30% si esta definitivamente de acuerdo en que la remuneración no lo es todo y que hay otros factores que lo compensan, el 30% opina que probablemente otros factores de la empresa o de su puesto de trabajo compensa su remuneración, el 18% del personal prefiere no opinar, el 10% del personal opina que probablemente no existan otros factores que compensen la remuneración que adquieren y el 12% del personal opina que definitivamente no existen otros factores que compensen la remuneración que reciben..

5.18. ¿Cree que su nivel salarial y el de sus compañeros esta en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	14	23.33
Probablemente Si	7	11.67
No opina	21	35.00
Probablemente No	6	10.00
Definitivamente No	12	20.00
Total	60	100.00



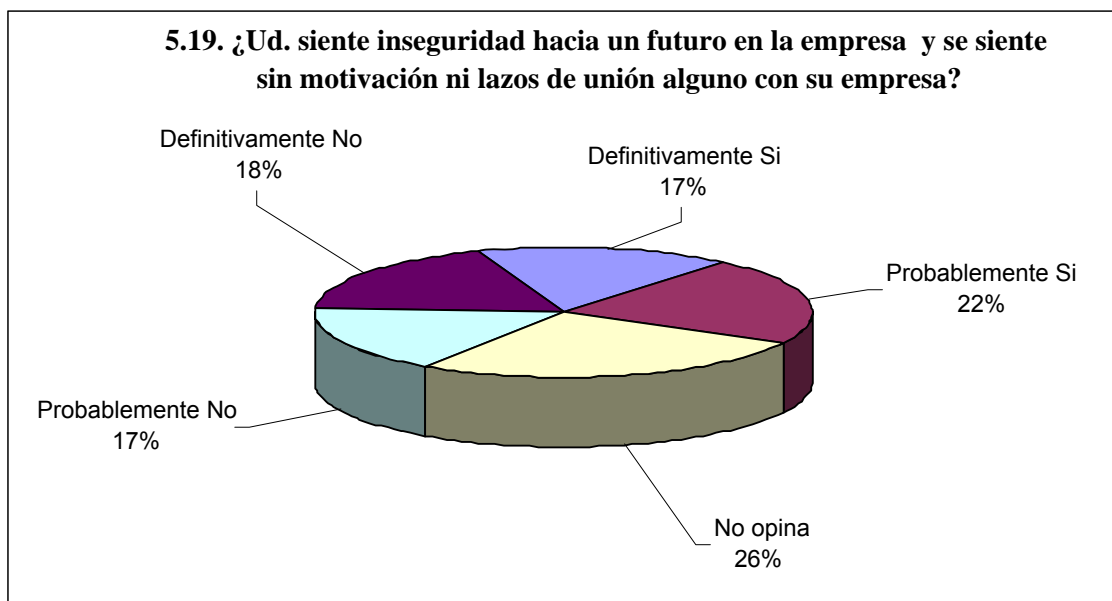
Análisis Interpretativo:

Ante esta pregunta se puede observar una contradicción en las respuestas, por ejemplo se tiene el 23% del personal encuestado que opina que definitivamente el nivel salarial y el de sus compañeros esta en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa, por otro lado el 20% opina que definitivamente no. El 12% opina que probablemente si tengan un nivel salarial en consonancia con la situación de la empresa y por contraparte el 10% del personal encuestado opina que probablemente no. El 35% no opina con respecto a esta pregunta.

El gran porcentaje de personas indecisas son aquellas que no conocen que porcentaje de ganancia tiene la empresa en sus ventas por lo que no pueden determinar si el salario que reciben esta relacionado o no con su marcha económica.

5.19. ¿Usted siente inseguridad hacia un futuro en la empresa y se siente sin motivación?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	10	16.67
Probablemente Si	13	21.67
No opina	16	26.67
Probablemente No	10	16.67
Definitivamente No	11	18.33
Total	60	100.00



Análisis Interpretativo:

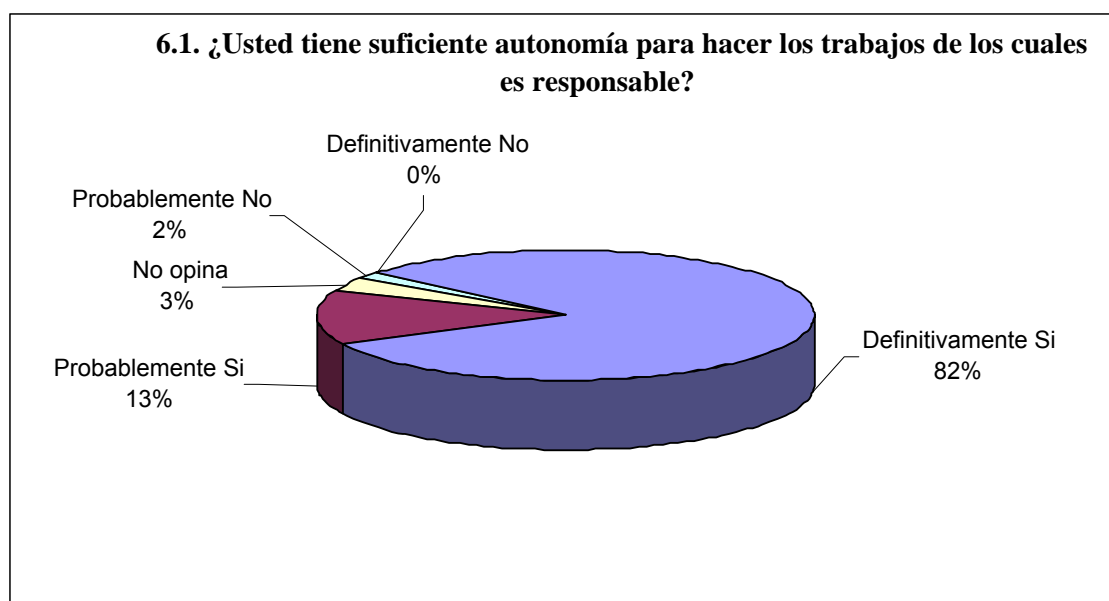
Con respecto a esta pregunta hay mucha variación en los resultados ya que el 17% del personal encuestado opina que definitivamente si sienten inseguridad hacia un futuro en la empresa y se sienten sin motivación ni lazos de unión alguno, el 22% opina que probablemente sienten inseguridad y no se sienten motivados ni identificados, hay un 26% que prefiere no opinar, el 17% opina que probablemente sienten seguridad hacia un futuro en la empresa y se siente motivados y el 18% opina que definitivamente sienten seguridad en la empresa y se sienten motivados e identificados.

Como se menciona anteriormente el personal que tiene un contrato a plazo fijo no tiene la seguridad de si será o no renovado en la empresa, por otra parte se observa que la empresa solo utiliza el factor monetario como motivación y el personal no cree que es el suficiente como para motivarlos tal como indican en la respuesta de la pregunta 5.17.

6. Responsabilidad.

6.1. ¿Usted tiene suficiente autonomía para hacer los trabajos de los cuales es responsable?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	49	81.67
Probablemente Si	8	13.33
No opina	2	3.33
Probablemente No	1	1.67
Definitivamente No	0	0.00
No	0	0.00
Total	60	100.00

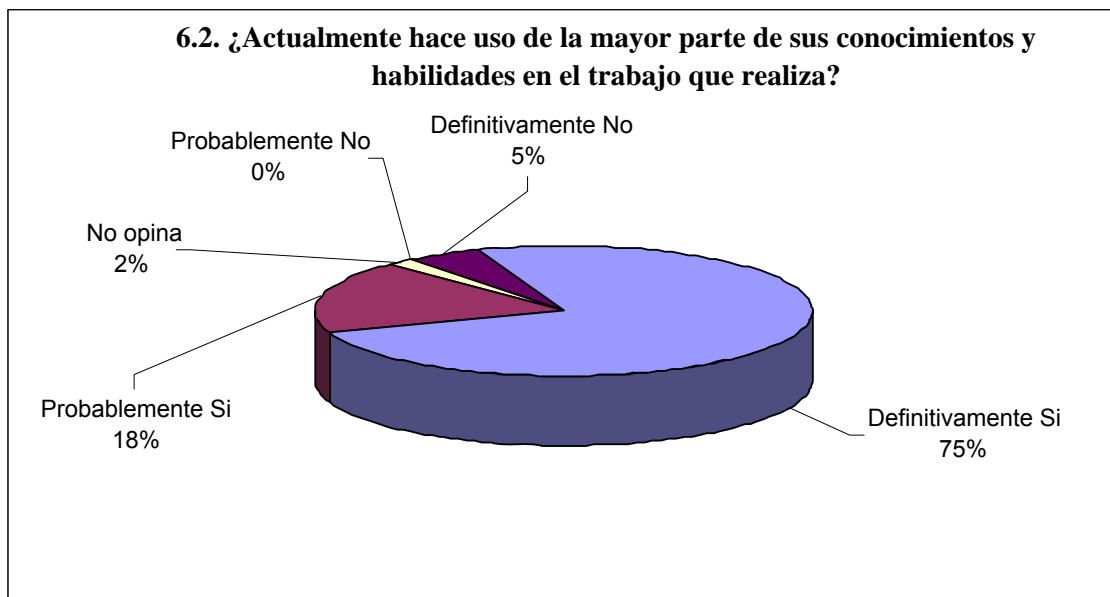


Análisis Interpretativo:

De acuerdo al cuadro se observa que el 82% de las personas encuestadas están seguros de tener suficiente autonomía para realizar su trabajo, el 13% opina que probablemente tengan la suficiente autonomía para el desarrollo de su trabajo, el 3% no opina y solo el 2% opina que probablemente no tengan la suficiente autonomía para el desarrollo de su trabajo.

6.2. ¿Actualmente hace uso de la mayor parte de sus conocimientos y habilidades en el trabajo que realiza?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	45	75.00
Probablemente Si	11	18.33
No opina	1	1.67
Probablemente No	0	0.00
Definitivamente No	3	5.00
Total	60	100.00



Análisis Interpretativo:

En los resultados de esta pregunta se observa que el 75% del personal opina que definitivamente hacen uso de la mayor parte de sus conocimientos y habilidades en su trabajo, el 18% opina que probablemente hacen el uso de sus conocimientos y habilidades, el 2% prefiere no opinar y solo el 5% opina que definitivamente no hacen uso de sus conocimientos y habilidades en el trabajo que realizan.

Debido a que los productos que ofrece la empresa son del rubro farmacéuticos todo el personal esta conciente que tiene que realizar su trabajo teniendo en cuenta el Cumplimiento de las Buenas Practicas de Manufactura, de esta manera utilizan todo el conocimiento que tienen con respecto a las normas de almacenamiento, fabricación, elaboración, acondicionado y venta cumpliendo las exigencias de DIGEMID.

6.3. ¿Actualmente siente que el trabajo que hace es importante y válido?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	53	88.33
Probablemente Si	5	8.33
No opina	2	3.33
Probablemente No	0	0.00
Definitivamente No	0	0.00
Total	60	100.00

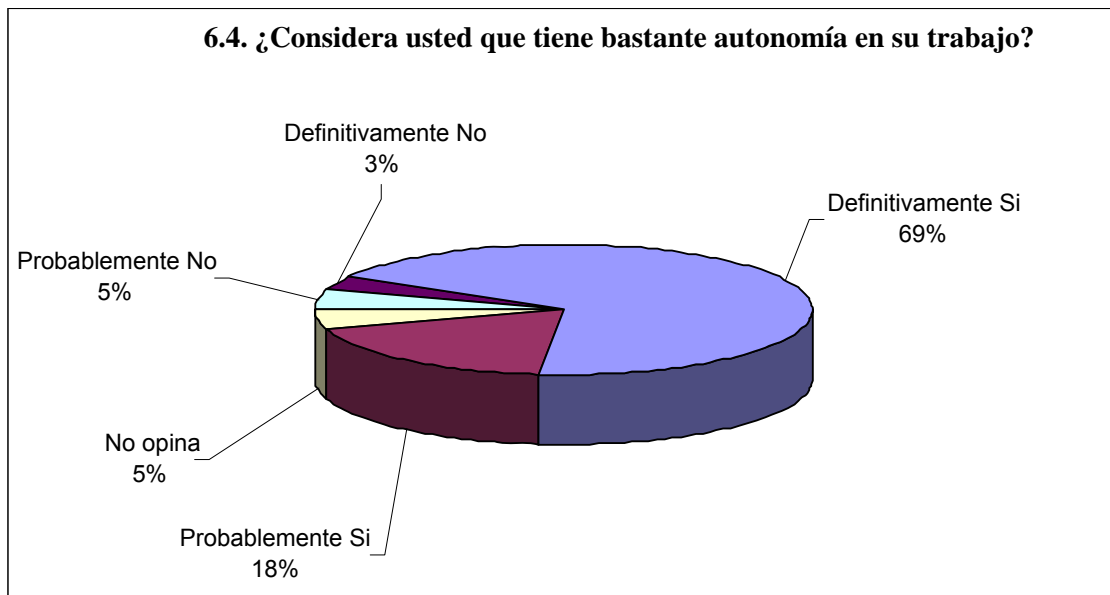


Análisis Interpretativo:

En el cuadro se puede observar que el 89% del personal encuestado opina que definitivamente siente que su trabajo es importante y valido porque están concientes que el producto que ofrecen son para mejorar la calidad de vida humana, el 8% opina que probablemente lo sea y solo el 3% no opina respecto a esta pregunta.

6.4. ¿Considera usted que tiene bastante autonomía en su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	41	68.33
Probablemente Si	11	18.33
No opina	3	5.00
Probablemente No	3	5.00
Definitivamente No	2	3.33
Total	60	100.00



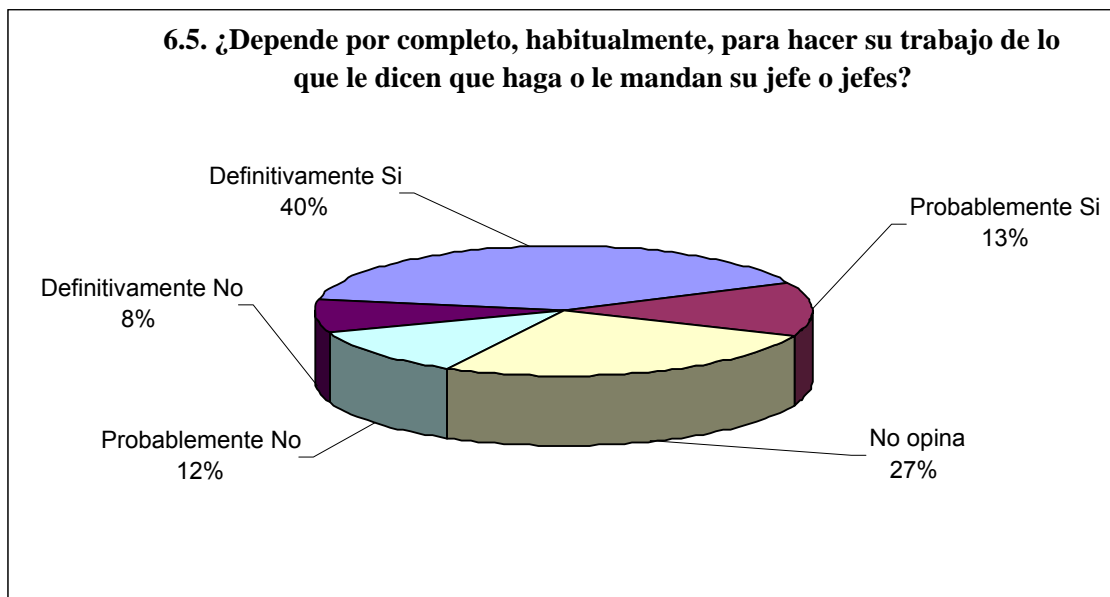
Análisis Interpretativo:

Se puede observar que el 69% del personal opina que tienen bastante autonomía para el desarrollo de su trabajo, el 18% opina que probablemente lo tienen, el 5% no opina al respecto y solo el 8% (5% probablemente no y 3% definitivamente no) no tienen suficiente autonomía para el desarrollo de su trabajo.

Las personas que respondieron que tiene autonomía para la realización de su trabajo son las que ocupan cargos de jefatura y el personal de sistemas de la calidad.

6.5. ¿Depende por completo, habitualmente, para hacer su trabajo de lo que le dicen que haga o le mandan su jefe o jefes?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	24	40.00
Probablemente Si	8	13.33
No opina	16	26.67
Probablemente No	7	11.67
Definitivamente No	5	8.33
Total	60	100.00



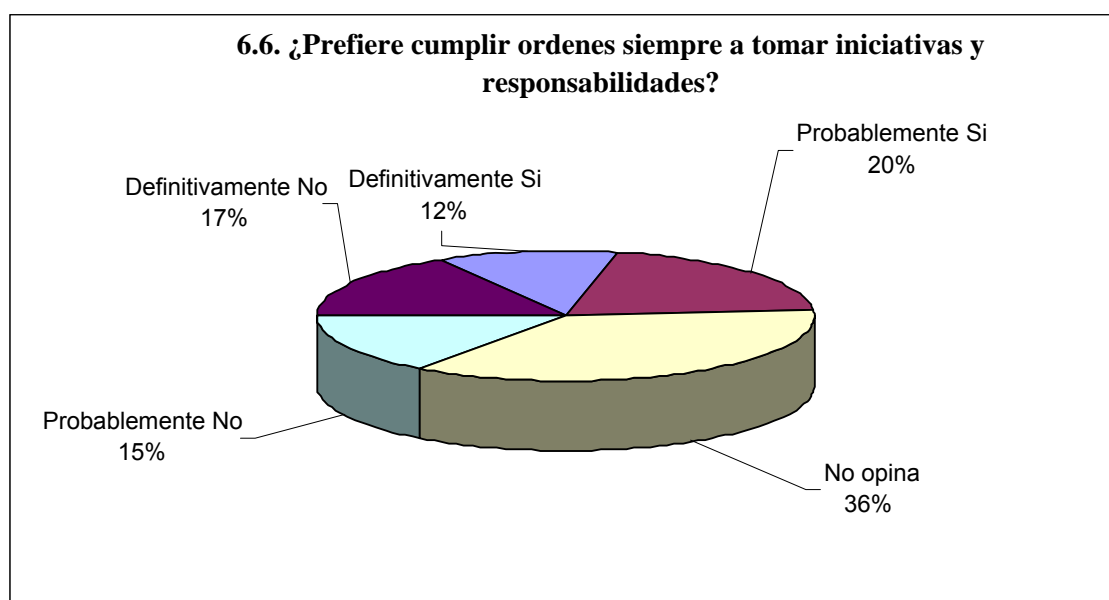
Análisis Interpretativo:

El 40% del personal opina que definitivamente si dependen por completo de lo que le mandan sus jefes para realizar su trabajo, el 13% opina que probablemente si dependen de lo que le mandan sus jefes para realizar su trabajo, el 27% prefiere no opinar al respecto, el 12% opina que probablemente no dependen de lo que le dicen que haga o le mandan sus jefes y el 8% definitivamente no dependen por completo de sus jefes.

Con respecto a esta pregunta entre el 40% del personal que respondió que si depende de los manda su jefe es el personal de producción ya que el jefe inmediato es el que elabora programas diarios de distribución de personal para las distintas áreas.

6.6. ¿Prefiere cumplir ordenes siempre a tomar iniciativas y responsabilidades?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	7	11.67
Probablemente Si	12	20.00
No opina	22	36.67
Probablemente No	9	15.00
Definitivamente No	10	16.67
Total	60	100.00

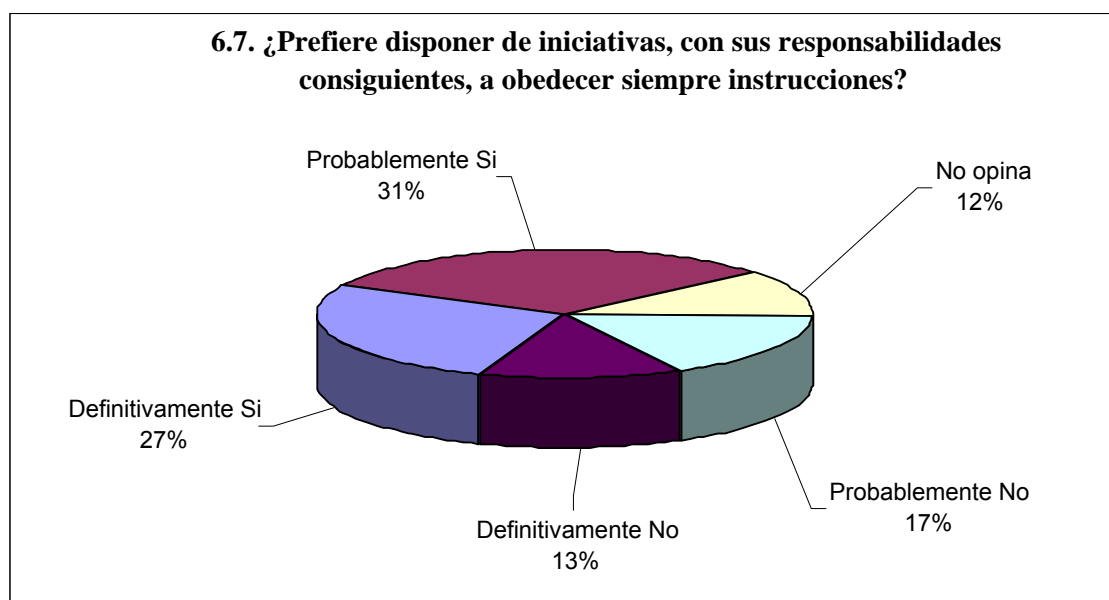


Análisis Interpretativo:

El 12% del personal encuestado definitivamente si prefieren cumplir ordenes a tomar iniciativas, el 20% en algunos casos si prefieren cumplir ordenes, el 36% del personal no opina al respecto, el 15% del personal en algunos casos prefieren tomar iniciativas y responsabilidades y el 17% definitivamente no prefieren tomar iniciativas y responsabilidades.

6.7. ¿Prefiere disponer de iniciativas, con sus responsabilidades consiguientes, a obedecer siempre instrucciones?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	16	26.67
Probablemente Si	19	31.67
No opina	7	11.67
Probablemente No	10	16.67
Definitivamente No	8	13.33
Total	60	100.00



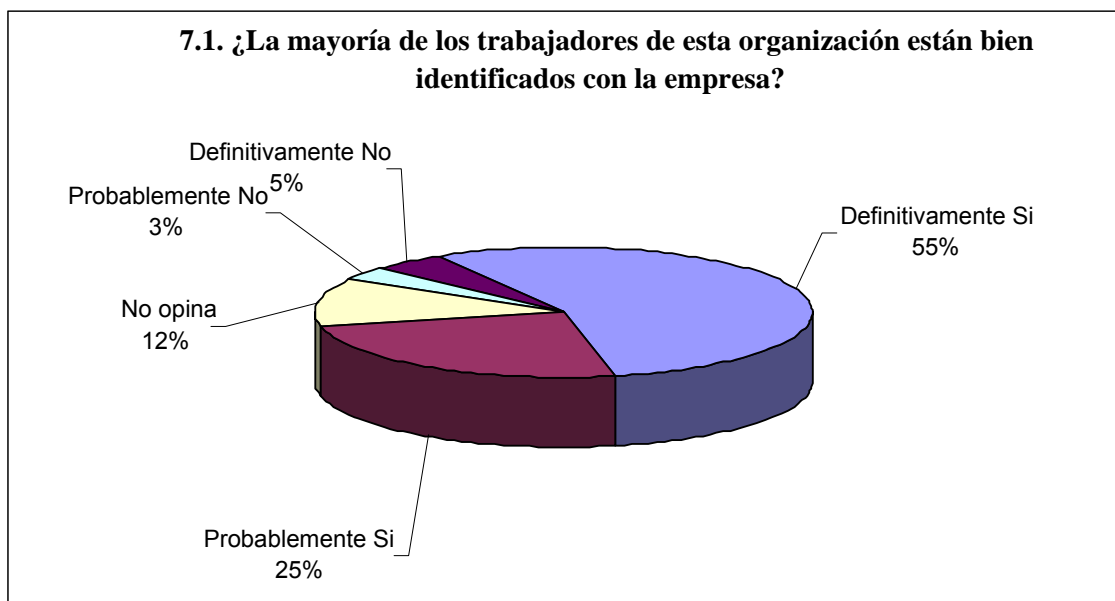
Análisis Interpretativo:

En el cuadro se puede observar que el 27% del personal prefiere de disponer de iniciativas a obedecer instrucciones. El 31% opina que probablemente dispondrían de iniciativas con sus responsabilidades consiguientes a obedecer instrucciones, el 12% prefiere no opinar, el 17% opina que probablemente no dispondrían de sus iniciativas y prefieren seguir instrucciones y el 13% opina que definitivamente prefieren seguir instrucciones.

7. Identificación con la empresa.

7.1. ¿La mayoría de los trabajadores de esta organización están bien identificados con la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	33	55.00
Probablemente Si	15	25.00
No opina	7	11.67
Probablemente No	2	3.33
Definitivamente No	3	5.00
No	3	5.00
Total	60	100.00

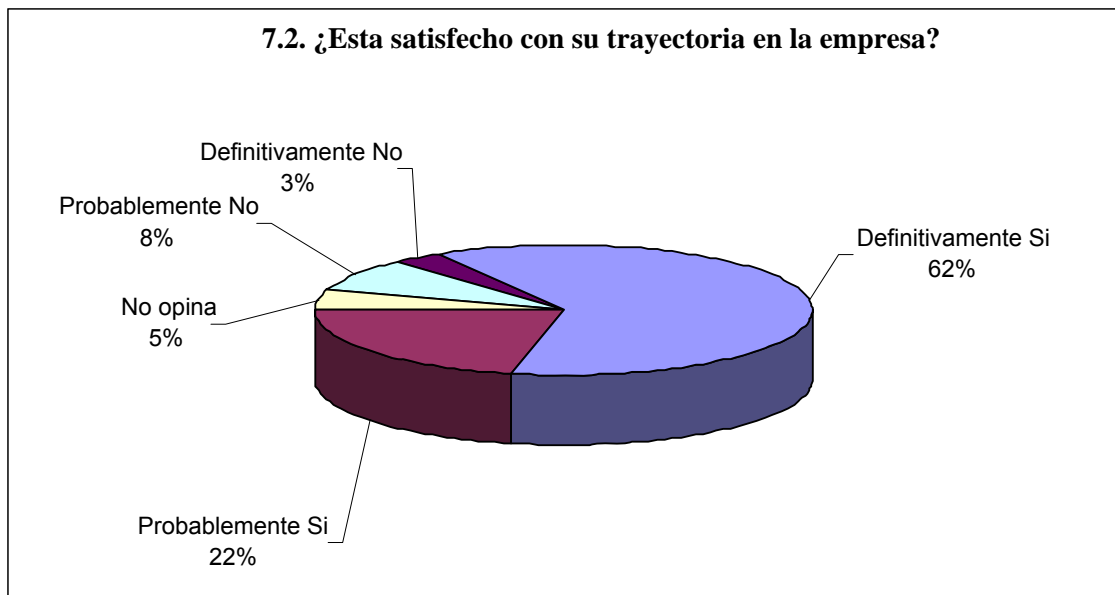


Análisis Interpretativo:

El 55% del personal está bien identificado con la empresa, el 25% también se siente identificado pero con cierta duda, el 12% no opina y solo un 8% (3% probablemente no y 5% definitivamente no) no están bien identificados con la empresa.

7.2. ¿Esta satisfecho con su trayectoria en la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	37	61.67
Probablemente Si	13	21.67
No opina	3	5.00
Probablemente No	5	8.33
Definitivamente No	2	3.33
Total	60	100.00

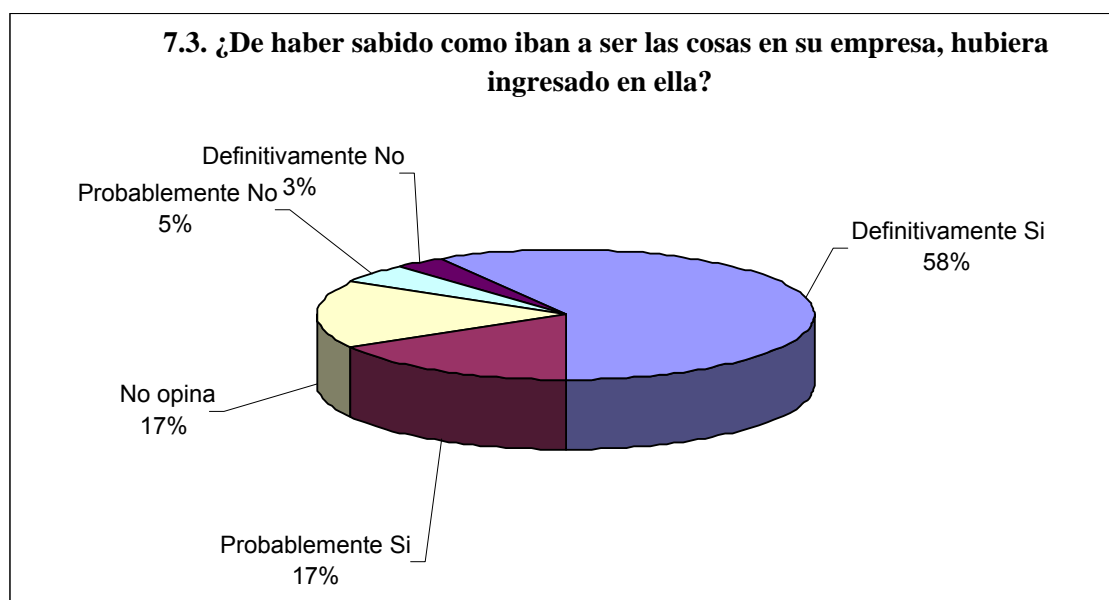


Análisis Interpretativo:

El 62% del personal encuestado está satisfecho con su trayectoria en la empresa, el 22% también está satisfecho pero lo mencionan con cierta duda, el 5% prefiere no opinar al respecto, el 8% no está satisfecho de su trayectoria en la empresa pero opinan con cierta duda y el 3% definitivamente no están satisfechos con su trayectoria en la empresa.

7.3. ¿De haber sabido como iban a ser las cosas en su empresa, hubiera ingresado en ella?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	35	58.33
Probablemente Si	10	16.67
No opina	10	16.67
Probablemente No	3	5.00
Definitivamente No	2	3.33
Total	60	100.00

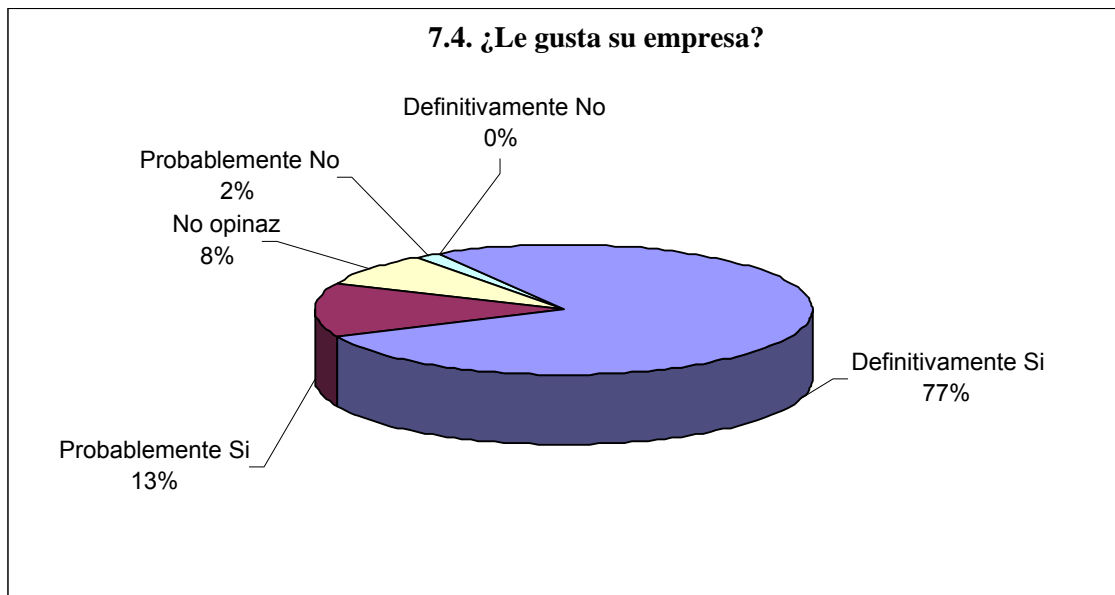


Análisis Interpretativo:

Los resultados de esta pregunta indican que el 58% del personal encuestado están satisfechos de haber ingresado a la empresa, el 17% probablemente estén satisfechos, el 17% no opinan al respecto, el 5% probablemente no están satisfechos y el 3% definitivamente no hubieran ingresado a la empresa si hubiera sabido como son las cosas dentro de ella.

7.4. ¿Le gusta su empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	46	76.67
Probablemente Si	8	13.33
No opina	5	8.33
Probablemente No	1	1.67
Definitivamente No	0	0.00
No	0	0.00
Total	60	100.00

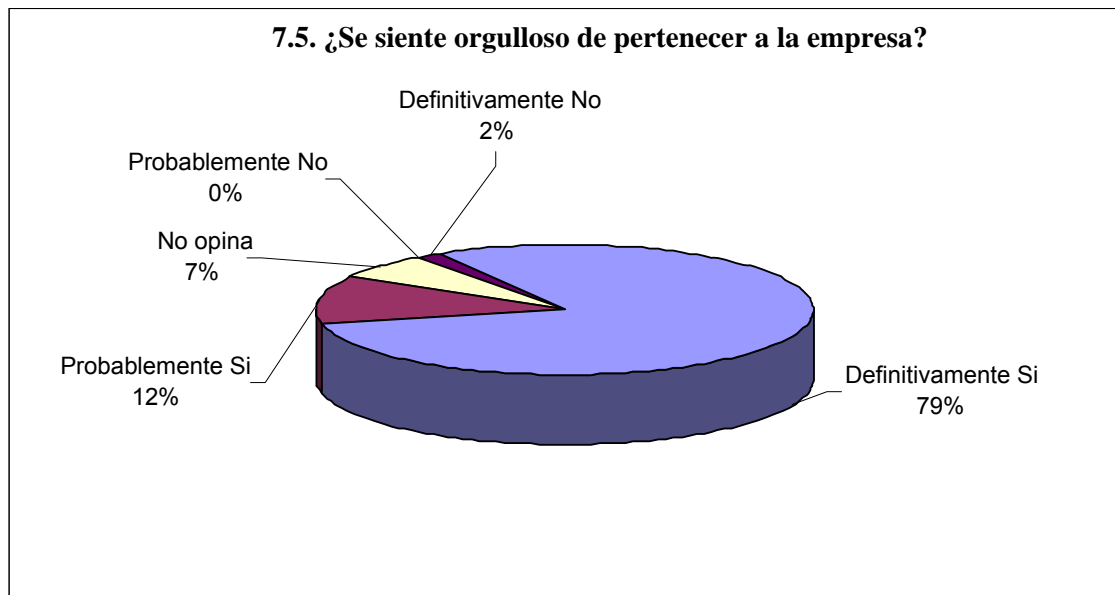


Análisis Interpretativo:

En el cuadro se puede observar que el 77% del personal encuestado le gusta la empresa en la que trabajan y solo un 2% no les gusta la empresa en la que trabaja.

7.5. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	48	80.00
Probablemente Si	7	11.67
No opina	4	6.67
Probablemente No	0	0.00
Definitivamente No	1	1.67
Total	60	100.00

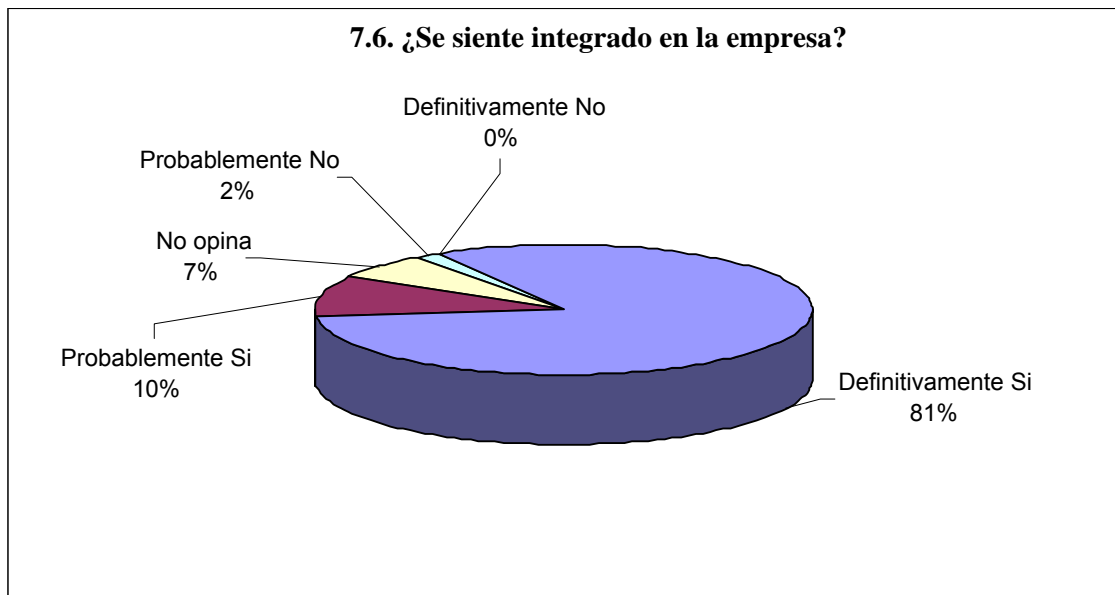


Análisis Interpretativo:

Los resultados de esta pregunta indican que el 79% del personal está definitivamente orgulloso de pertenecer a la empresa, el 7% prefiere no opinar y el 2% definitivamente no está orgulloso de pertenecer a la empresa.

7.6. ¿Se siente integrado en la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	49	81.67
Probablemente Si	6	10.00
No opina	4	6.67
Probablemente No	1	1.67
Definitivamente No	0	0.00
No	0	0.00
Total	60	100.00

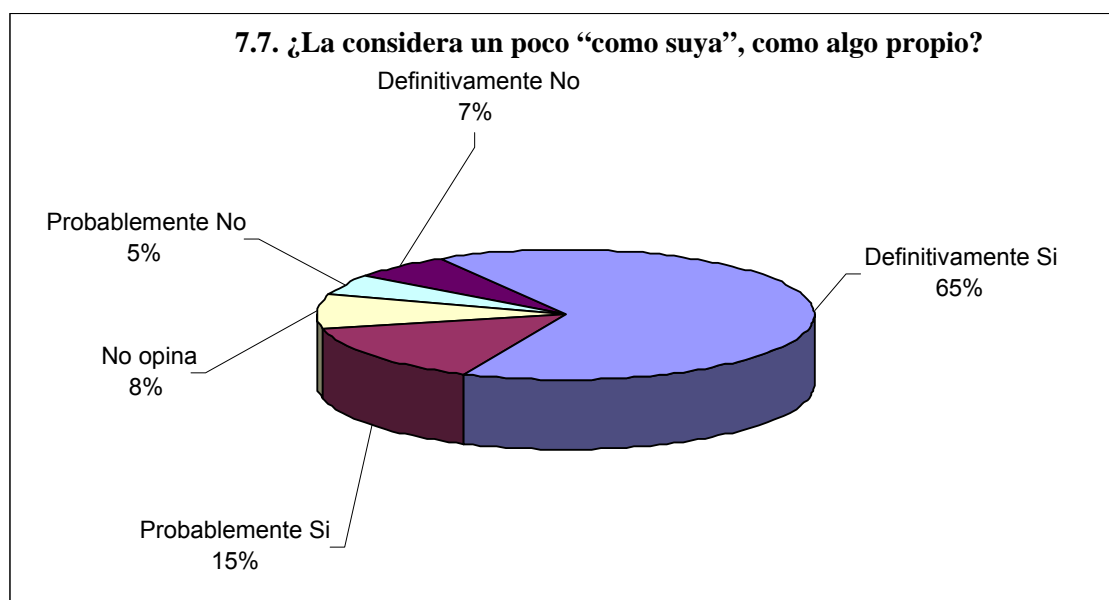


Análisis Interpretativo:

La mayoría del personal encuestado (81%) se siente integrado con la empresa y solo el 2% no se siente integrado a ella pero opinan con cierta duda.

7.7. ¿La considera un poco “como suya”, como algo propio?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	39	65.00
Probablemente Si	9	15.00
No opina	5	8.33
Probablemente No	3	5.00
Definitivamente No	4	6.67
Total	60	100.00

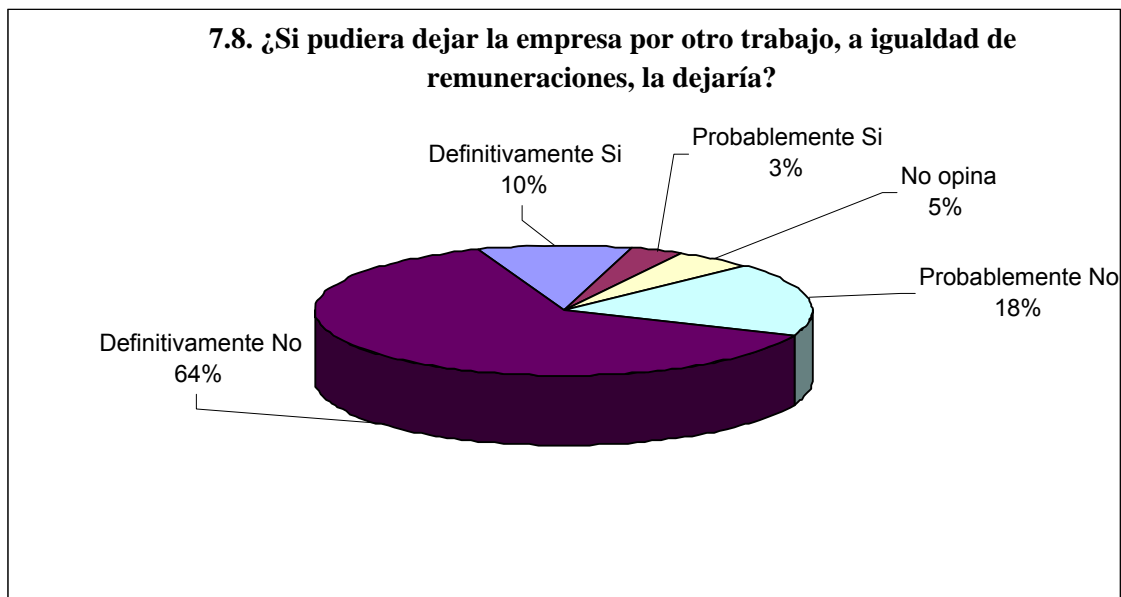


Análisis Interpretativo:

El 65% del personal encuestado definitivamente si considera a la empresa “como suyo” el 15% también opina lo mismo pero no con mucha seguridad, el 8% prefiere no opinar, el 7% no considera a la empresa como algo suyo.

7.8. ¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de remuneraciones, la dejaría?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	6	10.00
Probablemente Si	2	3.33
No opina	3	5.00
Probablemente No	11	18.33
Definitivamente No	38	63.33
Total	60	100.00

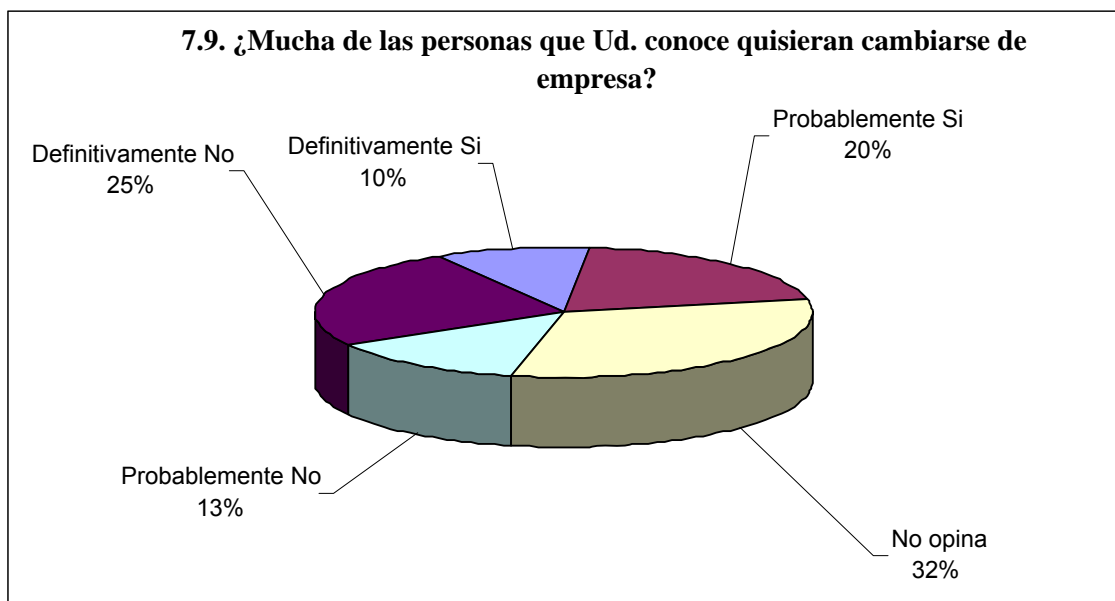


Análisis Interpretativo:

El 64% del personal opina que no dejarían la empresa por otra a igual remuneración, el 18% opina que probablemente no lo haría, el 5% prefiere no opinar, el 3% probablemente si dejaría la empresa por otra a igual remuneración y el 10% definitivamente si la dejaría.

7.9. ¿Mucha de las personas que usted conoce quisieran cambiarse de empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	6	10.00
Probablemente Si	12	20.00
No opina	19	31.67
Probablemente No	8	13.33
Definitivamente No	15	25.00
Total	60	100.00



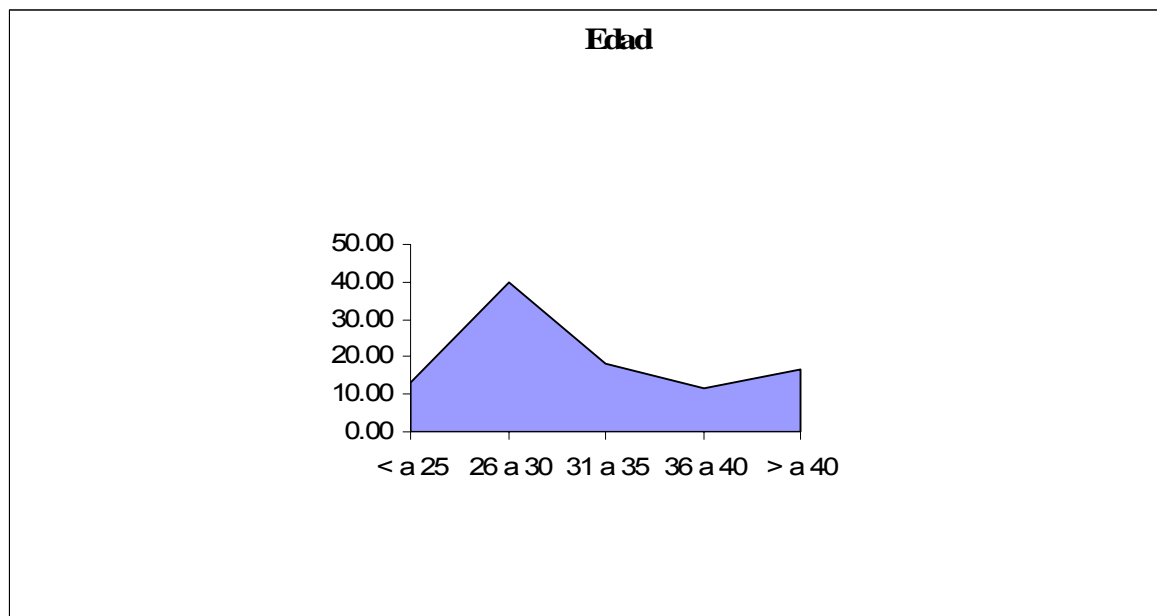
Análisis Interpretativo:

De acuerdo al cuadro se observa que el 10% del personal definitivamente quisiera cambiarse de empresa, el 20% del personal probablemente si se cambiarían, el 32% prefiere no opinar, el 13% del personal probablemente no se cambiarían de empresa y el 25% definitivamente no se cambiaría.

6.2. Análisis e interpretación de los datos socio-laborales.

Edad

	Frecuencia	Porcentaje
< a 25	8	13.33
26 a 30	24	40.00
31 a 35	11	18.33
36 a 40	7	11.67
> a 40	10	16.67
Total	60	100.00

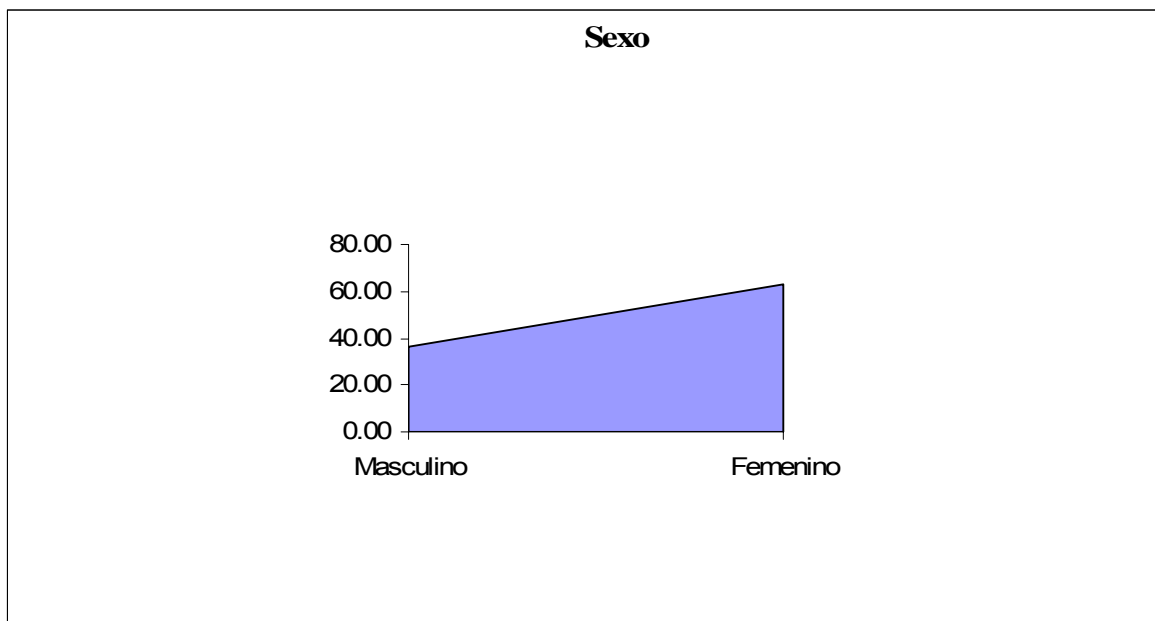


Análisis Interpretativo:

Se observa que las edades del personal en su mayoría oscilan entre 26 a 30 años.

Sexo

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	22	36.67
Femenino	38	63.33
Total	60	100.00



Análisis Interpretativo:

Se observa que la mayor parte del personal es de sexo femenino.

Nivel de estudio

	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	0	0.00
Secundaria	18	30.00
Superior	42	70.00
Total	60	100.00

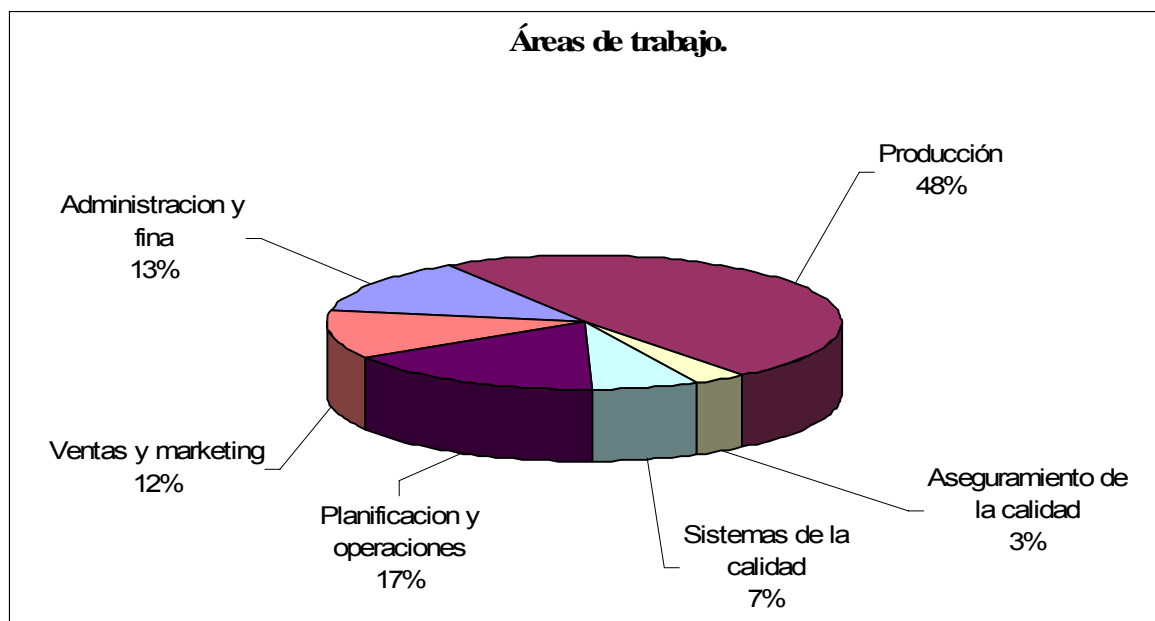


Análisis Interpretativo:

Se observa en el gráfico que el 70% del personal que labora en la empresa son de nivel superior, el 30% de secundaria y ninguno tiene nivel de estudios primarios.

Áreas de trabajo en la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje
Admin. Y Finanzas	8	13.33
Producción	29	48.33
Asegu. de calidad	2	3.33
Sistemas de calidad	4	6.67
Planificac. Y operac.	10	16.67
Ventas y marketing	7	11.67
Total	60	100.00

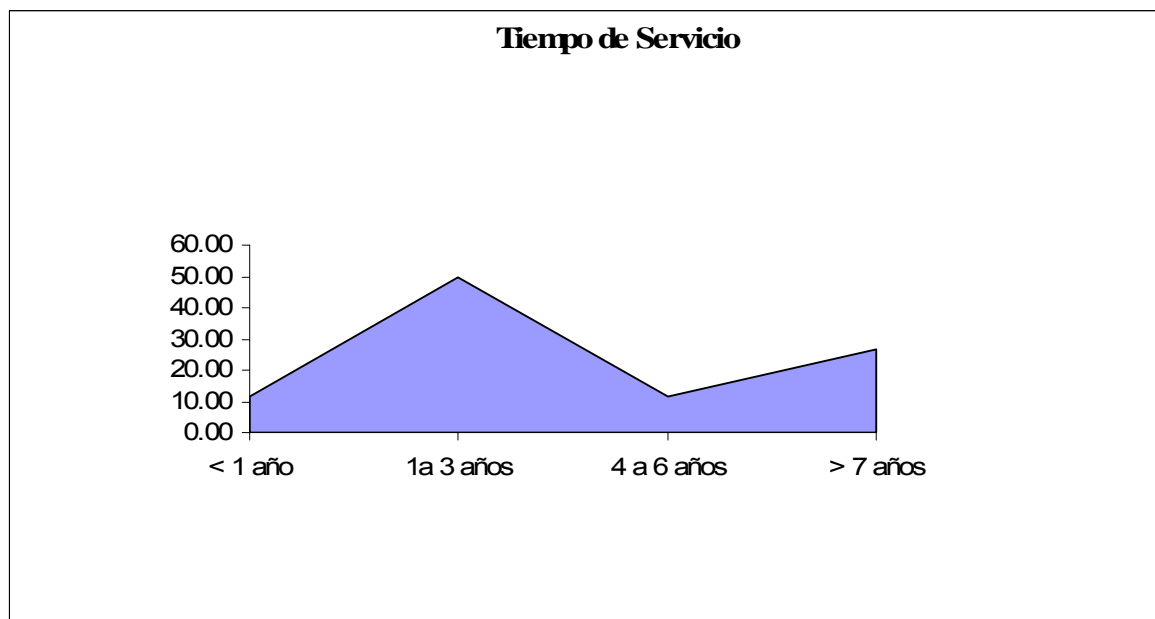


Análisis Interpretativo:

Se puede observar que la mayor parte del personal de la empresa pertenece al área de producción (48,33%).

Tiempo de servicio en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje
< 1 año	7	11.67
1a 3 años	30	50.00
4 a 6 años	7	11.67
> 7 años	16	26.67
Total	60	100.00



Análisis Interpretativo:

Se observa que la mitad del personal tiene un tiempo de servicio de 1 a 3 años (50%) seguido del personal que tienen más de 7 años de servicio (27%).

6.3. Análisis e interpretación cruzando variables.

Para obtener resultados más significativos se ha procedido a cruzar variables para determinar si se encuentran relacionadas, para ello se procede a utilizar la medida de asociación Chi-cuadrado que permite contrastar la hipótesis de que los dos criterios de clasificación utilizados (las dos variables categóricas) son independientes.

Para un mejor análisis de los datos se procedió a asociarlos de la siguiente forma:

Definitivamente si = Si

Probablemente si = Si

No opina

Probablemente no = No

Definitivamente no = No

6.3.1. Respuesta con respecto a la infraestructura del área de trabajo frente al área de trabajo.

Hipótesis:

Ho= La respuesta con respecto a si la infraestructura del área en el que labora es la adecuada para realizar su trabajo es independiente al área de trabajo del personal.

H1= La respuesta con respecto a si la infraestructura del área en el que labora es la adecuada para realizar su trabajo depende del área de trabajo en el que el personal labora.

Infraestructura * Area Crosstabulation

Count		Area						Total
		Admin. y Finan.	Produc.	Aseg. de la cal.	Sist. De la cal.	Plan. y Operac.	Vent. y Mark.	
Infraestructura del área de trabajo.	Aprueba	7	23	1	3	8	7	49
	No opina	1	0	0	0	1	0	2
	Desaprueba	0	6	1	1	1	0	9
Total		8	29	2	4	10	7	60

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10.304(a)	10	.414
Likelihood Ratio	11.951	10	.288
Linear-by-Linear Association	.403	1	.525
N of Valid Cases	60		

a. 14 cells (77.8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .07.

Análisis interpretativo:

Como el p-value es mayor que 0.05 entonces se acepta la hipótesis nula al nivel de significancia $\alpha = 0.05$ por lo tanto la respuesta del personal con respecto a la infraestructura del área de trabajo es independiente del área en el que labora el personal.

6.3.2. Aprobación del estilo de dirección de la empresa frente al área en el que labora el personal.

Hipótesis:

Ho = La aprobación del estilo de dirección de la empresa es independiente del área en el que labora el personal.

H1= La aprobación del estilo de dirección de la empresa es dependiente del área en el que labora el personal.

Estilo * Area Crosstabulation

		Area						Total
		Admin. y Finan.	Produc.	Aseg. de la cal.	Sist. de la cal.	Plan. y Operac.	Vent. y Mark.	
Estilo	Aprueba	8	21	2	1	7	7	46
	No opina	0	3	0	2	1	0	6
	Desaprueba	0	5	0	1	2	0	8
Total		8	29	2	4	10	7	60

Count

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14.170(a)	10	.165
Likelihood Ratio	15.213	10	.124
Linear-by-Linear Association	.012	1	.914
N of Valid Cases	60		

a 14 cells (77.8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .20.

Análisis Interpretativo:

Como el p-value es mayor a 0,05 se acepta la hipótesis nula Ho al nivel de significancia $\alpha = 0,05$ por lo tanto la respuesta del personal con respecto a su aprobación del estilo de dirección de la empresa es independiente del área de trabajo del personal.

6.3.3. Respuesta a si la comunicación entre el personal de una misma área es fluida frente al área de trabajo del personal.

Hipótesis:

Ho = La respuesta con respecto a si la comunicación entre el personal de una misma área es independiente al área de trabajo del personal.

H1 = La respuesta con respecto a si la comunicación entre el personal de una misma área es dependiente al área de trabajo del personal.

Comunicación * Area Crosstabulation

Count		Area						Total
		Admin. y Finan.	Produc.	Aseg. de la cal.	Sist. De la cal.	Plan. y Operac.	Vent. y Mark.	
Comunicación	Acuerdo	6	27	1	3	6	7	50
	Desacuerdo	2	2	1	1	4	0	10
Total		8	29	2	4	10	7	60

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9.513(a)	5	.090
Likelihood Ratio	9.783	5	.082
Linear-by-Linear Association	.379	1	.538
N of Valid Cases	60		

a. 8 cells (66.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .33.

Análisis Interpretativo:

Como el p-value es mayor a 0,05 se acepta la hipótesis nula Ho al nivel de significancia $\alpha = 0,05$ por lo tanto la respuesta de si la comunicación entre el personal de una misma área es fluida es independiente del área de trabajo del personal.

6.3.4. Respuesta a si el trabajo que realiza lo lleva a una realización personal/profesional frente al nivel de estudio del personal.

Hipótesis:

Ho = La respuesta con respecto a si el trabajo que realiza lo lleva a una realización personal/profesional es independiente al nivel de estudio del personal.

H1 = La respuesta con respecto a si el trabajo que realiza lo lleva a una realización personal/profesional depende del nivel de estudio del personal.

Realización * Nivel Crosstabulation

Count

		Nivel de estudio		Total
		Secundaria	Superior	
Realización personal y/o profesional	Si	10	36	46
	No opina	2	2	4
	No	6	4	10
Total		18	42	60

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6.542(a)	2	.038
Likelihood Ratio	6.128	2	.047
Linear-by-Linear Association	6.294	1	.012
N of Valid Cases	60		

a 3 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.20.

Análisis Interpretativo:

Como el p-value es menor a 0,05 se rechaza la hipótesis nula Ho al nivel de significancia $\alpha = 0,05$ por lo tanto la respuesta con respecto a si el trabajo que realiza lo lleva a una realización personal/profesional es dependiente del nivel de estudio del personal.

6.3.5. La seguridad del puesto de trabajo frente al tiempo de servicio del personal.

Hipótesis:

Ho = La respuesta con respecto a la seguridad del puesto de trabajo es independiente al tiempo de servicio del personal.

H1 = La respuesta con respecto a la seguridad del puesto de trabajo depende del tiempo de servicio del personal.

Seguridad * Tiempo Crosstabulation

Count		Tiempo de servicio				Total
		<1 año	1-3 años	4-6 años	>7 años	
Seguridad del trabajo	Si	1	0	1	7	9
	No opina	2	2	3	0	7
	No	4	29	3	8	44
Total		7	31	7	15	60

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	28.389(a)	6	.000
Likelihood Ratio	28.522	6	.000
Linear-by-Linear Association	8.355	1	.004
N of Valid Cases	60		

a. 8 cells (66.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .82.

Análisis Interpretativo:

Como el p-value es menor a 0,05 se rechaza la hipótesis nula Ho al nivel de significancia $\alpha = 0,05$ por lo tanto la respuesta con respecto a la seguridad del puesto de trabajo es dependiente del tiempo de servicio del personal.

6.3.6. Identificación del personal con la empresa frente a l tiempo de servicio del personal.

Hipótesis:

Ho = La identificación del personal con la empresa es independiente al tiempo de servicio del personal.

H1 = La identificación del personal con la empresa depende del tiempo de servicio del personal.

Identificación * Tiempo Crosstabulation

Count		Tiempo de servicio				Total
		<1 año	1-3 años	4-6 años	>7 años	
Identificación con la empresa	Si	4	26	5	13	48
	No opina	1	3	0	3	7
	No	2	1	2	0	5
Total		7	30	7	16	60

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11.423(a)	6	.076
Likelihood Ratio	11.092	6	.086
Linear-by-Linear Association	.722	1	.396
N of Valid Cases	60		

a 8 cells (66.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .58.

Análisis Interpretativo:

Como el p-value es mayor a 0,05 se acepta la hipótesis nula Ho al nivel de significancia $\alpha = 0,05$ por lo tanto la respuesta con respecto a la identificación del personal con la empresa es independiente al tiempo de servicio del personal.

6.4. Estrategias de estímulos organizacionales a desarrollar para mejorar el Clima Organizacional en el Laboratorio Farmacéutico Corporación Infarmasa S.A.

6.4.1. Con respecto al ambiente físico en el que labora el personal:

- Proporcionar al personal mayor información sobre las exigencias de DIGEMID y las normas de Buenas Practicas de Manufactura con respecto a los ambientes de trabajo acorde a los dispositivos legales vigentes.
- Proporcionar los materiales de seguridad adecuados para la protección del personal como en el caso de los que laboran en áreas en los cuales las maquinarias producen ruidos fuertes que causan molestias en el personal que pueden causar enfermedades profesionales.

6.4.2. Con respecto a la estructura orgánica funcional y las normas organizacionales:

- Programar capacitaciones mensuales en las que se traten temas relacionados a los procedimientos que utiliza el personal en sus áreas de trabajo.
- Dar a conocer mediante circulares a los empleados y obreros cuales son las metas propuestas para cada área de tal manera que se puedan elaborar programas adecuados para el cumplimiento de las mismas.

6.4.3. Con respecto al ambiente social y las relaciones que existen en la empresa:

- La jefaturas deben de fomentar a la cooperación de sus subordinados entre ellos y con el.
- Resolver en forma inmediata los problemas que puedan interferir en el trabajo del personal.
- Alentar las interacciones entre los miembros de los equipos de trabajo.
- Por parte de la empresa se debe alentar las nuevas ideas del personal.

- Asegurarse que las funciones de autoridad queden claras y se cumplan de acuerdo a los manuales de organización y funciones..

6.4.4. Con respecto a las expectativas, actitudes y aptitudes del personal:

- Proporcionar oportunidades de desarrollo profesional.
- Proporcionar retroalimentación de la información y apoyo para mejorar el desempeño laboral.
- Asegurarse de que las expectativas del puesto de trabajo queden claras y explícitas a través de los manuales de políticas en el área de Recursos Humanos.
- Interrelacionar las expectativas de los diferentes puestos de trabajo con los objetivos de la empresa.

6.4.5. Con respecto al comportamiento organizacional.

- Establecer reglas y sanciones referidas a la puntualidad, faltas u otros al puesto de trabajo acorde al reglamento interno de trabajo.
- Recompensar a los empleados en proporción a la calidad de su desempeño.
- Establecer motivaciones no monetarias por parte de la empresa como por ejemplo nombrar al trabajador del mes, etc.

6.4.6. Con respecto a la responsabilidad:

- Alentar al personal a tomar decisiones en el trabajo que desarrollan.
- Fomentar el principio de autoridad en los puestos de trabajo.
- Delegar autoridad y tareas adicionales.
- Reconocer al personal por sus resultados.

6.4.7. Con respecto a la identificación de la empresa.

- Dar a conocer al personal por medio de boletines informativos o revistas, los avances y logros de la empresa para que se sientan mas relacionados e identificados con ella.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones.

- 1.1. Con relación al ambiente físico se concluye que el espacio físico y la infraestructura de la empresa es el adecuado porque cumple con los requisitos de las Buenas Prácticas de Manufactura reguladas por la DIGEMID, pero ciertas áreas requieren de algunas mejoras para que el trabajador tenga un mejor ambiente de trabajo. En cuanto a las condiciones de trabajo, la empresa solo cumple con algunos factores mientras que otros son descuidados como es el caso del ruido.
- 1.2. Con respecto a la estructura orgánica funcional y aspectos organizativos se concluye que la mayoría del personal no la conoce por falta de capacitación que reciben sobre este tema, sin embargo si conocen cual es la visión, misión, objetivos, metas y procedimientos de la empresa porque reciben mayor capacitación sobre estos temas. La empresa también da a conocer el programa de producción de la semana con la finalidad que se cumpla en su totalidad. Por lo tanto se concluye que el personal esta satisfecho con las labores que realiza en su puesto de trabajo.
- 1.3. En cuanto al ambiente social y relaciones laborales se concluye que existe la falta de comunicación de arriba abajo y de abajo a arriba entre jefes y subordinados y la comunicación entre áreas diferentes es deficiente. Se concluye también en que el trato que ofrece el jefe al subordinado es bueno y por su parte el subordinado considera a su jefe como un jefe con personalidad, ecuánime, participativo y exigente. Esto contribuye a que el trabajo que realizan entre jefes y subordinados sea en equipo al igual que entre compañeros de trabajo ya que se ayudan entre ellos para sacar el trabajo adelante. Por lo tanto la empresa fomenta el trabajo en equipo entre jefes y subordinados y entre los mismos subordinados.
- 1.4. Con respecto a las expectativas, actitudes y aptitudes del personal se concluye que el personal que realiza su trabajo con ideas innovadoras y las expectativas que desean alcanzar en el trabajo son favorables para su desarrollo profesional y personal; sin embargo otro grupo de trabajadores se sienten infravalorados por el puesto de trabajo que ocupan y desearían

cambiar su puesto de trabajo aun sin cambio en su remuneración. Con relación a la remuneración que el personal recibe ellos se sienten insatisfechos porque no se consideran bien remunerados.

- 1.5. En cuanto al comportamiento organizacional se concluye que el personal es puntual con las horas de trabajo y están de acuerdo con el programa de rotaciones que existen en la empresa. Con relación a los incentivos monetarios que reciben, el personal no tiene una opinión favorable con respecto a este tema, sin embargo si se sienten incentivados por sus jefes.
- 1.6. En cuanto a la responsabilidad se concluye que el personal tiene la suficiente autonomía para el desarrollo de su trabajo haciendo uso de sus conocimientos y habilidades y reconociendo que el trabajo que realizan es importante y valido. También se observa que hay una diferencia marcada entre el personal con respecto al cumplimiento de ordenes porque un grupo prefiere tomar iniciativas propias mientras que otros dependen totalmente de las indicaciones de los jefes.
- 1.7. Con respecto a la identificación que tiene el personal con la empresa se concluye que los trabajadores están bien identificados, se sienten integrados y la consideran como suya y están satisfechos de la trayectoria alcanzada en ella.
- 1.8. Como conclusión general, el principal aporte de este trabajo de investigación a las Ciencias Administrativas es que el adecuado conocimiento del clima organizacional y un favorable desarrollo del mismo de la empresa en estudio contribuye al incremento en sus niveles de eficacia y eficiencia en un modelo de administración bajo un enfoque basado en competencias.

2. Recomendaciones.

- 2.1. La percepción de los trabajadores con respecto al ambiente físico de la empresa no es conforme para parte del personal por lo tanto la empresa debería brindar un ambiente saludable de trabajo con condiciones ambientales físicas que actúen de manera positiva sobre los sentidos humanos y la empresa debería de tratar de conseguir que el ambiente de

trabajo establezca condiciones psicológicas y sociológicas saludables que actúen de manera positiva sobre el comportamiento de las personas. Para lograr esto la empresa debería de establecer programas de higiene laboral los cuales estén relacionados con:

Ambiente físico de trabajo: El cual implique:

- Iluminación adecuada a cada tipo de actividad.
- Ventilación: Colocar inyectores y extractores de aire en las áreas que aun faltan.
- Temperatura: Mantenimiento de niveles adecuados de temperatura, en los almacenes colocar termómetros digitales automatizados que controlen la temperatura durante las 24 horas del día.
- Ruido: Eliminación de ruidos o utilización de protectores auriculares.

Aplicación de ergonomía que incluya:

- Evaluación de maquina y equipos de manera que los adecuen a las características humana.
- Mesas e instalaciones ajustadas a las necesidades de las personas.

Salud ocupacional.

- Proporcionar equipos de protección adecuados al personal como respiradores, lentes de protección, auriculares, etc.
- Instalar conductores limpios y secos para evitar favorecer la aparición de hongos.
- Proporcionar equipos adecuados aplicando la ergonomía de tal manera que el empleo de estos equipos se ajuste a las características individuales del personal.

También la empresa debe de dar charlas de capacitación al personal en el que indique el porque de la infraestructura del laboratorio y cuales son las normas de las Buenas Practicas de Manufactura que exige la DIGEMID.

2.2. La mayoría de los empleados no conocen mucho sobre su propia organización, por ello es necesario que se aplique el Desarrollo Organizacional en el que se oriente al personal sobre:

- La estructura organizacional (estructura de la empresa, esquema jerárquico existente, como funcionan las comunicaciones, procesos de toma de decisiones, etc.)
- Cultura y personas (misión, visión, valores, papel de las personas, etc.)
- Procesos (como funcionan los procesos, como es el ciclo operacional).

Una vez aplicado el Desarrollo Organizacional se debe realizar la retroalimentación para crear condiciones de auto evaluación del progreso efectuado.

2.3. En la empresa las relaciones laborales son en la mayoría favorables solo entre trabajadores de una misma área , por ello la empresa debe de incentivar a mejorar las relaciones laborales entre los trabajadores de diferente áreas así como entre jefes y subordinados. Para ello se debe de establecer programas de trabajos en equipo en el que se incluya:

- La comunicación: En el que la organización comunique su filosofía a los empleados y les pida sugerencias y opiniones sobre temas laborales.
- Cooperación: Para compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados para que se obtenga su cooperación.
- Asistencia: La empresa debe de responder las necesidades de cada empleado y brindarles asistencia.
- Disciplina y conflicto: La empresa debe de dar las normas para imponer su disciplina y manejar el conflicto.

2.4. Debido a que parte del personal se considera infravalorado por el puesto que ocupa, el departamento de Recursos Humanos debe de encargarse de la capacitación y desarrollo del personal para garantizar que todos los empleados conozcan las metas, políticas y procedimientos de la compañía, por otro lado la empresa también debe de dar programas de capacitación en el que se enseñe las habilidades específicas de un puesto

en particular con la finalidad de que el personal adquiera pericia, seguridad y habilidades relacionadas con sus labores.

También se debe evaluar el desempeño de los empleados de acuerdo a ciertos criterios como habilidades (conocimiento de cargo, conocimiento de negocio, puntualidad, asiduidad, lealtad, honestidad, etc.), comportamiento (desempeño de tareas, espíritu de equipo, relaciones humanas, cooperación, creatividad, liderazgo, etc.) metas y resultados (cantidad de trabajo, calidad de trabajo, atención al cliente, satisfacción del cliente, reducción de costos, etc.)

La empresa debe establecer programas de sugerencias en el que se evalúe las sugerencias dadas por los empleados se analice sus propuestas y se acepte las mas adecuadas y también se recompense al empleado que dio la propuesta.

También se debe establecer programas de reconocimiento, algo que la empresa actualmente no tiene, en el que se le de reconocimiento al empleado o equipo de trabajo que proporcione contribuciones extraordinarias a la organización.

2.5. La empresa debe mantener los incentivos monetarios y establecer incentivos no monetarios para mantener y/o incrementar la participación de su personal en todas sus funciones. Un ejemplo de incentivo no monetario seria el premiar al trabajador del mes de los distintos departamentos de la empresa.

2.6. La empresa debe de promover el desarrollo potencial creativo del personal, la capacidad de planeamiento en el trabajo y la habilidad directriz de los mismos para poder desarrollar trabajos en grupo y fomentar de esta manera la autonomía laboral.

Para incentivar el desarrollo de la creatividad en la organización se puede desarrollar grupos de generación de ideas, poner en marcha talleres de creación o gerencia de conceptos , desarrollar círculos de calidad y creatividad, elaborar programas de entrenamiento creativo, etc.

7.2.7. Desarrollar programas de relaciones humanas y laborales para mantener la identificación del personal con su empresa.

7.2.8. Desarrollar constantemente diversas actividades en la empresa que coadyuven al desarrollo del Clima Organizacional.

ANEXO

**ENCUESTA DE OPINION A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA
CORPORACION INFARMASA. S.A.**

Sr. Sra. Se esta realizando una encuesta a los trabajadores de la empresa en forma anónima para el desarrollo de una tesis de Maestría. Por ello agradeceré se sirva responder tales preguntas con la mayor objetividad posible.

1.- A continuación llene los datos referentes a Ud.

Edad: _____

Sexo: Masculino () Femenino ()

Estado civil: Soltero () Casado () Divorciado () Conviviente () Viudo ()

Nivel de estudio: Primaria () Secundaria () Superior () _____

Área de trabajo en la empresa:

Administración y finanzas.	
Producción.	
Aseguramiento de la calidad.	
Sistemas de calidad.	
Planificación y operaciones.	
Ventas y Marketing.	

Cargo que ocupa en la empresa:

Empleado.	
Obrero.	

Especificar el cargo que ocupa: _____

Tiempo de servicio en la empresa: Menos de 1 año () 1-3 años () 4-6 años () 7 a mas años ().

2.- Responda cada una de las preguntas respecto al ambiente físico en el que labora marcando en el recuadro que crea correspondiente:

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Definitivamente si 2. Probablemente si. 3. No opina. 4. Probablemente no. 5. Definitivamente no. |
|---|

Pregunta	1	2	3	4	5
2.1. ¿La infraestructura del área en el que labora es la adecuada para realizar su trabajo?					
2.2. ¿El espacio físico es el suficiente para el desarrollo de sus actividades?					
2.3. ¿Las condiciones de ruido se encuentran dentro de los límites en el que usted puede trabajar?					
2.4. ¿Su trabajo es totalmente físico?					
2.5. ¿Su trabajo es totalmente intelectual?					
2.6. ¿Su puesto de trabajo le resulta agradable y familiar?					
2.7. Su puesto de trabajo le resulta cómodo?					
2.8. ¿Desearía disponer de un puesto de trabajo mejor diseñado, mas amplio y cómodo?					
2.9. ¿Es eso posible por el entorno suyo y el espacio de que se dispone en donde usted trabaja?					
2.10. ¿Se ha ocupado uno de sus jefes o mandos intermedios, en alguna ocasión, por el diseño de su puesto de trabajo?					
2.11. ¿Tiene suficiente luz en su puesto o lugar de trabajo?					
2.12. ¿Hay corrientes de aire en su puesto de trabajo?					

3.- Responda cada una de las preguntas respecto estructura orgánica funcional y las normas organizacionales de la empresa en el que labora marcando en el recuadro que crea correspondiente:

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Definitivamente si 2. Probablemente si. 3. No opina. 4. Probablemente no. 5. Definitivamente no. |
|---|

Pregunta	1	2	3	4	5
3.1. ¿Esta de acuerdo con el estilo de dirección de la empresa?					
3.2. ¿Conoce cual es el tamaño de la organización?					
3.3. ¿Esta usted satisfecho con las labores que realiza la empresa?					
3.4. ¿Conoce usted el organigrama de la empresa?					
3.5. ¿ Conoce usted la visión, misión y objetivos de la empresa?					
3.6. ¿Conoce usted las metas, procedimientos de la empresa?					
3.7. ¿El programa que se establece semanalmente se cumple en su totalidad?					

4.- Responda cada una de las preguntas respecto al ambiente social y a las relaciones que existen en la empresa en el que labora marcando en el recuadro que crea correspondiente:

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Totalmente de acuerdo 2. Parcialmente de acuerdo 3. Parcialmente en desacuerdo. 4. Totalmente en desacuerdo. |
|--|

Pregunta	1	2	3	4
4.1. ¿La comunicación entre el personal de una misma área es fluida?				
4.2. ¿La comunicación entre las áreas de la organización es fluida?				
4.3. ¿Los jefes de la empresa tratan bien a sus subordinados?				
4.4. ¿Le es agradable trabajar en su grupo de trabajo?				
4.5. ¿Para sacar adelante el trabajo, las personas de su sección se ayudan unas con otras?				
4.6. ¿Cree usted que las relaciones de amistad con los jefes generalmente se transforman en favoritismos o privilegios en el trabajo?				
4.7. ¿En esta empresa los trabajadores pueden decir lo que piensan sin temor, aunque esté en desacuerdo con los jefes?				
4.8. ¿En la empresa se fomenta a la cooperación entre compañeros de trabajo?				

Las siguientes preguntas contéstelas de acuerdo a la tabla que se presentan a continuación:

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Definitivamente si. 2. Probablemente si. 3. No opina. 4. Probablemente no. 5. Definitivamente no. |
|--|

Pregunta	1	2	3	4	5
4.9. ¿Se lleva usted bien con sus compañeros de trabajo?					
4.10. ¿Tiene problemas con alguno o algunos de ellos?					
4.11. ¿Si dejase la empresa para ir a otra lo sentiría por sus compañeros?					
4.12. ¿Sus jefes le tratan normalmente bien, con amabilidad?					
4.13. ¿Sus jefes son demasiados exigentes, a su juicio, con Ud. en su trabajo?					
4.14. ¿Siente que existe falta de comprensión hacia Ud. por parte de su jefe o jefes?					
4.15. ¿Considera a su jefe autoritario?					
4.16. ¿Considera a su jefe participativo?					
4.17. ¿Trabaja con su jefe y compañeros, a su juicio, en autentico equipo?					
4.18. ¿Se considera continuamente vigilado por su jefe o jefes?					
4.19. Cree que su jefe suele hacer caso a rumores o informaciones que algunos le transmiten interesadamente sobre Ud. o sus compañeros?					
4.20. ¿Considera usted que tiene un jefe ecuánime y con personalidad?					
4.21. ¿Considera que tiene usted un jefe distante y con el que no tiene comunicación alguna?					
4.22. ¿Cree que existe buena comunicación de arriba abajo, en su					

empresa, entre jefes y subordinados?					
4.23. ¿Cree que exista buena comunicación de abajo a arriba, en su empresa, entre jefes y subordinados?					
4.24. ¿Considera que en su empresa su jefe o jefes escuchan las sugerencias de los empleados y tiene en consideración sus iniciativas personales?					
4.25. ¿Si ocurre algún conflicto laboral en la empresa se resuelve rápidamente?					

5.- Responda cada una de las preguntas respecto a las expectativas, aptitudes y actitudes personales marcando en el recuadro que crea correspondiente:

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Definitivamente si. 2. Probablemente si. 3. No opina. 4. Probablemente no. 5. Definitivamente no. |
|--|

Pregunta	1	2	3	4	5
5.1. ¿Cree usted que en la organización es posible realizar el trabajo con ideas innovadoras de los trabajadores?					
5.2. ¿Cree usted que el trabajo que realiza lo llevara a una realización personal y/o profesional?					
5.3. ¿El puesto que ocupa en la empresa esta en relación, en su caso, con la titulación académica que Ud. tiene?					
5.4. ¿El puesto que usted ocupa en su empresa esta en relación, en su caso, con la experiencia anterior que Ud. tenia cuando entro en ella?					
5.5. ¿Se considera infravalorado por el puesto de trabajo que ocupa en su empresa?					
5.6. ¿Piensa que los puestos mejores o mas importantes que el suyo están ocupados por personas de menos nivel, capacidad y experiencia que usted?					
5.7. ¿Considera que su puesto de trabajo, en el puesto que actualmente ocupa, esta suficientemente reconocido y considerado por su jefe o jefes?					
5.8. ¿Desearía cambiar de puesto de trabajo, aun sin cambio en la remuneración?					
5.9. ¿Considera usted que esta bien remunerado?					

6.- Responda cada una de las preguntas respecto al Comportamiento Organizacional que tiene la empresa en el que labora marcando en el recuadro que crea correspondiente:

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Definitivamente si. 2. Probablemente si. 3. No opina. 4. Probablemente no. 5. Definitivamente no. |
|--|

Pregunta	1	2	3	4	5
6.1. ¿Cree usted que en la empresa la mayoría de trabajadores empieza a trabajar después de la hora de llegada y se prepara para retirarse antes de la hora de salida?					
6.2. ¿En esta empresa los rumores son siempre mas creíbles que la información?					
6.3. ¿Existe un programa de rotaciones de puestos en la empresa?					
6.4. ¿Usted Esta de acuerdo con las rotaciones que se realizan?					
6.5. ¿El trabajo que realiza le produce estrés?					
6.6. ¿Existe mucha presión por parte de sus jefes en el trabajo?					
6.7. ¿En la empresa reconocen a los trabajadores por sus resultados?					
6.8. ¿Esta usted de acuerdo con la recompensa que recibe?					
6.9. ¿Sus jefes le incentivan a realizar un buen trabajo?					
6.10. ¿Se siente realizado en su trabajo?					
6.11. ¿Cree usted que el puesto de trabajo que tiene es seguro y estable?					
6.12. ¿Le atrae más el trabajo que realizan los compañeros que lo rodean?					
6.13. ¿Considera usted que su trabajo es muy rutinario?					
6.14. ¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo en sus compañeros en la empresa?					
6.15. ¿De acuerdo con los sueldos que existen en la empresa, cree que debería de ganar mas?					
6.16. ¿Si percibe incentivos en la remuneración, le motivan a trabajar más?					
6.17. ¿Piensa que la remuneración no lo es todo y que existen otros factores en su actual empresa o puesto de trabajo que le compensan?					
6.18. ¿Cree que su nivel salarial y el de sus compañeros esta en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?					
6.19. ¿Ud. siente inseguridad hacia un futuro en la empresa y se siente sin motivación?					

7.- Responda cada una de las preguntas respecto a la responsabilidad que tiene Ud. Con relación al trabajo que realiza en la empresa marcando en el recuadro que crea correspondiente:

1. Definitivamente si.
2. Probablemente si.
3. No opina.
4. Probablemente no.
5. Definitivamente no.

Pregunta	1	2	3	4	5
7.1. ¿Usted Tiene suficiente autonomía para hacer los trabajos de los cuales es responsable?					
7.2. ¿Actualmente hace uso de la mayor parte de sus conocimientos y habilidades en el trabajo que realiza?					
7.3. ¿Actualmente siente que el trabajo que hace es importante y válido?					
7.4. ¿Considera usted que tiene bastante autonomía en su trabajo?					
7.5. ¿Depende por completo, habitualmente, para hacer su trabajo de lo que le dicen que haga o le mandan su jefe o jefes?					
7.6. ¿Prefiere cumplir ordenes siempre a tomar iniciativas y responsabilidades?					
7.7. ¿Prefiere disponer de iniciativas, con sus responsabilidades consiguientes, a obedecer siempre instrucciones?					

8.- Responda cada una de las preguntas respecto como se siente identificado con la empresa marcando en el recuadro que crea correspondiente:

1. Definitivamente si.
2. Probablemente si.
3. No opina.
4. Probablemente no.
5. Definitivamente no.

Pregunta	1	2	3	4	5
8.1. ¿La mayoría de los trabajadores de esta organización están bien identificados con la empresa?					
8.2. ¿Esta satisfecho con su trayectoria en la empresa?					
8.3. ¿De haber sabido como iban a ser las cosas en su empresa, hubiera ingresado en ella?					
8.4. ¿Le gusta su empresa?					
8.5. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa?					
8.6. ¿Se siente integrado en la empresa?					
8.7. ¿La considera un poco “como suya”, como algo propio?					
8.8. ¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de remuneraciones, la dejaría?					
8.9. ¿Mucha de las personas que usted Conoce quisieran cambiarse de empresa?					

BIBLIOGRAFIA

1. BUSTOS, Paulina. Clima Organizacional. www.gestiopolis.com. 2002 (10/12/2002).
2. BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. México: Editorial Trillas. 2002. 121p.
3. CONCALVES, Alexis. Dimensiones del Clima Organizacional. www.calidad.org. 2002 (23/11/2002).
4. CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 5° Edición. Bogota: Mc. Graw Hill. 2001. 624p.
5. CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. Bogota: Mc Graw Hill. 2003. 475p.
6. CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 2° Edición. México: Mc Graw Hill. 1982.586p.
7. CORPORACION INFARMASA S.A. www.infarmasa.com.pe. 2004
8. DIAZ, Manuel. ¿Cómo aplicar los cuestionarios de medición del clima laboral en una empresa?. www.gestiopolos.com. 2005. (02/07/2005)
9. FLORES, Javier. El comportamiento humano en las organizaciones. Lima: Universidad del pacifico. 2001.536p.
10. GORDON, Judith. Comportamiento Organizacional. 5° Edición. México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A. 1997.307p.
11. KEITH, Davis. Comportamiento Organizacional. México: Mc Graw-Hill. 1991.
12. KOONTZ, Harold. Administración, una perspectiva global. 11° Edición. México: Mc Graw Hill. 1998. 796p.
13. LENERO, José. La prensa-economía-Clima Organizacional. <http://www-ni.laprensa.com>. 2002 (11/11/2002).
14. MAISH, Elena. Pautas metodológicas para la realización de estudios del clima organizacional. www.sistemasdebibliotecas.com. 2005 (02/07/2005).
15. MARTINEZ, Luis. Clima organizacional. www.monografias.com. 2005 (02/07/2005)

16. MIRANDA, Mauricio. Clima Organizacional. <http://spin.com.mx> . 2002 (10/12/2002).
17. NOVAGESTION. Estudios de clima organizacional. www.novagestion.cl. 2002 (11/11/2002).
18. PALOMINO, Rogger. Clima organizacional. www.sht.com.ar. 2002 (01/12/2002).
19. PROYECTO DFID. Cultura y clima organizacional. www.proyectodfidcolombia.org. 2002 (23/11/2002).
20. ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. 8° Edición. Mexico: Prentice Hall – Hispanoamérica. 1999. 816p.
21. ROBBINS, Stephen. La administración en el mundo de hoy. Mexico: Prentice Hall. 1998. 584p
22. RODRIGUEZ, Darío. Diagnostico de comportamiento organizacional. México: Alfa Omega. 1999. 500p.
23. SOLSONA, Adriana. Clima organizacional. www.unamosapuntos3.tripod.com. 220 (11/11/2002).
24. STONER, James y otros. Administración. 6° Edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1999. 688p.