

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**TRABAJO DE ESPECIALIZACIÓN EN: RECURSOS HUMANOS**

**“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE IMPACTE EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA FARMAVALUE, EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.”**

**PRESENTADO POR:**

Geovany Alexander Arias López	L10803
Ángel Daniel García Hernández	L10802
José Rodrigo Méndez López	L10802

**Diciembre 2022**

**San Salvador**

**El Salvador**

**Centroamérica**

## Índice General

<b>A- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	1
1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	1
1.1. Características del problema.....	1
<b>2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	2
<b>B -MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	2
<b>1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA</b> .....	2
<b>1.1.</b> Antecedentes.....	2
<b>1.2.</b> Constitución de la empresa.....	2
<b>1.3.</b> Giro de la Empresa.....	3
<b>1.4.</b> Misión.....	3
<b>1.5.</b> Visión.....	3
<b>1.6.</b> Valores.....	3
<b>1.7.</b> Propuestas de valor.....	4
<b>1.8.</b> Estructura Organizacional.....	5
<b>2. MARCO LEGAL</b> .....	6
<b>3. MARCO GENERAL DEL TEMA DE ESTUDIO</b> .....	7
<b>3.1.</b> Antecedente del Clima Organizacional.....	7
<b>3.2.</b> Concepto.....	9
<b>3.3.</b> Características del Clima Organizacional.....	10
<b>3.4.</b> Importancia del Clima Organizacional.....	10
<b>3.5.</b> Objetivo del Clima Organizacional.....	10
<b>3.6.</b> Diferencia entre Clima Organizacional y Cultura Organizacional.....	11
<b>3.7.</b> Funciones del Clima Organizacional.....	12
<b>3.8. Teoría Sobre el Clima Laboral</b> .....	14
3.8.1. Teoría del clima laboral de McGregor.....	14
3.8.2. Teoría de la Motivación de Abraham Maslow.....	15
3.8.3 Teoría de Clima Laboral de Rensis Likert.....	15
3.8.4 Teoría de los Factores de Herzberg.....	15
3.8.5 Teoría de Francis Cornell.....	16
3.8.6 Teoría de McClelland y Atkinson.....	16
<b>3.9 Dimensiones del clima laboral</b> .....	16

<b>3.10 Factores más relevantes para fomentar y cuidar el desarrollo de un Clima Organizacional adecuado.</b>	18
<b>3.10. Evaluación del Clima Organizacional</b>	21
3.10.1. Definición	21
3.10.2. Importancia	21
3.10.3. Objetivo	21
3.11. Técnicas para Evaluar el clima Organizacional	22
3.12. Teoría del clima organizacional de Likert	24
3.12.1. Clima de tipo Autoritario	26
3.12.2. Clima Tipo Participativo	27
<b>3.13. Desempeño Laboral</b>	29
<b>CAPÍTULO II.</b>	32
<b>Diagnóstico del Clima laboral para el Desempeño de la Trabajadores de la Empresa Farmavalue.</b>	32
I. Importancia de la investigación	32
II. Objetivos	32
a. General:	32
b. Específicos:	33
c. Diseño Metodológico.	33
<b>1. Tipo de Investigación</b>	33
1.1. Método de investigación	33
<b>2. Unidad de Análisis</b>	34
2.1. Universo	34
2.2. Muestra.	35
3.1. Técnicas	36
3.1.1. Entrevista:	36
3.1.2. Encuesta:	36
3.2. Instrumentos	36
3.2.1. Guía de preguntas	36
3.2.2. Cuestionario.	36
<b>3. Objeto de Estudio</b>	37
3.2. Fuentes de Información	37
3.2.1. Fuentes Primarias	37
3.2.2. Fuente Secundaria	37

<b>4.</b>	<b>VARIABLES E INDICADORES</b> .....	37
4.2.	Hipótesis General del Trabajo de Investigación .....	37
4.3.	Hipótesis Específicas. ....	37
<b>5.</b>	<b>Operacionalización de la Variables</b> .....	38
<b>6.</b>	<b>Resultados del Estudio de Campo.</b> .....	40
6.2.	Procesamiento de la Información.....	40
6.3.	Análisis e Interpretación de los Datos Procesados.....	40
<b>7.</b>	<b>Diagnóstico de la Situación Actual de la empresa, sobre la Evaluación del clima laboral.</b> ....	40
7.1.	Evaluación del Factor Motivación .....	41
7.2.	Evaluación del Factor Relaciones Interpersonales.....	42
7.3.	Evaluación del Factor Comunicación .....	42
7.4.	Evaluación del Factor Liderazgo .....	43
7.5.	Evaluación del Factor Prestaciones.....	43
7.6.	Evaluación del Factor Ambiente Físico del Trabajo.....	44
7.7.	Evaluación del factor Responsabilidad .....	45
7.8.	Evaluación del factor Recompensa .....	45
7.10.	Evaluación del Factor Conflictos .....	46
7.11.	Evaluación del Factor Identidad .....	47
7.12.	Evaluación del Clima Organizacional.....	47
<b>8.</b>	<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	50
<b>Capítulo III</b> .....		52
<b>PROPUESTA DE ACTIVIDADES, PARA FORTALECER EL CLIMA LABORAL Y AUMENTAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA FARMAVALUÉ.</b>		52
.....		52
<b>1.</b>	<b>Objetivos</b> .....	52
<b>1.2</b>	<b>General:</b> .....	52
<b>1.3</b>	<b>Específicos:</b> .....	52
<b>2.</b>	<b>Importancia</b> .....	53
<b>3.</b>	<b>Actividades para Mejorar el Clima Laboral en la Empresa FarmaValue.</b> .....	53
<b>3.1.</b>	<b>Actividades para Factor Cooperación.</b> .....	53
<b>3.2.</b>	<b>Actividades para Factor Liderazgo.</b> .....	54
<b>3.3.</b>	<b>Actividades para Factor Identidad</b> .....	56
<b>3.4.</b>	<b>Actividades para Factor Recompensa</b> .....	57
<b>3.5.</b>	<b>Actividades para Factor Conflictos</b> .....	58

<b>3.6. Actividades para el Factor Motivación.</b>	59
<b>3.7. Actividades para el factor Relaciones Interpersonales.</b>	60
<b>3.8. Actividades para el Factor Comunicación.</b>	62
<b>3.9. Actividades para Factor Prestaciones.</b>	63
<b>3.10. Estrategia Factor Ambiente Físico de Trabajo.</b>	63
<b>3.11. Actividades para el Factor Responsabilidad.</b>	65
<b>4. Plan de Implementación de las actividades propuestas para mejorar el clima laboral.</b>	66
<b>5. Cronograma de Actividades para la implementación de la evaluación y ejecución de la propuesta del clima laboral para la empresa Farmavalue.</b>	69
Bibliografía	71
<b>ANEXO 1. Resultados del cuestionario.</b>	74
<b>Tabla N° 1</b>	74
<b>Gráfico N° 1</b>	74
<b>Tabla N° 2</b>	75
<b>Gráfico N° 2</b>	75
<b>Tabla N° 3</b>	76
<b>Gráfico N° 3</b>	76
<b>Tabla N° 4</b>	77
<b>Gráfico N° 4</b>	77
<b>Tabla N° 5</b>	78
<b>Gráfico N° 5</b>	78
<b>Tabla N° 6</b>	79
<b>Gráfico N° 6</b>	79
<b>Tabla N° 7</b>	80
<b>Gráfico N° 7</b>	80
<b>Tabla N° 8</b>	81
<b>Gráfico N° 8</b>	81
<b>Tabla N° 9</b>	82
<b>Gráfico N° 9</b>	82
<b>Tabla N° 10</b>	83
<b>Gráfico N° 10</b>	83
<b>Tabla N°11</b>	84
<b>Gráfico N°11</b>	84

<b>Tabla N° 12</b> .....	85
<b>Gráfico N° 12</b> .....	85
<b>Tabla N° 13</b> .....	86
<b>Gráfico N° 13</b> .....	86
<b>Tabla N° 14</b> .....	87
<b>Gráfico N° 14</b> .....	87
<b>Tabla N° 15</b> .....	88
<b>Gráfico N° 15</b> .....	88
<b>Tabla N° 16</b> .....	89
<b>Gráfico N° 16</b> .....	89
<b>Tabla N°17</b> .....	90
<b>Gráfico N°17</b> .....	90
<b>Tabla N° 18</b> .....	91
<b>Gráfico N° 18</b> .....	91
<b>Tabla N° 19</b> .....	92
<b>Gráfico N° 19</b> .....	92
<b>Tabla N° 20</b> .....	93
<b>Gráfico N° 20</b> .....	93
<b>Tabla N°21</b> .....	94
<b>Gráfico N° 21</b> .....	94
<b>Tabla N° 22</b> .....	95
<b>Gráfico N° 22</b> .....	95
<b>Tabla N° 23</b> .....	96
<b>Gráfico N° 23</b> .....	96
<b>Tabla N° 24</b> .....	97
<b>Gráfico N° 24</b> .....	97
<b>Tabla No 25 Evaluación del Clima Organizacional</b> .....	98
<b>ANEXO 2. Preguntas de Entrevista Realizadas a la Gerencia</b> .....	103
<b>Anexo 3. Organigrama propuesto por equipo de investigación</b> .....	108

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

<b>Rector:</b>	: Msc. Roger Armando Arias Alvarado
<b>Vice-rector Académico:</b>	: Dr. Raúl Ernesto Azcunaga López
<b>Vice-rector Administrativo:</b>	: Ing. Juan Rosa Quintanilla
<b>Secretario General</b>	: Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

<b>Decano</b>	: Msc Nixon Rogelio Hernández Vásquez
<b>Vice-Decano</b>	: Msc. Mario Wilfredo Crespín Elías
<b>Secretaria</b>	: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
<b>Coordinador del Proceso De Graduación</b>	: Licdo. Mauricio Ernesto Magaña Meléndez

## **TRIBUNAL CALIFICADOR**

Licda. Ruth del Milagro Rodríguez de Torres

Licda. María de la Cruz Fuentes Campos

Licdo. David Mauricio Lima Jaco (Docente Asesor)

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios soberano creador de todo el universo, doy gracias infinitamente por permitirme culminar mi carrera, ya que sin su ayuda nada de esto fuera posible, porque me doto de bendiciones, paciencia, perseverancia, y sobre todo su mano protectora me ha guiado y cuidado todos los días de mi vida. Quiero agradecer también a mi madre María Margarita López, quien con sacrificio y esfuerzo me brindo de todo su apoyo que pudo estar a su alcance y en vista de todo eso, ella fue mi motor que me motivo a seguir adelante hasta lograr este propósito, porque puso su confianza en mí, que tarde o temprano tener la dicha de ver que tales esfuerzos no fueron en vano. Agradezco a mi hermana Sandra Yaneth Arias López que ya sea de una manera directa e indirecta estuvo pendiente para cualquier tipo de ayuda que fuere necesaria, a mi asesor el Licdo. David Mauricio Lima Jaco quien con su conocimientos y paciencia fue un guía para la realización de este trabajo.

**Geovany Alexander Arias López**

Doy gracias a Dios por ayudarme a culminar esta carrera, su misericordia me ha sostenido hasta este momento y nada es posible sin su ayuda. Estoy agradecido con mis padres por su apoyo incondicional en todas las áreas de mi vida, mis hermanas por apoyarme emocionalmente a seguir adelante. Agradezco a mi equipo de trabajo de graduación Geovany y Rodrigo por su dedicación, esfuerzo y perseverancia durante este proceso. A los Licenciados David Lima Jaco y Ruth del Milagro de Torres por todo su apoyo y esfuerzo en la realización de este trabajo y por todas las asesorías brindadas para nuestro crecimiento académico y profesional.

**Ángel Daniel García Hernández**

A Dios todopoderoso doy gracias por darme la valentía, esfuerzo y dedicación de poder seguir día a día hasta el día de hoy. El camino fue largo y duro pero su misericordia me mantuvo firme hasta este momento. A mi abuela Pichy la cual siempre ha estado a mi lado sin descansar desde el día uno ayudándome a salir a delante en todo momento y mi madre Olimpia que siempre ha creído en mí en todo momento y me ha enseñado el valor de luchar fuerte para alcanzar nuestras metas. A mis compañeros de tesis Ángel y Geovany, que creyeron firmemente en nuestro proyecto y no dejaron de trabajar fuerte para poder lograr nuestro objetivo. A los Licenciados David Lima Jaco y Ruth del Milagro de Torres por todo su apoyo y esfuerzo en la realización de este trabajo.

**José Rodrigo Méndez López**

## RESUMEN

El ambiente laboral es una variable que refleja la interacción entre las características personales y organizacionales de toda la entidad. La evaluación del clima organizacional ha sido un tema de interés y de gran importancia para todas las organizaciones, las cuales buscan crear ambiente de trabajo adecuado que permita influir positivamente en los empleados. La finalidad de esta investigación es determinar el clima organizacional y su relación con su desempeño laboral, para identificar las causas que perjudiquen el rendimiento laboral en la entidad de estudio.

El objetivo de la presente investigación es realizar un diagnóstico que permita evaluar el clima laboral, analizando aquellos factores que intervienen en el desempeño laboral de sus empleados, proporcionando así una guía de evaluación del ambiente laboral en la empresa Farmavalue, que contribuya a crear en la entidad un ambiente de conformidad y satisfacción para sus trabajadores

La primera parte de la investigación se orientó a recopilar información bibliográfica, así como también datos fundamentales de la organización. La metodología que se utilizó en la investigación fue el método científico ya que permite apoyarse de técnicas e instrumentos que ayudan a conocer las causas de un problema que necesita ser investigado, así mismo se utilizó los métodos auxiliares análisis y síntesis, el primero permitió descomponer toda la información para lograr comprender las causas del problema de estudio, el segundo permitió unir todos aquellos elementos que se ven involucrados en la temática. Para la investigación se utilizaron las técnicas: encuesta, entrevista, cuyos datos se recabaron mediante el uso de instrumentos de investigación: cuestionario, guía de preguntas, dicha información fue tabulada y comentada para poder determinar las deficiencias y necesidades que sirvieron de base para diseñar la propuesta.

Para la preparación de esta investigación se contó con la colaboración de la gerente de la sucursal de Farmavalue casa matriz y los 25 empleados de diferentes áreas. El diagnóstico reveló deficiencias según todos los factores evaluados en: recompensa, ambiente físico de trabajo, conflictos. Las cuales deben superarse para mejorar la situación actual del clima laboral.

Entre las principales conclusiones se menciona, que dentro de la entidad no se ha realizado hasta el momento ninguna evaluación del ambiente laboral que ayude a determinar aquellos factores que están incidiendo a que no exista un buen clima laboral ya que la organización, no posee las herramientas administrativas de esta índole, lo cual limita fortalecer el clima laboral para tomar

decisiones acertadas, así mismo se ha podido constatar que existen factores como la recompensa, en la que pocos empleados no conocen de los beneficios que tiene y están inconformes con su salario, se debe de mejorar la iluminación, y se encontró que el trabajo en equipo es muy bueno ya que existe respeto mutuo entre compañeros, lo cual es favorable en la ejecución de objetivos y metas.

La principal recomendación es que se implemente la guía de evaluación del clima organizacional propuesta, la cual plantea indicaciones prácticas que ayuden al estudio del mismo y que fortalezca el ambiente laboral para superar las debilidades encontradas en los factores evaluados. En el caso de los factores que necesitan más importancia ya sea mejorando los incentivos, la convivencia, relaciones interpersonales entre los empleados que se deben de fortalecer aún más, realizar revisiones periódicas con el fin de detectar las verdaderas necesidades de capacitación para poderlos aplicar en aquellos factores que sea primordiales.

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio tiene como finalidad investigar los factores que inciden en el ambiente laboral, mediante una evaluación para determinar las percepciones de los empleados de la entidad de estudio.

Esta iniciativa nace de la necesidad de encontrar deficiencias con respecto a la temática ya que son un medio de gran importancia en toda organización, por que juega un papel fundamental para cada uno de los colaboradores ya que se pueden ver afectados en diferentes maneras.

En el capítulo 1, está comprendido con el planteamiento del problema así mismo su formulación, sus generalidades, constitución de la entidad, su giro, estructura organizacional, marco legal en que se rige, así mismo la teoría relacionada a la temática en esta investigación la cual sirvió de base para comprender y determinar cómo debe ser el desarrollo de aplicación de la misma.

Capitulo II, Presenta la importancia, objetivo del diagnóstico como también el diseño metodológico o técnicas e instrumento de obtención de información como la encuesta, entrevista, objeto de estudio, unidad de análisis, variables e indicadores, análisis de los datos recabados con los instrumentos de recolección de información y el diagnóstico de la situación actual de los factores evaluados. Finalmente se determinan las conclusiones y recomendaciones pertinentes del estudio.

Capitulo III, Se presenta las propuestas estratégicas, importancia, objetivos, cada uno de los factores evaluados y con base a los resultados obtenidos se tomaron las medidas necesarias para fortalecer los aspectos que lo necesiten y así mismo servirá como técnica administrativa que ayuden como posibles soluciones a fortalecer dichos aspectos encontrados que necesitan de su aplicación. También los recursos necesarios para llevar a cabo las presentes estrategias, como recursos materiales, humanos y financiera.

## CAPITULO I

### **ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA FARMAVALUE PARA UNA EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL Y AUMENTAR ASI EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES.**

#### **A- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### 1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.

FarmaValue inicio operaciones desde el año 2008 en El Salvador, pertenece a la cadena número uno de farmacias a nivel centroamericano, su actividad comercial es la venta y distribución de productos farmacéuticos y medicinales. Actualmente esta entidad en El Salvador emplea a 400 colaboradores distribuidos en oficinas centrales, bodega y sucursales alrededor del país.

Esta opera bajo unidades de negocio, es decir que cada sucursal funciona de forma independiente en cuanto a la generación de ingresos y administración de costos y gastos, pero reporta directamente a la Administración General sus rendimientos mensuales. Bajo esta modalidad es importante recalcar que cada unidad maneja sus propios procesos de Recurso Humano.

##### 1.1. Características del problema

Como consecuencia de la desmotivación, inconformidad, y relaciones interpersonales conflictivas entre empleados y jefatura por los que no se ha logrado hacer una gestión exitosa de la misma, así mismo dentro del conjunto de aspectos mencionados no se ha realizado un estudio de ambiente laboral. Por lo tanto, el propósito de este trabajo de investigación es proporcionar estrategias que ayuden a mejorar aquellos aspectos que afecta dicha problemática.

## **2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Una vez visto dichas circunstancias surge la siguiente interrogante

¿En qué medida la evaluación del Clima Organizacional impactara el desempeño en los trabajadores de FarmaValue en la Municipio de San Salvador?

## **B -MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

#### **1.1. Antecedentes**

FarmaValue es una empresa única con cadena farmacéutica a nivel centro americano y el caribe con presencia en 8 países (Costa Rica, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, República Dominicana y El Salvador). En El Salvador desde el año 2008, comienza, ofreciendo sus servicios a los salvadoreños con la primera sucursal ubicada en la 89 avenida sur, paseo General Escalón, la cual es la sucursal de estudio. Hoy en día está presente con 23 sucursales distribuidas en San Salvador, La Libertad, Santa Ana, Sonsonate, San Miguel y Usulután. Siendo una empresa a nivel nacional e internacional, siendo la cadena farmacéutica de descuentos más grande, ofreciendo servicios y distribución de productos farmacéuticos al mejor precio y alta calidad, donde se brinda la mejor atención y el compromiso para ayudar a los clientes a mantener una vida saludable. La entidad de estudio casa matriz cuenta con 26 colaboradores.

#### **1.2. Constitución de la empresa**

La sociedad es anónima de capital variable y figura bajo el nombre de Farmacias Europeas S.A. de C.V. Tiene domicilio en la ciudad de San Salvador, departamento de San Salvador, con facultades de establecer sucursales en cualquier lugar de la Republica de El Salvador o en el extranjero. El plazo de la sociedad es indeterminado. Su finalidad principal es la comercialización, importación, exportación, y distribución de toda clase de productos farmacéuticos, y cosméticos de procedencia nacional o extranjera, la representación en el país de firmas comerciales nacionales o extranjeras, y todas las actividades farmacéuticas;

asesoría de tipo comercial, industrial, financiera, técnica y de inversionistas a nivel nacional e internacional, ejercer el comercio en general.

Inscrita en el Registro de Comercio al número 7 del libro No: 2237 del Registro de Sociedades. Del folio 57 al folio 70. Fecha de inscripción: San Salvador, trece de junio de dos mil siete.<sup>1</sup>

### **1.3. Giro de la Empresa <sup>2</sup>**

El giro de la empresa en estudio es la Distribución y Venta de Productos Farmacéuticos y Medicinales.

### **1.4. Misión**

Ofrecer a toda la población el acceso a medicamentos de alta calidad al precio más accesible del mercado, contando con la más completa gama de productos farmacéuticos y de uso general en un ambiente amigable y altamente profesional que supere las expectativas del servicio; para lograr la satisfacción de nuestros clientes en términos de confianza, calidad y servicio.

### **1.5. Visión**

Ser la farmacia No 1, a Nivel Centro Americano, en el servicio y Distribución de productos relacionados con el mundo de medicina.

### **1.6. Valores <sup>3</sup>**

**Servicio al cliente:** Orientar nuestras acciones a la atención, mejorando cada día para lograr su satisfacción.

**Confianza:** En que realizaremos nuestras labores de la mejor manera, con la finalidad de agradar a cada uno de nuestros clientes, brindando la atención del personal capacitado y

---

<sup>1</sup> Escritura de Constitución de la sociedad Farmacias Europeas S.A. de C.V. 2007

<sup>2</sup> Gerente de Proyectos Farmavalue El Salvador

<sup>3</sup> Sitio web Oficial Farmavalue El Salvador <https://farmavalue.biz/elsalvador/>

medicamentos a un precio justo para mejorar la calidad de vida de nuestros clientes y compañeros.

**Compromiso:** Con nuestros clientes, al brindarles un servicio de calidad; con la sociedad, al brindar estabilidad a la familia de nuestro personal, y con el medio ambiente, al respetar y cumplir todas las normas establecidas para su cuidado.

**Honestidad y transparencia:** Como miembros de la empresa en todos los actos a que da lugar la diaria actividad, tratando con respeto y justicia a nuestros clientes externos e internos.

**Esfuerzo:** Poniendo todo nuestro empeño en cumplir las metas establecidas con la ayuda del trabajo de nuestro equipo.

#### **1.7. Propuestas de valor.<sup>4</sup>**

FarmaValue ha logrado su éxito debido al cumplimiento de las siguientes propuestas de valor:

- 1-Los mejores precios siempre.
- 2-Si no lo tengo yo no lo tiene nadie.
- 3-Conocemos nuestro oficio.
- 4-Somos abogados de nuestros clientes

---

<sup>4</sup> Gerente de Proyectos Farmavalue El Salvador

## 1.8. Estructura Organizacional<sup>5</sup>



<sup>5</sup> Gerente de Proyectos Farmavalue El Salvador

## 2. MARCO LEGAL

Ley	Base legal	Aplicación	Ente Regulador
CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR	Decreto Constituyente, No 38, Constitución de la Republica de El Salvador, Diario Oficial No 234, Tomo No 281. Fecha de aprobación: 15/12/1983 Fecha de Publicación: 16/12/1983. Fecha que entra en vigencia: 20/12/1983	Establece los fundamentos de la convivencia nacional con base en el aspecto de la dignidad humana y la construcción de una sociedad más justa. Establece que el trabajo es la función social, que goza de la protección del estado y que estará regulado por un código que tendrá por objeto armonizar las relaciones entre patrono y trabajadores.	Corte Suprema de Justicia
CODIGO DE TRABAJO	Código de Trabajo de la República de El Salvador, edición rubricada y concordada con las Normas Internacionales del Trabajo versión actualizada. Decreto Legislativo, N°15, Código de Trabajo de El Salvador, Diario Oficial 142, Tomo 236, Fecha de Publicación 31 de Julio de 1972	Armoniza las relaciones entre patrono y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones	Ministerio de trabajo y previsión social
LEY DEL SEGURO SOCIAL	Decreto Legislativo, No 1263, Ley del Seguro Social de El Salvador, Diario Oficial 226, Tomo 161 Fecha de Publicación 08 de febrero de 1985 Reforma 30/06/1994, publicado en el diario oficial N°148, Tomo No 324, el 15/08/1994	Responsabiliza la inclusión del empleado una vez sea contratado al sistema de derecho de cotización para que goce de los beneficios de salud, por accidente común de trabajo o enfermedad etc. Art. 53 al Art 58 de dicha ley.	Instituto Salvadoreño del seguro Social (ISSS)
LEY DE PREVENCIÓN DE RIESGO EN LOS LUGARES DE TRABAJO.	Dictamen No 3 Comisión de Trabajo y Previsión Social Palacio Legislativo San Salvador. Decreto legislativo No 254, Diario Oficial No 82 Tomo No 387 Fecha de Aprobación: 21/01/2010 Fecha de Publicación: 05/05/2010	Estable las condiciones que debe de tener los lugares de trabajo para la prevención de riesgos y se adopten las medidas necesarias para proteger la vida, integridad corporal y salud de los trabajadores en su lugar de trabajo.	Ministerio de trabajo y previsión social
LEY DEL SISTEMA DE AHORRO DE PENCIONES	Decreto Legislativo, No 927, Ley de Sistema de Ahorro para Pensiones, Diario Oficial 243, Tomo 333, Fecha de Publicación 23 de diciembre de 1996. Reforma el 28/09/2017	Da cumplimiento afiliando a los empleados a un sistema de ahorro de pensiones de preferencia	Superintendencia del Sistema Financiero

### 3. MARCO GENERAL DEL TEMA DE ESTUDIO

#### 3.1. Antecedente del Clima Organizacional

A lo largo de los años las organizaciones han sufrido un crecimiento acelerado y de mayores exigencias provenientes de su entorno. Debido a estos cambios ha sido necesario introducir transformaciones en el comportamiento de los individuos, grupos y estructura dentro de las organizaciones, con el objeto de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. Para lograrlo ha sido fundamental, entonces, comprender las causas y consecuencias de los distintos fenómenos relacionados con la conducta de la persona, ya que es el recurso más importante de la organización pues influye de manera directa en todas las operaciones y resultados de la misma. De este modo se establecieron en la administración bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional.

Fue de esta manera cómo desde muy temprano algunos teóricos e investigadores de la administración dispusieron sus conocimientos para estudiar un fenómeno al que algunos denominaron en ese momento atmósfera psicológica y que hoy es conocido como clima organizacional.

Algunos investigadores como Lewin, Lippit y White fueron pioneros en el estudio de este tema debido a que en 1939 analizaron el efecto que determinados estilos de liderazgos (democrático, liberal y autoritario), tenían en el clima. De esta manera lograron demostrar que efectivamente los diferentes tipos de liderazgo ocasionaban atmósferas sociales diferentes.

Asimismo, existieron otros investigadores que comenzaron a estudiar cómo los aspectos psicológicos influían en la atmósfera psicológica. Dentro de ellos se encuentra Elton Mayo, quien encontró elementos muy importantes que explicaban las necesidades internas del ser humano y presentó a la organización como el espacio donde se realizaba la actividad social más importante del individuo. Posteriormente, con el surgimiento del movimiento humanista se establecieron ciertas bases para centrar los estudios en los aspectos psíquicos que contribuían a lograr la eficiencia. (Rubio Navarro, 2003).

Así mismo surgieron diferentes teorías entre los autores que contribuyeron en este sentido se puede mencionar a Abraham Maslow, que en 1943 este psicólogo estadounidense estableció que el ser humano tiene necesidades que requieren ser satisfechas, una vez

satisfechas estas necesidades, surge la autorrealización a través de las motivaciones quien propone dentro de su teoría una pirámide de necesidades del ser humano, que existen diferentes niveles que deben estar satisfechos en un orden jerárquico. Como también Frederick Hertzberg, que según su teoría considera que la participación es un motivador muy importante; cuando se motiva al individuo en la empresa, se autorrealiza, pero cuando se la quitan no le genera frustraciones, tan sólo desaparece la autorrealización y, en la mayoría de los casos, él se disciplina y McGregor, según su teoría los gerente tiene prejuicios sobre sus colaboradores, tales como todos son flojos, tramposos, etc., actúa inconscientemente, produciendo afectaciones en la autoimagen de éstos o a inversa, así mismo Argyris y Rensis quienes también dan su aportes las cuales la veremos más adelante. Ya en la década de los cuarenta se efectuaron los primeros estudios sobre el clima organizacional. Uno de los primeros investigadores en estudiar el tema como tal fue Kurt Lewin quien le dio el nombre de atmósfera psicológica quien afirmó era una realidad empírica, medible y modificable. Fue el primero en declarar la atmósfera psicológica como fenómeno a estudiar. A partir de entonces dicho concepto ha sido muy discutido y motivo de múltiples investigaciones, que cada día le aportan a su enriquecimiento.

El concepto de clima organizacional surgió formalmente en la década de los sesenta junto con el surgimiento del Desarrollo Organizacional y de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones. Al incluir al ambiente como una variable sistémica se pudo tener una perspectiva de análisis más amplia de las organizaciones, pues fue posible abarcar fenómenos más complejos. (Chiavenato, 2011).

Fue introducido en la psicología industrial por Gellerman. Asimismo, fue estudiado por Halpin y Croft (1962), Litwin y Stringer (1968), Tiagiuri y Litwin (1968), Likert (1961,1967), Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), Gairín (1996), Brunet (2004); entre otros. (Goncalves, 2000).

Y es así como desde entonces se han realizado múltiples investigaciones y sus efectos en las empresas, pues es un concepto que tiene implicaciones directas en el comportamiento de los empleados y que, por lo tanto, afecta también el funcionamiento de las organizaciones.

### 3.2. Concepto

A fin de comprender mejor el concepto es necesario resaltar los siguientes elementos:

- Se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Es percibido directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- Tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- Es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- La organización es relativamente permanente en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- Las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Basado en las consideraciones precedentes se puede llegar a la siguiente definición.

Es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, entre otros.)

Chiavenato (2008) el clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización, se encuentra íntimamente relacionado con el grado de motivación que tienen los integrantes, se basa específicamente en las propiedades motivacionales del ambiente organizacional es decir a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes. Las percepciones y respuestas que abarcan se originan en una gran variedad de factores: liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Son relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.

### 3.3. Características del Clima Organizacional.

Generalmente se caracterizan por:

- Tener cierto grado de permanencia, a pesar de ciertas modificaciones que puedan ocurrir en una cultura.
- Es descrito por cada miembro los cuales lo hacen por medio de la percepción de los hechos observados por cada uno de ellos.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores claves.
- Las percepciones que captan los empleados del medio, influyen en sus aptitudes y actitudes lo cual tiene cierta incidencia en el desempeño de su trabajo.
- Es afectado por diferentes variables estructurales tales como: estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc.

### 3.4. Importancia del Clima Organizacional

La necesidad de crear un clima organizacional propicio es innegable en toda institución ante la importancia que requieren las diversas actividades que se realiza; sobre todo aquellas empresas que les son difíciles incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha. La importancia radica en que el comportamiento de un trabajador depende de las percepciones que tenga y del ambiente en el que se desenvuelve; por tanto, es necesario para la dirección de la organización conocer en qué circunstancias se estén desarrollando las relaciones laborales e interpersonales.

El ambiente psicológico sano propicia un mejor desempeño en el personal, por cuanto es necesario para la dirección de conocer en qué circunstancias se están desarrollando las relaciones laborales e interpersonales. El contar con un recurso humano calificado y motivado, contribuirá al logro de los objetivos organizacionales.

### 3.5. Objetivo del Clima Organizacional

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida en los trabajos (Físico – Ambiental), mejorando el desempeño, que contribuirá a brindar un mejor servicio al personal. Por tanto, al hacer la evaluación del se obtienen resultados que permiten hacer recomendaciones puntuales que inciden en la mejora continua de la calidad en el servicio tanto para los operarios y los usuarios.

### 3.6. Diferencia entre Clima Organizacional y Cultura Organizacional

Muchas personas tienden a confundir los términos clima organizacional y cultura organizacional y piensan que son lo mismo, pero, en realidad, no es así. Existen algunas diferencias entre ellos y que a continuación aclararemos.

Cuando se habla sobre el ambiente laboral, se hace referencia a las percepciones que los empleados podrían tener en su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los empleados (jefes y compañeros), la comunicación informal, entre otros. Todo lo anteriormente expuesto está vinculado con el ambiente laboral.

Es algo así como la atmósfera dentro de la compañía o como lo que se respira en ella y tiene que ver con el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con la cual los empleados valoran su trabajo.

Según Chiavenato, Idalberto (2000). Si una entidad tiene un ambiente profesional favorable, esto repercute en una mayor calidad en la vida de su personal y, como consecuencia, se reflejará en sus productos y servicios. De allí que se diga que las percepciones son un elemento clave del comportamiento de los individuos en las organizaciones.

Mientras que la cultura laboral está relacionada con las normas escritas (y a veces hasta no escritas) de una empresa que deben ser seguidas por los colaboradores para el correcto funcionamiento de la organización y que puede incluir: Sus planes estratégicos (visión, misión, objetivos entre otros) y la gestión empresarial (procedimientos para capacitación, procedimiento para la toma de vacaciones, ausencias, etc.)

Antes las empresas le daban énfasis a la cultura y descuidaban, un poco, el clima laboral. Sin embargo, se observó que, si se reforzaba el ambiente laboral de forma tal que los trabajadores se sintieran a gusto en sus puestos, podían rendir más y las organizaciones alcanzaban la prosperidad deseada. De allí que se le ha dado el lugar de importancia que merece.

### 3.7. Funciones del Clima Organizacional

**1. Desvinculación:** Lograr que un grupo que actúa mecánicamente; es decir, un grupo que no está vinculado con la tarea que realiza, se comprometa.

**2. Obstaculización:** Lograr que el sentimiento que tienen los empleados que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos, en donde se consideran inútiles; cambie hacia un sentimiento en donde se consideren útiles.

**3. Espíritu:** Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

**4. Intimidad:** Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

**5. Alejamiento:** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

**6. Énfasis en la producción:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

**7. Empuje:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

**8. Consideración:** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

**9. Estructura:** Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay.

**10. Responsabilidad:** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

**11. Recompensa:** El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

**12. Riesgo:** El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización.

**13. Cordialidad:** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

**14. Apoyo:** La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

**15. Normas:** La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

**16. Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

**17. Identidad:** 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.

**18. Conflicto e inconsecuencia:** El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

**19. Formalización:** El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

**20. Adecuación de la planeación:** El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

**21. Selección basada en capacidad y desempeño:** El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

### **3.8. Teoría Sobre el Clima Laboral**

Lo relacionado a clima laboral se basa en una serie de teorías que la sustentan, cuya base teórica está en función de varios aspectos que privilegian esas teorías; a continuación, se presentan algunas de ellas:

#### **3.8.1. Teoría del clima laboral de McGregor**

La teoría de McGregor se basa en la tesis de Maslow en lo relativo a la autorrealización del ser humano en el trabajo. Maslow afirma: las actitudes y valores de los supervisores son determinantes en el desarrollo, productividad, creatividad e incluso felicidad. Cuando un gerente tiene prejuicios sobre sus colaboradores, tales como todos son flojos, tramposos, etc., actúa inconscientemente, produciendo afectaciones en la autoimagen de éstos. A la inversa, cuando cree y confía en ellos produce un efecto motivacional y mental que los transforma madurándolos, incluso, puede hacer lo que el mismo colaborador no puede efectuar por él mismo debido a su baja autoestima.

### 3.8.2. Teoría de la Motivación de Abraham Maslow

En 1943 este psicólogo estadounidense estableció que el ser humano tiene necesidades que requieren ser satisfechas y determinan sus acciones y decisiones en dos niveles: a) necesidades fisiológicas (comida, descanso, respirar) y b) de seguridad (ingresos, empleo estable, jubilación, servicio médico). También determinó que hay necesidades secundarias: relaciones sociales, y estima y autoestima. Una vez satisfechas estas necesidades, surge la autorrealización a través de las motivaciones del ser.

### 3.8.3 Teoría de Clima Laboral de Rensis Likert

Esta teoría sostiene que los trabajadores asumen un comportamiento basándose de manera directa en el comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que ellos perciben y, por tanto, la reacción estará determinada por dicha percepción. Propone tres tipos de variables: variables causales, que son de tipo independiente y que se orientan a señalar el sentido en el que una organización evoluciona y alcanza resultados; variables intermedias, orientadas a evaluar el estado interno de la empresa en aspectos como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones y, variables finales, que se originan como consecuencia del efecto de las variables causales y las intermedias anotadas anteriormente. Están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida (Hernández 2011).

### 3.8.4 Teoría de los Factores de Herzberg

Esta teoría se desarrolla a partir del sistema de Maslow (citado por Chiavenato 2011) que identificó dos categorías de necesidades humanas: superiores y las inferiores; los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son aquellos aspectos ambientales en la situación laboral que necesitan permanente atención para así evitar la insatisfacción, estos incluyen las remuneraciones y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y supervisión. La motivación y la satisfacción solo pueden originarse como consecuencia de fuentes internas y de las oportunidades que suministre el trabajo para la realización personal. Basado en esto, un trabajador que percibe su trabajo como que no tiene sentido puede reaccionar con apatía, aunque exista factores ambientales adecuados y, por tanto, los gestores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y esforzarse para enriquecer el trabajo (Prado 2015).

### 3.8.5 Teoría de Francis Cornell

Este autor define al clima laboral como una mezcla de percepciones que las personas poseen acerca de sus actividades en relación a los demás integrantes de una organización. Es a partir de esto que se puede señalar que son las propias percepciones y/o interpretaciones de los trabajadores las que van a definir el clima laboral existente y solo desde ellas se puede conocer y determinar las características que se presentan (Moreira 2018).

### 3.8.6 Teoría de McClelland y Atkinson

Estos autores se enfocan en la forma en que las motivaciones sociales tales como la pertenencia, la necesidad de logro, entre otros, tienen incidencia en el comportamiento individual humano, lo cual es sumamente probable que influya en su reconocimiento del clima laboral. Y esto es algo que experimenta cualquier miembro de alguna empresa de forma permanente, y que define como se señalaba el ambiente interno de la organización, al igual que su comportamiento dentro de ella (Prado 2015).

## **3.9. Dimensiones del clima laboral.**

Las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas. Cuando se habla de dimensiones (elementos) del clima laboral, existe una diversidad de posiciones. El clima laboral está integrado por dimensiones como el aspecto individual de los trabajadores (actitudes, percepciones, personalidad, valores, aprendizaje y estrés que pueda sentir); los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; la motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; liderazgo, poder, políticas, influencias, estilo; la estructura con sus macro y micro dimensiones; los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación, y el proceso de toma de decisiones etc.

Según Rensis Likert 1986.

Según Likert, (citado por Brunet, 2004) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de la información en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planeación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planeación, así como la formación deseada.

Así mismo propone ciertos determinantes que son específicos para ciertas dimensiones del clima laboral entre las cuales se pueden mencionar:

- Condiciones económicas. Las condiciones económicas, las percepciones de riesgo, espacio, recompensa y conflictos podrían variar de acuerdo con la forma en que los altibajos de la economía influyen en la organización.
- Estilo de liderazgo. El estilo de liderazgo que se difunde desde el más alto nivel de la organización es posible que tenga un fuerte impacto en el clima organizacional.
- Políticas organizacionales. Las políticas específicas, como por ejemplo (ascensos de los de adentro) pueden influir en el clima organizacional.

- Valores gerenciales. Es casi seguro que los valores de la alta gerencia influyen en el clima organizacional. Como resultado, los miembros de algunas organizaciones pueden percibirlos como agresivos, positivos, dignos o indignos de confianza.
- Estructura organizacional. Una organización estructurada de acuerdo con principios burocráticos tradicionales es muy probable que tenga un clima diferente.
- Característica de los miembros. La edad, modelo de vestir y la conducta de los miembros de la organización, o incluso el número de gerentes de sexo masculino o femenino, pueden tener cierto impacto en algunas propiedades del clima organizacional.
- Tipo de actividad, a la que se dedica a una organización influirá en su clima. Este clima puede influir en el tipo de personas atendidas como posibles empleados y en la forma en que se comportan después de contratarlos.
- Adelantos tecnológicos. Muchas organizaciones operan con equipos completamente diferentes de las que se operaban hace algunos años.
- contratos laborales. El tipo de contratación influye en forma directa, en lo que pueden hacer las organizaciones en dos áreas importantes del clima organizacional: diseño de puestos y sistema de recompensas.
- Crecimiento organizacional. Grandes organizaciones dominan en forma creciente el ambiente de trabajo de nuestra sociedad. Es difícil crear ambientes de trabajo motivantes, creativos en grandes organizaciones donde los trabajadores no ven con facilidad una conexión clara entre su propia conducta y el desempeño total de la organización.

### **3.9 Factores más relevantes para fomentar y cuidar el desarrollo de un Clima Organizacional adecuado.**

A continuación, se describen cada uno de los factores más importantes que explicarían el clima organizacional existente en una determinada empresa, pero que en realidad existen muchos más según diferentes autores, los cuales se han clasificado por dimensiones tomando diferentes factores de distintos autores, pero se han tomado los

siguientes ya que se ven más involucrados para que se pueda lograr un buen ambiente laboral y obtener un mejor desempeño de los empleados. Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo el estudio del clima organizacional fue conveniente conocer las once dimensiones a ser evaluadas las cuales son las que consideramos más importantes.

### **Estructura**

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e estructurado.

### **Responsabilidad (empowerment)**

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

### **Recompensa**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

### **Motivación.**

Es la predisposición del empleado para realizar ciertas acciones, o para involucrarse a alcanzar los objetivos de la empresa. Este factor se ve muy influenciado por la satisfacción que la empresa le proporcione al empleado.

**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 jefes y subordinados.

**Cooperación**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

**Comunicación.**

Es el proceso que suministra la información técnica relacionada con la coordinación y con la motivación de todas las partes de la organización. La comunicación es un medio de:

Control

Motivación

Expresión emocional

Información

**Conflictos**

Es el sentimiento en que los miembros de la organización, tanto empleados como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

**Identidad**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

### **Ambiente físico de trabajo**

Está formado por el entorno físico y material que rodea al trabajador en su propio puesto de trabajo. El ambiente físico comprende aspectos como la luz, calor, frío, corrientes, etc. También puede ser motivador o desmotivador.

### **Liderazgo.**

Es una interacción entre miembros de un grupo. Los líderes son agentes de cambio. El liderazgo ocurre cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o las competencias de algo.

### **Igualdad.**

Este es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo y la falta de criterios pone en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza y el rencor.

## **3.10.Evaluación del Clima Organizacional**

### 3.10.1. Definición

Es un instrumento mediante el cual se mide los sentimientos, percepciones hacia su trabajo y hacia la institución en general, a la vez, estima el impacto que tiene el trabajo en las actitudes, conductas y valores de los trabajadores.

### 3.10.2. Importancia

Realizar una evaluación del clima organizacional es de suma importancia ya que se basa en la influencia que este tiene en el comportamiento de los miembros de una determinada organización, a través de percepciones las cuales condicionan los niveles de motivación laboral, el rendimiento profesional, entre otros.

### 3.10.3. Objetivo.

El objetivo que se persigue con la evaluación del clima organizacional es: Valorar el impacto que tiene el trabajo en los valores, actitudes, satisfacción, liderazgo, entre otros, a través de un cuestionario para las diferentes áreas que constituyen una organización.

### 3.11. Técnicas para Evaluar el clima Organizacional

Para realizar una evaluación del clima organizacional se utiliza técnicas entre las se encuentran: cuestionarios, entrevistas, observaciones directas, análisis de indicadores de la organización.

Estas técnicas son aplicadas en la práctica de acuerdo a las características de la organización y de los objetivos que se persigan, los cuestionarios son de empleo muy generalizados por los que profundizaremos su estudio no solo con su descripción sino con algunas de sus características y observaciones y con ejemplos de aplicación.

#### **Cuestionario**

Como se planteó son de gran aplicación y consisten en la confección de preguntas o afirmaciones escritas que se expresan aspectos específicos relacionados con la organización, es recomendable que las mismas aborden situaciones actuales, así como futuras para perfilar el ideal ansiado. Una organización es un sistema conformado por subsistemas por lo que otro aspecto importante es tener en cuenta los mismos, por ejemplo: áreas, departamentos, unidades, personal de dirección, personal no directivo, trabajadores simples, profesionales, y otros elementos de acuerdo a los intereses u objetivos que se persigan y a las características de la organización. El cuestionario debe ser llenado de forma anónima y aplicado a un grupo de personas que caractericen una muestra representativa para que el análisis sea eficaz y con resultados fidedignos.

Cuestión de trascendencia determinante lo constituye la elaboración (diseño) del cuestionario el cual debe tener las preguntas o afirmaciones suficientes que permitan evaluar cada aspecto o dimensión con la profundidad requerida, incluidas el nivel real que se desea medir, la precisión del enfoque para que con la aplicación de distintos ensayos a una misma persona los resultados sean similares; el procedimiento de medición debe ser homogéneo para poder establecer con exactitud las comparaciones; contemplar los aspectos específicos, sin descuidar otros que son comunes en la organización como el apoyo de los jefes, remuneración e incentivos, cómo se establece

la comunicación entre jefes y colaboradores, y entre estos últimos, si se permite un grado de autonomía razonable.

Esta técnica permite acceder a gran información y de muchas personas a la vez y en un tiempo reducido, por lo que es poco costoso en su aplicación. Posibilita, además enfoques homogéneos para obtener resultados adecuados.

### **Entrevista.**

Las entrevistas conforman otro método para medir el clima organizacional que se utiliza con frecuencia por la cantidad de datos diversos que se pueden obtener, así como la posibilidad de profundizar directamente con el entrevistado sobre distintos aspectos e incluso algunos que surjan en el momento de la entrevista. Es posible también la realización de entrevistas a un número considerable de entrevistados.

Para que alcance un máximo de eficacia y eficiencia deben observarse una serie de aspectos que son importantes como: preparación adecuada de la entrevista confeccionando una guía que no permita caer en la improvisación; los entrevistadores además de poseer determinadas condiciones personales para el trabajo deben estar correctamente preparados; seleccionar las dimensiones o variables que se correspondan con las características de la organización y estén acorde con los objetivos de la tarea, para poder cotejar y contrastar las respuestas; explicar con profundidad a los entrevistados los objetivos que se persiguen y las condiciones e importancia del trabajo.

### **Observación Directa.**

El método se basa en la observación directa de la labor que realizan y cómo lo realizan los trabajadores de la organización durante toda la jornada y por periodos que abarquen ciclos completos, con el objetivo que no escapen situaciones relevantes, así como no tener en cuenta aspectos extraordinarios que no sean interesantes para el objetivo que se persigue de medir el clima organizacional.

Elemento esencial son los observadores que deben estar constituidos por un personal de alta calificación, experiencia, con capacidad de observación y formados específicamente para la tarea de medición del clima.

Por la cantidad de observaciones, las áreas que debe cubrir, la preparación y el tiempo empleado es un método con elevado costo.

### **Análisis de Indicadores**

Este método objetivo y con la posibilidad de obtener con facilidad los datos necesarios, se utiliza como elemento para una medición indirecta del clima y de complemento y de apoyo de otro método utilizado.

Los datos son los de los informes o planes generales de la organización entre ellos.: informes de ausentismo y de fluctuación (rotación) de la fuerza de trabajo, planes de trabajo, y otros.

Como línea general con la utilización de cualquier método, es necesario que los que realicen el trabajo de medición o evaluación del clima participen en otras actividades de la organización como: reuniones, consejos de dirección, asambleas, etc., con el objetivo que los mismos pueden adquirir vivencias de las relaciones entre directivos y trabajadores en general, como es la comunicación entre ellos, si son escuchadas, atendidas y tenidas en cuenta sus opiniones y sugerencias, la aceptación de los jefes por los colaboradores, como se ejecuta el ejercicio de la crítica y el tratamiento que se le da a los errores de los trabajadores, y otros muchos aspectos que pudieran señalarse. No se descarta la utilización de métodos combinados.

### 3.12. Teoría del clima organizacional de Likert

Rensis Likert fue un investigador reconocido en el mundo por sus valiosos aportes sobre psicología organizacional. Su reputación se debe básicamente a la elaboración de cuestionarios y a sus investigaciones sobre los procesos administrativos. Esta teoría del clima organizacional o de los sistemas de organización como la llama su autor, 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

Likert llama esta teoría como Teoría de los Sistemas, la cual manifiesta cuatro factores que influyen sobre la naturaleza del clima dentro de una organización y se definen así:

1. Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
2. La posición jerárquica que ocupa el individuo dentro de la organización, así como el salario que gana.
3. Los factores personales 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.

También esta teoría analiza tres variables que determinan las características propias de la 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. Además, están sujetas a sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables de esta. Aunque la situación general de una empresa, representante de una variable independiente no forma parte, por ejemplo, de las variables causales, estas en cambio comprende la estructura de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencia y aptitudes.

### **Variable Intermediaria**

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 entre otros. Las variables intermediarias son, de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

### **Variables Finales**

Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de los 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.

La combinación y la interacción, de estas variables permite determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada una de ellos con dos subdivisiones. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

#### 3.12.1. Clima de tipo Autoritario

##### **Sistema I: Autoritarismo Explotador**

En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no les 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. 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**

En este caso la dirección y los alto mandos tienen una confianza condescendiente en los empleados de manera como lo hace un amo con su siervo. Este tipo de clima las decisiones las toman los mandos superiores. Sin embargo, para ciertas decisiones y de la importancia que representa. Es decir que solamente son tomados en cuenta a conveniencia de las personas que ocupan los altos mando. Además, la dirección juega con las necesidades sociales de sus empleados.

#### 3.12.2. Clima 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 permiten 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 las necesidades de prestigio y estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado, y muchas veces, un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

### **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 solo se hace de forma 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

confianza entre los superiores y subordinados. Hay mucha responsabilidad acordada en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

### 3.11.3 La teoría de la ruta-meta para un liderazgo efectivo

Sugiere que la función principal del líder es aclarar y establecer metas con los subordinados, ayudarlos a encontrar la mejor ruta para alcanzarlas y retirar los obstáculos. Quienes están a favor de este enfoque han estudiado el liderazgo en diversas situaciones y, según Robert House, se desarrolla sobre la base de varias teorías de la motivación y el liderazgo elaboradas por otros. La teoría propone que deben considerarse los factores situacionales que contribuyen al liderazgo eficaz, entre ellos: las características de los subordinados: sus necesidades, confianza en sí mismos y habilidades. El ambiente de trabajo, que incluye componentes como la tarea, el sistema de recompensas y la relación con los compañeros.

según Robbins y Coulter (2000). El liderazgo es la capacidad de influir sobre un grupo afín de guiarlo hacia el logro de sus metas.

La teoría cataloga el comportamiento del líder en cuatro grupos:

1. El liderazgo de apoyo considera las necesidades de los subordinados, se preocupa por su bienestar y crea un clima organizacional agradable. Tiene el mayor efecto en el desempeño de los subordinados cuando éstos están frustrados e insatisfechos.
2. El liderazgo participativo permite a los subordinados incluir en las decisiones de sus superiores, lo cual puede aumentar la motivación.
3. El liderazgo instrumental proporciona a los subordinados lineamientos específicos y aclara lo que se espera de ellos. Incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.
4. El liderazgo orientado al logro supone el establecimiento de metas desafiantes, busca la mejora del desempeño y confía en que los subordinados alcanzarán metas elevadas.

### 3.13.Desempeño Laboral

El desempeño laboral se refiere a la realización de las tareas del empleado con la utilización adecuada de los recursos de la empresa, para alcanzar los objetivos de la misma.<sup>6</sup>

Según Robbins, Stephen Coulter (2013) definen que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

Y para Robbins y Judge (2013) explican que, en las organizaciones, solo valúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puesto de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral.

El Clima Organizacional está relacionado en gran medida con el desempeño laboral, debido a que el clima laboral influye en el comportamiento de los empleados, esto resultante de la percepción que los empleados tienen de ciertos factores relativamente permanentes y que forman parte del clima laboral de la empresa, y esto puede causar satisfacción o insatisfacción en el trabajador y que resultará en un buen o mal desempeño laboral (productividad). El Clima Organizacional influye en el desempeño laboral según el grado de motivación y satisfacción que el empleado tenga en su puesto de trabajo, de modo de que realice las tareas eficientemente.

#### 3.12.1 Importancia

El ambiente laboral está relacionado con el desempeño laboral, debido a que influye en el comportamiento de los empleados, esto es resultado de la percepción que los colaboradores tienen de ciertos factores y que forman parte del clima laboral de la

---

<sup>6</sup> Gary Dessler, Administración de Personal, 5ª Edición, año 1996 pág. 248

empresa, y esto puede causar satisfacción o insatisfacción en el trabajador y que resultará en un buen o mal desempeño laboral, es decir, productividad. El desempeño se ve influenciado en gran medida en como el empleado percibe los factores y como cada uno de ellos afecta la manera en que realiza sus actividades dentro de la entidad. De este modo, una persona con una motivación alta se desempeñará mejor en su puesto que una persona que no se encuentre motivada. Es por ello que estos factores son de gran importancia para la entidad, ya que influyen ya sea positiva o negativamente

Para poder medir el Desempeño Laboral de los trabajadores se debe tomar en cuenta 4 áreas de desempeño:

### **1. Su productividad y calidad del trabajo**

La productividad es la cantidad de trabajo que un empleado saca adelante durante su jornada laboral. Para Stephen p. Robbins la productividad en una organización es productiva si alcanza sus metas y si hace esto transfiriendo insumo al producto al costo más bajo. Como tal, la productividad implica una preocupación tanto por la eficiencia como por la eficacia. Es importante contar con una plantilla productiva, e incentivar esa productividad facilitando herramientas y procesos de trabajo eficaces. Eso sí, nunca se debe poner en riesgo la calidad de lo que produce una empresa a favor de la cantidad de trabajo que hace. Es necesario tomar en cuenta que la calidad de un trabajo es totalmente subjetiva. Medir la calidad del trabajo producido depende mucho del tipo de sector en el que se desarrolle, así como de las tareas específicas asignadas a cada trabajador.

#### **1. Su eficiencia:**

La eficiencia es el resultado de maximizar la productividad con un mínimo esfuerzo o gasto. Un trabajador eficiente es aquel capaz de desarrollar sus tareas en el mínimo tiempo posible y con un resultado óptimo. Para ello, es fundamental facilitar a los trabajadores los procesos y herramientas de gestión de proyectos adecuadas.

**2. La formación adquirida:**

Es conocido por todos, la importancia que tiene la formación en el crecimiento profesional de los empleados, pero también en el de la propia empresa. Un trabajador formado es un trabajador preparado para ayudar a su empresa a alcanzar todos los objetivos que se proponga. Invertir en la formación del empleado es invertir en la propia empresa. Eventos, charlas, convenciones, congresos, desayunos profesionales, entre otras. Las posibilidades de fomentar la formación de los empleados son enormes. La clave está en seleccionar en qué áreas formativas se necesita reforzar la empresa y qué empleados son susceptibles de recibir esa formación.

**3. Los objetivos conseguidos:**

Para el buen rendimiento laboral de los empleados, es importante que conozcan cuáles son sus objetivos, qué se espera de ellos. Es importante pactar con los empleados unos objetivos realistas y alcanzables en un tiempo concreto. Además, debe tomar muy en cuenta que es la empresa quien debe facilitar a los empleados toda la formación, herramientas y recursos necesarios para alcanzar estos objetivos.

## **CAPÍTULO II.**

### **Diagnóstico del Clima laboral para el Desempeño de la Trabajadores de la Empresa Farmavalue.**

#### **Introducción**

Esta investigación realizada en la entidad, se hizo con el fin de recolectar, organizar y analizar todos aquellos datos importantes que faciliten el desarrollo de un diagnóstico sobre la situación actual del clima organizacional en dicha empresa.

Dicho diagnostico consiste en la percepción que tienen los empleados y jefatura, acerca del ambiente laboral en el que están inmersos diariamente, lo cual permitió la identificación de los factores que están afectando tanto positiva como negativamente dicho clima, y así poder recomendar posibles soluciones que serán presentadas en el capítulo tres.

#### **I. Importancia de la investigación**

La evaluación fue necesaria para observar los distintos elementos que intervienen, y de esta forma, por medio de las diferentes metodologías utilizadas para la investigación en la empresa, se pudo recolectar, organizar y analizar todos aquellos datos importantes, que intervienen, directa e indirectamente, sobre el Clima Laboral de los empleados de la empresa en estudio, y así poder conocer la situación actual de dicha organización.

Es de especial importancia ya que el desempeño y comportamiento de un trabajador influye en el rendimiento y la productividad, así también en el bienestar al interior de la empresa, fue así como se obtuvo la información necesaria para poder evaluar la situación actual por la que atraviesa la empresa, sobre el clima laboral.

#### **II. Objetivos**

##### **a. General:**

1. Realizar un diagnóstico para determinar el nivel de satisfacción actual de los trabajadores, acerca del ambiente laboral y definir acciones que ayuden a mejorarlo.

b. Específicos:

1. Obtener información directa, clara y objetiva del personal de la empresa, mediante técnicas e instrumentos de recolección de datos para determinar el estado del clima laboral de la entidad.
2. Realizar un diagnóstico de la situación en la empresa que permita identificar los diferentes tipos de factores del clima laboral, para la percepción que tienen los trabajadores en el ambiente en el que laboran.
3. Formular recomendaciones que sirvan como guía y ayuden a mejorar el ambiente laboral.

c. Diseño Metodológico.

## 1. Tipo de Investigación

Para la realización del estudio se utilizó de tipo descriptivo, este nivel permite utilizar técnicas de recolección de datos en base a las encuestas y otros medios, con lo que se obtiene información verídica y características importantes de las unidades investigadas.

### 1.1. Método de investigación

La metodología de la investigación son aquellas herramientas metodológicas de la investigación, que ayudaron a llevar a cabo los esfuerzos teóricos y prácticos para el logro de los objetivos planeados.

En esta investigación se hará uso del método científico porque este estudio comprobó el estado de clima laboral de la empresa al momento que la investigación se llevó a cabo.

En el uso del método científico se usaron técnicas o métodos auxiliares que son importantes al momento de hacer uso del método científico.

Análisis y síntesis<sup>7</sup> fueron los métodos auxiliares.

---

<sup>7</sup> Raúl Rojas Soriano, El proceso de la investigación científica, 4ª Edición, año 2010 pág. 76

Analizar significa desintegrar, descomponer un todo en sus partes para estudiar cada uno de sus elementos y síntesis se comprende en el pensamiento y esta va de lo abstracto a lo concreto.

## 1.2. Tipo de diseño de la Investigación

La investigación no experimental es aquella en la que el investigador no manipula ninguna variable, se basa en los hechos tal como son y están en la realidad y se limitan a relatar sus hallazgos de la situación del problema o fenómeno estudiado, es decir el investigador observa el contexto en el que se desarrolla el fenómeno y lo analiza para obtener información. Por lo tanto, en esta investigación solo se limitó a la observación en un momento y tiempo definido.

## 2. Unidad de Análisis

Son elementos en los que recae la obtención de información y que deben de ser definidos con propiedad, es decir precisar, a quién o a quiénes se va a aplicar la muestra para efectos de obtener la información.

En el trabajo de investigación se utilizó como unidad de análisis, al gerente, trabajadores y como sujeto al equipo investigador, como objeto la empresa FarmaValue

### 2.1. Universo

Es el conjunto de elementos de referencia sobre el que se realiza la investigación. El cual está conformado por un total de 26 personas y se desglosa de la siguiente manera:

- Gerente General de Sucursal Casa Matriz:  
Está conformado por 1 persona quien brindo la información necesaria para la realización del trabajo de investigación.
- Trabajadores:  
Tanto colaboradores operativos y administrativos de FarmaValue casa matriz, los cuales se dedican a operar en diferentes funciones cada uno dentro de la empresa donde está establecida la sucursal.

## 2.2. Muestra.

Es una parte representativa del universo o población y que posee las mismas características sujetas al estudio.

- Gerente de Sucursal:  
Estará conformado por 1 persona que brindo toda la información necesaria para el desarrollo del trabajo.
- Trabajadores:

### **Total, de colaboradores que realizan sus funciones en diferentes áreas en la entidad casa Matriz<sup>8</sup>**

Área de trabajo	Número de Empleado
Gerente de Sucursal	1
Regente	1
Motociclistas	7
Asistentes administrativos	4
Personal de ventas	10
Cajeros	3
<b>Total, de Empleado</b>	<b>26</b>

---

<sup>8</sup> Elaboración propia por el equipo de investigación

### **3. Instrumentos y técnicas a utilizar en la investigación**

#### 3.1. Técnicas

##### 3.1.1. Entrevista:

Para la recolección de datos se implementó esta técnica, realizada con una serie de preguntas estructuradas dirigida a la gerente de la sucursal, de acuerdo a la necesidad requerida por la investigación.

Se utilizó esta herramienta de forma virtual utilizando la plataforma de Google Meet para la recolección de datos generales de la empresa y del funcionamiento de la gestión del talento humano la cual será de vital importancia para realizar el diagnóstico de la problemática a estudiar

##### 3.1.2. Encuesta:

Este tipo de técnica consistió en una interrogación escrita, utilizando la plataforma de Formulario de Google, que se les realizó a los trabajadores con el fin de obtener información específica necesaria para la investigación. Esta ayudó a recolectar la información necesaria.

#### 3.2. Instrumentos.

##### 3.2.1. Guía de preguntas

Con este instrumento se diseñaron preguntas abiertas, previamente elaboradas y se obtuvo información útil de la problemática estudiada la que se desarrolló por medios virtuales a la gerencia. Con ello se conoció las ideas, opiniones, comentarios, descripciones sobre la situación actual.

##### 3.2.2. Cuestionario.

Este instrumento consistió en una lista de preguntas abiertas y cerradas, para obtener una perspectiva de los trabajadores de la empresa sobre el Clima laboral que se percibe en el ambiente laboral.

### **3. Objeto de Estudio**

El ámbito en el que se desarrollara la investigación es la siguiente: Dirección de la empresa FarmaValue 89 Avenida Sur y Paseo General Escalón, L7 y 8, Centro Comercial Parténope, San Salvador.

#### 3.2. Fuentes de Información

##### 3.2.1. Fuentes Primarias.

Son aquellos datos que se obtienen a través de encuestas, entrevistas, censo entre otros que son obtenidos de una muestra representativa de un universo.

En este caso se realizó una entrevista, a la Gerente de la sucursal y los Trabajadores de la empresa, también se utilizó la encuesta para recopilar información de los trabajadores de dicha empresa. Además, se hizo uso de la observación para determinar aspectos importantes.

##### 3.2.2. Fuente Secundaria

Es aquella información que no se recopila de primera mano, sino que se trata de algo ya existente como libros, trabajos de grado, revistas entre otros.

Se utilizaron libros de clima organizacional y trabajos de grado de igual temática. Esta información ayudo a sustentar lo recopilado y fortalecer el estudio.

### **4. Variables e Indicadores**

#### 4.2. Hipótesis General del Trabajo de Investigación

2. Realizar un diagnóstico para determinar el nivel de satisfacción actual de los trabajadores, acerca del ambiente laboral y definir acciones que ayuden a mejorarlo.

#### 4.3. Hipótesis Específicas.

1. Obtener información directa, clara y objetiva del personal de la empresa, mediante técnicas e instrumentos de recolección de datos para determinar el estado del clima laboral de la entidad.

2. Realizar un diagnóstico de la situación actual en la empresa, permitirá identificar los diferentes tipos de factores del clima laboral, para la percepción que tienen los trabajadores en el ambiente en el que laboran.
3. La formulación recomendaciones que sirvan como guía y ayuden a mejorar el ambiente laboral.

## 5. Operacionalización de la Variables

HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p><b>Hipótesis General:</b></p> <p>Realizar un diagnóstico para determinar el nivel de satisfacción actual de los trabajadores, acerca del ambiente laboral y definir acciones que ayuden a mejorarlo.</p>	<p>Variable Independiente:</p> <p>Determinar el nivel de satisfacción actual de los trabajadores, para poder así definir acciones que ayuden a mejorarlo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recompensas</li> <li>- Sentido de pertenencia</li> <li>- Ambiente Físico</li> <li>- Relaciones Sociales</li> <li>- Conflictos</li> <li>- Motivación</li> <li>- Reconocimiento</li> <li>- Cooperación</li> </ul>
	<p>Variable Dependiente:</p> <p>Realizar un diagnóstico del clima laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiente laboral</li> <li>- Estructura Organizacional</li> <li>- Forma de Liderazgo</li> <li>- Remuneración</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Responsabilidad</li> </ul>
<p><b>Hipótesis Específicas 1:</b></p> <p>Obtener información directa, clara y objetiva del personal de la empresa, mediante técnicas e instrumentos de recolección de datos para determinar el estado</p>	<p>Variable Independiente:</p> <p>Obtención de Información</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista</li> <li>- Cuestionario</li> <li>- Encuesta</li> <li>- Observación Directa</li> <li>- Lista de cotejo</li> </ul>
	<p>Variable Dependiente:</p> <p>Conocer el estado del clima laboral de la entidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflicto</li> <li>- Inconformidades</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Satisfacción</li> <li>- Motivación</li> <li>- Relaciones</li> </ul>

del clima laboral de la entidad

Variable Independiente:

Diagnóstico de la situación actual

### **Hipótesis Especifica 2:**

Realizar un diagnóstico de la situación actual en la empresa, permitirá identificar los diferentes tipos de factores del clima laboral, para la percepción que tienen los trabajadores en el ambiente en el que laboran

Variable Dependiente:

Factores que intervienen en el clima laboral

- Sentido de pertenencia
- Herramientas adecuadas para laboral
- Desempeño
- Poco incentivos
- Clima Laboral no muy Favorable
- Sobre carga laboral
- Liderazgo rígido
- Políticas
- Rivalidades
- Estructura
- Responsabilidad
- Recompensa
- Motivación
- Relaciones
- Cooperación
- Comunicación

### **Hipótesis Especifica 3:**

La formulación de recomendaciones que sirvan como guía y ayuden a mejorar el ambiente laboral.

Variable Independiente:

Formulación de recomendación.

Variable Dependiente:

Mejorar el clima laboral.

- Dar posible Soluciones
- Identificación del problema
- Instrumento administrativo de apoyo
- Accesible
- Comprensible
- Guía de implementación
- Buenas relaciones sociales
- Ambiente físico adecuado
- Buena comunicación
- Liderazgo comprensible
- Apoyo mutuo
- Apoyo a sus necesidades
- Sentido de pertenencia

## **6. Resultados del Estudio de Campo.**

### 6.2. Procesamiento de la Información

La información obtenida a través de la entrevista y las encuestas se clasifico por el grupo de trabajo con la ayuda de programas virtuales, el cual facilito el procesamiento de toda la información obtenida, ayuda en la tabulación por medio de cuadros estadísticos y gráficos. Finalizando todo el proceso el equipo procederá a analizar los resultados obtenidos de acuerdo a cada una de las interrogantes establecidas en la encuesta, así como también de gráficos obtenidos de la mismas todo esto para poder realizar una interpretación adecuada y con eso se podrá identificar la situación actual de la empresa y por último realizando propuestas para mejorar el desempeño

### 6.3. Análisis e Interpretación de los Datos Procesados

Por medio de las encuestas que se llevaran a cabo a los empleados y de la entrevista que se realizara a la gerente de sucursal de la organización, sobre un conjunto de preguntas relacionadas al tema del clima laboral en dicha empresa, y tomando en cuenta los factores que intervienen en el clima que son una base para elaborar el estudio del clima organizacional.

Se obtendrá una importante información primaria que servirá para elaborar el diagnostico a partir del cual el equipo construirá una evaluación de clima organizacional, identificando las áreas de atención partiendo de los resultados obtenidos de las encuestas se llevará a proponer estrategias o métodos que contribuya a incrementar positivamente el desempeño en sus trabajadores.

## **7. Diagnóstico de la Situación Actual de la empresa, sobre la Evaluación del clima laboral.**

Es importante, debido a que tiene influencia en el comportamiento de los trabajadores, lo que permite tener un excelente desempeño en las diferentes áreas de la empresa. Dentro de este existe diferentes factores que ocasionan este problema la falta de motivación,

incentivos, comunicación, conflictos, liderazgo, por mencionar algunos, se debe prestar mayor atención a las relaciones interpersonales de los trabajadores. Es por eso que se pretende identificar las percepciones de los trabajadores, acerca de la temática, y así analizar aquellos factores para definir planes de acción orientados a mejorar los aspectos que afectan negativamente el normal desarrollo de la organización. De la misma, se debe potenciar todos aquellos aspectos favorables, que motivan y hacen de la gestión diaria una labor agradable.

A continuación, se detallan los factores que fueron evaluados de la siguiente manera

### 7.1. Evaluación del Factor Motivación

En este factor se evaluó el nivel de motivación de los empleados al realizar sus actividades laborales.

Las preguntas elaboradas y respondidas por los empleados ayudaron como guía para conocer el nivel de motivación que en la empresa poseen.

En su totalidad (100%) de los empleados se encuentran motivados a la hora de realizar sus actividades, y más aún cuando se le reconoce su calidad de trabajo, esto se logra gracias a que la entidad les brinda incentivos, ya sea económicos y no económicos, lo que provoca satisfacción y entusiasmo en ellos. Además, ellos se sienten exitosos al realizar su trabajo, ya que esto contribuye al logro de sus objetivos personales y consideran que las tareas que realizan son de importancia. (ver tabla No 1 de Anexos, pregunta 1, Grafico 1, Anexo 2 pregunta 1 y 3).

Un (92%) de los empleados manifiestan que un posible ascenso los motiva a mejorar su desempeño, esperando que con su esfuerzo logre dicho ascenso, por lo tanto, cada colaborador da el máximo de sí mismo en su productividad para que sea un posible candidato para el ascenso. Mientras que el resto (8%) de los empleados no les motiva la posibilidad de un ascenso lo que indica que en sus actividades no se esfuerzan al máximo. (ver tabla 2 de Anexos, pregunta 2, Grafico 2, Anexo 2 pregunta 2).

## 7.2. Evaluación del Factor Relaciones Interpersonales.

En este factor se evaluó la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre jefes y subordinados.

El (96%) manifiestan que en las relaciones entre sus compañeros de trabajo existe un respeto mutuo y confianza, lo cual hace que ellos se sientan bien en el lugar de trabajo. Además esto ayuda a cultivar buenas relaciones interpersonales en el lugar de trabajo, debido a que esto crea un ambiente laboral agradable. Así mismo resto (4%) considera que no existe respeto y confianza en el área de labores por parte de sus compañeros de trabajo. (ver tabla 3 de Anexos, pregunta 3, Grafico 3)

En su mayoría los empleados manifiestan que las relaciones con su jefe y compañeros es bastante buena y respetuosa la cual está representada con un (92%) lo que indica que los problemas que se dan dentro del ambiente laboral se consulten tanto con jefe y compañeros de trabajo. Mientras el sobrante (8%) de los empleados expresan que no existe relaciones laborales tanto con sus compañeros y jefe. (ver tabla 4 de Anexos, Pregunta 4, Grafico 4)

## 7.3. Evaluación del Factor Comunicación

En este factor se evaluó la efectividad en el flujo de información que se da en el ambiente laboral de la empresa.

Un (92%) manifiestan que la comunicación que se da dentro del ambiente laboral es la adecuada, debido a que la jefatura escucha las opciones de los trabajadores y los hace sentir parte de la solución de los problemas, gracia a que se ponen en practicas la ideas que ellos aportan, pero mientras que el (8%) consideran que en ningún momento se les pide ideas para dar solución a los problemas. (ver tabla 5 de Anexos, Pregunta 5 Grafico 5, Anexo 2 pregunta 9).

Según los empleados el (84%) recibe con anticipación la información debido a que se utilizan los medios apropiados para transmitir la información, ya se verbal o por medio tecnológicos lo que hace que la comunicación se rápida y efectiva, lo que permite que el trabajo se realice eficientemente. El restante (16%) expresan que no se les notifica

adecuadamente la información, que pueden ser porque no existe reuniones informativas (ver tabla 6 de Anexos, Pregunta 6, Grafico, Anexo 2 pregunta 8 y 10)

#### 7.4. Evaluación del Factor Liderazgo

En este factor se evaluó el grado de influencia que tiene el jefe en la realización de las actividades de los empleados.

El (92%) manifiestan que la jefatura no solo da órdenes o solo escucha las opiniones, sino que, además, contribuye en aquellas actividades que se presentan o que requieren de la intervención de una persona más experimentada como es la jefatura, por lo tanto, esto ayuda a que exista mayor confianza entre ambas partes, lo que permite una adecuada solución de los problemas, mejor comunicación y se crea un ambiente agradable. El resto (8%) expresan que la jefatura solo se dedica a dar órdenes y no escuchan sus opiniones por lo tanto no se involucra en las actividades. (ver Anexo 1, tabla 7 Pregunta7 Grafico 7, Anexo 2 pregunta 12 y 13)

El (96%) de los empleados expresan que la jefatura promueve el trabajo en equipo para no sobre cargar las responsabilidades a una sola persona para que, de esta manera exista compañerismo, ayuda mutua y así ser más productivos. Pero el restante (4%) consideran que no existe trabajo en compañerismo. (ver tabla 8 de Anexos, Pregunta 8, Grafico 8)

Los trabajadores de la empresa se expresan en su totalidad que el (100%) la jefatura atiende y escucha aquellos problemas que se presentan, como pueden ser laborales, sociales, económicos, lo que permite que cada colaborador sienta que es tomado en cuenta. (ver Anexo 1, tabla 9, Pregunta 9, Grafico 9, pregunta 12 de entrevista de Anexos 2)

#### 7.5. Evaluación del Factor Prestaciones

En este factor se busca establecer si se cumple las prestaciones laborales que la ley establece, además de conocer si existen otras adicionales.

El (100%) de los empleados consideran que, si se le otorga todas las prestaciones de ley, caso contrario no han experimentado ninguna anomalía con lo que respecta, más sin

embargo reciben otra adicional como es la del transporte a empleados. (ver tabla 10, Pregunta 10, Grafico 10, pregunta 14 de entrevista de Anexos 2)

Un (76%) de los empleados consideran que la empresa debería tener prestaciones salariales por su nivel de estudio, desempeño y experiencia, porque creen que se han esforzado un poco más y merecen que se le reconozca, por el motivo que están en otra categoría de los demás empleados, talvez porque han adquirido mayor experiencia, son más productivos o tienen un nivel de estudio diferente. Mientras que el resto (24%) no consideran que sea necesario que sea tomados en cuenta dichos aspecto. (ver tabla 11, de Anexos, pregunta 11, Grafico 1, Anexo 2 pregunta 15).

Un considerable porcentaje de los empleados el (76%) manifiestan que la empresa se preocupa cuando surgen problemas personales, esta les ayuda de diferentes maneras como pueden ser, económicas, tiempo necesario para resolver el problema, o trámites legales entre otros. Mientras que el (24%) expresan que la empresa no se preocupa o no tienen apoyo de ella cuando surge algún problema personal. (ver tabla 12, de Anexos, Pregunta 12, Grafico 12, Anexo 2 pregunta 16).

#### 7.6. Evaluación del Factor Ambiente Físico del Trabajo

En este factor se evaluó la calidad del ambiente físico de trabajo, aspectos tales como la temperatura, la ventilación, distribución del área de trabajo, iluminación y seguridad para una mejor productividad.

El (92%) consideran que un buen ambiente físico los estimula a ser más productivos, por lo tanto, es necesario que se tengan en cuentas los aspectos como, aire acondicionado donde sea necesario, espacios libres de obstáculos, buena limpieza, iluminación etc. Para que los empleados se sientan más cómodos y así ser más eficientes y productivos. Mientras que el (8%) no consideran que el ambiente físico sea problema para ser más eficientes y productivos. (ver Anexo 1, tabla 13, Pregunta 13, Grafico 13, Anexo 2 pregunta 17 y 19)

El (96%) de los empleados manifiestan que en la empresa si posee una buena ventilación de aire acondicionado, así mismo de iluminación ya que las condiciones del rubro de la empresa lo ameritan. También el (4%) expresa que no se cuenta con ventilación e

iluminación adecuada en las instalaciones lo que les incomoda (ver Anexo 1 tabla 14, Pregunta 14, Grafico14, Anexo 2 pregunta 18 y 20).

### 7.7. Evaluación del factor Responsabilidad

En este factor se evaluará el sentimiento que poseen los empleados acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

En la empresa existe un porcentaje de empleados del (72%) que posee autonomía en el momento de realizar su trabajo debido a que estos manifiestan que sus jefes les permiten tomar decisiones para llevar a cabo el trabajo como ellos consideran que es mejor, ya que sienten la seguridad de que las actividades las están realizando correctamente. Mientras que el (28%) consideran que la jefatura no les permite tomar decisiones con respecto a las tareas que se realizan. (ver tabla 15, de Anexos, Pregunta 15, Grafico 15)

En su totalidad el (100%) de los empleados realizan sus tareas que se le encomiendan, lo que indica que existe una responsabilidad de cada uno de ellos para la realización de sus actividades y no necesitan que se les este recordado lo que deben de hacer. (ver tabla 16, de Anexos, Pregunta 16, Grafico 16).

El (100%) de los empleados expresan que cuando se les delega una responsabilidad extra, estos la realizan con buena actitud, ya que en muchas ocasiones cierta persona o grupos necesitan de apoyo, por lo cual existe un grado de responsabilidad en cada uno de los empleados por el hecho que a pesar de ser una tarea fuera de sus responsabilidades. (ver tabla 17, Anexos, Pregunta 17, Grafico 17)

### 7.8. Evaluación del factor Recompensa

En este factor se evaluó la percepción de los empleados sobre la adecuación de la recompensa económica y no económica recibida por el trabajo bien hecho.

Un porcentaje de los empleados el (64%) de la entidad considera que ésta les otorga y les informa sobre las prestaciones y beneficios a los que tienen derecho, por eso mismo manifiestan que no dejarían la empresa por otro trabajo con las mismas condiciones.

Por otra parte, un 36% no está conforme con el salario que reciben, dicha inconformidad, puede ocasionar que éstos se desinteresen por realizar bien su trabajo. (ver tabla No 18 de Anexos, Pregunta 18, Grafico 18).

#### 7.9. Evaluación del Factor Cooperación.

En este factor se evaluó el sentimiento de los empleados sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo en las actividades.

En su totalidad (100%) de los empleados manifiesta que existe un espíritu de cooperación entre los compañeros de trabajo y sus jefes.

Por lo tanto, por parte de los jefes y compañeros siempre existe colaboración, en la que ellos necesitan, ya sea para despejar dudas en la realización de una determinada actividad, así mismo los colaboradores no sienten el temor de preguntar a sus jefes, ya que ellos están a disposición para poder ayudar en los que se requiera, lo que es bueno, porque provoca que el trabajo se lleve a cabo de una manera eficiente, por lo cual se logra una alta productividad en la entidad, lo que ayuda a una mejor atención al cliente, buena imagen de la empresa y definitivamente se logran los objetivos de la organización. (ver tabla 19 de Anexos, Pregunta 19, Grafico 19).

#### 7.10. Evaluación del Factor Conflictos

En este factor se evaluará el sentimiento de los empleados de la entidad para aceptar las opiniones discrepantes que se dan en las relaciones laborales y la efectividad para solucionar dichas discrepancias.

Dentro de la organización se determinó que regularmente cuando existen conflictos se resuelven de una manera adecuada según manifestaron en su totalidad los empleados (100%). Lo que indica que, tanto jefaturas y colaboradores se preocupan para que exista un ambiente agradable y no permiten que los conflictos creen rivalidades entre ellos. (ver tabla 21 de Anexos, Pregunta 21 Grafico 21)

Un porcentaje significativo de empleados el (28%) expresaron que, si existen conflictos y a veces no se resuelven adecuadamente, lo que provoca que afecten la imagen y

productividad de la empresa. Además, un (72%) manifestaron que no tienen problemas entre ellos por el salario y el trato que reciben de sus jefes; tampoco existen conflictos laborales que afecten la imagen y la productividad de la empresa. (ver tabla 22 de Anexos, Pregunta 21, Grafico 21)

#### 7.11. Evaluación del Factor Identidad

En este factor se evaluó el sentimiento de pertenencia que sienten los empleados hacia la empresa, así mismo si se considerarse un elemento importante.

El (88%) de los empleados se sienten identificados con la organización, porque sienten satisfacción con el trabajo que desempeñan debido a que la empresa les ofrece un lugar estable para trabajar y les brinda oportunidades de crecimiento, lo que hace que cada colaborador se sienta un elemento esencial para el logro de los objetivos de la entidad. Sin embargo, un porcentaje significativo de los empleados (12%) expresó que no se considera un elemento importante tal vez, por el hecho del tipo de actividades que realizan, creen que no aportan a los objetivos de la empresa. (ver tabla 23 de Anexos, Pregunta 23, Grafico 23)

Un (88%) de los empleados expresaron que se sienten bien cuando se les pregunta en que empresa laboran, ya que ellos se sienten orgullosos/as de formar parte de la entidad, tal vez por el hecho que se siente gratificante con la organización y esta contribuye a la sociedad tanto, económicamente y socialmente.

Sin embargo, un (12%) no les gusta que les pregunta en que empresa laboran, tal vez porque tengan un mal concepto de ella. (ver tabla 24, Anexos, Pregunta 24, Grafico 24)

#### 7.12. Evaluación del Clima Organizacional

Para esta evaluación se determinaron los factores a evaluar dentro del clima organizacional y que fueron utilizados para identificar el estado en que este se encuentra. Dichos factores están identificados en la encuesta que se le entrego a cada empleado.

El proceso para la realización del diagnóstico se conformó de la siguiente manera:

Paso 1: Se entregó una encuesta a cada colaborador vía Google Forms la cual contiene preguntas relacionadas a los factores que se están evaluando.

Paso 2: Las opciones de respuestas fueron 2 por cada pregunta las cuales fueron seleccionadas por los encuestados.

Paso 3: Se asignaron los valores del 1 al 2 a cada opción de la pregunta en el caso que la redacción de esta haya sido negativa, de lo contrario los valores fueron del 2 al 1.

Paso 4: Se sumaron los puntos acumulados correspondientes a cada uno de las casillas seleccionadas por encuestas.

Paso 5: Se utilizó una matriz en la cual se identifica cada una de las interrogantes, la frecuencia y puntaje de cada una de estas, así como el total de frecuencia y de puntos obtenidos. (Ver Anexo1 tabla 25)

Paso 6: Con base a la siguiente formula se pudo determinar el estado en que se encuentra el clima organizacional:

$$C.O = \frac{\Sigma x}{(F)(5)(N)}$$

En donde:

$\Sigma x$  = Es la sumatoria del puntaje acumulado de todas las encuestas

F = Representa el total de preguntas en cada encuesta

5 = Representa el máximo puntaje encuestado

N = Representa el total de personas encuestadas

Paso 7: Se multiplicó por 100 el resultado de la formula anterior y se ubicó el porcentaje resultante en un intervalo correspondiente al siguiente cuadro:

## TABLA PORCENTUAL PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

### CUADRO DE PORCENTAJES

ESTADO INTERVALO	
ESTADO	INTERVALO
CRÍTICO	0 – 50%
BAJO	50.1 – 70%
PROMEDIO	70.1 – 80%
DESTACADO	80.1 – 90%
OPTIMO	90.1 – 100%

Paso 8: De acuerdo al estado que dio como resultado, se establecieron las pautas de control a fin de obtener el significado del nivel organizacional de los resultados de la encuesta y da como las medidas necesarias para mejorar o mantener en ambiente laboral en óptimas condiciones.

#### Datos de la evaluación

$$\Sigma x = 1074$$

$$F = 24$$

5 = para este caso fue 2

$$N = 25$$

$$C.O = \frac{1074}{(24)(2)(25)} * 100$$

$$C.O = \frac{1074}{1200} * 100$$

$$C.O = 89.5\%$$

#### Interpretación de los resultados.

Con base a los cálculos realizados sobre el clima organizacional se ubica según la tabla porcentual en estado Destacado; lo cual significa que el clima organizacional se encuentra en muy buenas condiciones en la entidad y que los niveles de insatisfacción son bajos, estos planes de acción en este rango son a largo plazo.

Farma Value debe enfocarse en mantener los resultados actuales en base a los factores que evaluamos.

## **8. Conclusiones y recomendaciones**

Luego de haber realizado el diagnostico respectivo de cada factor del clima organizacional que se desarrolló en la entidad se puede concluir en lo siguiente.

### **Conclusiones:**

1. La empresa no poseía un estudio de clima organizacional por lo cual como equipo fue importante implementarlo para conocer el estado actual del ambiente laboral.
2. El nivel de motivación es excelente, los empleados consideran que la empresa toma en consideración este factor y ayuda a que el ambiente laboral sea óptimo.
3. El diagnóstico realizado nos ha mostrado que existe buenas relaciones interpersonales entre empleados y jefatura, lo que fortalece igualmente el factor cooperación.
4. Se identifica un ambiente laboral excelente y libre de conflictos lo cual genera según los empleados encuestados un clima organizacional estable.
5. Los colaboradores sienten un sentido de pertenencia hacia la organización ya que les permite un trabajo estable y que además sienten orgullo de laboral en la entidad porque les permite crecer laboralmente.
6. La empresa carece de un organigrama bien estructurado en base a los departamentos y jefaturas que posee.

### **Recomendaciones:**

1. Recomendamos evaluar el estudio de clima laboral elaborado por el equipo y tomar en cuenta los factores para mantener el estado de clima organizacional en óptimo y/o mejorarlo.

2. Se recomienda mantener las actividades motivacionales como promociones internas, reconocimientos entre otros que ayudan a la entidad a mantener un ambiente laboral saludable.
3. Recomendamos continuar con las actividades que involucren las relaciones interpersonales lo cual según los empleados contribuye directamente a tener un ambiente laboral óptimo.
4. Recomendamos mantener u optimizar aquellos factores que fueron bien evaluados como por los empleados como por ejemplo Conflicto, Relaciones Interpersonales para que el clima laboral no disminuya, sino que se mantenga o incremente de ser posible.
5. Se recomienda mantener las actividades que hacen que los empleados se sientan parte de la entidad.
6. Recomendamos evaluar el organigrama propuesto por el equipo.

## **Capítulo III**

### **PROPUESTA DE ACTIVIDADES, PARA FORTALECER EL CLIMA LABORAL Y AUMENTAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA FARMAVALUÉ.**

#### **1. Objetivos**

##### **1.2 General:**

- Proponer una serie de actividades que contribuyan a fortalecer y mantener un clima organizacional satisfactorio en la Empresa FarmaValue, para el buen desempeño de sus actividades.

##### **1.3 Específicos:**

- Definir las áreas de mejora para implementar una propuesta que contenga las actividades según los factores evaluados en la entidad.
- Contribuir al fortalecimiento de la eficiencia en la realización de las actividades laborales, considerando las propuestas recomendadas que ayuden a mantener un ambiente favorable para todos los empleados.
- Persuadir el compromiso de la entidad y los trabajadores para que ambas partes fortalezcan un clima laboral agradable.

## **2. Importancia**

La elaboración de las propuestas de actividades contribuirá a fortalecer y mantener un agradable ambiente de trabajo para el desarrollo de las actividades diarias de todos los trabajadores y lograr un cambio positivo en la percepción de los empleados. Ya que ha cobrado importancia en las empresas de hoy en día, debido a que este puede convertirse en una fortaleza que encamina a la organización hacia el éxito o en una debilidad que pueda frustrar el logro de los objetivos de la misma.

Por lo tanto, se describen los factores a mejorar tales como: motivación, relaciones interpersonales, comunicación, liderazgo, prestaciones, ambiente físico, entre otros. Con la implementación, por parte de la entidad permitirá obtener mejor resultados en cuanto al desempeño, y dar así cumplimiento de metas y objetivos. Además, facilitará la relación entre el empleado y sus compañeros, el trabajo en equipo, mejorará el estado de ánimo, físico y mental de cada trabajador. El beneficio para la empresa es que tendrá empleados comprometidos con sensación de permanencia, por lo que su empleador hace por ellos y los puestos directivos percibirán mayor productividad y rendimiento en sus evaluaciones y rutinas periódicas.

## **3. Actividades para Mejorar el Clima Laboral en la Empresa FarmaValue.**

Una vez obtenido la recopilación necesaria a través de la evaluación en la empresa, se procede a la elaboración de actividades que ayuden al fortalecimiento del desempeño en la entidad. Las cuales están orientadas para que se utilicen como una herramienta administrativa que contribuyan a mejorar las percepciones de los empleados y el ambiente organizacional en que se desarrollan, así mismo contribuirá a mejorar cada uno de los factores analizados los cuales se presentan a continuación.

### **3.1. Actividades para Factor Cooperación.**

La cooperación es trabajar en equipo por un bien común, la cooperación ayuda para que en el ámbito empresarial los trabajadores con las jefaturas tengan un mismo fin en común. Y lograr estas metas en común se hace trabajando en equipo y la cooperación ayuda a que los empleados se sientan en un ambiente sano laboral pues saben que todos van enfocados a un mismo objetivo.

Entre las actividades que como grupo proponemos para la empresa Farmavalue son las siguientes:

- **Realizar actividades grupales entre los empleados que atienden la farmacia para lograr una meta específica y alcanzable y el equipo ganador tendrá una tarde/mañana libre en días separados.**

Importante mencionar que la entidad ya posee un estudio de afluencia de personas por lo cual se tomara dicho estudio para poder brindar la mañana/tarde libre y así evitar costos por solicitar que otra persona sustituya al empleado ganador.

Entre las actividades a mencionar es una competencia entre 2 asistentes y empleados por ejemplo y el ganador es el que recibirá la recompensa.

Descripción	Costos Mensual	Costo Anual
Actividades Cooperativas	\$ 0.00	\$ 0.00

#### Presupuesto para el Factor Cooperación

Actividades	Costo Anual
Actividades Cooperativas	\$0.00
<b>Total</b>	<b>\$ 0.00</b>

### 3.2.Actividades para Factor Liderazgo.

El liderazgo es la capacidad que tiene una persona de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus fines y objetivos que involucren a personas y grupos en un marco de valores. Es de vital importancia que los líderes de las empresas estén más preparados por que estos son los que toman las decisiones en la entidad. Ellos son los encargados de transmitir ideas, conceptos entre más. Uno de los factores más importantes, en la evaluación el liderazgo no fue mal evaluado, pero es importante mantenerlo o mejorarlo para el ambiente de clima de laboral.

Actividades que como grupo se proponen para la empresa Farmavalue son las siguientes:

- **Elaborar un plan de capacitaciones para los líderes en base a las áreas que se quieran mejorar o reforzar.**

El plan de capacitaciones se hará como primer contacto con INSAFORP, para conocer el presupuesto y los programas/capacitaciones que la empresa puede optar para capacitar sus líderes.

Se propone un segundo contacto con diferentes lugares de capacitaciones para los líderes.

INSAFORP brinda diversos cursos y el plan de capacitaciones se empezará con capacitaciones de liderazgos y el desarrollo de competencias, entre los cursos tenemos los siguientes.

- Liderazgo Oro.
- Desarrollo de competencias Gerenciales

Descripción		Costos Mensual	Costo Anual
	Plan de capacitaciones Insaforp	\$ 0.00	\$ 0.00
	Capacitaciones no Insaforp	\$500.00	\$500.00

#### Presupuesto para el Factor Liderazgo

Actividades	Costo Anual
Plan de capacitaciones Insaforp	\$0.00
Capacitaciones no Insaforp	\$500.00
<b>Total</b>	<b>\$ 500.00</b>

### 3.3.Actividades para Factor Identidad

Identidad dentro del trabajo es la relación que las personas tienen con su trabajo, el sentirse identificado con el lugar o desempeño en el trabajo ayuda a que el empleado tenga un ambiente laboral bueno pues disfruta el tiempo en la empresa al sentirse parte de ella.

El empleado al sentirse parte valiosa de la entidad y tener el sentido de pertenencia ayudara de manera directa a cumplir los objetivos de la entidad y sentirlos como suyo.

Actividades que como grupo se proponen para la empresa Farmavalue son las siguientes:

- Tener un empleado del mes dentro de la entidad el cual sea anunciado en las plataformas de la entidad tanto internas como externas.
- La empresa comience alianzas estratégicas con diferentes empresas de comida, turísticas entre otras para que el empleado solo por ser parte de la empresa obtengas descuentos o precios especiales.

• Descripción	Costos Mensual	Costo Anual
Empleado del mes	\$ 0.00	\$ 0.00
Alianzas estratégicas con empresas	\$0.00	\$0.00

#### Presupuesto para el Factor Identidad

Actividades	Costo Anual
Empleado del mes	\$0.00
Alianzas estratégicas con empresas	\$0.00
<b>Total</b>	<b>\$ 0.00</b>

### 3.4.Actividades para Factor Recompensa

Recompensar es un factor importante pues los empleados quieren recibir recompensas por su trabajo (No se tomó el salario como recompensa pues es un derecho del empleado por su servicio a la entidad). La recompensa muchas veces se piensa que es monetaria, pero es importante el salario emocional a los empleados y que ellos conozcan a través del mismo que son valiosos.

El salario emocional según la asociación española para la calidad, el salario emocional consiste en aquellos conceptos asociados a la retribución de un empleado en los que se incluyen cuestiones de carácter no económico.

Actividades que como grupo se proponen para la empresa Farmavalue son las siguientes:

- **Compensar el trabajo con días libres adicionales, medio turno libres, horas extra de descanso (Base al estudio de afluencia de personas a la farmacia).**

• Descripción	Costos Mensual	Costo Anual
Compensación de trabajo	\$ 0.00	\$ 0.00

#### Presupuesto para el Factor Recompensa

Actividades	Costo Anual
Compensaciones de trabajo	\$0.00
<b>Total</b>	<b>\$ 0.00</b>

### 3.5. Actividades para Factor Conflictos

Conflictos existen en toda entidad y entiéndase por conflicto de trabajo todo aquel problema, insatisfacción o dificultad en el trabajo. El conflicto puede darse en la entidad con los compañeros de la misma área, diferentes áreas o incluso jefaturas e incluso por sobrecarga de trabajo.

Los conflictos generan un ambiente Laboral malo pues los empleados no están cómodos, satisfechos en la entidad.

Actividades que como grupo se proponen para la empresa Farmavalue son las siguientes:

- **Crear un foro en una plataforma virtual para poner todo aquello que los acongoja, la interacción será de manera anónima para mayor confianza del empleado.**
- **Delegar igualmente un buzón de sugerencias escritos para los empleados y que funcione para poder conocer el sentir de los empleados ante diferentes situaciones.**

• Descripción	Costos Mensual	Costo Anual
Crear un foro virtual	\$ 0.00	\$ 0.00
Implementar un buzón de sugerencias	\$0.00	\$0.00

#### Presupuesto para el Factor Conflictos

Actividades	Costo Anual
Crear un foro virtual	\$0.00
Implementar buzón de sugerencias	\$0.00
<b>Total</b>	<b>\$ 0.00</b>

### 3.6. Actividades para el Factor Motivación.

#### ▪ **Fortalecer las estrategias de ventas con laboratorios**

En la actualidad Farmavalue ya posee algunas estrategias de ventas con laboratorios que premian a toda la sucursal en general al alcanzar un objetivo de venta establecido en medicamentos seleccionados. Esta actividad propuesta consiste en que la Farmacia sea el canal de búsqueda de nuevos retos de venta y aliarse con laboratorios que patrocinen incentivos a los vendedores. Para esto será necesario que los participantes reciban capacitaciones de impulso, por parte del proveedor farmacéutico. Las capacitaciones deberán realizarse a través de una plataforma virtual, ajustándose a los horarios de menor afluencia de clientes en sucursal.

Los patrocinios que los laboratorios pueden otorgar a los vendedores destacados pueden ser:

- Incentivos económicos
- Vales de supermercado.
- Certificados de regalo de restaurantes

Descripción	Mensual	Anual
Capacitación de impulso patrocinada por proveedor.	0.00	\$0.00
Total		\$0.00

#### ▪ **Premio al vendedor destacado.**

Esta actividad consiste en comprar un artículo de uso personal o del hogar para premiar al vendedor que destaque el primer lugar en las ventas del mes. Este artículo deberá tener un costo máximo de \$50.00

Descripción	Mensual	Anual
Artículo personal o del hogar	\$50.00	\$600.00
Total		\$600.00

### Presupuesto para el Factor Motivación

Actividades	Costo Anual
Capacitación de impulso patrocinada por proveedor.	\$ 0.00
Artículo personal o del hogar	\$600.00
Total	\$600.00

### 3.7. Actividades para el factor Relaciones Interpersonales.

- **Actividades de integración.**

Al incorporarse un empleado nuevo el gerente de sucursal y su equipo de asistentes deberán organizar la bienvenida involucrando a los demás colaboradores para decorar el área de comedor para recibir al nuevo integrante.

Los materiales a utilizar para dicha actividad son los siguientes:

Descripción	Costo Mensual	Anual
Globos	\$1.00	\$12.00
Listones	\$1.00	\$12.00
Afiches	\$2.00	\$24.00
Total	\$4.00	\$48.00

- **Actividades de convivencia.**

**Felicitación por el día de su cumpleaños.**

Para dicha actividad es necesario la creación de un comité responsable que realice un control de cada cumpleaños por mes. Este listado se entregará al gerente de sucursal, para compartirla a los proveedores y de esta forma obtener el patrocinio del refrigerio. Para eso es necesario la siguiente compra de materiales de decoración.

Descripción	N° Empleados	Costo Mensual	Anual
Globos	27	\$2	\$24.00
Listones	27	\$2	\$24.00
Letras y recortes	27	\$3	\$36.00
Refrigerio (Patrocinio)	27	\$0.00	\$0.00
Total		\$7	\$84.00

**Presupuestos para el Factor Relaciones Interpersonales**

Actividades	Costo Anual
Actividades de integración.	\$48.00
Actividades de Convivencia	\$84.00
Total	\$ 132.00

### 3.8.Actividades para el Factor Comunicación.

Con las siguientes actividades, se espera optimizar los canales estratégicos de comunicación, a fin de que los empleados estén enterados de las actividades que realiza la empresa con anticipación. Además, informar a todo el personal las decisiones, los acuerdos, los nuevos proyectos que la alta gerencia pretende llevar a cabo, así como también informar de los logros alcanzados y hacerlo oportunamente para mantener la efectividad en el flujo de información.

- **Uso de plataforma BITRIX64**

Esta aplicación es una herramienta de mensajería única para todas las comunicaciones relacionadas con el trabajo, donde se pueden intercambiar mensajes en chats, hacer videollamadas y organizar videoconferencias. Posee versión gratuita y versiones profesionales.<sup>9</sup> Farmavalue ya posee esta plataforma sin embargo no se le está dando uso. Para ello será necesario apoyarse con el departamento de informática, para la creación de perfiles y capacitación de su uso.

Descripción	Costo Mensual	Anual
Bitrix24 (Versión gratuita)	\$0.00	\$0.00
Total	\$0.00	\$0.00

- **Otros medios a utilizar para la comunicación Efectiva**

- Correos personales.
- Correos institucionales.
- Redes sociales.
- Llamadas telefónicas.

PRESUPUESTO FACTOR COMUNICACIÓN	
Bitrix24 (Versión gratuita)	\$0.00
Medio Tecnológicos	\$0.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$0.00</b>

<sup>9</sup> <https://www.bitrix24.es/apps/desktop.php>

### 3.9. Actividades para Factor Prestaciones.

Si bien es cierto Farmavalue da a sus empleados todas las prestaciones de ley. También es muy importante adicionar otras prestaciones que no necesariamente son monetarias sino emocionales para que los trabajadores puedan sentirse satisfechos de sus necesidades familiares y profesionales. A continuación, se proponen las siguientes:

- **Otorgar crédito en compra de medicamentos a sus empleados.**

Esta actividad consiste en brindar al trabajador la facilidad de comprar al crédito medicamentos o suplementos alimenticios, el cual deberá ser cancelado en un plazo no mayor a 30 días. El máximo de compra mensual debe ser equivalente al 20% sobre el salario nominal.

- **Jornadas medicas en sucursales para empleados y clientes.**

Esta actividad consiste en hacer alianzas estratégicas con laboratorios quienes patrocinen médicos generales, nutricionistas, exámenes de glucosa, presión arterial, masa muscular y densitometría ósea. A cambio de promover en dichas jornadas los productos que fabrican, y aprovechar la oportunidad de venta en la sucursal. De esta forma se da asistencia médica a los empleados de forma gratuita y la atracción de más clientes a sucursal.

#### Presupuesto para el Factor Prestaciones

Actividades	Costo Anual
Otorgar crédito en compra de medicamentos a sus empleados	\$ 0.00
Jornadas medicas en sucursales para empleados y clientes	\$0.00
<b>Total</b>	<b>\$ 0.00</b>

### 3.10. Estrategia Factor Ambiente Físico de Trabajo.

Proporcionar a los empleados la seguridad necesaria para que estos puedan realizar sus actividades sin riesgo alguno. Cada actividad consiste de la siguiente manera:

**Quitar Obstáculos:** Liberar espacios que están ocupados por materiales que no son utilizados, para un mejor flujo de movimientos, la cual es recomendable aplicarla ya sea en el área de trabajo, departamentos, y en toda la organización en general, cada semestre.

Descripción	Costos Mensual	Costo Anual
Quitar Obstáculos	\$0.00	\$0.00

**Reparación de anomalías:** Tener a disposición un fondo valorado en \$500 el cual, si en un semestre no existiere ninguna anomalía esta se mantiene y pasa para el siguiente semestre y así sucesivamente, servirá para cualquier tipo de anomalía encontrada como, por ejemplo: reparación de techos, revisión o cambios de aires acondicionados, o para una pequeña reparación de construcción que se necesaria etc.

Descripción	Costos Semestral	Costo Anual
Reparación de Anomalías	\$500.00	\$1,000

**Revisión Periódica:** Realizar una revisión semestralmente en el área de trabajo para observar que todo se encuentre condiciones óptimas.

Descripción	Costos Trimestral	Costo Anual
Revisión Periódica	\$0.00	\$0.00

**Iluminación Ahorrativa:** Realizar un cambio de iluminación que genere ahorros, como lo es la luz led, para ellos se debe de cambiar la iluminación de bombillos tradicionales que existan en aquellos lugares que aún no tienen luz led.

Para dicha inversión se le estima un fondo de inversión de \$ 300, cada cuatrimestre.

Descripción	Costos Cuatrimestral	Costo Anual
Iluminación Ahorrativa	\$ 300	\$ 900

### Presupuesto Factor Ambiente Físico de Trabajo

Actividades	Costo Anual
Quitar Obstáculos	\$ 0.00
Reparación de Anomalías	\$ 1,000
Revisión Periódica	\$ 0.00
Iluminación Ahorrativa	\$ 900
Imprevistos	\$ 100.00
<b>Total</b>	<b>\$ 2,000</b>

#### 3.11. Actividades para el Factor Responsabilidad.

Esta acción consiste en fortalecer el valor de la responsabilidad en los empleados hacia sus puestos de trabajo, cumpliendo sus obligaciones y tomando decisiones con precaución. Para ello será realizaran las siguientes actividades.

- **Evaluaciones trimestrales sobre el contenido de los manuales operativos, código de conducta y código de ética.**

Farmavalue posee manuales operativos, códigos de ética y conducta, y aunque si se les brinda a sus empleados al momento de ser contratados, no se fomenta el estudio de los mismos. Para garantizar la lectura y estudio de ellos por parte de los trabajadores se programarán de forma trimestral una evaluación virtual sobre los contenidos de los manuales mencionados y así impulsar los valores que posee la empresa.

- **Capacitaciones impartidas por INSAFORP.**

Las capacitaciones que se deben impartir al personal deberán ser orientadas de acuerdo a las actividades que realizan en sus puestos de trabajo, por ejemplo: Atención al cliente, ventas, presentación personal, y herramientas informáticas. INSAFORP, tiene disposición los siguientes temas que pueden ser impartidas de forma presencial y online.

- Como aumentar la efectividad en las ventas de piso y mostrador.
- Prospección efectiva de ventas.
- Pasión por el servicio al cliente
- Estrategias de imagen personal para la venta.
- Cursos de Microsoft Office.

#### **Presupuesto Factor Responsabilidad**

Actividades	Costo Anual
Evaluaciones trimestrales sobre el contenido de los manuales operativos, código de conducta y código de ética.	\$ 0.00
Capacitaciones impartidas por INSAFORP.	\$ 500.00
<b>Total</b>	<b>\$ 500.00</b>

#### **4. Plan de Implementación de las actividades propuestas para mejorar el clima laboral.**

**A. Responsable de la implementación:** Para que las actividades a implementar tengan éxito es necesario que el gerente general sea la responsable de llevar a cabo cada uno de los procedimientos necesarios ya sea coordinando y delegando responsabilidades para lograr así que se realicen de la mejor manera, con el propósito de mejorar cada uno de los factores evaluados para que los empleados en sus actividades diarias gocen de un buen clima laboral agradable.

**B. Costos Financieros para la implementación:** Para la ejecución de la propuesta los recursos financieros podrán ser obtenidos de fondos propios de la entidad, los cuales serán utilizados para cubrir los gastos de materiales a utilizar y recurso humano. Por consiguiente, es necesario que los colaboradores se sientan cómodos en la empresa, siendo este una excelente herramienta para el fortalecimiento y desarrollo de la empresa; es importante que se invierta en ello para alcanzar los objetivos según la propuesta.

- C. Recursos Materiales:** Los recursos materiales son indispensables para la realización de cualquier tipo de actividad, por tal razón, los recursos materiales que son requeridos para llevar a cabo las propuestas estratégicas de implementación son los siguientes: Computadora, sillas, proyector, pago de transporte, revisión e instalación de luces led, aire acondicionado, revisión y reparación de infraestructura, papelería.
- D. Recursos Humanos:** Cada una de las personas involucradas en la propuesta son valiosas para el buen funcionamiento de la misma, contar con el recurso humano es primordial porque son las que llevan a la acción los planes y por medio de ellas se logran los objetivos de la organización, por tal motivo los recursos humanos necesarios para echar a marcha dicho plan estratégico son las siguientes. Comité encargado de coordinar las actividades, personal para la instalación de luz led, aire acondicionado, capacitadores, gerencia.

**Presupuesto General para llevar a cabo las actividades propuestas para la Empresa Farmavalue**

Actividades	Costo Anual
<b>Factor motivación</b>	
Capacitación de impulso patrocinada por proveedor.	\$ 0.00
Artículo personal o del hogar	\$600.00
<b>Total</b>	<b>\$ 600.00</b>
<b>Factor Relaciones Interpersonales</b>	
Actividades de integración.	\$48.00
Actividades de Convivencia	\$84.00
<b>Total</b>	<b>\$ 132.00</b>
<b>Factor Comunicación</b>	
Bitrix24 (Versión gratuita)	\$0.00
Medio Tecnológicos	\$0.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$0.00</b>
<b>Factor Liderazgo</b>	

Plan de capacitaciones Insaforp	\$0.00
Capacitaciones no Insaforp	\$500.00
<b>Total</b>	<b>\$500.00</b>
<b>Factor Prestaciones</b>	
Otorgar crédito en compra de medicamentos a sus empleados	\$ 0.00
Jornadas medicas en sucursales para empleados y clientes	\$0.00
<b>Total</b>	<b>\$ 0.00</b>
<b>Factor Ambiente Físico del Trabajo</b>	
Reparación de Anomalías	\$ 1,000
Iluminación Ahorrativa	\$ 900
Imprevistos	\$100.00
<b>Total</b>	<b>\$ 2,000</b>
<b>Factor Responsabilidad</b>	
Evaluaciones trimestrales sobre el contenido de los manuales operativos, código de conducta y código de ética.	\$ 0.00
Capacitaciones impartidas por INSAFORP.	\$ 500.00
<b>Total</b>	<b>\$ 500.00</b>
<b>Factor Recompensa</b>	
Compensaciones de trabajo	\$0.00
<b>Total</b>	<b>\$ 0.00</b>
<b>Factor Cooperación</b>	

Actividades Cooperativas	\$ 0.00
<b>Total</b>	<b>\$ 0.00</b>
<b>Factor Identidad</b>	
Empleado del mes	\$0.00
Alianzas estratégicas con empresas	\$0.00
<b>Total</b>	<b>\$ 0.00</b>
<b>Factor Conflictos</b>	
Crear un foro virtual	\$0.00
Implementar buzón de sugerencias	\$0.00
<b>Total</b>	<b>\$ 0.00</b>
<b>Total, Global</b>	<b>\$ 3,732.00</b>

#### **5. Cronograma de Actividades para la implementación de la evaluación y ejecución de la propuesta del clima laboral para la empresa Farmavalue.**

El presente cronograma está elaborado para mostrar cada uno de los pasos a desarrollar para lograr la implementación de las propuestas del plan de actividades, esto a partir desde su presentación por parte del equipo investigador, para ello se realizó tomando como referencia los meses del año, para el desarrollo de las propuestas tal como se muestran a continuación.

## Cronograma de Actividades

N°	ACTIVIDADES	PERIODO												Responsable		
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12			
1	Presentacion por parte del equipo investigador, sobre la evaluacion del clima laboral a gerente general															Equipo Investigador
2	Revisión de la evaluación del clima laboral por el gerente general															Gerente General
3	Gerente general presenta la evaluación del clima laboral al administrador unico para su respectiva aprobacion															Gerente General
4	Revisión y aprobación de la evaluación del clima laboral por Administrador Unico.															Administrador unico
	<b>Ejecucion de las actividades propuestas para optimizar un mantener el clima organizacional</b>															Gerente General
	<b>Factor Motivación</b>															
5	Capacitación de impulso patrocinada por proveedor.															Proveedores y Gerente de sucursal
6	Artículo personal o del hogar															Gerente de Sucursal
	<b>Factor Relaciones Interpersonales</b>															
7	Actividades de integración.															Gerente de Sucursal y comité
8	Actividades de Convivencia															Comité
	<b>Factor Comunicación</b>															
9	Bitrix24 (Versión gratuita)															Departamento de informatica
10	Medio Tecnológicos															Comité
	<b>Factor Liderazgo</b>															
11	Plan de capacitaciones Insaforp															Insaforp
12	Capacitaciones no Insaforp															Depto. RRHH
	<b>Factor Prestaciones</b>															
13	Otorgar crédito en compra de medicamentos a sus empleados															Gerente de Sucursal
14	Jornadas medicas en sucursales para empleados y clientes															Proveedores y Gerente de sucursal
	<b>Factor Ambiente Físico</b>															
15	Quitar Obstáculos															Comité
16	Reparación de Anomalías															Comité
17	Revisión Periódica															Comité
18	Iluminación Ahorrativa															Comité
	<b>Factor Responsabilidad</b>															
19	Evaluaciones trimestrales sobre el contenido de los manuales operativos, código de conducta y código de ética.															Dept. RRHH
20	Capacitaciones impartidas por INSAFORP.															Gerente de sucursal y/o Insaforp
	<b>Factor Recompensa</b>															
21	Compensaciones de trabajo															Gerente de sucursal y/o Depto. RRHH
	<b>Factor Cooperación</b>															
22	Actividades Cooperativas															Gerente de Sucursal
	<b>Factor Identidad</b>															
23	Empleado del mes															Gerente de Sucursal
24	Alianzas estratégicas con empresas															Dept. RRHH

## Bibliografía

### Libros

- Adrián Furnham psicología Organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones, alfa omega, México 2001.
- Chiavenato, Idalberto Administración de Recursos Humanos 5ª edición Mc Graw Hill, México 2000
- Chiavenato Idalberto Introducción a la Teoría General de la administración 7ª edición Mc Graw Hill México 2008
- Desler, Gary Administración y Organización 3ª edición, editorial Prentice Hall, 1996.
- Robbins, Stephen p. Comportamiento Organizacional, 13ª edición, editorial Prentice Hall, México 2009
- Robbins, Stephen p. Comportamiento Organizacional, 7ª edición, editorial Prentice Hall, México 1996
- Robbin, S., y Coulter, M. Administración. Décima edición. México: Pearson Educación (2010).
- Raúl Rojas Soriano, El proceso de la investigación científica, 4ª Edición, México año 2010

### Trabajo de Grado

- Alfaro Ávila Néstor David, Corado Zoila Beatriz, Diaz Saldaña Emilia de Jesús, Propuesta de un Plan Estratégico para Mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Sihuathuacan de Responsabilidad Limitada de San Ana.
- Milagro del Rosario García Diaz, Jubi Noemy Martínez de Escalante, Víctor Manuel Torres Beltranea, Evaluación del Clima Organizacional de la Mediana Empresa del Tropic Foods SA de CV, dedicada a la Exportación de Vegetales.

- Moreira, L. (2018). “El clima organizacional y su influencia en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la provincia de Manabí-Ecuador”. Tesis para obtener el grado de doctor en Ciencias Administrativas. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Marina Esther Ramírez Galdámez, Norma Lilian Urbina Alas, Silvia Beatriz Zepeda Sánchez, Evaluación del clima organizacional para fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores y las trabajadoras que integran la Subdirección Tributaria de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, departamento de La Libertad.
- Perdomo Yate, Thames Solano “Descripción de los elementos que inciden en el desarrollo del clima organizacional del fondo nacional de becas.” De la Universidad Libre de Costa Rica, facultad de Ciencias Sociales, 2007-200.
- Solís Moris Livia Rosalía, Percepción del clima Organizacional en la cadena de Botica Mifarma del Distrito de San Juan de Miraflores, Lima – junio 2017.

### **Leyes**

- Decreto Constituyente, N° 38, Constitución de la Republica de El Salvador, Diario Oficial 234, Tomo 281, Fecha de Publicación del 15 de diciembre de 1983.
- Decreto Legislativo, N° 1263, Ley del Seguro Social de El Salvador, Diario Oficial 226, Tomo 161 Fecha de Publicación 08 de febrero de 1985.
- Decreto Legislativo, N° 927, Ley de Sistema de Ahorro para Pensiones, Diario Oficial 243, Tomo 333, Fecha de Publicación 23 de diciembre de 1996.
- Código de Trabajo de la República de El Salvador, edición rubricada y concordada con las Normas Internacionales del Trabajo versión actualizada. Decreto Legislativo, N° 15, Código de Trabajo de El Salvador, Diario Oficial 142, Tomo 236, Fecha de Publicación 31 de Julio de 1972.

- Dictamen N° 3 Comisión de Trabajo y Previsión Social Palacio Legislativo San Salvador 26 de junio del 2018.
- Decreto Legislativo, N° 955, Código de Salud, Diario Oficial 86, Tomo 299, Fecha de Publicación

## ANEXO 1. Resultados del cuestionario.

### Pregunta 1.

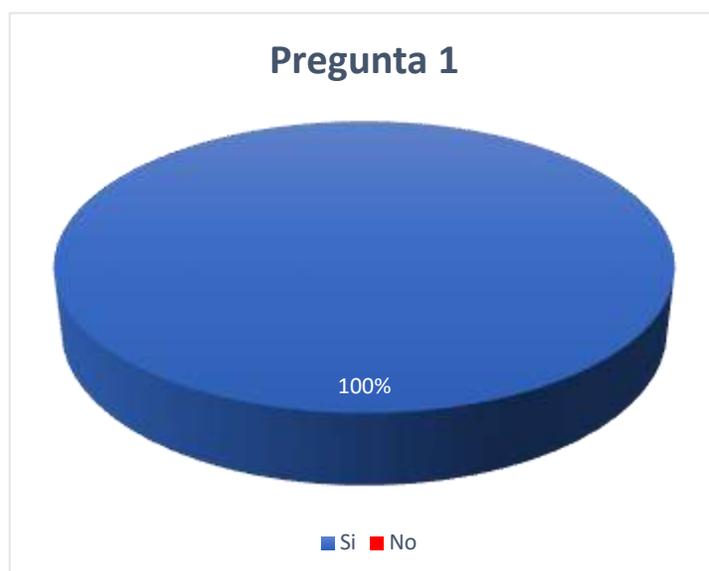
¿Se siente agradado cuando se le reconoce su calidad de trabajo?

**Objetivo:** Determinar si los empleados se sienten bien cuando se les reconoce el trabajo realizado para la empresa.

Tabla N° 1

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	25	100%
No	0	0%
Total	25	100%

Gráfico N° 1



**Análisis:** El 100% de los empleados manifiestan sentirse bien al ser reconocidos por el esfuerzo y la calidad del trabajo que realizan lo que hace que se sientan un recurso valioso para la entidad.

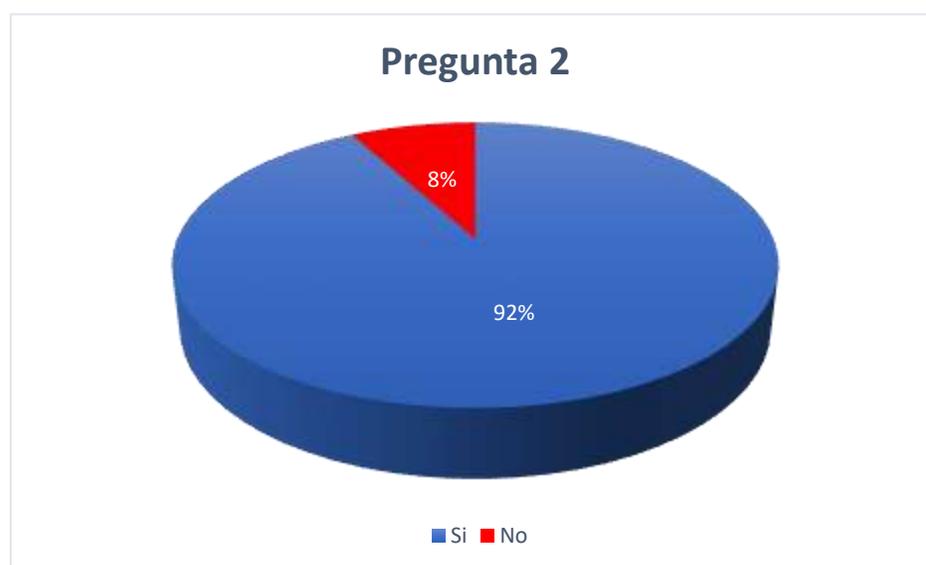
**Pregunta 2.**

¿Las posibilidades de ascenso en la empresa me motivan a mejorar mi desempeño laboral?

**Objetivo:** Analizar si los empleados son motivados al conocer posibles ascensos en la entidad según su grado académico o desempeño laboral.

**Tabla N° 2**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	23	92%
No	2	8%
Total	25	100%

**Gráfico N° 2**

**Análisis:** El (92%) de los empleados es motivado por un posible ascenso a futuro lo que hace que las personas den lo mejor de su esfuerzo en sus labores cotidianas para obtener una posibilidad de crecimiento. El resto 8% hace su trabajo sin tener como motivación un posible ascenso.

### Pregunta 3.

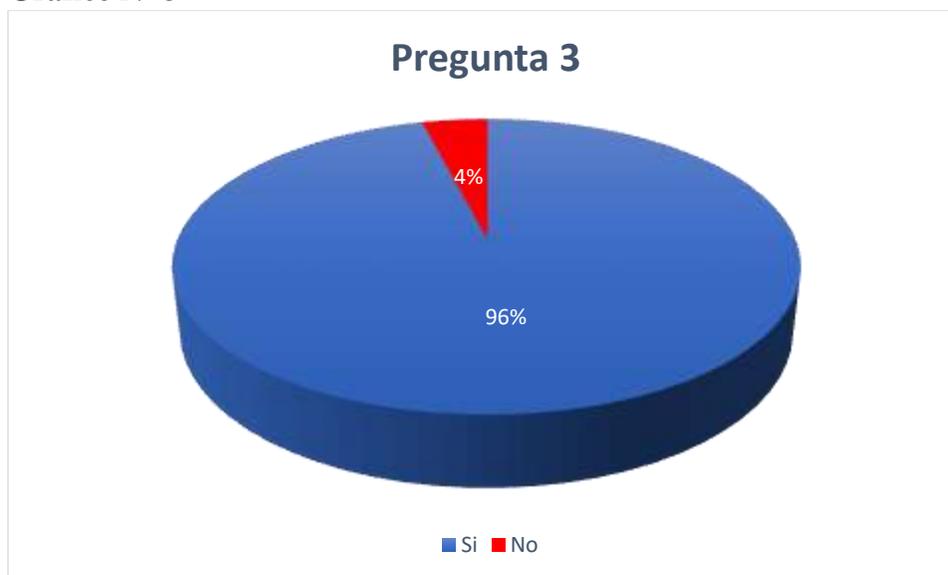
¿Siente que se genera un ambiente de confianza en el trabajo debido a que existe comprensión y respeto por parte de mis compañeros de trabajo?

**Objetivo:** Evaluar el ambiente que genera tener comprensión, respeto y confianza de los empleados dentro de la entidad.

**Tabla N° 3**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	24	96%
No	1	4%
Total	25	100%

**Gráfico N° 3**



**Análisis:** El 96% de los empleados considera que existe un ambiente sano y de confianza entre sus compañeros lo que ayuda a mantener un ambiente laboral agradable, compañerismo, cooperación, mientras que el resto 4% no consideran importante que exista un ambiente sano entre sus compañeros de trabajo

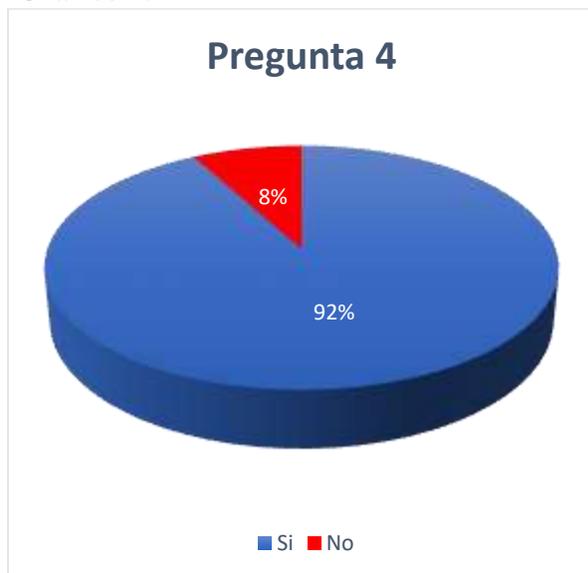
**Pregunta 4.**

¿La relación laboral entre jefe inmediato y grupo de trabajo es adecuado?

**Objetivo:** Examinar la relación laboral entre jefe y sub alternos para conocer el nivel de ambiente que se maneja en la empresa y departamentos de la entidad.

**Tabla N° 4**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	23	92%
No	2	8%
Total	25	100%

**Gráfico N° 4**

**Análisis:** El 92% de empleados consideran tener buenas relaciones laborales con el jefe y compañeros de trabajo lo que permite, compañerismo, cooperación, aclarar dudas laborales etc. y sobre todo ejercen sus labores en buen ambiente de trabajo, el resto 8% consideran que no existe buenas relaciones tanto con jefatura y compañeros.

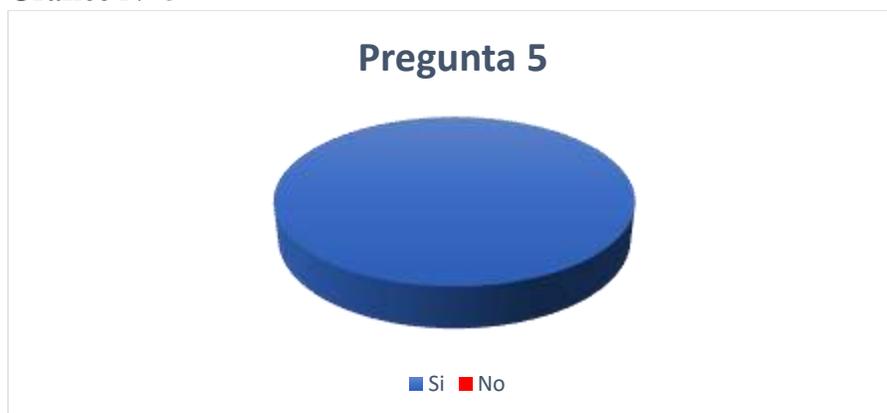
**Pregunta 5.**

¿Su jefe inmediato consulta y escucha sus ideas, así como sus opiniones sobre diferentes asuntos?

**Objetivo:** Demostrar la relación jefe y sub alterno para ver el nivel de satisfacción la que afecta directamente el ambiente laboral de la entidad.

**Tabla N° 5**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	23	92%
No	2	8%
Total	25	100%

**Gráfico N° 5**

**Análisis:** El 100% consideran que son atendidas sus dudas, quejas, puntos de vista y que son escuchados por la jefatura a demás sus opiniones son tomadas en cuentas para la solución de una determinada temática.

### Pregunta 6.

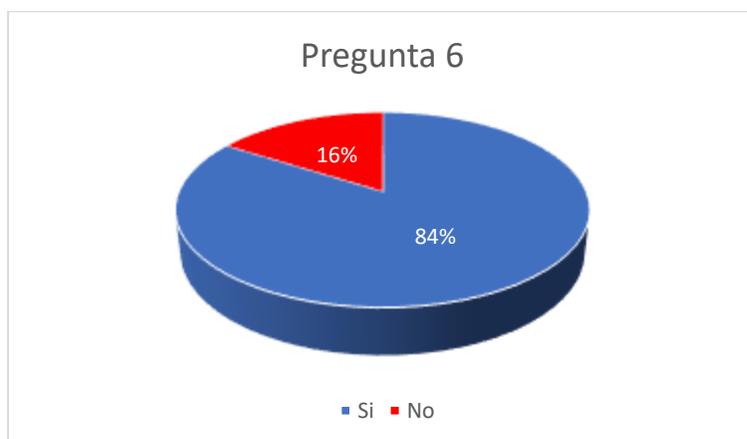
¿Recibe con suficiente anticipación información de cambios en programaciones, antes de que sucedan?

**Objetivo:** Indicar el impacto de los cambios no programados tengan en el ambiente laboral de la entidad.

**Tabla N° 6**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	21	84%
No	4	16%
Total	25	100%

**Gráfico N° 6**



**Análisis:** El 84% manifiestan que cuando surgen algún cambio de programación son notificados con anticipación y de esta manera pueden estar preparados para cualquier procedimiento que sea necesarios realizar, el resto 16% expresan no recibir ningún tipo de información anticipada cuando existe cambio de programación.

### Pregunta 7.

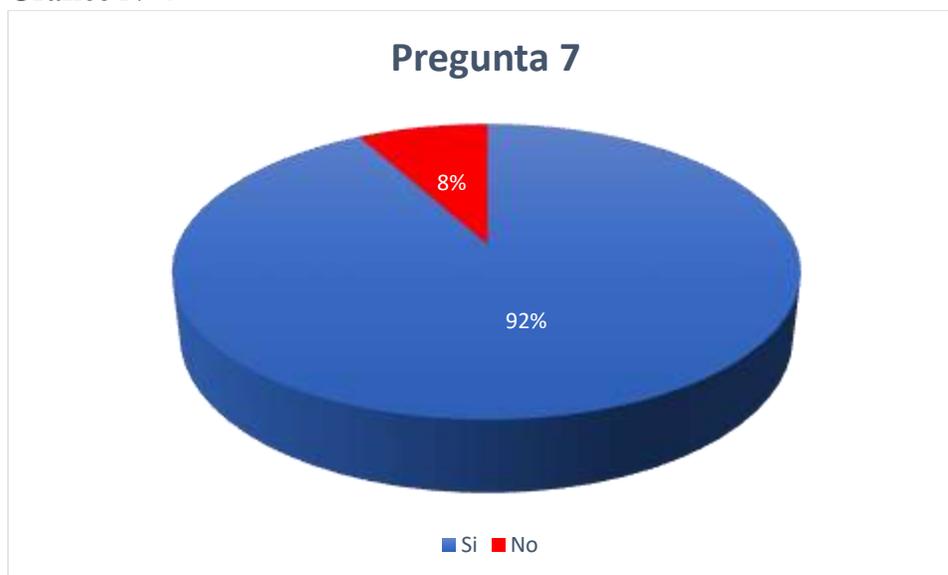
¿Considera que el jefe no solo se limita a dar órdenes y a escuchar sugerencias, sino que además participa en el trabajo?

**Objetivo:** Conocer si los empleados consideran importante la labor del jefe dentro de la entidad y si da apoyo para la realización de una determinada actividad que necesite de su intervención.

Tabla N° 7

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	23	92%
No	2	8%
Total	25	100%

Gráfico N° 7



### Análisis:

92% de los empleados consideran que la jefatura contribuye al trabajo en equipo y que está en la disposición de involucrarse en las tareas que lo necesiten, el resto 8% manifiestan que la jefatura no le interesa si hay actividades que necesitan de su ayuda.

### Pregunta 8.

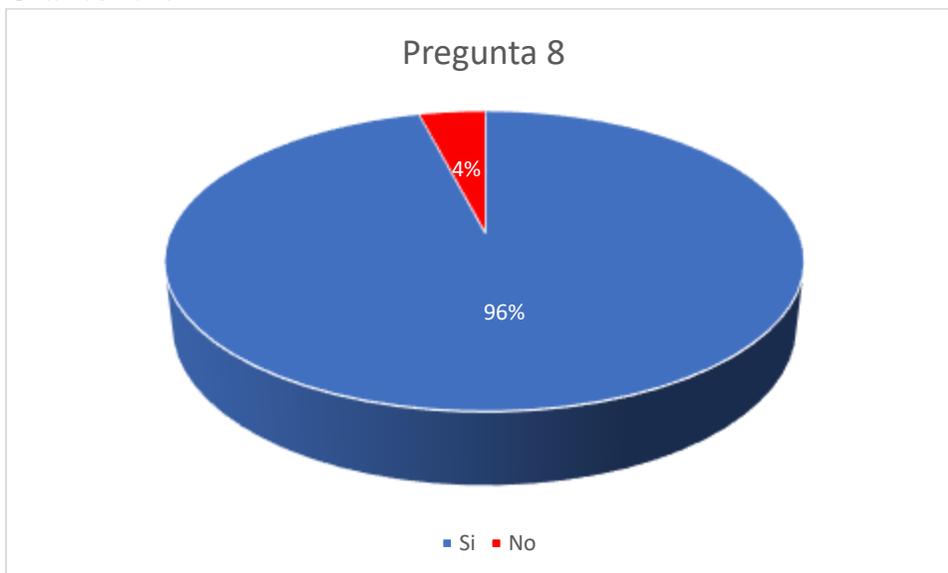
¿Se promueve el trabajo en equipo por parte del gerente?

**Objetivo:** Deducir si los empleados consideran que el gerente promueve el trabajo en equipo para sentirse todos incluidos en las actividades, lo cual genera un mejor ambiente de trabajo.

**Tabla N° 8**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	24	96%
No	1	4%
Total	25	100%

**Gráfico N° 8**



### Análisis:

El 96% de los empleados manifiestan considera que el gerente fomenta el trabajo en equipo lo que implica mejores relaciones laborales entre empleados, apoyo mutuo y lograr mejores resultados para la realización de las terea, mientras el resto 4% consideran que no se pone en práctica el trabajo en equipo.

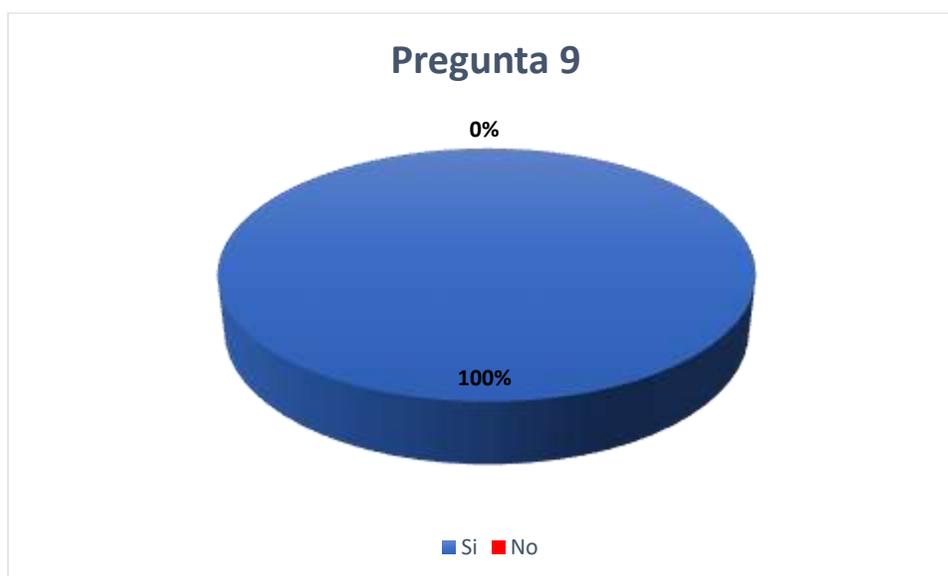
**Pregunta 9.**

¿Considera que su superior escucha y atiende los problemas que le presenta?

**Objetivo:** Revelar si el jefe posee la habilidad de escuchar a los empleados y así como también dando posibles soluciones los problemas.

**Tabla N° 9**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	25	100%
No	0	0%
Total	25	100%

**Gráfico N° 9**

**Análisis:** El 100% de los empleados está de acuerdo en que su gerente escucha y atiende los problemas que se le presentan y que además busca soluciones lo que conlleva mejor confianza entre ambas.

**Pregunta 10.**

¿Las prestaciones que tienen dentro de la institución son de acuerdo a la ley?

**Objetivo:** Evaluar si las prestaciones que reciben los empleados son efectuadas de acuerdo a la ley.

**Tabla N° 10**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	25	100%
No	0	0%
Total	25	100%

**Gráfico N° 10**

**Análisis:** El 100% de los empleados aseguran que las prestaciones por parte de la empresa, son otorgadas y pagadas conforme a la ley. Lo cual es muy beneficioso para ambas partes porque el empleado tiene asegurado sus beneficios y la empresa tiene la solvencia ante las leyes laborales del país.

**Pregunta 11.**

¿Considera que la empresa debería tener otras prestaciones salariales de acuerdo al nivel de estudios, desempeño y experiencia?

**Objetivo:** Determinar que prestaciones consideran conveniente recibir los empleados de acuerdo a sus estudio, desempeño y experiencia.

**Tabla N°11**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	19	76%
No	6	24%
Total	25	100%

**Gráfico N°11**

**Análisis:** El 76% de los empleados encuestados consideran que la empresa debería evaluar las prestaciones de acuerdo a la experiencia, desempeño y formación académica, mientras que el resto 24% consideran que las prestaciones que actualmente la organización ofrece son adecuadas y acorde a sus necesidades

**Pregunta 12.**

¿La empresa se preocupa por ayudar a los colaboradores que tienen problemas personales?

**Objetivo:** Identificar si los empleados obtienen el apoyo de la empresa cuando surgen problemas personales como, por ejemplo: económicos, sociales, familiares etc.

**Tabla N° 12**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	19	76%
No	6	24%
Total	25	100%

**Gráfico N° 12**

**Análisis:** El 76% de los empleados consideran tener el apoyo por parte de sus jefes, cuando surge un problema personal, de este modo se considera que la empresa se preocupa por el bienestar integral de los trabajadores, mientras el resto 24% consideran que a la entidad no le interesa sus problemas personales.

**Pregunta 13.**

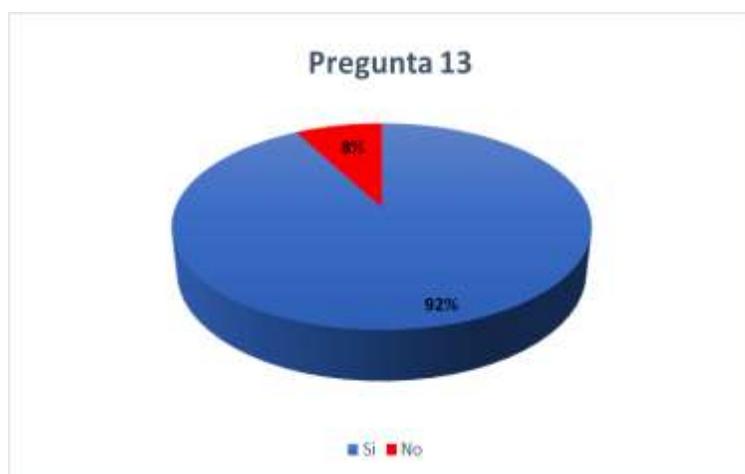
¿El ambiente físico de trabajo estimula mi eficiencia y productividad?

**Objetivo:** Mostrar si las condiciones del ambiente físico ayudan o no a mejorar la eficiencia y productividad de los empleados.

**Tabla N° 13**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	23	92%
No	2	8%
Total	25	100%

**Gráfico N° 13**



**Análisis:** El ambiente físico de trabajo si ayuda a mejorar la eficiencia y la productividad de los empleados, ellos se sienten cómodos en un lugar agradable y adecuado para trabajar según el 92% de los empleados manifiestan, el resto 8% no creer que las condiciones físicas laboral incluyan en su rendimiento.

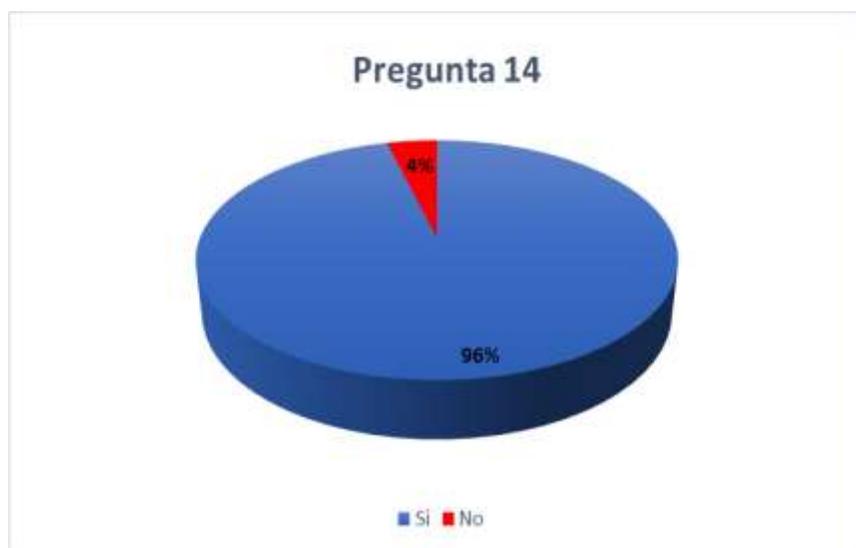
**Pregunta 14.**

¿Considera usted que la ventilación e iluminación de su área de trabajo es la apropiada para la realización de sus actividades?

**Objetivo:** Deducir si las instalaciones cuentan con sistema de ventilación e iluminación adecuadas.

**Tabla N° 14**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	24	96%
No	1	4%
Total	25	100%

**Gráfico N° 14**

**Análisis:** Los resultados de esta pregunta indican que las instalaciones de la empresa cuentan con la iluminación y ventilación adecuada, por lo tanto, los trabajadores afirman que la iluminación y la ventilación es un factor muy importante como parte del clima organizacional.

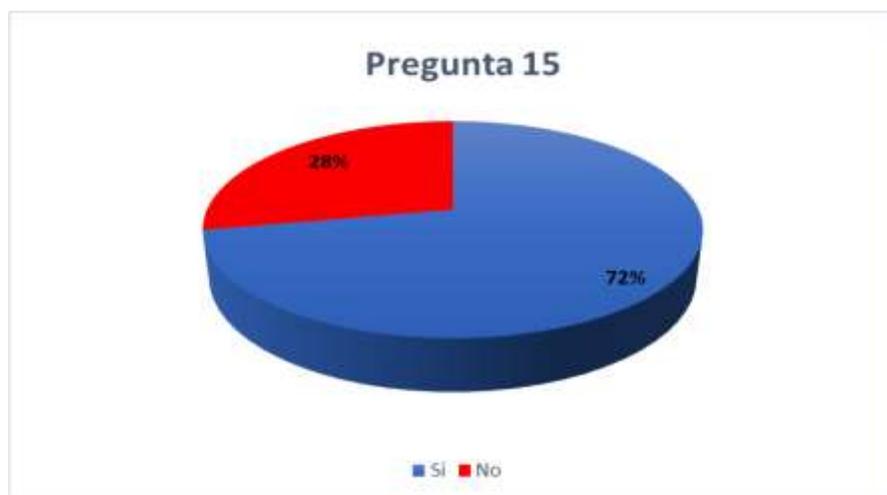
**Pregunta 15.**

¿Puede usted tomar decisiones respecto al cargo que desempeña?

**Objetivo:** Identificar el proceso de toma de decisiones con respecto a las tareas que realiza el trabajador.

**Tabla N° 15**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	18	72%
No	7	28%
Total	25	100%

**Gráfico N° 15****Análisis:**

Solo el 72% de los empleados afirman que pueden tomar decisiones en las labores que realizan, mientras que el porcentaje restante 28% considera que todas las decisiones están controladas por el jefe, este pequeño grupo aún no tiene la confianza para desenvolver su cargo, y por lo tanto todas sus actividades son consultadas con su superior

**Pregunta 16.**

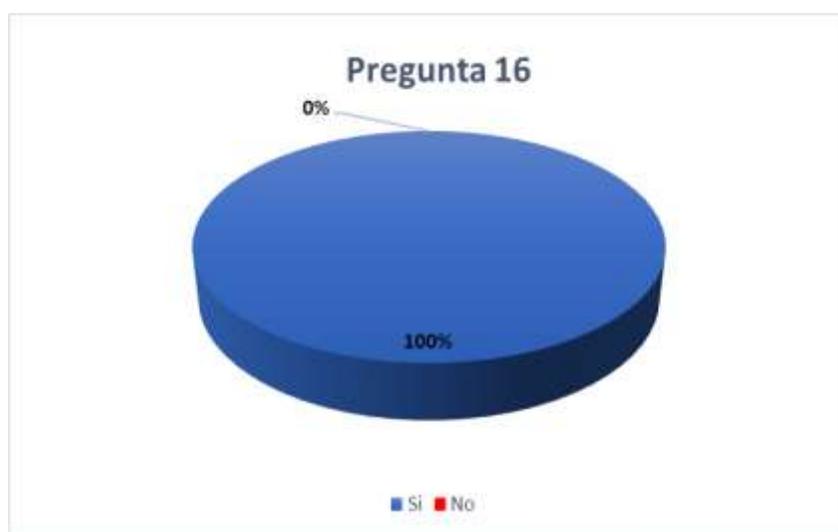
¿Realiza usted todas las actividades correspondientes a su puesto de trabajo?

**Objetivo:** Evaluar el grado de compromiso que tiene el trabajador con sus responsabilidades laborales.

**Tabla N° 16**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	25	100%
No	0	0%
Total	25	100%

**Gráfico N° 16**

**Análisis:**

Todos los empleados afirmaron que realizan las actividades que se les asigna desde el inicio de sus labores hasta el final de sus labores e incluso si se les piden trabajo adicional lo realizan lo cual mide el nivel de compromiso por parte de los empleados hacia la organización y a sus superiores.

### Pregunta 17

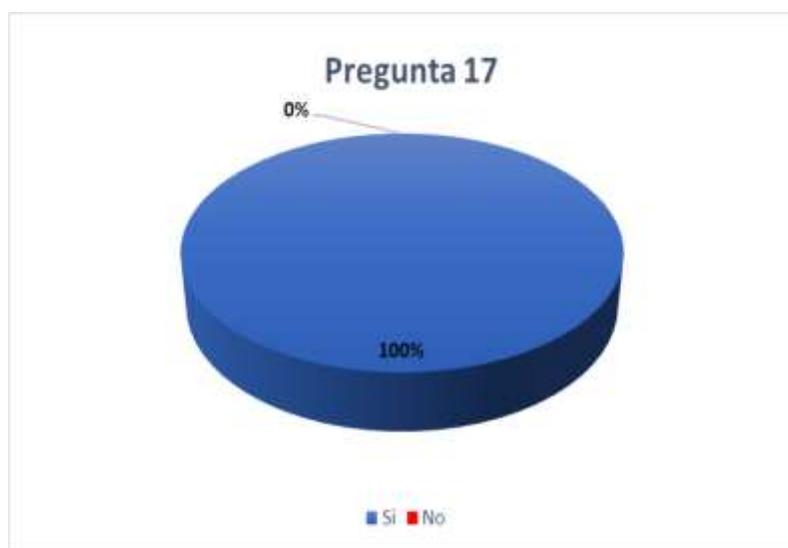
Cuando le asignan responsabilidades extras. ¿Las acepta?

**Objetivo:** Identificar la actitud hacia trabajo extra de los trabajadores

**Tabla N°17**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	25	100%
No	0	0%
Total	25	100%

**Gráfico N°17**



**Análisis:** Todos afirmaron tener la responsabilidad de realizar labores extras a las ya asignadas de su cargo, lo que los motiva porque sus aportes son necesarios para cumplir con los objetivos de la organización

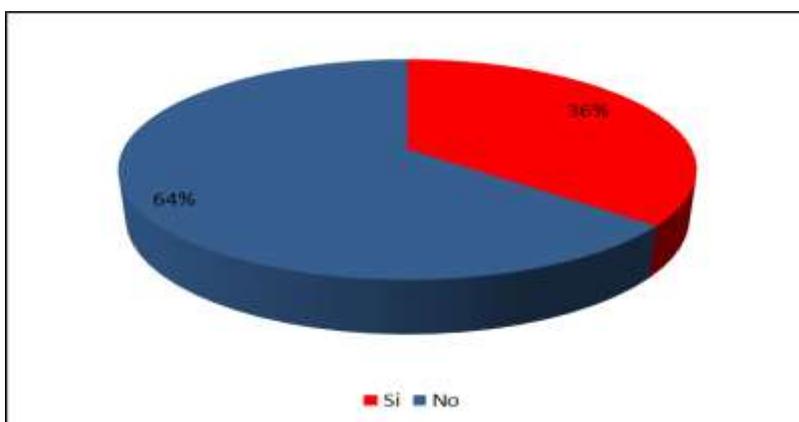
**Pregunta 18.**

Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo con sueldo y condiciones iguales. ¿Lo haría?

**Objetivo:** Interpretar si los empleados consideran un cambio de empleo con sueldo y condiciones iguales para saber si lo llevarían a cabo.

**Tabla N° 18**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	9	36%
No	16	64%
Total	25	100%

**Gráfico N° 18**

**Análisis:** Un 36% de los empleados considera un posible cambio de organización, sin importar que sea con sueldo y condiciones iguales, esperando que en la nueva empresa se sientan más cómodos con respecto al clima laboral en la que están acostumbrados y mientras que un 64% de los empleados se sienten a gusto con la empresa con la que están laborando ya sea con respecto a la infraestructura, el ambiente laboral, su sueldo etc. ya que sienten estabilidad laboral y tienen oportunidad de crecimiento.

### Pregunta 19

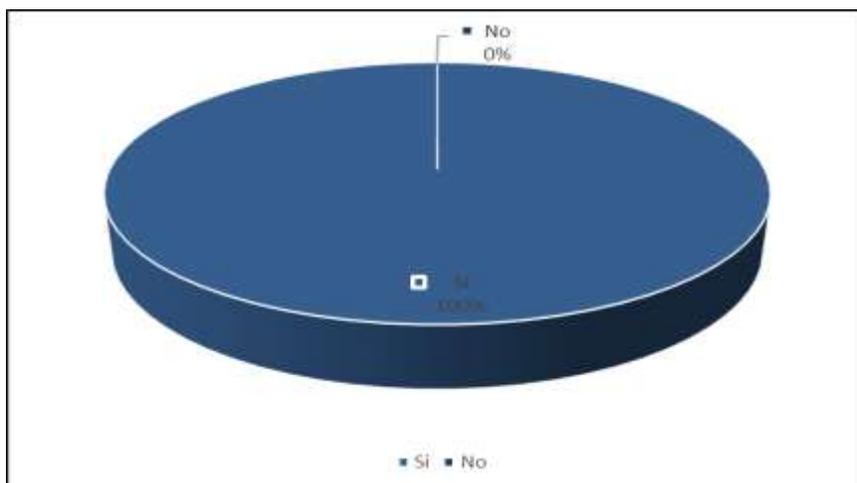
¿Considera usted que su jefe está dispuesto a ayudarlo cuando se le presenta una duda sobre cómo realizar una tarea relacionada con su trabajo?

**Objetivo:** Mostrar si existe apoyo de jefatura cuando surgen dudas para la realización específica de alguna actividad.

**Tabla N° 19**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	25	100%
No	0	0%
Total	25	100%

**Gráfico N° 19**



**Análisis:** En su totalidad todos los empleados manifiestan que reciben el apoyo de la jefatura y está a disposición en todo momento para ayudar a despejar aquellas dudas para una determinada realización de una actividad.

### Pregunta 20

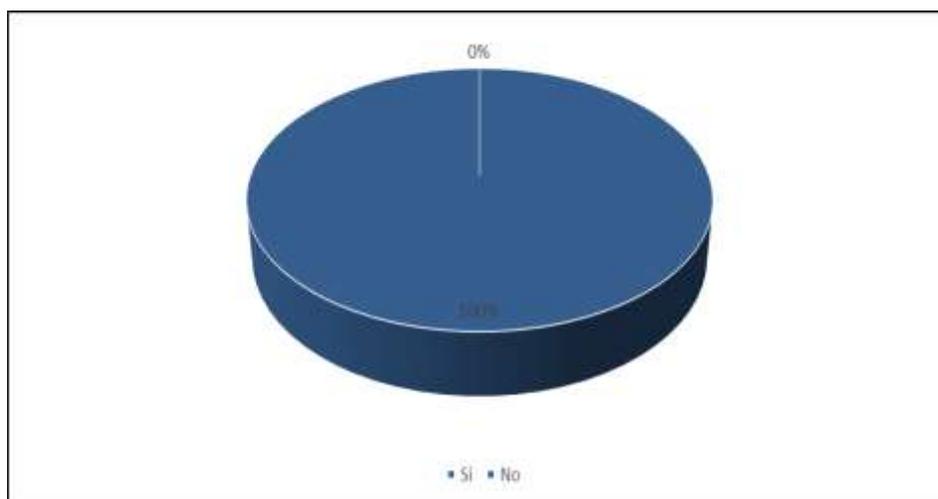
¿Colabora usted con sus compañeros de trabajo cuando estos no pueden realizar determinada tarea?

**Objetivo:** Determinar si existe, o no apoyo mutuo entre colaboradores para la realización de las labores

Tabla N° 20

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	25	100%
No	0	0%
Total	25	100%

Gráfico N° 20



**Análisis:** Los empleados manifiestan que entre ellos si existe apoyo mutuo a la hora de realizar alguna tarea que otro compañero de trabajo no puede realizar, si uno o varios colaboradores saben cómo realizar la tarea le ayudan a explicar la manera de como poder realizar determinada actividad.

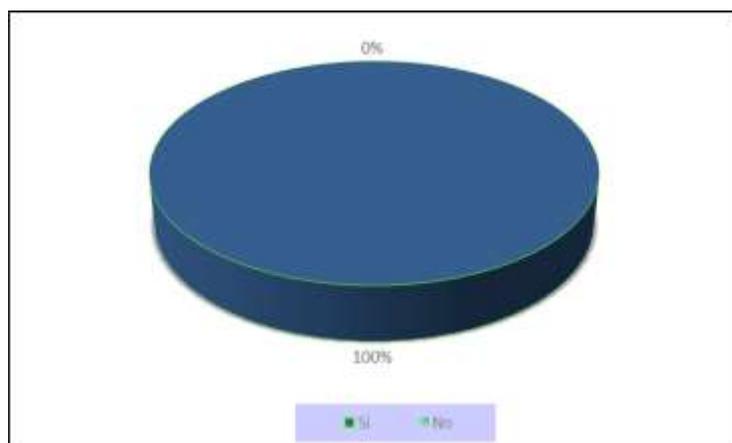
**Pregunta 21**

¿Cuándo surgen conflictos busca la forma de resolverlos?

**Objetivo:** Generar mecanismos de solución de conflictos

**Tabla N°21**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	25	100%
No	0	0%
Total	25	100%

**Gráfico N° 21**

**Análisis:** El 100% de los empleados expresaron que buscan la manera de resolver los conflictos, cuando estos surgen, hacen la manera posible de solucionarlos para que no exista discordia entre ellos y así mantener los lazos de amistad para que siempre exista un ambiente agradable entre ellos.

### Pregunta 22

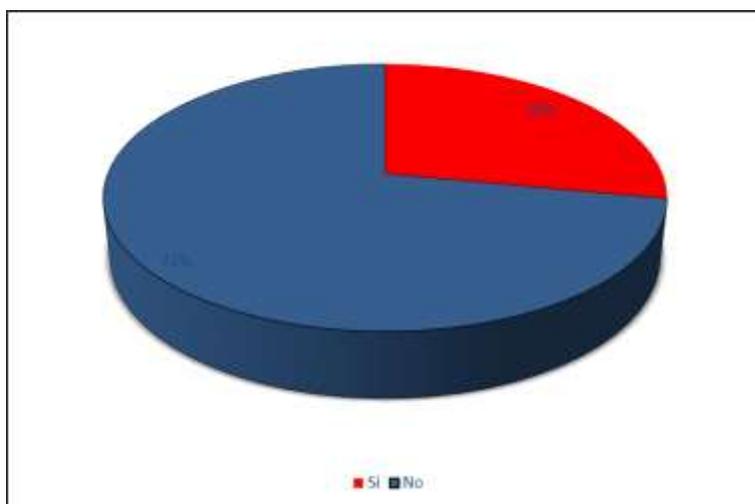
¿Existe entre sus compañeros conflictos laborales que afecten negativamente la imagen y la productividad de la empresa?

**Objetivo:** Identificar qué tipo de conflictos se dan entre los colaboradores

**Tabla N° 22**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	7	28%
No	18	72%
Total	25	100%

**Gráfico N° 22**



**Análisis:** un 72% considera que no existe conflicto entre los colaboradores que ocasionen una mala imagen, por lo tanto, su entorno es un ambiente agradable en la que todos se siente bien lo que ayuda a que exista una buena productividad. Mientras el resto 28% considera que, si existe conflictos, lo que provoca que los empleados que están involucrados tengan baja productividad en sus labores por el hecho que no se siente bien por las discordias que existe, así mismo crean un ambiente tenso para los demás colaboradores en su lugar de trabajo, más, sin embargo

### Pregunta 23

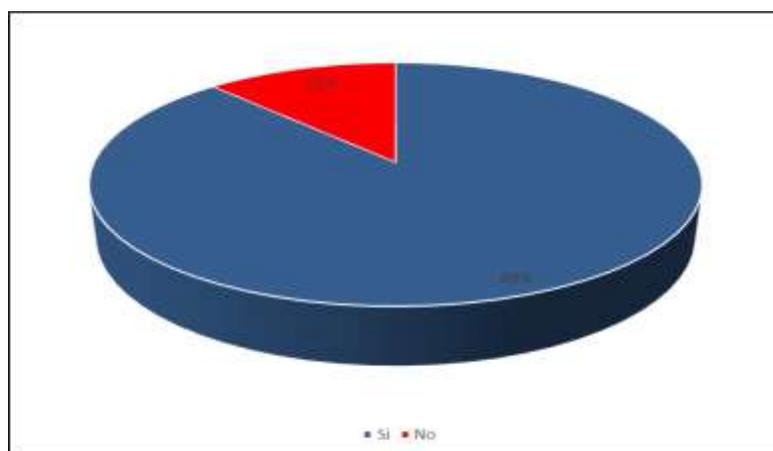
¿Se considera usted un elemento muy importante dentro de la empresa?

**Objetivo:** Determinar si los empleados se sienten un elemento importante dentro de la organización.

**Tabla N° 23**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	22	88%
No	3	12%
Total	25	100%

**Gráfico N° 23**



**Análisis:** Se determina que el 88% de los empleados se consideran un elemento muy importante para la empresa, sin importar el tipo de actividad que realizan, ya que sus aportes hacen posible los objetivos de la organización, por tal motivo todos son un elemento importante

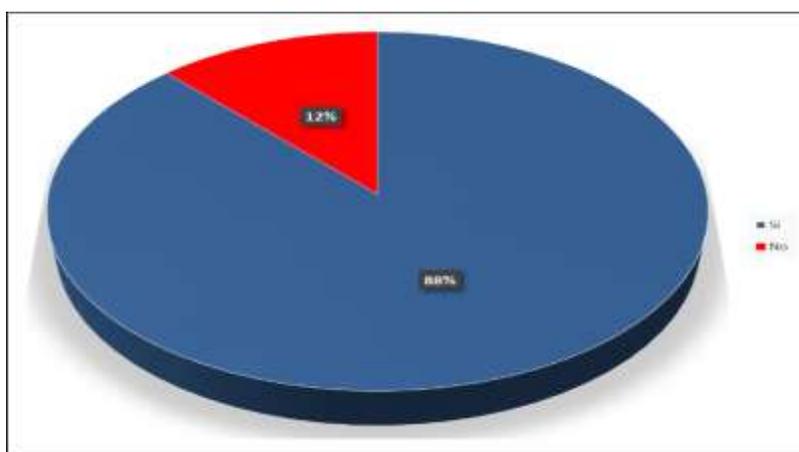
**Pregunta 24**

¿Le gusta que le pregunten dónde trabaja?

**Objetivo:** Verificar que tan gratificante se siente el empleado en la empresa que labora.

**Tabla N° 24**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	22	88%
No	3	12%
Total	25	100%

**Gráfico N° 24**

**Análisis:** A los colaboradores según la encuesta realizada les gusta que les pregunten en que entidad laboran, ya que ellos se sienten orgulloso/as de pertenecer en dicha empresa ya sea por el prestigio que de ella se tiene.



6. ¿Recibe con suficiente anticipación información de cambios en programaciones, antes de que sucedan?		7. ¿Considera que el jefe no solo se limita a dar órdenes y a escuchar sugerencias, sino que además participa en el trabajo?		8. ¿Se promueve el trabajo en equipo por parte del gerente?		9. ¿Considera que su superior escucha y atiende los problemas que le presenta?		10. ¿Las prestaciones que tienen dentro de la institución son de acuerdo a la ley?	
Respuesta	Puntaje	Respuesta	Puntaje	Respuesta	Puntaje	Respuesta	Puntaje	Respuesta	Puntaje
Si	2	Si	2	Si	2	Si	1	Si	2
Si	2	Si	2	Si	2	Si	1	Si	2
Si	2	Si	2	Si	2	Si	1	Si	2
Si	2	No	1	No	1	Si	1	Si	2
No	1	Si	2	Si	2	Si	1	Si	2
Si	2	Si	2	Si	2	Si	1	Si	2
Si	2	Si	2	Si	2	Si	1	Si	2
Si	2	Si	2	Si	2	Si	1	Si	2
Si	2	Si	2	Si	2	Si	1	Si	2
Si	2	Si	2	Si	2	Si	1	Si	2
Si	2	Si	2	Si	2	Si	1	Si	2
Si	2	Si	2	Si	2	Si	1	Si	2
Si	2	Si	2	Si	2	Si	1	Si	2
Si	2	Si	2	Si	2	Si	1	Si	2
Si	2	Si	2	Si	2	Si	1	Si	2
Si	2	Si	2	Si	2	Si	1	Si	2
Si	2	Si	2	Si	2	Si	1	Si	2
Si	2	Si	2	Si	2	Si	1	Si	2
Si	2	Si	2	Si	2	Si	1	Si	2
Si	2	Si	2	Si	2	Si	1	Si	2
Si	2	Si	2	Si	2	Si	1	Si	2
Si	2	Si	2	Si	2	Si	1	Si	2
Si	2	Si	2	Si	2	Si	1	Si	2
Si	2	Si	2	Si	2	Si	1	Si	2
Si	2	Si	2	Si	2	Si	1	Si	2
Si	2	Si	2	Si	2	Si	1	Si	2
Si	2	Si	2	Si	2	Si	1	Si	2
Si	2	Si	2	Si	2	Si	1	Si	2
Si	2	Si	2	Si	2	Si	1	Si	2
No	1	No	1	Si	2	Si	1	Si	2
Si	2	Si	2	Si	2	Si	1	Si	2

11. ¿Considera que la empresa debería tener otras prestaciones salariales de acuerdo al nivel de estudios, desempeño y experiencia?		12. ¿La empresa se preocupa por ayudar a los colaboradores que tienen problemas personales?		13. ¿El ambiente físico de trabajo estimula mi eficiencia y productividad?		14. ¿Considera usted que la ventilación e iluminación de su área de trabajo es la apropiada para la realización de sus actividades?		15. ¿Puede usted tomar decisiones respecto al cargo que desempeña?	
Respuesta	Puntaje	Respuesta	Puntaje	Respuesta	Puntaje	Respuesta	Puntaje	Respuesta	Puntaje
No	2	Si	2	Si	2	Si	2	Si	2
Si	1	Si	2	Si	2	Si	2	No	1
No	2	Si	2	Si	2	No	2	No	1
Si	1	No	1	Si	2	Si	2	Si	2
Si	1	Si	2	Si	2	Si	2	Si	2
No	2	Si	2	Si	2	Si	2	Si	2
Si	1	No	1	Si	2	Si	2	Si	2
Si	1	Si	2	Si	2	Si	2	Si	2
No	2	Si	2	Si	2	Si	2	Si	2
Si	1	Si	2	Si	2	Si	2	Si	2
Si	1	No	1	Si	2	Si	2	Si	2
Si	1	Si	2	No	1	No	1	Si	2
Si	1	No	1	Si	2	Si	2	Si	2
Si	1	Si	2	Si	2	Si	2	No	1
Si	1	Si	2	Si	2	Si	2	No	1
No	2	Si	2	Si	2	Si	2	No	1
No	2	Si	2	Si	2	Si	2	Si	2
Si	1	Si	2	Si	2	Si	2	Si	2
Si	1	Si	2	Si	2	Si	2	No	1
Si	1	Si	2	Si	2	Si	2	Si	2
Si	1	Si	2	Si	2	Si	2	Si	2
Si	1	Si	2	Si	2	Si	2	Si	2
Si	1	No	1	Si	2	Si	2	No	1
Si	1	No	1	No	1	Si	2	Si	2
Si	1	Si	2	Si	2	Si	2	Si	2

16. ¿Realiza usted todas las actividades correspondientes a su puesto de trabajo?		17. Cuando le asignan responsabilidades extras. ¿Las acepta?		18. Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo con sueldo y condiciones iguales. ¿Lo haría?		19. ¿Considera usted que su jefe está dispuesto a ayudarlo cuando se le presenta una duda sobre cómo realizar una tarea relacionada con su trabajo?		20. ¿Colabora usted con sus compañeros de trabajo cuando estos no pueden realizar determinada tarea?	
Respuesta	Puntaje	Respuesta	Puntaje	Respuesta	Puntaje	Respuesta	Puntaje	Respuesta	Puntaje
Sí	1	Sí	2	Sí	2	Sí	2	Sí	2
Sí	1	Sí	2	Sí	2	Sí	2	Sí	2
Sí	1	Sí	2	Sí	2	Sí	2	Sí	2
Sí	1	Sí	2	Sí	2	Sí	2	Sí	2
Sí	1	Sí	2	No	1	Sí	2	Sí	2
Sí	1	Sí	2	No	1	Sí	2	Sí	2
Sí	1	Sí	2	No	1	Sí	2	Sí	2
Sí	1	Sí	2	Sí	2	Sí	2	Sí	2
Sí	1	Sí	2	No	1	Sí	2	Sí	2
Sí	1	Sí	2	No	1	Sí	2	Sí	2
Sí	1	Sí	2	Sí	2	Sí	2	Sí	2
Sí	1	Sí	2	No	1	Sí	2	Sí	2
Sí	1	Sí	2	No	1	Sí	2	Sí	2
Sí	1	Sí	2	No	1	Sí	2	Sí	2
Sí	1	Sí	2	Sí	2	Sí	2	Sí	2
Sí	1	Sí	2	No	1	Sí	2	Sí	2
Sí	1	Sí	2	Sí	2	Sí	2	Sí	2
Sí	1	Sí	2	No	1	Sí	2	Sí	2
Sí	1	Sí	2	Sí	2	Sí	2	Sí	2
Sí	1	Sí	2	No	1	Sí	2	Sí	2
Sí	1	Sí	2	No	1	Sí	2	Sí	2
Sí	1	Sí	2	Sí	2	Sí	2	Sí	2
Sí	1	Sí	2	No	1	Sí	2	Sí	2
Sí	1	Sí	2	No	1	Sí	2	Sí	2

21.¿Cuándo surgen conflictos busca la forma de resolverlos?		22.¿Existe entre sus compañeros conflictos laborales que afecten negativamente la imagen y la productividad de la empresa?		23.¿Se considera usted un elemento muy importante dentro de la empresa?		24.¿Le gusta que le pregunten dónde trabaja?				
Respuesta	Puntaje	Respuesta	Puntaje	Respuesta	Puntaje	Respuesta	Puntaje	TOTAL SI	TOTAL NO	PUNTAJE TOTAL
Si	2	No	2	Si	2	Si	2	40	4	44
Si	2	No	2	Si	2	Si	2	40	4	44
Si	2	No	2	Si	2	Si	2	40	4	44
Si	2	No	2	Si	2	No	1	34	7	41
Si	2	Si	1	Si	2	Si	2	34	7	41
Si	2	No	2	Si	2	Si	2	42	3	45
Si	2	No	2	Si	2	Si	2	36	6	42
Si	2	No	2	Si	2	Si	2	42	3	45
Si	2	No	2	Si	2	Si	2	42	3	45
Si	2	Si	1	No	1	Si	2	36	6	42
Si	2	No	2	Si	2	Si	2	38	5	43
Si	2	Si	1	Si	2	Si	2	34	7	41
Si	2	No	2	Si	2	Si	2	38	5	43
Si	2	No	2	Si	2	Si	2	38	5	43
Si	2	No	2	Si	2	Si	2	38	5	43
Si	2	Si	1	Si	2	Si	2	40	4	44
Si	2	No	2	Si	2	Si	2	42	3	45
Si	2	Si	1	Si	2	Si	2	40	4	44
Si	2	No	2	Si	2	Si	2	36	6	42
Si	2	Si	1	Si	2	Si	2	40	4	44
Si	2	Si	1	Si	2	Si	2	38	5	43
Si	2	No	2	Si	2	Si	2	40	4	44
Si	2	No	2	No	1	No	1	34	7	41
Si	2	No	2	No	1	No	1	26	11	37
Si	2	No	2	Si	2	Si	2	40	4	44

## ANEXO 2. Preguntas de Entrevista Realizadas a la Gerencia

### ▪ Factor: Motivación

1. ¿Considera que el ambiente laboral influye en el desempeño laboral del personal? ¿Por qué?

**Objetivo:** Determinar si o no, el clima laboral influye en el desempeño de los trabajadores.

**Respuesta por Gerente de Sucursal:**

Si, influye. Empezando por el trato que se le da a la persona. Lo más importante es el trato, si el trato no es bueno o no hay armonía en el lugar de trabajo. Algunas de las dos partes estarán inconformes (Empleado o Empleador) por lo tanto es totalmente influyente.

2. ¿El rendimiento de sus colaboradores se tiene en cuenta para las promociones empresariales?

**Objetivo:** identificar si los esfuerzos por parte de los trabajadores en sus labores son posibilidades para un ascenso.

**Respuesta por Gerente de Sucursal:**

Si es correcto, especialmente en Farmavalue no tenemos problemas con su nivel académico para ascenderlo, estamos abierto a dar la oportunidad desde cajero, independiente hasta llegar a gerente. Siempre verificamos actitudes, proyecciones a corto, mediano y largo plazo. Un ejemplo sería: yo que entre como asistente administrativo y logre ascender a un puesto mejor y hoy soy gerente de una sucursal de Farmavalue.

3. ¿Considera importante los incentivos tanto económicos como no económicos para mejorar el ambiente laboral?

**Objetivo:** verificar si la gerencia considera importante los incentivos económicos como los no económicos.

**Respuesta por Gerente de Sucursal:**

Claro que si en FarmaValue tomamos en consideración estos aspectos ya que son una forma de motivar a los empleados y por supuesto que le hace saber lo importante que es su trabajo para la empresa y estamos dispuesto a ayudar en lo que se pueda.

### ▪ Factor: Comunicación

8. ¿En la empresa se maneja la comunicación de forma efectiva entre jefes y colaboradores? ¿a través de qué medios?

**Objetivo:** Evaluar que tan accesible son las formas de comunicarse entre jefes y colaboradores, por ej. Verbal, escrita, o con el uso de todos los medios tecnológico de comunicación

**Respuesta por Gerente de Sucursal**

Entre jefes y colaboradoras la comunicación se maneja verbalmente si ellos necesitan algo de mi parte, el momento puede ser en cualquier parte del día que ellos se acercan a mí para comunicarme lo que está pasando. Por ejemplo, si ellos necesitan un permiso especial o algo, ellos se acercan directamente a mí, no solo por WhatsApp nos decimos todo. En el día también y cada semana yo les hablo para ver cómo van sus resultados, pero no es directamente en conjunto, sino que individualmente y cuando se puede por ejemplo hay un ratito muerto que, para darles una información, los llamo a todos, rodean el escritorio y se les informa.

9. ¿Cómo Gerente o jefe inmediato, escucha las ideas de los empleados?

**Objetivo:** Mostrar si los trabajadores son escuchados por sus inquietudes, necesidades y si se dan posibles soluciones.

**Respuesta por Gerente de Sucursal**

Si claro, ellos a veces tienen ideas, por ejemplo, se acercan y me dicen “mire podemos colocar esto con chonga o esto se puede manejar de esta manera y claro siempre se toman en cuenta las ideas de ellos, siempre y cuando se validen. Yo como Gerente las valido y con mi Gerente de Área que no afecte ninguna otra área en la empresa

10. ¿Realiza reuniones de retroalimentación al equipo para el mejoramiento de procesos deficientes?

**Objetivo:** Verificar si la gerencia realiza reuniones para retroalimentar al equipo en actividades que necesitan mejorarse.

**Respuesta por Gerente de Sucursal**

Reuniones en sí, solamente que nos conectemos en una plataforma ya que en nuestra área de trabajo y por el movimiento en nuestra sucursal, no tenemos un momento en específico que yo los pueda reunir a todos y tomando en cuenta que los horarios que tienen todos no son los mismos y en los horarios cuando están todos en la sucursal es la hora pico. Pero si hay momentos en los que los llamo cada semana y les muestro los indicadores de nuestra plantilla de resultados indicándoles en que vamos mal, por ejemplo, en solicitudes, no estamos llegando a los objetivos, necesitamos retomar esto, entonces si a cada chico si se le hace la retroalimentación de cómo va y lo que esperamos que mejore.

▪ **Factor: Liderazgo**

11. ¿Cómo Gerente o jefe se preocupa por la capacitación y desarrollo del personal, para que realice mejor su trabajo?

**Objetivo:** Revisar si existen capacitaciones para que el trabajador crezca laboralmente, y así mejorar su desempeño.

**Respuesta por Gerente de Sucursal**

Si, tal vez no tenemos una escuela para decir “este mes tú vas a estar acá para que aprendas a hacer las cosas”, pero en lo personal dentro de la sucursal hay personas que saben mucho de cómo es el proceso y como se debe hacer y también la empresa cuando hay una cosa

nueva nos da las herramientas que necesitamos para aprender que es lo nuevo que esta. Por ejemplo habrá una nueva insulina y a todos los chicos se les dio el material para que lo estudiaran y para que se capacitaran, luego de eso se hizo un examen en el cual yo estuve encargada de supervisar mis chicos, cada pregunta que contestaban yo me encargaba de que supieran lo que estaban poniendo al igual que cada producto se les pregunta si saben para qué es, que se le puede dar a un cliente, entonces si nos preocupamos por que sepan hacer las cosas sobre todo por el desarrollo de ellos y para mejorar la atención a nuestros clientes

12. ¿Promueve el trabajo en equipo para sus colaboradores? ¿De qué manera?

**Objetivo:** Medir si existe motivación, delegación de responsabilidades, apoyo, iniciativas para resolver problemas y escuchar sus opiniones.

**Respuesta por Gerente de Sucursal**

Si por ejemplo tenemos muchos clientes con aseguradoras, a veces a un solo dependiente le tocan 3 a 4 aseguradoras, entonces cuando yo veo de esta manera y la sala queda sola yo llamo a los demás dependientes y les digo “por favor ayúdenle a su compañero, agarren una aseguradora cada uno y le ayudan a terminar” o “ayúdenle a sacar los productos a su compañero, porque es una gran lista la que lleva el cliente” de esa manera se ayudan. También podemos ver el trabajo en equipo a la hora de hacer el inventario, muchas veces alguien no encuentra un producto, vienen los demás compañeros le ayudan a buscarlo, no hay individualismo de decir, “eso a vos te toca” o “son tus aseguradoras y vos las vas hacer” sino que se apoyan mucho entre ellos, tengo un equipo sólido en ese aspecto.

13. ¿Cómo Gerente se involucra a apoyar las actividades asignadas al equipo? ¿Con que frecuencia?

**Objetivo:** Indagar la frecuencia con la que el gerente se involucra a apoyar al equipo en las actividades asignadas.

**Respuesta por Gerente de Sucursal**

Si Claro, por ejemplo, el inventario no solo ellos lo hacen también lo hago yo, en las actividades como caja yo apoyo, no soy una gerente que solo paso en mi escritorio haciendo mis cosas y obligaciones que tengo a diario, me involucro en el despacho de domicilios, también cuando un compañero necesita ayuda con un cliente que está molesto yo intervengo.

▪ **Factor: Prestaciones**

14. ¿Las prestaciones se cumplen de acuerdo a la ley?

**Objetivo:** Determinar si los trabajadores reciben todas las prestaciones de ley.

**Respuesta por Gerente de Sucursal**

Si, por ejemplo, nosotros como empresa las prestaciones de ley son dar a nuestros empleados el ISSS y AFP, en todas nuestras sucursales desde el momento que ingresan a

trabajar con nosotros, se le piden sus datos para poderlos ingresar a la planilla y así, desde el primer día que ellos empiezan a laborar obtengan los beneficios de las prestaciones.

15. ¿Cuenta la empresa con prestaciones adicionales a la ley?

**Objetivo:** Diagnosticar si existe beneficios adicionales de ley por ej. Permiso de hacer un mandado y luego regresar, becas de estudio para los hijos de trabajadores, algún subsidio alimentario, un día de descanso adicional, según antigüedad o recibe una bonificación etc.

**Respuesta por Gerente de Sucursal**

Una de las prestaciones que se da en FarmaValue es, la del transporte para las personas que vienen de lugares más lejos, aunque para nuestro caso la de la sucursal escalón 1, no se da ese tipo de prestación porque todos los trabajadores vienen de lugares cercanos.

16. ¿Cuenta la empresa con una escala salarial de acuerdo al nivel de estudios, desempeño y experiencia?

**Objetivo:** Identificar si tienen efectos el grado de estudio, desempeño y experiencia, para recibir un mejor reconocimiento económico.

**Respuesta por Gerente de Sucursal**

En mi experiencia, en la sucursal escalón, el monto que puede ganar un asistente administrativo son \$500, claro los \$500 no dependen de la carrera o diplomado por la que nosotros vamos escalando dentro de la farmacia escalón 1, yo no tengo la carrera terminada y en la escala en la que estoy lo he logrado por el conocimiento que he aportado a la farmacia, entonces para FarmaValue sucursal escalón 1, el salario depende según el conocimiento y el desarrollo de los empleados dentro de la farmacia.

▪ **Factor: Estructura y Ambiente Físico**

17. ¿Cómo percibe actualmente el clima organizacional en la empresa?

**Objetivo:** Relacionar si existe un clima laboral positivo o negativo en la empresa.

**Respuesta por Gerente de Sucursal**

El ambiente laboral para mi opinión en la sucursal escalón es excelente, en el sentido de que yo no tengo mayor problema con los chicos, ellos en ningún momento vienen enojados a su lugar de trabajo, aunque tal vez en su casa tuvieron algún problema pero cuando llegan aquí es un ambiente ameno, en su momento sonríen, platican con sus compañeros que tienen a la par, es más hasta yo, hay momentos en el día que les doy una sonrisa mía, ellos no tienen una gerente que se la pasa todo el día enojado o que crea un ambiente tenso, si no que tengo un ambiente laboral agradable porque yo los dejo ser, ellos siempre han podido llevar su manera de ser y llevar a la par su trabajo.

18. ¿Considera que los empleados tienen un buen ambiente físico de trabajo y que los estimula a ser más eficaces y productivos?

**Objetivo:** Identificar si las condiciones del área de labores son las adecuadas como ventilación, iluminación, acceso al área etc.

**Respuesta por Gerente de Sucursal**

En nuestra sucursal tenemos nuestro comedor, sillas para que ellos puedan estar sentados, contamos con microonda en el cual ellos pueden calentar su comida, también contamos con aire acondicionado para que ellos no sufran de la calor, así mismo se cuenta con todas las vía de seguridad y que hagan uso de su mascarilla para este tiempo de pandemia, talvez no es un espacio físico iluminado en sí, pero si es un lugar que siempre está limpio, así mismo se brindan todas las comodidades para que el empleado se sienta bien, por ejemplo tenemos una alfombra de descanso en la que ellos puede hacer uso de ella.

19. ¿Le Proporciona el equipo necesario a los empleados para que desempeñen bien su trabajo?

**Objetivo:** Indagar si la gerencia o a quien corresponda, dota de las herramientas necesarias a los trabajadores para sus labores

**Respuesta por Gerente de Sucursal**

Si, en el área de trabajo tenemos que tener todos lo necesario para realizar de una mejor manera el trabajo, ya que se realizan cálculos de todos los artículos que se necesita para ello se proporcionan calculadoras, lapiceros para cualquier apunte, tijera para cortar los medicamentos que se necesiten ser cortados, se pone en práctica el uso del uniforme con su gabacha y para los del área de motociclista es la empresa quien les provee en uniforme.

20. ¿Qué factores considera que les afecta más a los trabajadores en el ambiente físico del trabajo?

**Objetivo:** Diferenciar los factores que provocan insatisfacción para los trabajadores en sus labores.

**Respuesta por Gerente de Sucursal**

Un factor que ellos no se sienten cómodos, talvez es por el hecho de estar 3 o 5 horas parados, aunque es algo que soy muy sincera que con el tiempo uno se acostumbra, talvez para el empleado nuevo le cuesta un poquito adaptarse.

Anexo 3. Organigrama propuesto por equipo de investigación.

