

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS Y ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



“CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA
EMPRESA MATRIZ MIFARMA S.A.C”

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

HUAYHUA ALEJO, EDISON OMAR

Villa El Salvador
2016

DEDICATORIA:

A mis padres, quienes sin escatimar esfuerzo alguno, han sacrificado gran parte de su vida para formarme y educarme profesionalmente, a quienes nunca poder pagar todos sus desvelos ni aun con las riquezas más grandes del mundo y sabiendo que jamás existirá una forma de agradecer en esta vida de lucha y superación constante, deseo expresarle que mis ideales, esfuerzos y logros han sido también suyos, los quiero mucho.

A mi tía Aquilina a quien considero mi segunda Madre, mi tío Feliciano quienes fueron un gran apoyo durante mis estudios y a quienes les tengo un infinito cariño.

A mis tíos: Mauro, Juan, Isaac, que en todo momento me dieron el ánimo y encomio para terminar satisfactoriamente mis estudios.

AGRADECIMIENTO

Al Dr. Segundo Arréstegui Angaspilco, quien con su amplia experiencia y Conocimiento me guió con paciencia para la realización de este trabajo.

Al Dr. Régulo Villegas Mas, por el tiempo dedicado y su apoyo en la elaboración del trabajo.

A todos mis amigos que me brindaron su apoyo para realizar este trabajo de investigación.

ÍNDICE	PAG
INTRODUCCIÓN.....	1
 <u>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.</u>	
1.1 DESCRIPCION DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	3
1.2 JUSTIFICACION DEL PROBLEMA.....	5
1.3 DELIMITACION DE LA INVESTIGACION.....	6
1.3.1 ESPACIAL.....	6
1.3.2 TEMPORAL.....	6
1.4 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	6
1.5 OBJETIVOS.....	7
1.5.1 OBJETIVO GENERAL.....	7
1.5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	7
 <u>CAPÍTULO II. MARCO TEORICO</u>	
2.1 ANTECEDENTES.....	8
2.2 BASES TEORICAS.....	12
2.3 MARCO CONCEPTUAL.....	16
 <u>CAPITULO III. DISEÑO/ DESCRIPCION DE LA HERRAMIENTA/MODELO/SISTEMA</u>	
3.1 ANALISIS DEL MODELO /HERRAMIENTA/SISTEMA.....	34
3.2 CONSTRUCCION, DISEÑO O SIMULACION DE LA HERRAMIENTA /MODELO/SISTEMA	43
3.3 REVISION Y CONSOLIDACION DE RESULTADOS.....	47
 CONCLUSIONES.....	
RECOMENDACIONES.....	
BIBLIOGRAFIA.....	
ANEXOS.....	

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1.	Relación entre organización y satisfacción.....	19
Figura 2.	Caracterización del clima organizacional.....	22
Figura 3.	Flujo del clima organizacional.....	23
Figura 4.	Esquema del clima organizacional.de Litwin y Stinger.....	24
Figura 5	Organigrama estructural Mifarma S.A.C.....	36
Figura 6.	Cantidad de personal según su gerencia y área.....	37
Figura 7.	Personal activo según áreas.....	38
Figura 8.	Distribución de los puestos y áreas a trabajar.....	39
Figura 9.	Modelo de Litwin y Stringer aplicado en Mifarma S.A.C.....	40
Figura 10.	Dimensiones del clima organizacional en Mifarma .S.A.C.....	41
Figura 11.	Operacionalización de variables.....	64
Figura 12.	Dimensiones del clima organizacional.....	65
Figura 13.	Matriz de consistencia.....	66
Figura 14.	Cuestionario de satisfacción laboral.....	67

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación lleva por título “El Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en la empresa matriz Mifarma S.A.C”, para optar el Título de Licenciado en Administración, presentado por el alumno Huayhua Alejo, Edison Omar.

En la actualidad, las empresas buscan herramientas de cómo lidiar con la competencia, se creía que mantener un buen producto y un buen precio era la clave para llevar la empresa al éxito, sin embargo en el pasar del tiempo se ha demostrado que esa creencia por parte de algunos empresarios ya es obsoleta puesto que la competencia ya no empieza desde el primer contacto con el cliente sino desde el ingreso de la materia prima hasta un producto terminado, es decir, parte de la competencia empieza desde el trato que se mantiene dentro de la empresa y la relación que existe entre los colaboradores y jefes. Este nuevo enfoque ya es parte de una fortaleza y si es bien utilizada puede llegar a ser una ventaja competitiva “ El clima organizacional”, a lo que me refiero es aquel ambiente que se vive dentro de una empresa u organización , sin embargo dicho clima dependerá mucho del trato y motivación que reciba dicho colaborador. No olvidemos el recurso humano es el más importante en toda empresa.

Por ello que el presente trabajo se realizó con el fin de detallar los aspectos relacionados al clima organizacional y al desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Mifarma S.A.C, con la finalidad de analizar, explicar y proponer alternativas de mejora que sirva de guía a los directivos de la empresa, así fomentar un ambiente laboral agradable y motivador para sus trabajadores y de esta manera aumentar su desempeño laboral.

El presente trabajo titulado “Clima organizacional y el desempeño laboral en la empresa matriz Mifarma S.A.C ” tiene como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal en la empresa

matriz Mifarma S.A.C del distrito de La Victoria en el periodo enero – Junio 2014.

Las variables en estudio que intervienen son: clima organizacional y desempeño laboral. El estudio abarca a un grupo del personal de la empresa matriz Mifarma S.A.C del distrito de La Victoria. Así mismo la muestra comprende 50 trabajadores.

Este estudio está estructurado en 3 capítulos las mismas que se describen a continuación:

El capítulo I trata una breve introducción de la investigación, el mismo que comprende puntos esenciales, tales como planteamiento del problema, la justificación del problema, las delimitaciones y la importancia del estudio que es la principal causa del motivo del estudio.

En el capítulo II, que es el marco de referencia teórico y conceptual , he recopilado investigaciones ya hechas, que contienen estudios similares a las variables utilizadas en este caso, el marco teórico de aquellos especialistas que definen cada variable utilizada en este estudio, con sus propias experiencias de estudio y un marco conceptual.

En el capítulo III desarrolla la descripción del modelo o sistema aplicado al problema general de la empresa, así como algunas recomendaciones enfocadas en el estudio del mismo.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

La empresa Mifarma S.A.C surgió en noviembre del año 2005 de la mano de Química Suiza, una de las empresas nacionales de mayor desarrollo en el país. Una cadena de farmacias comercializadora de medicamentos y productos de higiene, cuidado personal y de belleza.

Se creó con la finalidad de ofrecer lugares de compra modernos, que cuenten con una gran variedad de productos de la mejor calidad y con alternativas para todos nuestros clientes, además de contar con un servicio y atención al cliente personalizado ofreciendo una mejor experiencia de compra.

El principal problema de empresa Mifarma S.A.C es el incorrecto clima organizacional que se maneja, dando como consecuencia un bajo desempeño laboral de los colaboradores, el cual obstaculiza también el buen funcionamiento de los procesos de cada área lo que genera un retraso en los objetivos organizacionales. El mantener conocimientos comunes acerca del clima organizacional donde simplemente si informa pero no se establece un valor agregado, esa es la causa genérica del problema.

Otras causas del bajo clima organizacional de la empresa Mifarma S.A.C son los bajos niveles de comunicación entre jefe/gerente – subordinado, las bajas escalas remunerativas, sumado a las reducidas capacitaciones y una inexistente oportunidad para realizar una línea de carrera o facilidades para acceder a algún medio de estudios que aumente el desempeño de los colaboradores.

Por lo tanto, los modelos tradicionales que se aplica en la empresa Mifarma S.A.C está dando como resultado la inestabilidad laboral y por ende hay mucha rotación de personal, reclamos laborales y sobretodo como ya lo mencionamos anteriormente el bajo nivel en el desempeño laboral.

El servicio que ofrece la empresa Mifarma S.A.C en todas las áreas es característico en el mercado por la atención pertinente, calidad y servicio al cliente y diferenciación en sus productos (incursionamiento de nuevos productos a bajos precios), el cual se ha mantenido a través de los años, pero poco a poco se ha ido evidenciando inconvenientes y retrasos en los procesos de cada área,

Los directivos de la Empresa Mifarma S.A.C. Necesitan revisar sus estrategias y conocimientos acerca del clima laboral que han venido ejerciendo en la empresa hasta la actualidad, las cuales no se ha basado en las necesidades que el personal está manteniendo, ignorando que tipo de impacto se ha ejercido en el desempeño laboral de los colaboradores, por lo que presume un alto nivel de insatisfacción, repercutiéndose en una opinión negativa acerca del servicio que presta la empresa, ya que la demanda es constante.

Proyectando esta situación de la empresa Mifarma S.A.C se puede decir, que de no realizarse acciones de cambio propositivo sobre la problemática planteada, sin tomar medidas correctivas se arriesgará el prestigio y la estabilidad organizacional, y en consecuencia se obtendrá el deterioro de la imagen, esto repercute en la percepción del servicio pudiendo influir en la confianza de los usuarios con respecto de la organización.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Es tal la importancia que hoy se le otorga al factor humano que se le considera la clave del éxito de una empresa y la gestión de Recursos Humanos “es considerada como la esencia de la Gestión Empresarial”. De esta manera una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de vida laboral, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos que provocan el ausentismo y la inestabilidad de la fuerza de trabajo.

Un adecuado Clima Organizacional permitirá que las áreas destinadas a la gestión del talento humano potencialicen su accionar; es necesario romper los paradigmas impuestos que han limitado su crecimiento. Es vital poseer una nueva visión del clima organizacional; promulgando ideas creativas, innovadoras y de integración que permitan forjar un desempeño laboral apropiado y faciliten el crecimiento empresarial, fomentando compromiso por su empresa.

El presente trabajo de investigación está elaborado con la finalidad de descubrir cuál es la influencia que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la empresa matriz MIFARMA S.A.C. Así mismo este aporte de investigación ayudara a los promotores de dicha organización para tomar decisiones apropiadas sobre dicho tema con el fin de incentivar el conocimiento contribuyendo a la mejora de la calidad de vida de todos los colaboradores y por ende mejorar el desempeño organizacional de los colaboradores.

1.3 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 ESPACIAL

El área geográfica o espacial en que se va desarrollar la investigación es en la casa matriz de la empresa MIFARMA S.A.C ubicado en La Victoria Calle Víctor Alzamora 147 – Sta. Catalina.

1.3.2 TEMPORAL

El periodo o lapso en la cual se trabajara la investigación comprende:
Enero 2014 – junio 2014

1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

PROBLEMA GENERAL

- ¿De que manera el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa matriz MIFARMA S.A.C?

PROBLEMAS ESPECIFICOS

- ¿De qué manera las relaciones humanas influye en el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa matriz MIFARMA S.A.C?
- ¿De qué manera las recompensas salariales influye en el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa matriz MIFARMA S.A.C?
- ¿De qué manera la identidad influye en el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa matriz MIFARMA S.A.C?
- ¿De qué manera la cooperación influye en el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa matriz MIFARMA S.A.C?

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

- Explicar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores en la casa matriz de la empresa MIFARMA S.A.C.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Explicar la influencia de las relaciones humanas en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa matriz MIFARMA S.A.C
- Explicar la influencia de las recompensas salariales en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa matriz MIFARMA S.A.C
- Explicar la influencia de la identidad en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa matriz MIFARMA S.A.C
- Explicar la influencia de la cooperación en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa matriz MIFARMA S.A.C

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES

A nivel Internacional

Deza, M. (2011) En el estudio de investigación influencia del clima organizacional en la motivación de personal asistencial de enfermería de medicina quirúrgica, tesis para optar el grado de Master oficial de gestión de enfermería de la universidad Barcelona España.

El objeto planteado en este antecedente fue determinar la influencia del clima organizacional en la motivación de los profesionales de enfermería del Hospital Universitario de Bellvitge; la investigación fue de un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo, transversal; se realizó a todas la unidades asistenciales médico quirúrgico del hospital Universitario de Bellvitge. La población fue todo el personal de enfermería que trabajan en las unidades asistenciales del HUB que cumplen criterios de inclusión y exclusión. La muestra se seleccionara mediante muestreo probabilístico de forma aleatoria simple, siendo un total 108 profesionales. La encuesta mediante el uso de un cuestionario, previa aplicación de prueba piloto. La información obtenida se realizara con análisis de estadística descriptiva, correlación de pearson y modelo de regresión lineal. El tiempo para poder coordinar con los profesionales de enfermería, la cumplimentación del cuestionario por la diversidad de turnos y horarios, y el

cansancio de los profesionales en la cumplimentación de cuestionarios sin tener FEED-BACK en los resultados obtenidos.

Esta tesis por el desarrollo de sus variables, es importante como fuente de consulta en el trabajo de investigación.

Arnedo, B & Castillo, M (2009) Realizaron una investigación titulada: satisfacción laboral de los empleados del instituto de previsión social del personal docente y de investigación de la universidad de Oriente (IPSPUDO) Cumana, estado Sucre, año 2008. Trabajo de grado, modalidad investigación, presentado como requisito parcial para optar el título de licenciada en gerencia de recursos humanos de la universidad de Oriente de Cumana – Venezuela. El objetivo general de esta investigación fue analizar en nivel de satisfacción laboral de los empleados del IPSUDO, Cumana 2008. El nivel de investigación fue descriptivo y fue una investigación de campo y la información se obtuvo a través de un cuestionario aplicado a todo el personal de IPSPUDO, que estuvo conformado por 30 empleados. La investigación arrojó que el personal se encuentra insatisfecho lo que indica que hay factores que no están funcionando de manera óptima, debido a que la retribución económica está generando insatisfacción entre los empleados del IPSPUDO, debido a que las dimensiones correspondencia entre salario y esfuerzo, superioridad del salario en comparación con otros cargos y capacidad del salario para cubrir necesidades, fueron percibidas por los empleados como insatisfactorias.

Chaing, M; Salazar, C y Nuñez, A. (2007). Clima organizacional y la satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1. Utilizo como instrumento el cuestionario graduado en la escala de Likert para medir el clima organizacional y para la satisfacción laboral utilizo el cuestionario s20/23 de Melia y Peiro (1989) que tiene una estructura de cinco puntos. Arribo a las siguientes conclusiones: que hay un efecto del clima organizacional sobre la satisfacción laboral. Se encontró que existen dimensiones del clima organizacional que tienen relaciones estadísticamente significativas con variables de satisfacción laboral.

Esta investigación tiene la variable del clima organizacional y sirvió de base para comparar resultados de la presente investigación.

A nivel nacional

Molocho, N. (2010) La investigación titulada “Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01 – Lima Sur-2009. Tesis para optar el grado académico de magister en educación de la universidad Nacional Mayor de San Marcos. La investigación presento como objetivo explicar la influencia que tiene el clima organizacional en la gestión de la sede administrativa UGEL N°01 Lima Sur. Para ello el autor utilizo en la investigación el nivel descriptivo, cuantitativo y de corte transversal, aplico un cuestionario de tipo Likert a una muestra de 56 empleados entre el director, jefes de área, especialistas, personal administrativos y de servicio. Con lo cual concluyo que el potencial humano influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N°01 Lima Sur, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación, al 95% de confianza; el diseño organizacional, influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N°01 Lima Sur con lo que se cumple la hipótesis planteada de la investigación, al 95% de confianza y la cultura de la organización influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima Sur, con lo que se cumple con la hipótesis planeada en la investigación, al 95% de confianza.

Tesis que ayudara a sustentar mi trabajo de investigación en la variable de clima organizacional enriqueciéndola con su aporte.

Casas, D(2014) en la tesis “Clima organizacional y satisfacción laboral de los docentes de la institución educativa N°5098 – Kumamoto – Ventanilla – Callao”. Tesis para optar el grado de magister en gestión de la educación. Universidad San Ignacio De Loyola. Tuvo como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de la institución Educativa N° 5098 - Kumamoto – Ventanilla – Callao. El diseño de la investigación corresponde a descriptivo correlación. Tomo como muestra a 63 docentes de la institución educativa a quienes les aplico un cuestionario graduado en la escala le Likert de 5 puntos. Arribo a la siguiente conclusión:

hay una correlación alta entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de la institución educativa.

Esta investigación tiene las dos variables de la presente investigación pero corresponde al campo educativo.

Arredondo, D (2008) En su investigación “inteligencia emocional y clima organizacional en el personal del hospital Feliz Mayorca Soto”, tesis para optar el grado académico de magister en salud ocupacional y ambiental de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. El objetivo principal fue, establecer la correlación entre inteligencia emocional y la percepción del clima organizacional en el personal del referido hospital “Felix Mayorca Soto”, teniendo en cuenta el sexo y grupo ocupacional. Para el estudio se ha empleado dos instrumentos confiables y debidamente validados para su uso en el Peru: el ICE de Bar-on, adaptados por Zoila Abanto. Leonardo Higuera Y Gorge Cueto; y la escala de percepción del clima organizacional de Litwin Y Stringer, adaptado por Sonia Palma. Se realizó un estudio observacional, correlacional y de corte transversal, en una población voluntaria conformada por 119 trabajadores, donde se encontró un nivel promedio de inteligencia emocional. Al comparar los promedios de inteligencia emocional por sexo y grupo ocupacional, no se observó diferencias estadísticamente significativas. Para obtener los promedios de la percepción del clima organizacional según el grupo ocupacional, se aplicó ANOVA y se encontró que el 78.995 de trabajadores consideran que existe un clima bueno o aceptable. Al realizar la comparación entre grupos ocupacionales, se encontró diferencias estadísticamente significativas entre obstétricas y enfermeros, obstétricas y médicos; por lo que se llega a afirmar que las obstétricas tienen mejor percepción del clima organizacional que los enfermeros y médicos. No hay diferencias significativas en los puntajes obtenidos por sexo. Para determinar la correlación, se aplicó la prueba de Spearman y se llegó a la conclusión de que no existe correlación directa entre la inteligencia emocional y el clima organizacional; sin embargo, se encuentra que la IE participa indirectamente en el clima organizacional, considerando que cada trabajador percibe su ambiente

laboral de acuerdo a sus características personales, que forman parte de su inteligencia emocional.

Trabajo que por la investigación de una de sus variables, clima organizacional, enriquecerá mi investigación propuesta con variables similares.

2.2 BASES TEORICAS

TEORÍAS DEL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL:

TEORÍA CLÁSICA:

Fayol resalta en su teoría clásica de la administración, el énfasis en la estructura, la cual parte de un todo organizacional, con el fin de garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean órganos o personas.

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

Técnicas: producción de bienes o servicios de la empresa.

Comerciales: compra, venta e intercambio.

Financieras: búsqueda y gerencia de capitales

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

Contables: inventarios, registros, balances, contos y estadísticas.

Administrativas: integración de todas las funciones de la dirección.

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

- División del trabajo.
- Autoridad y responsabilidad
- Disciplina.
- Unidad de mando
- Unidad de dirección
- Subordinación de los intereses particulares a los generales

- Remuneración personal
- Centralización
- Cadena escalar
- Orden
- Equidad
- Estabilidad del personal
- Iniciativa
- Unión de personal.

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

TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Los humanos han transcurrido en una lucha por la búsqueda de la igualdad, sin embargo, las características tan específicas y únicas de los individuos se han perdido en su gran diversidad, lo que ha llevado a un confuso entendimiento y comprensión del comportamiento humano.

La teoría del comportamiento humano, trata de integrar una serie de conceptos y variables que ayudan al estudio de cómo los individuos actúan e interactúan en sus diferentes contextos. Dentro de las características del comportamiento se desprenden una serie de variables como la personalidad, autoestima, inteligencia, carácter, emoción, motivación, familia, aprendizaje y cultura, entre otros.

En este marco, el psicólogo estadounidense Douglas Mc Gregor, afirma con indiscutibles argumentos que de la teoría del comportamiento humano se desprenden la mayoría de las acciones administrativas.

El comportamiento organizacional es uno de los principales enfoques para estudiar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la misma.

TEORÍA “X” Y “Y” DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Del comportamiento organizacional se desprenden una diversidad de teorías para ayudar a explicarlo, una de ellas es la teoría “X” en la cual los directivos consideran que los trabajadores solo actúan bajo amenazas y evitarán trabajar ya que les disgusta hacerlo, esto debido a las pocas ambiciones y responsabilidad que poseen.

Se les concibe como indiferentes a las necesidades de la organización y renuentes al cambio, ni las retribuciones por su trabajo los anima a interesarse por realizar sus actividades dentro de la organización, es entonces que los directivos tienen que recurrir a ciertas formas de coerción, control y amenazas, para lograr que los subordinados lleven a cabo sus labores.

Por otra parte en la Teoría “Y”, los directivos consideran en principio de que la gente quiere y necesita trabajar, por lo tanto se apoya en el supuesto de que la gente no es perezosa y lo único que los directivos tienen que hacer es potencializar sus capacidades, con el fin de que trabajen de forma natural, divertida y relajada.

Considero que la teoría “Y” ofrece mayor aportación al estudio, ya que el hecho de estudiar el clima organizacional con el fin de poder proponer alternativas de solución, a través de la identificación de áreas de mejora, tanto en los diferentes departamentos como en las personas, permitirá potencializar sus capacidades.

TEORÍA “Z”

Po otro lado, William Ouchi propone una teoría “Z”, en la que la autoestima de los empleados está ligada a un aumento en la productividad de las organizaciones.

Esta teoría sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y, a la vez, la autoestima de los empleados.

La teoría “z” afirma que, para poder entender las necesidades del trabajador dentro de la organización, es necesario tomar en cuenta ciertos factores externos de esta, en este sentido, es importante tomar en cuenta que no es posible separar la vida personal de los empleados de las cuestiones laborales.

Esta teoría basada en las relaciones humanas, tomando en cuenta aspectos como relaciones personales estrechas, trabajo en equipo y confianza, entre otras, trata de mejorar la productividad a través de una filosofía humanista, en la que la organización debe comprometerse con sus empleados, además, permite darse cuenta de que los trabajadores no son solo maquinas que producen, sino que son seres integrales que se ven afectados por los diferentes contextos en los que se desenvuelven, llevando experiencias de un lugar a otro.

Esto será de gran importancia para poder analizar la presente investigación tomando en cuenta no solo aquello que ocurre dentro de la organización, sino también lo que sucede fuera de ella y que influye en el comportamiento organizacional.

TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS.

La teoría de las relaciones humanas trae consigo una nueva visión, dentro de las organizaciones, sobre la naturaleza del hombre, ya que concibe al trabajador no como un ente económico, sino como un ser social con sentimientos, deseos, percepciones, miedos y necesidades que lo motivan a alcanzar ciertos objetivos, donde a través de los estilos de liderazgo y las normas de grupo determina, de manera informal, los niveles de producción.

Este enfoque humanista no pierde de vista el objetivo principal de las teorías clásicas, maximizar la productividad; esto, claro sin dejar de lado que los factores sociales y psicológicos pueden determinar, en gran parte, la producción y satisfacción de los trabajadores.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN:

Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no.

El propósito de la organización es generar confianza entre los actores, a fin de establecer unidades sociales, alcanzar metas, relaciones entre si y deberes que cumplir, asumir una identidad propia y sobre todo, antes que una organización formal es una organización social.

Toda organización expresa un entorno cultural donde se desarrolla e influye en la consolidación de sus elementos.

LA EMPRESA COMO ORGANIZACIÓN

Una de las características principales de las organizaciones, es que están formadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de sus metas.

La empresa es una organización con ánimo de lucro. El lucro es el beneficio, provecho o utilidad material que se obtiene de un negocio aunque hay empresas no lucrativas.

El autor menciona las funciones que una organización debe cumplir entre las que se encuentra:

- Reunir recursos para alcanzar las metas y resultados deseados.
- Producir bienes y servicios con eficiencia.
- Facilitar la innovación.
- Utilizar productos modernos y tecnología basadas en computadoras.
- Adaptarse e influir en un ambiente cambiante
- Crear valor para los propietarios, clientes y empleados.
- Acomodarse a los desafíos constantes de diversidad ética, patrones desarrollo profesional, motivación y coordinación con los empleados.

Por ello, a partir de esto he tomado como organización a la empresa MIFARMA S.A.C

CLIMA ORGANIZACIONAL:

Es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. “Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo (Caligiore y Díaz, 2003:645)

A continuación mencionare algunas definiciones de diversos autores que nos ayudaran a comprender mejor el concepto de clima organizacional.

Chiavenato, (1992), “El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización”. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

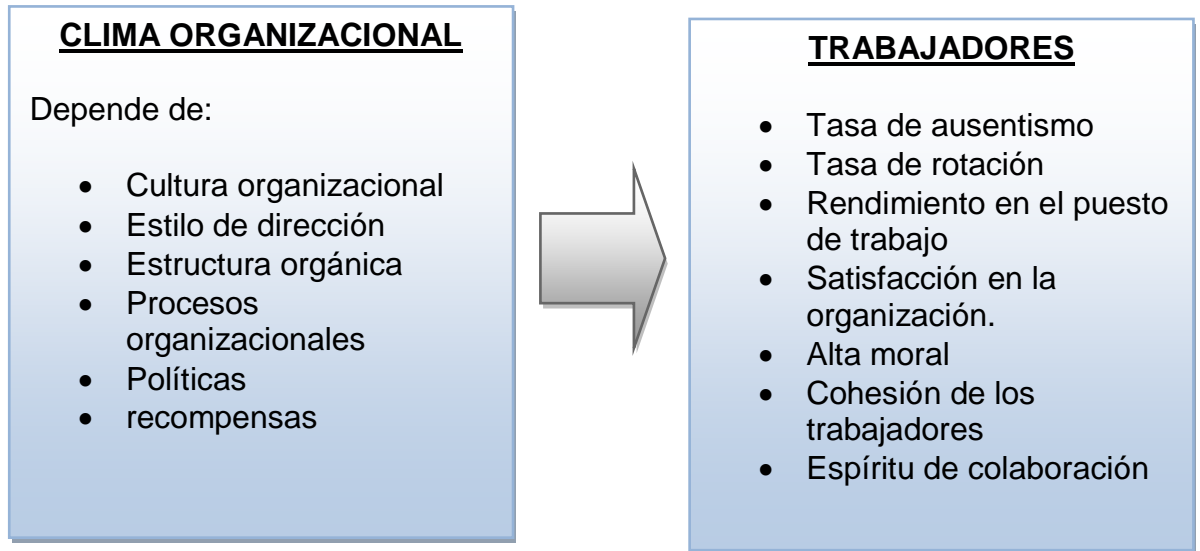
Brunet, (1987), Afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

Seisdedos, (1996), Se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización.

En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas, podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

El clima organizacional es, por tanto, el conjunto de sentimientos y actitudes que caracterizan a los trabajadores de una organización en sus relaciones laborales, determina la forma como los trabajadores perciben su trabajo, sus relaciones, su organización, su satisfacción, etc. Gráficamente esta idea la podemos representar de la siguiente manera:

Figura 1. Relación entre organización y satisfacción.



Fuente: Elaboración propia

TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT.

Como ya se indicó el Clima Organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral. El Clima Organizacional, es pues, una variante interviniente que media entre los factores organizacionales y los individuales. Las características de la organización son relativamente estables en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización. El Clima Organizacional afecta el comportamiento y la percepción del individuo tanto dentro de la misma organización como en el cambio de una organización a otra.

Barroso distingue los siguientes tipos de Climas existentes en las organizaciones:

1. Clima tipo Autoritario - Explotador: La dirección no tiene confianza en 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, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de órdenes e instrucciones específicas.

2. Clima tipo Autoritario – Paternalista: Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de Clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado

3. Clima tipo Participativo - Consultivo: Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.

4. Clima tipo Participativo – Grupal: Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL:

Litwin y Stinger, postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. 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 inestructurado.

2. Responsabilidad (empowerment): 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 control de su trabajo.

3. 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.

4. Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación: 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.

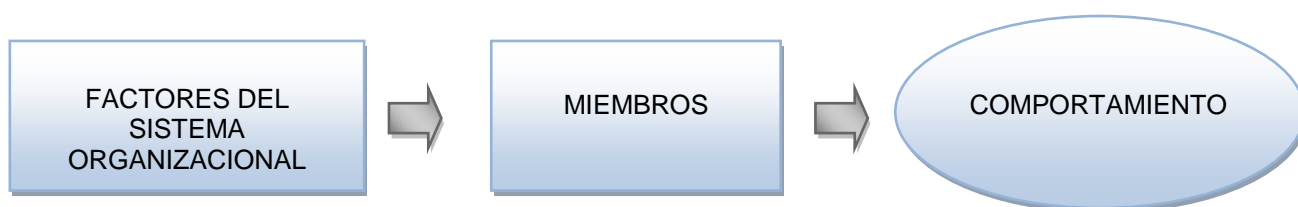
7. Estándares: Percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos: Implica el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad: 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.

La caracterización del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en actitudes y conductas de los miembros, en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. Al respecto cabe precisar que, de los diversos enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral.

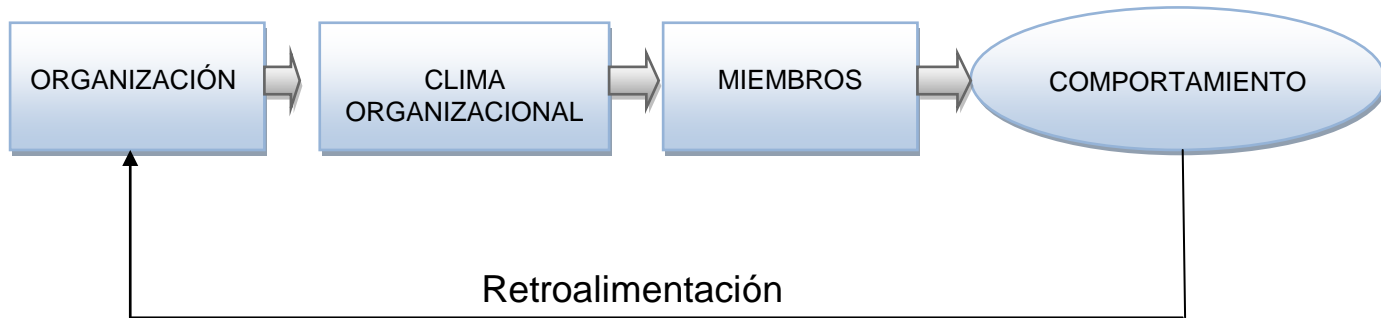
Figura 2.- Caracterización del clima organizacional



Fuente: Kolb, D., Rubín, I. y McIntyre, J. Psicología de las Organizaciones. 2001

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que considera que el comportamiento de un trabajador no es una resultante mecánica de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Por su parte, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional⁵⁷ refleja la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito, tal como se puede apreciar en la siguiente figura:

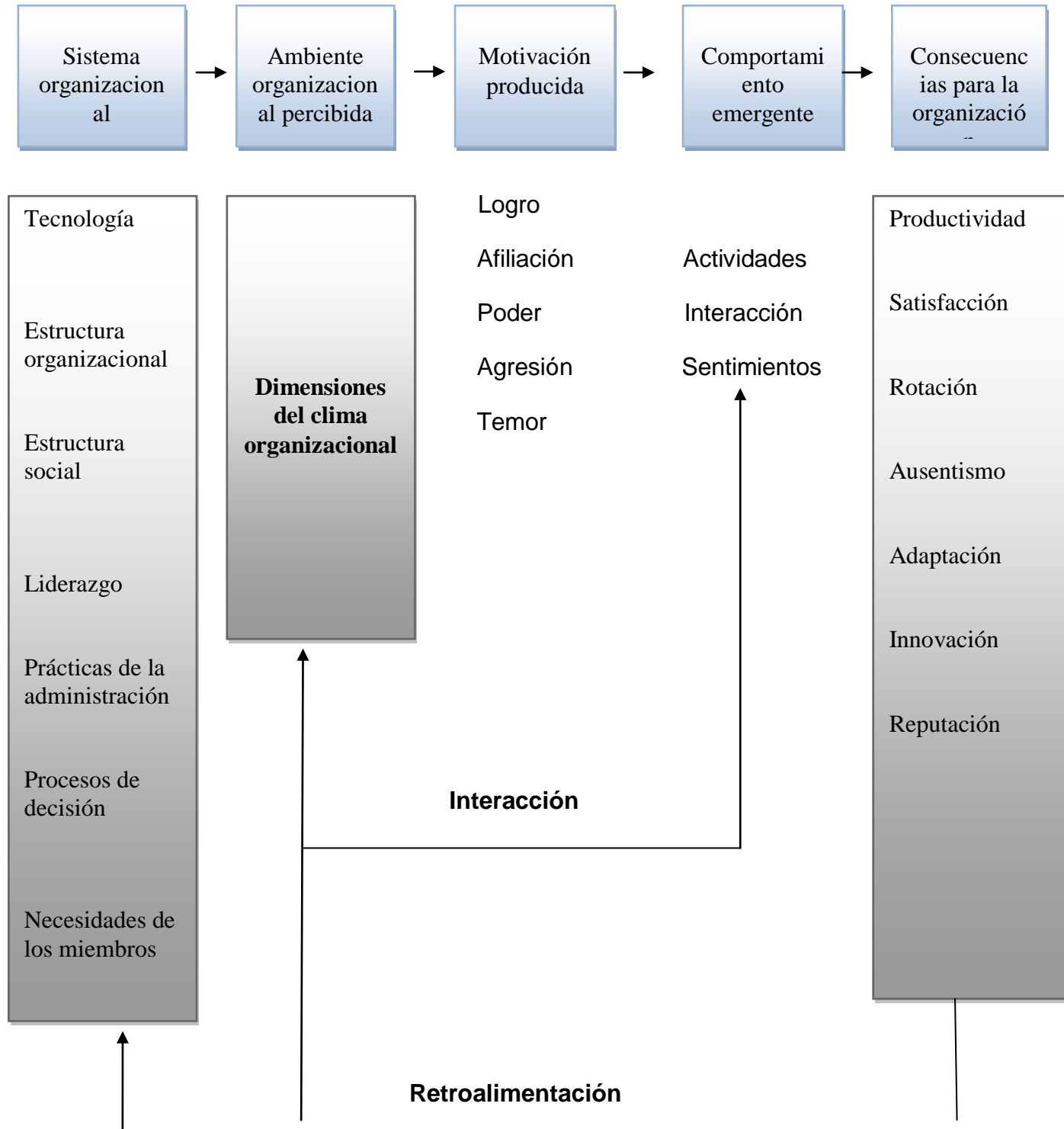
Grafica 3.- Flujo del clima organizacional



Fuente: Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J. (2001) Psicología de las Organizaciones

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). En base a las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional: “El Clima Organizacional 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, etc.)”. De acuerdo a las consideraciones anteriores, Litwin y Stinger , proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional.

Figura 4.- Esquema del clima organizacional de Litwin y Stinger



Fuente: Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J. Psicología de las Organizaciones. 2001

CARACTERISTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL:

El clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización. El sistema organizacional, como sistema autopoiético de decisiones, constituye el tema de reflexiones sobre el que se construye la definición de clima. En otras palabras, el clima puede construirse como una autorreflexión de la organización acerca de su devenir. La experiencia organizacional que tienen los miembros es auto-observada por éstos, que la evalúan colectivamente.

Esto significa que el clima organizacional es una auto-reflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional. Sin embargo, esto no hace que el clima sea necesariamente una auto-reflexión de la organización como sistema autopoiético de decisiones. Para que lo sea, es necesario que el tema del clima sea tratado en el decidir organizacional. En efecto, en los casos en que las organizaciones ven afectado su decidir por el clima o en los casos en que se adoptan decisiones, motivadas por el clima o destinadas a provocar cambios en éste, el clima ha pasado a constituirse en parte de la auto-reflexión del sistema organizacional.

El clima organizacional tiene las siguientes características:

1.- Hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.

2.-Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto de no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.

3.- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.

4.- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores " no tienen la camiseta puesta ", normalmente tienen un muy mal clima organizacional.

5.- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y - sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

6.- Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso , de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización. Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección -clima organizacional parecería requerir.

7.- El ausentismo y la rotación excesiva puede ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorada. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.

8.- En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración.

FORMAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT

Existen diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto. Veremos, en primer lugar, la de Likert . Rensis Likert sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización.

En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

Esta posición sustentada por Likert es consistente con el tan conocido teorema de Thomas: " Lo que los hombres definen como real, se torna en sus consecuencias". También puede ser suscrita por una aproximación metodológica como la propuesta aquí, dado que es la experiencia de los miembros de la organización lo que resulta central en la determinación de lo que es el clima de una organización. No tiene sentido, por lo tanto, hablar de un clima organizacional si éste no es estimado desde la experiencia de los hombres que pertenecen a la organización, los que con sus decisiones dan vida a la organización, que con sus acciones determinan un cierto clima y con sus experiencias, lo viven.

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

Sistema I: autoritario. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

Sistema II: Paternal. En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se base en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen

estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

Sistema III: Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe un mucho mayor grado descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

Sistema IV: Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

FACTORES INFLUYENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL:

Según Marchan (2008), menciona que entre los diversos factores que determinan el Clima Organizacional existente podemos destacar: (p. 19)

- 1) El trabajo individual y colectivo en sí mismo.
- 2) Las posibilidades de promoción.
- 3) Los sistemas retributivos y de recompensa.
- 4) Las condiciones generales de trabajo y los colaboradores.
- 5) Las relaciones jerárquicas existentes y establecidas.
- 6) La estructura de valores y reglamentaciones.

Por lo tanto existen factores que influyen directamente sobre el Clima Organizacional como:

- 1) La información que manejan los trabajadores sobre su actividad laboral o el entorno de la misma.
- 2) La manera en que su trabajo se integra en la globalidad de la empresa, con todas sus repercusiones.
- 3) La motivación y la satisfacción en el trabajo.

DESEMPEÑO LABORAL:

El desempeño laboral según (Chiavenato 200:359) “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, esto constituye la estrategia individual para lograr los objetivos “

Otros autores como (Milkovich y Boudrem 1994), consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL:

La empresa MIFARMA S.A.C para poder desempeñar sus labores eficaz y eficientemente deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los colaboradores, entre los cuales se considera para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el colaborador.

SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR:

Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis y Newtom, (1991:203),

Plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.” La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del

trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

AUTOESTIMA:

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades.

Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

TRABAJO EN EQUIPO:

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones

de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

CAPACITACIÓN DEL TRABAJADOR:

Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, que de acuerdo a (Drovett 1992:4), “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible”

Según Nash, (1989:229), “los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos” El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.

CULTURA ORGANIZACIONAL

En toda empresa u organización hay valores, símbolos, ritos, mitos y usos que han evolucionado con el tiempo, estos valores y experiencias determinan en gran parte lo que perciben los empleados y cómo reaccionan a su mundo, cuando enfrentan problemas o dificultades, la cultura organizacional influye en lo que pueden hacer y su manera de conceptuar, definir, analizar y resolver los problemas. (Stephen Robbins: 2009)

A continuación mencionare algunas definiciones de diversos autores que nos ayudaran a comprender mejor el concepto de clima organizacional.

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como “Un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.”(p. 464)

Valle (1995) establece que la cultura de una organización es “fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas.”(p. 96).

Serna (1997) “La cultura organizacional es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa” (p. 106).

CAPITULO III.

3.1 ANALISIS DEL MODELO / HERRAMIENTA O SISTEMA.

DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA MIFARMA S.A.C

VISION, MISION

VISION:

Ofrecer a nuestros clientes productos farmacéuticos y artículos de perfumería de la mejor calidad, con precios competitivos, a nivel nacional, teniendo locales estratégicos y atractivos, que entreguen la mejor atención al cliente.

MISION:

Que nuestros clientes nos reconozcan como la Cadena Peruana de Boticas que los cuida, ofreciéndoles no solo los mejores precios sino el mejor servicio, marcando la diferencia en el mercado y logrando que nuestros colaboradores se sientan orgullosos de pertenecer a la Familia Mifarma.

VALORES CORPORATIVOS, POLITICAS

PRUDENCIA:

Reflexionamos y consideramos los efectos que pueden causar nuestras acciones y decisiones. Actuamos con rapidez, energía y decisión buscando discernir entre lo bueno y lo malo tanto para la empresa como para nosotros mismos.

AUSTERIDAD:

Tomamos decisiones basadas en el uso adecuado y medido de los recursos buscando el justo equilibrio que evite los excesos, sin afectar la productividad y/o imagen de la empresa.

CALIDEZ:

Logramos que las personas se sientan acogidas y comprendidas en todo momento mediante un trato amigable y confiable basado en gestos, sonrisas y palabras cordiales.

PERSEVERANCIA:

Nos mantenemos firmes y constantes en nuestras acciones y en todo lo que emprendemos. Es la fuerza interior que nos alienta a seguir, insistir y repetir conductas favorables para el logro de nuestras metas laborales y personales.

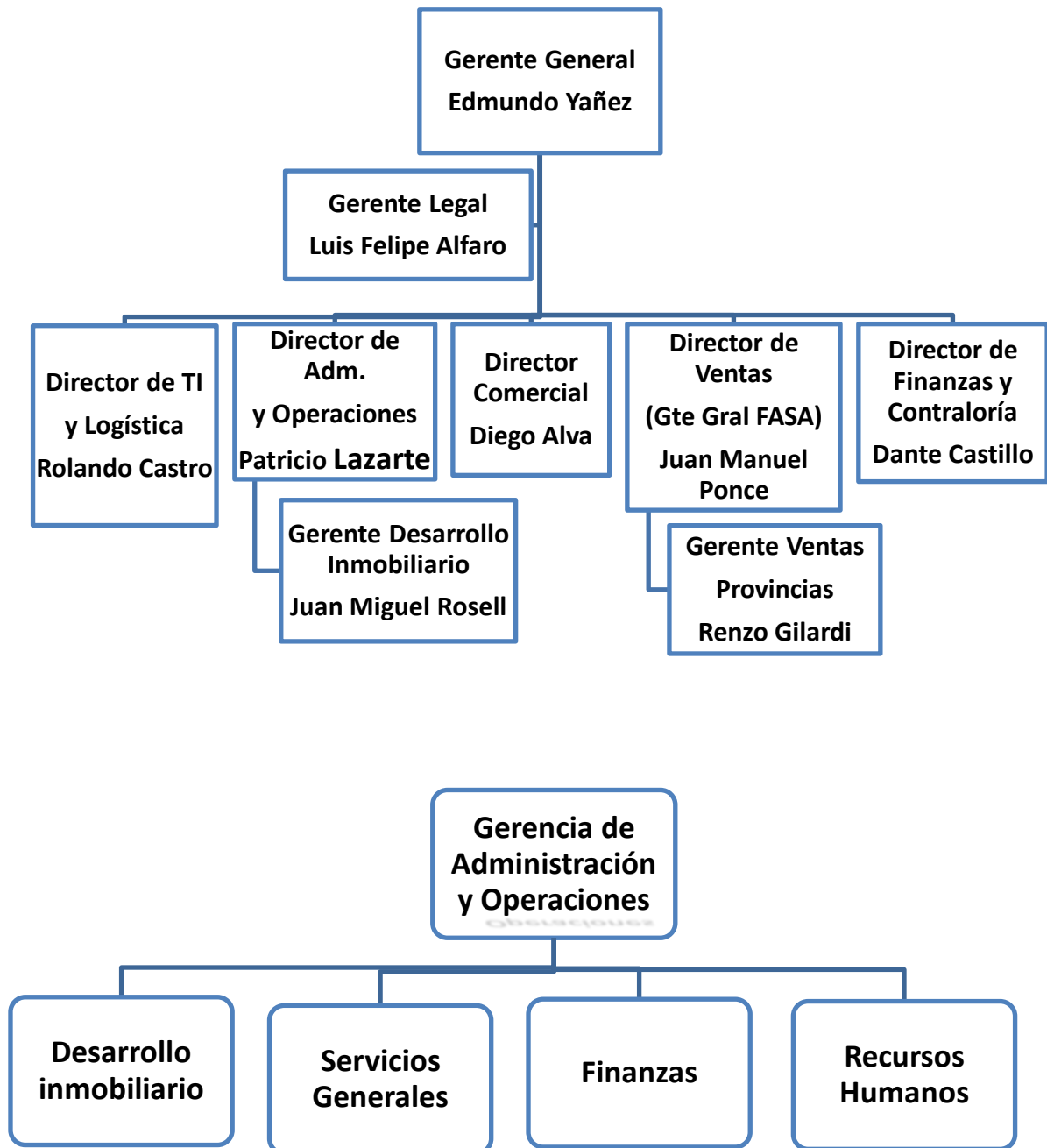
RESPECTO:

Vivimos un ambiente de mutuo respeto hacia todos los que tienen relación con nuestra compañía: clientes internos y externos, colaboradores, accionistas y proveedores.

ORGANIGRAMA

EMPRESA MIFARMA S.A.C

Figura 5: Organigrama estructural Mifarma S.A.C



Fuente: Elaboración propia

CANTIDAD DE PERSONAL SEGÚN SU GERENCIA Y AREA MIFARMA S.A.C

Figura 6.

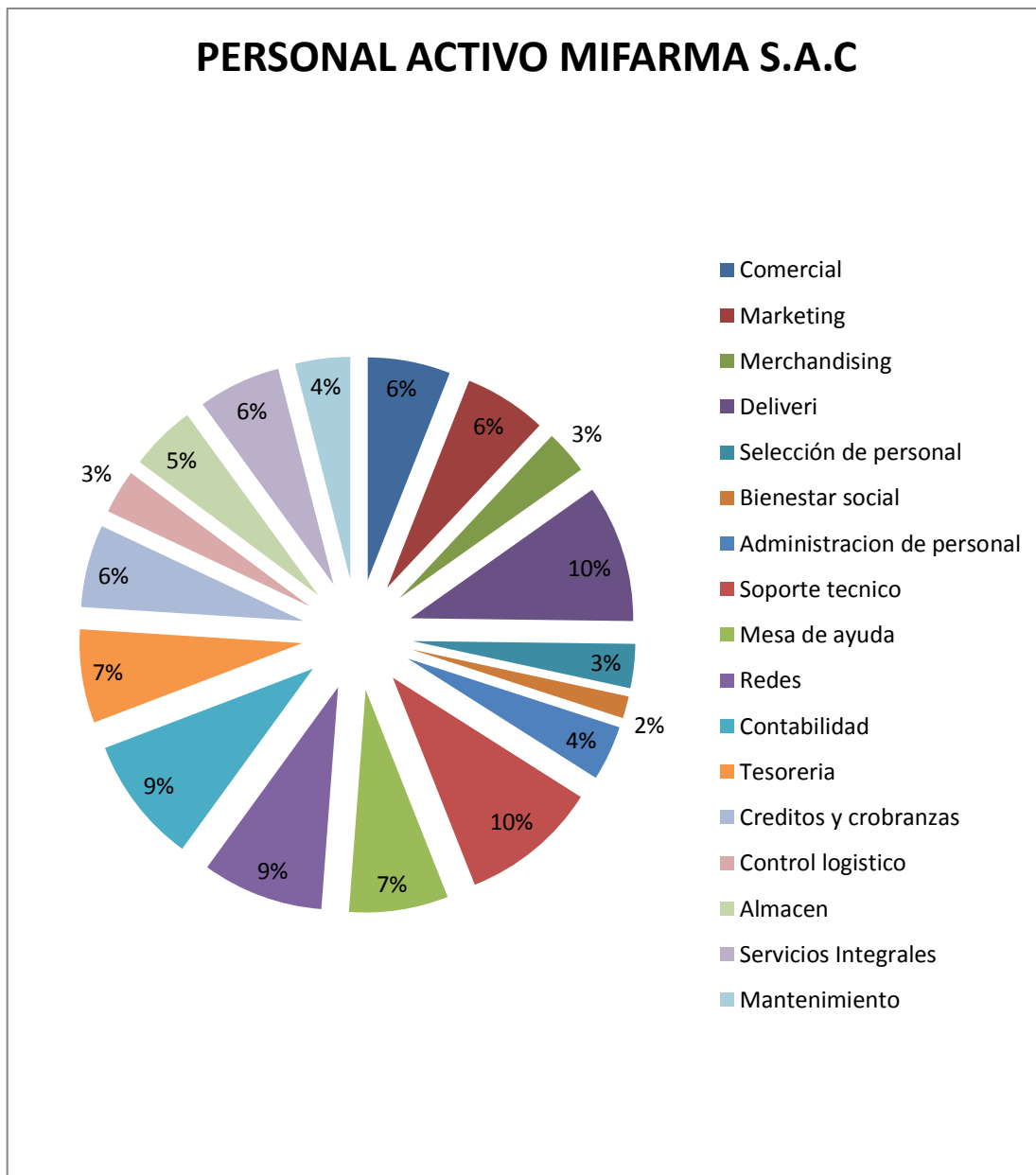
CUENTA CENTRO DE COSTOS		
GERENCIA	AREA	Total
comercial	Comercial	15
	Marketing	15
	Merchandising	8
	Deliveri	25
RRHH	Selección de personal	8
	Bienestar social	4
	Administración de personal	10
Tecnología de la información	Soporte técnico	25
	Mesa de ayuda	18
	Redes	22
Finanzas	Contabilidad	23
	Tesorería	17
	Créditos y cobranzas	15
	Control logístico	8
Operaciones	Almacén	12
	Servicios Integrales	15
	Mantenimiento	10
Total general		250

Fuente: Elaboración propia

Este es el personal activo perteneciente a la casa matriz de la empresa Mifarma S.A.C distribuido entre sus diferentes áreas vigente entre enero y junio del 2014

PERSONAL ACTIVO DE MIFARMA S.A.C SEGÚN AREAS

Figura 7.



Fuente: Elaboración propia

DISTRIBUCION DE LOS PUESTOS Y AREAS A TRABAJAR MIFARMA S.A.C

Figura 8.

PUESTO	Nº
PACTICANTE DE ADMINISTRACION DE PERSONAL	1
AUXILIAR DE ADMINISTRACION DE PERSONAL	1
ASISTENTE DE ADMINISTRACION DE PERSONAL	3
ASISTENTE SR. DE ADMNISTRACION DE PERS.	1
ANALISTA JR. DE RELACIONES LABORALES	1
JEFE DE ADMINISTRACION DE PERSONAL	1
ANALISTA DE PLANILLAS	2
PRACTICANTE DE BIENESTAR SOCIAL	1
ASISTENTE SOCIAL	1
ANALISTA DE BINIESTAR SOCIAL	1
JEFE DE BIENIESTAR SOCIAL	1
PRACTICANTE DE SELECCIÓN	2
ASISTENTE DE SELECCIÓN DE	3
ANALISTA JR. DE SELECCIÓN	2
ANALISTA SR. DE SELECCIÓN	2
ASISTENTE DE CAPACITACION Y DESARROLLO	1
JEFE DE SELECCIÓN Y CAPACITACION	1
AUXLIAR DE SOPORTE TECNICO	17
ASISTENTE DE SOPORTE TECNICO	2
OPERADOR DE MESA DE AYUDA	20
ASISTENTE DE MESA DE AYUDA	2
OPERADOR DE REDES	19
JEFE DE MESA DE AYUDA	1
COORDINADOR DE SOPORTE TECNICO	1
TOTAL	87

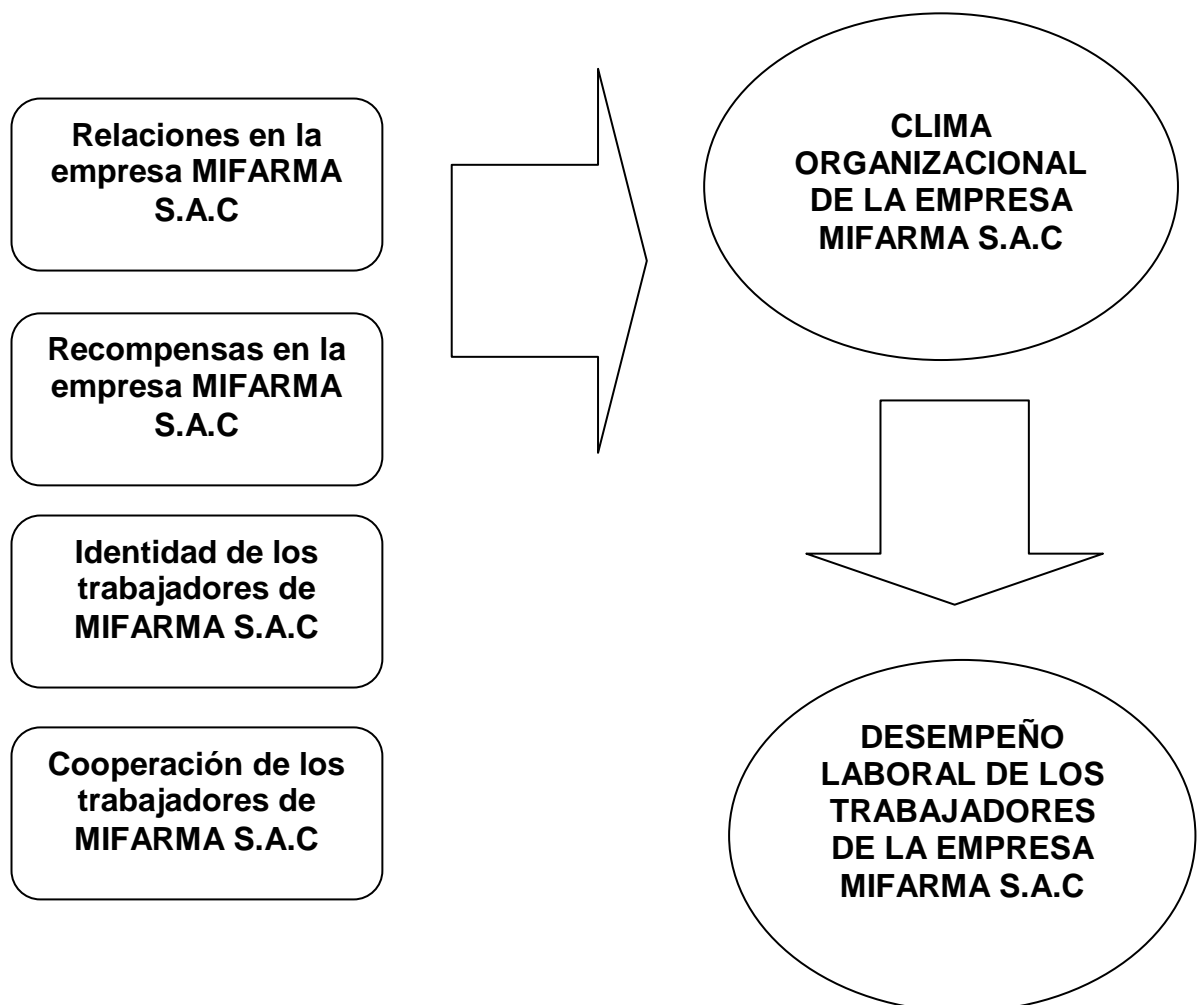
Fuente: Elaboración propia

APLICANDO EL MODELO DE LITWIN Y STINGER SOBRE EL C.O EN LA EMPRESA MIFARMA S.A.C

La teoría del Litwin y Stinger intenta explicar aspectos importantes de la conducta de individuos que trabajan en una organización.

Tomando en cuenta los factores que determinan el clima organización según Litwin y Stinger, los cuales repercuten en la generación del clima organizacional podemos mencionar de la empresa Mifarma S.A.C lo siguiente:

Figura 9. Modelo de Litwin y Stringer aplicado en Mifarma S.A.C



Fuente: Elaboración propia.

Estos aspectos mencionados producen en los colaboradores diferentes tipos de percepción que inciden de manera directa en la moral individual y la suma de todas a nivel grupal, termina conformando el clima organizacional en la empresa Mifarma S.A.C.

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE MIFARMA S.A.C

Trabajaremos con 4 de las 9 dimensiones que proponen Litwin y Stinger, por ser las más resaltantes en la empresa Mifarma S.A.C

Figura 10. Dimensiones del clima organizacional

VARIABLE	DIMENSIONES (LITWIN Y STRINGER)	INDICADORES
CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA MIFARMA S.A.C	RELACIONES	RELACIONES GRUPALES DE LOS TRABAJADORES DE MIFARMA S.A.C
	RECOMPENSAS	RECONOCIMIENTO A LOS TRABAJADORES DE MIFARMA S.A.C
		PREMIOS A LOS TRABAJADORES DE MIFARMA S.A.C
		DESARROLLO DE LOS TRABAJADORES DE MIFARMA S.A.C
	IDENTIDAD	SENTIDO DE PERTINENCIA DE LOS TRABAJADORES DE MIFARMA S.A.C
		COMPROMISO DE LOS TRABAJADORES DE MIFARMA S.A.C
		PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES DE MIFARMA S.A.C
	COOPERACION	AMBIENTE LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE MIFARMA S.A.C
		RELACIONES GRUPALES DE LOS TRABAJADORES DE MIFARMA S.A.C
		TRABAJO EN EQUIPO DE LOS TRABAJADORES DE MIFARMA S.A.C

Fuente: Elaboración propia

METODO:

Participaron en el estudio todos los empleados directos del área de RRHH y TI de la empresa Mifarma S.A.C. El cuestionario se aplicó a 50 trabajadores, con un promedio de edad de 23 a 35 años de los cuales 27 eran hombres y 23 eran mujeres.

DESCRIPCION DEL INSTRUMENTO:

Para medir el clima organizacional se utilizó el instrumento que fue construido por Litwin y Stringer adaptado por Echezuria y Rivas (2001) y utilizado por Marín Pérez (2003).

El cuestionario recoge y describe hechos de la organización mediante la percepción del individuo (Marín Pérez, 2003). El instrumento en su formato original está conformado por 53 reactivos distribuidos en 4 dimensiones en escala tipo Likert con cuatro opciones de respuesta. Las escalas son: relaciones, recompensa, cooperación e identidad.

DIMENSIONES TRABAJADAS EN LA EMPRESA MIFARMA S.A.C

1.- RELACIONES (CALOR)

Percepción por parte de los miembros de la empresa Mifarma S.A.C acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre jefes y subordinados.

¿Hay respeto interpersonal entre los colaboradores?

¿Hay buen trato y cooperación entre los colaboradores?

2.- RECOMPENSA:

¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo?

¿Es un salario justo y apropiado, acorde a la actividad realizada?

¿Hay algún reconocimiento adicional por labor realizada?

3.- IDENTIDAD:

¿Se sienten orgullosos los trabajadores de la empresa Mifarma S.A.C de pertenecer a la organización?

¿Se sienten miembros activos de ella y tienen la sensación de estar aportando sus esfuerzos para lograr los objetivos en la organización?

4.- COOPERACION:

Es el sentimiento de los miembros de la empresa Mifarma .S.A.C sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y otros empleados del grupo.

¿Hay apoyo mutuo entre los trabajadores de la empresa Mifarma S.A.C tanto en niveles superiores como inferiores?

3.2 CONSTRUCCION DEL LA HERRAMIENTA/MODELO/SIST.

Para medir el clima organizacional en la empresa MIFARMA S.A.C se utilizó el instrumento que fue construido por Litwin y Stringer 1968) adaptado por Echezuria y Rivas (2001) y utilizado por Marín Pérez (2003) el cual busca medir las diferentes dimensiones del clima organizacional.

1.- Relaciones humanas

2.- Remuneración.

3.- Cooperación.

4.- Identidad

Para medir el clima que se vive en la empresa Mifarma S.A.C aplicamos el cuestionario de 10 preguntas a los 50 colaboradores que laboran en RRHH y TI

El instrumento se administró individualmente, dentro de las instalaciones administrativas de la empresa Mifarma S.AC. La participación fue voluntaria, los participantes no recibieron alguna compensación a cambio y en todo momento se les garantizó la confidencialidad de la información. El tiempo en responder a los cuestionarios fue de 20 minutos en promedio.

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL APLICADO A LA EMPRESA MIFARMA S.A.C

1. Las normas, reglamentos y/o procedimientos para el normal funcionamiento de la empresa Mifarma S.A.C, Ud. considera son:

- a) Excesivas
- b) Adecuadas
- c) Insuficientes
- d) No existen

2. En mi organización, está claramente definida su Misión y Visión:

- a) Muy satisfactoria
- b) Satisfactoria
- c) Poco satisfactoria
- d) No satisface

3. La empresa se preocupa por su bienestar:

- a) Muy satisfactoria
- b) Satisfactoria
- c) Poco satisfactoria

d) No satisface

4. La cooperación y trabajo en equipo entre los miembros de su grupo o área de trabajo, es:

a) Alta

b) Regular

c) Baja

d) Ninguna

5. La remuneración por el trabajo que Ud. realiza, cubre sus expectativas:

a) Mucho

b) Regular

c) Poco

d) Nada

6. Las relaciones interpersonales en su área, unidad o grupo de trabajo son:

a) Muy agradables

b) Agradables

c) Indiferentes

d) Desagradables

7. Los recursos (humanos, financieros, herramientas de trabajo e información) que la empresa pone a su disposición para el desempeño de su trabajo son:

a) Excesivos

b) Adecuados

c) Deficientes

d) Muy deficientes

8. Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación, me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad:

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Casi siempre
- d) Siempre

9. Ud. se siente identificado con la empresa.

- a) Mucho
- b) Regular
- c) Poco
- d) Nada

10. Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo:

- a) Mucho
- b) Regular
- c) Poco
- d) Nada

3.3 REVISIÓN Y CONSOLIDACION DE RESULTADOS:

Resultados

1. Las normas, reglamentos y/o procedimientos para el normal funcionamiento de la empresa Mifarma S.A.C, Ud. considera son:

- a) Excesivas
- b) Adecuadas
- c) Insuficientes
- d) No existen

Resultado 1

Pregunta	Excesivas	Adecuadas	Insuficientes	No existen	Total
Las normas, reglamentos y/o procedimientos para el normal funcionamiento de la empresa Mifarma S.A.C, Ud. considera son:	16	23	7	4	50

Tabla 1. Fuente: El Autor

Descripción

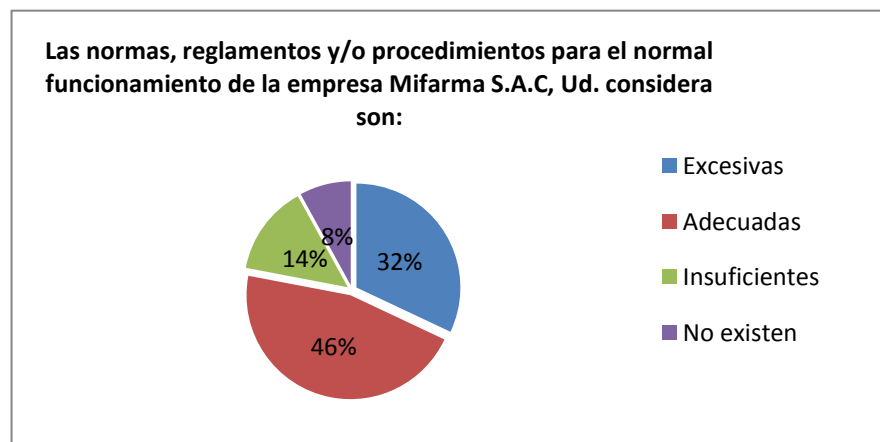


Gráfico 1. Fuente: El Autor

1.1 Los trabajadores que representan el **32 %** de la muestra, informo que hay una excesiva cantidad de reglamentos y procedimientos, mientras que el **46%**

indico que son adecuadas, así mismo el **14%** indica que con insuficientes y el **4%** indica que no existen normas y procedimientos.

Interpretación

1.2 Se diagnosticó que casi la mitad de los encuestados están satisfechos con los reglamentos y procedimientos de la empresa sin embargo hay una debilidad con otro grupo de personas a los cuales les parece excesiva los reglamentos y procedimientos, en ellos tenemos que trabajar y comunicar a los gerentes y directivos la manera como gestionar el cambio.

2. En mi organización, está claramente definida su Misión y Visión:

- a) Muy satisfactoria
- b) Satisfactoria
- c) Poco satisfactoria
- d) No satisface

Resultado 2

Pregunta	Muy satisfactoria	Satisfactoria	Poco Satisfactoria	No satisface	Total
En mi organización, está claramente definida su Misión y Visión	8	15	20	7	50

Tabla 2. Fuente: El Autor

Descripción

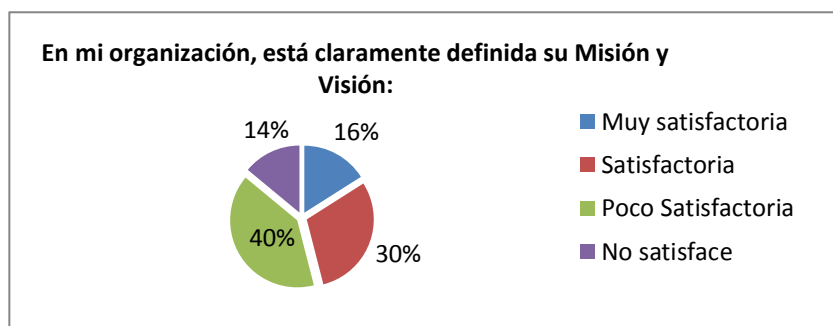


Gráfico 2. Fuente: El Autor

2.1 Los trabajadores que representan el **16%** de la muestra informo que la visión y la misión de la empresa está definida muy satisfactoriamente, así mismo el **30%** indico que está definida satisfactoriamente. Sin embargo el **40%** indico que esta poco satisfecho y el **14%** no le satisfacen.

Interpretación

2.2 Se diagnosticó que más de la mitad de los encuestados no entienden o no saben claramente la Visión y Misión de la empresa, dificultando ello su identidad con la misma, es urgente trabajar en este campo ya que son elementos básicos que el trabajador debe saber.

3. La empresa se preocupa por su bienestar:

- a) Muy satisfactoria
- b) Satisfactoria
- c) Poco satisfactoria
- d) No satisface

Resultado 3

Pregunta	Muy satisfactoria	Satisfactoria	Poco Satisfactoria	No satisface	Total
La empresa se preocupa por su bienestar	5	12	30	3	50

Tabla 3. Fuente: El Autor

Descripción

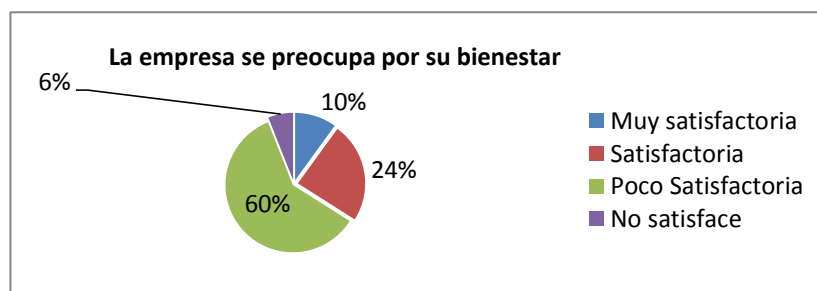


Gráfico 3. Fuente: El Autor

3.1 Los trabajadores que representan el **60%** de la muestra informo se encuentra poco satisfecho en la preocupación que manifiesta la empresa por el bienestar de los empleados, y un **3%** informo que no se encuentra satisfecho. Pero también es importante analizar que el **10%** se encuentra muy satisfecho y el **24%** satisfecho.

Interpretación

3.2 Se diagnosticó que, 33 de los 50 encuestados siente que la empresa no se preocupa por su bienestar, ello es una debilidad que se debe mejorar de manera rápida apoyando al trabajador, de manera remunerativa y no remunerativa como cursos de desarrollo y capacitación, talleres, seguro privado, etc.

4. La cooperación y trabajo en equipo entre los miembros de su grupo o área de trabajo, es:

- a) Alta
- b) Regular
- c) Baja
- d) Ninguna

Resultado 4

Pregunta	Alta	Regular	Baja	Ninguna	Total
La cooperación y trabajo en equipo entre los miembros de su grupo o área de trabajo es:	15	7	25	3	50

Tabla 4. Fuente: El Autor

Descripción

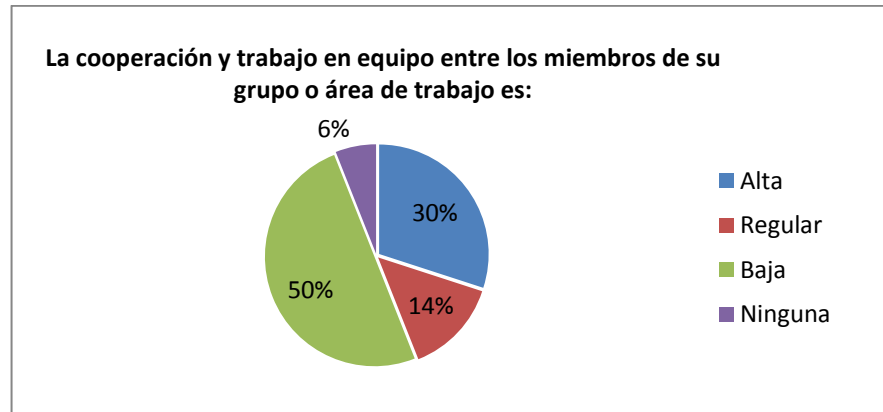


Grafico 4. Fuente: El Autor

4.1 Los trabajadores que representan el **50%** de la muestra informó que la cooperación y trabajo en equipo en baja y el **6%** indico que no hay cooperación y trabajo en equipo, mientras que el **30%** informó que son altas a su vez el **14%** indico que es regular.

Interpretación

4.2 Se diagnosticó que en la mitad de trabajadores no hay cooperación y trabajo en equipo de área y manejan sus procesos individualmente y de manera particular. Es importante trabajar con ellos y comunicar a los gerentes y directivos aplicar tareas y procesos de integración en ellos de tal manera que el trabajo en equipo y cooperación sea diariamente.

5. La remuneración por el trabajo que Ud. realiza, cubre sus expectativas:

- a) Mucho
- b) Regular
- c) Poco
- d) Nada

Resultado 5

Pregunta	Mucho	Regular	Poco	Nada	Total
La remuneración por el trabajo que Ud. realiza, cubre sus expectativas	8	10	30	2	50

Tabla 5. Fuente: El Autor

Descripción



Gráfico 5. Fuente: El Autor

5.1 Los trabajadores que representan el **60%** de la muestra informó se muestran insatisfechos con respecto a la remuneración por su trabajo, el **4%** que no cumple con sus expectativas. Mientras que el **16%** se encuentra muy satisfecho y el **20%** indica regular.

Interpretación

5.2 Se diagnosticó que un buen grupo de trabajadores no están satisfechos con el suelo que reciben ya que no cumple sus expectativas. Ello se puede mejorar de manera segura y progresiva comenzando con un incentivo al personal más antiguo y/o diversificando la remuneración no salarial.

6. Las relaciones interpersonales en su área, unidad o grupo de trabajo son:

- a) Muy agradables
- b) Agradables
- c) Indiferentes
- d) Desagradables

Resultado 6

Pregunta	Muy agradable	Agradable	Indiferente	Desagradable	Total
Las relaciones interpersonales en su área, unidad o grupo de trabajo son	28	10	30	2	50

Tabla 6. Fuente: El Autor

Descripción

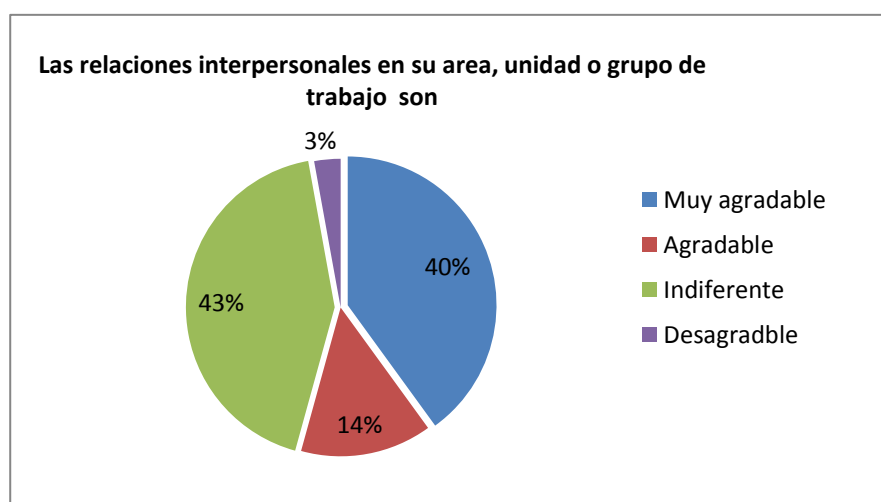


Gráfico 6. Fuente: El Autor

6.1 Los trabajadores que representan el **43%** de la muestra indicó que las relaciones interpersonales entre los miembros de su área son indiferentes, el **3%** indicó que las relaciones interpersonales son desagradables. Sin embargo el **40%** se muestra muy agradable y el **14%** agradable.

Interpretación

6.2 Se diagnosticó que casi la mitad de trabajadores no están llevando buenas relaciones interpersonales entre los miembros y compañeros de su área, se debe recordar que las relaciones interpersonales son muy importantes en la organización, puesto que ayuda a interactuar entre uno y otro trabajador y es la base del trabajo en equipo y cooperación.

Por lo tanto es una debilidad más que se debe mejorar, la gerencia se encargara de implementar, dinámicas de equipo o eventos de integración de tal manera que fluya la interacción del personal y mejorar por ende su desempeño.

7. Los recursos (humanos, financieros, herramientas de trabajo e información) que la empresa pone a su disposición para el desempeño de su trabajo son:

- a) Excesivos
- b) Adecuados
- c) Deficientes
- d) Muy deficientes

Resultado 7

Pregunta	Excesivos	Adecuados	Deficientes	Muy deficientes	Total
Los recursos (humanos, financieros, de información) que la empresa pone a su disposición para el desempeño de su trabajo son	2	40	3	5	50

Tabla 7. Fuente: El Autor

Descripción

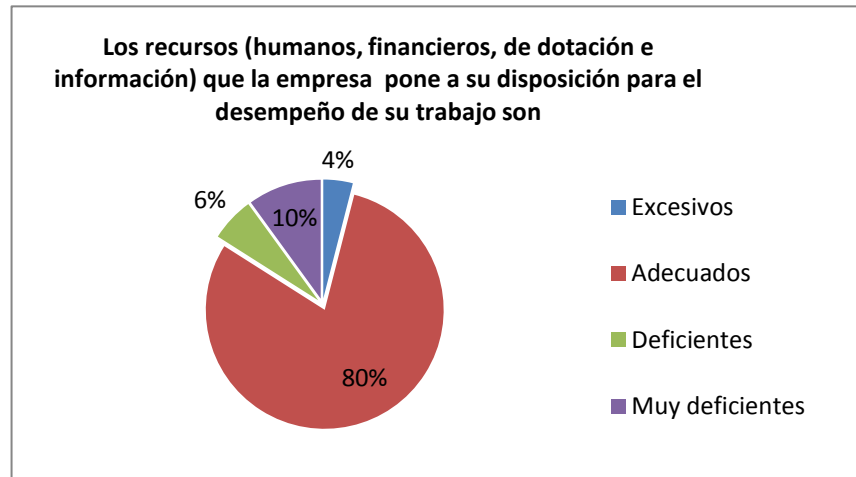


Gráfico 7. Fuente: El Autor

7.1 Los trabajadores que representan el **80%** de la muestra informo que lo recursos humanos, financieros y de información son adecuados, mientras que el **4%** indico que son excesivos. Así mismo el **6%** indico que son deficientes y el **10%** manifestó que son muy deficientes.

Interpretación

7.2 Se diagnosticó que casi la totalidad de trabajadores están contentos con los recursos humanos, financieros y de información que la empresa pone a su disposición, sin embargo hay un grupo muy pequeño que no lo está. Se debería consultar a los trabajadores de que herramientas carecen, puede ser que carezcan de útiles de oficina, quizás más dinero en caja chica, o algunos manuales o procedimientos informativos.

8. Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación, me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad:

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Casi siempre
- d) Siempre

Resultado 8

Pregunta	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación, me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad	6	4	27	13	50

Tabla 8. Fuente: El Autor

Descripción

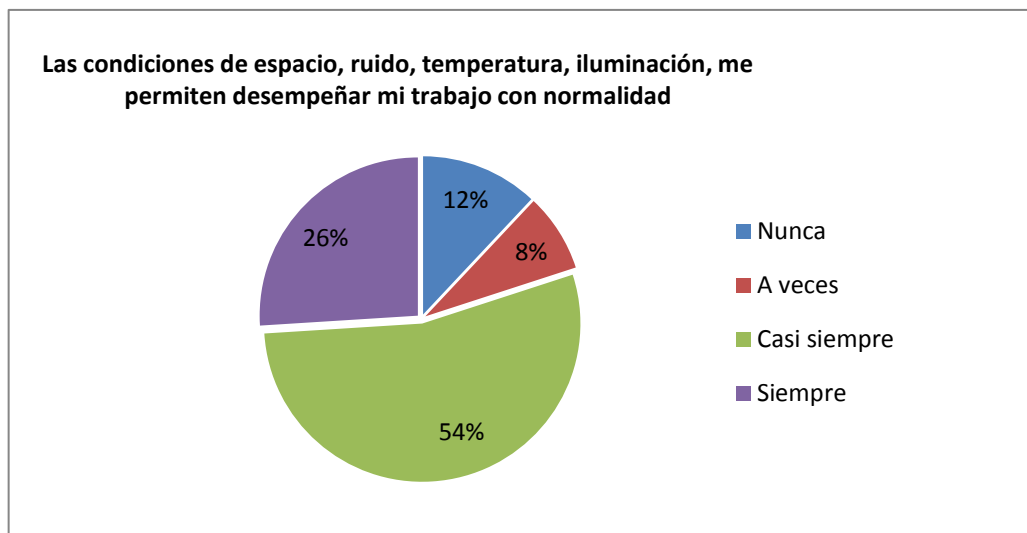


Gráfico 8. Fuente: El Autor

8.1 Los trabajadores que representan el **54%** de la muestra informo que las condiciones laborales casi siempre son adecuadas, mientras que el **26%** informo que son siempre adecuadas, sin embargo el **12%** indico que nunca son adecuadas y el **8 %** manifestó que a veces son adecuadas.

Interpretación

8.2 Se diagnostico que más de la mitad de trabajadores están satisfechos con las condiciones de trabajo con respecto a espacio, ruido, iluminación que les brinda la empresa, pero un grupo pequeño de ellos índico que no está contento. Es un tema que compete al área de mantenimiento y operaciones, los mismos que deberían ir a verificando que las áreas estén con todos los

elementos adecuados para trabajar bien. Si el trabajador no se siente acorde y cómodo en su lugar de trabajo no podrá desempeñarse eficientemente.

9. Ud. se siente identificado con la empresa.

- a) Mucho
- b) Regular
- c) Poco
- d) Nada

Resultado 9

Pregunta	Mucho	Regular	Poco	Nada	Total
Ud. se siente identificado con la empresa	6	16	16	12	50

Tabla 9. Fuente: El Autor

Descripción

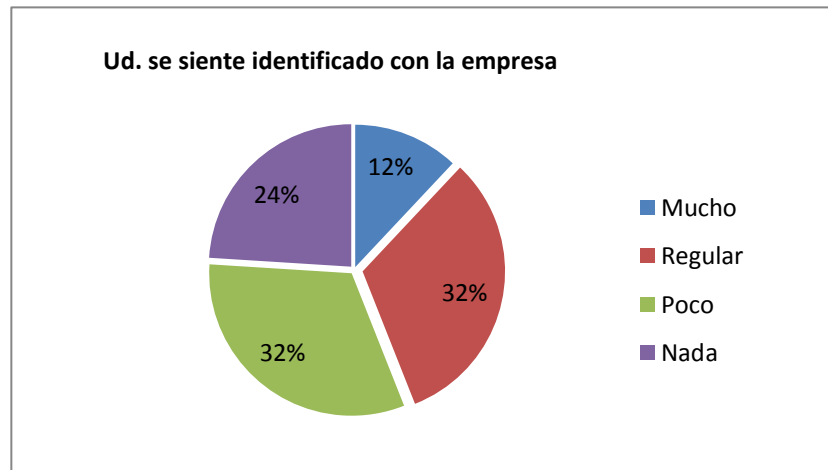


Grafico 9. Fuente: El Autor

9.1 Los trabajadores que representan el **32%** de la muestra informo que se sienten poco identificados con la empresa, mientras que el **24%** de informo que no se siente identificado. Sin embargo el otro **12 %** informo que se siente

bastante identificado con la empresa y el **32%** se siente identificado de manera regular.

Interpretación

9.2 Se diagnosticó que más de la mitad de trabajadores no se siente identificado con la empresa, y solo una pequeña parte de ellos se siente identificado. Un trabajador se sentirá identificado con la organización si esta le brinda bienestar y seguridad. Por lo visto anteriormente se debería trabajar en los puntos anteriormente evaluados con respecto al bienestar del trabajador, su comodidad en el trabajo y su remuneración. Esto hará que mejore de manera progresiva su identificación con la empresa

10. Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo:

- a) Mucho
- b) Regular
- c) Poco
- d) Nada

Resultado 10

Pregunta	Mucho	Regular	Poco	Nada	Total
Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo	8	8	23	11	50

Tabla 10. Fuente: El Autor

Descripción

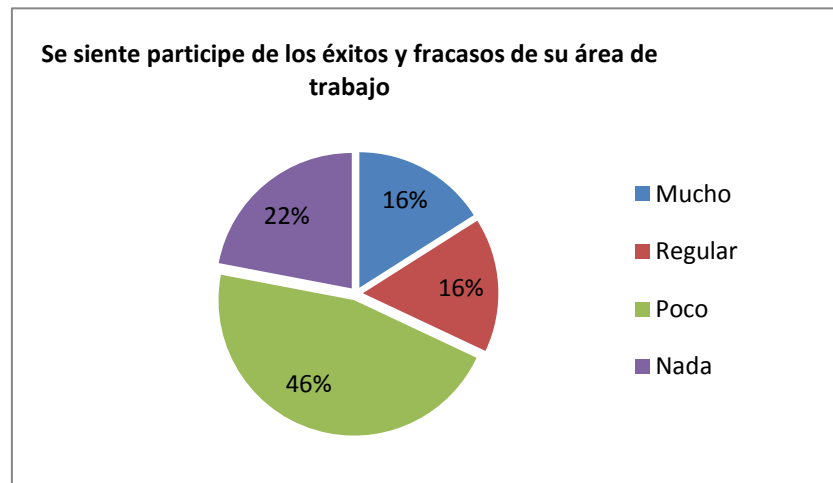


Gráfico 10. Fuente: El Autor

10.1 Los trabajadores que representan el 46% de la muestra se sienten poco participes de los éxitos y fracasos de su área, mientras que el 22% indicó que si se siente participe, Sin embargo el 16% indicó que se siente muy participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo y el 16% de manera regular.

Interpretación

10.2 Se diagnosticó que casi la mitad se siente poco participe de los logros y fracasos de su área, ello viene del punto 4, la cooperación y trabajo en equipo no ha llegado a ser parte de los trabajadores, por ello al no cumplir sus procesos en equipo no se sienten parte de los logros que pueda tener el área. Manejando esas dimensiones se podrá tener un indicador más favorable que este último.

CONCLUSIONES

El presente trabajo permitió identificar el clima de los trabajadores, a partir de un enfoque integrado, es decir la percepción de los efectos percibidos acerca de las relaciones personales, la remuneración, la cooperación y la identificación en la empresa Mifarma S.A.C además de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes creencias, valores, y motivación de los colaboradores.

En este sentido el instrumento puede ser una herramienta de ayuda que permitirá a los jefes y gerentes de la empresa Mifarma S.A.C aprovechar las fortalezas y mejorar las debilidades manifiestas en el resultado de la investigación.

Se determinó que las relaciones humanas si influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa matriz MIFARMA S.A.C, porque el 43 % del personal indicó que las relaciones interpersonales en su área se muestran indiferentes así mismo la mitad indicó que no hay cooperación ni trabajo en equipo por parte de sus compañeros de trabajo.

Se logró determinar que las recompensas salariales si influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa matriz MIFARMA S.A.C porque más del 50% de los colaboradores se mostraron insatisfechos con la remuneración al indicar que no cubren con sus expectativas, ello hace que los trabajadores no den el 100% debido a la desmotivación.

Se definió que la identidad de los trabajadores si influye en el desempeño laboral en la empresa matriz MIFARMA S.A.C porque el 32% del personal indicó que se sienten poco identificados con la empresa y el 24% indicó que no se siente identificado con la empresa debilitando ello su desempeño laboral.

Se diagnosticó la cooperación si influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa matriz MIFARMA S.A.C, porque la mitad de trabajadores indicó que en su área hay poco trabajo en equipo y cooperación

de tal manera que realizan sus procesos de manera individual y particular, limitando ello su buen desempeño.

RECOMENDACIONES

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA MIFARMA S.A.C

A continuación de lo ya diagnosticado y analizado propongo los siguientes puntos a trabajar en la empresa Mifarma .S.A.C:

Relaciones humanas

- a) Crear proyectos que no estén relacionados con el trabajo, realizando eventos ajenos al trabajo diario de los miembros, como decorar de manera original la oficina, desarrollar algún prototipo de un producto, o imagen. Salir de la rutina nos permitirá aumentar la creatividad e interactuar más con nuestros compañeros de trabajo formando un ambiente cálido en la empresa.
- b) Realizar actividades extra laborales fuera de la oficina
- c) Implementar talleres de integración entre áreas.
- d) Dar a conocer los resultados de clima y comprometer a las Jefaturas del Servicio en una fuerza de tarea que elabore plan de mejoramiento y desarrollo, que involucre acciones conjuntas y métodos participativos.

Recompensas salariales

- a) Efectuar acciones de comunicación interna para reafirmar los avances logrados por el personal mensual, bimestral o semestralmente

- b) Brindar un incentivo cada cierto tiempo para que los colaboradores sientan que su esfuerzo si es tomado en cuenta, de ser posible efectuar un reconociendo por los logros realizados en el área.
- c) Desarrollar un programa donde mensualmente se premie al trabajador por su buen desempeño
- d) Elaborar un plan de mejora salarial.

Cooperación:

- a) Impulsar una actividad social o pro ambiental, además de ser una responsabilidad que tenemos como empresa, sumarnos a una causa social y/o ambiental puede ser una estrategia efectiva para que los empleados de la empresa Mifarma S.A.C trabajen en equipo y haya cooperación entre cada uno de los colaboradores además de conocer una parte más humana de sí mismos y de sus compañeros.
- b) Fortalecer prácticas de trabajo en equipo mediante reuniones y dinámicas grupales una vez por mes, desarrollando temas de la actualidad y que vaya acorde con sus labores administrativas.
- c) Desarrollar eventos de integración donde todo el equipo puedan enmarcarse dentro de un objetivo común.

• **Identificación:**

- a) Implementar talleres, cursos o seminarios para el desarrollo con el fin de enriquecer sus aptitudes personales y profesionales.
- b) Desarrollar un plan de capacitación para el personal nuevo.
- c) Festejar en días festivos como Día de la madre, Día del padre, Navidad, Año nuevo junto al personal.
- d) Impulsar en la oficina el ejercicio y la alimentación sana entregando por ejemplo, desayunos de fruta, o yogurt para desayunar, etc.

BIBLIOGRAFÍA

- Canales F, De Alvarado E, Pineda E, Metodología de investigación. 1ª ed. México; 1986.
- Clima Organizacional; Obtenido de Enciclopedia Financiera; 2000.
- Chiavenato, I. Clima organizacional y motivación. Obtenido de Recursos Litwin, & Stinger; 1997.
- Chiavenato. Introducción a la teoría general de la administración. 7ª ed. México; 2007.
- Chavenato, I. Administración de Recursos Humanos. México: Mac Graw Hill; 2000
- Litwin, G; Stringer, R. Motivación y clima organizacional. Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research; 1968.
- Tamayo Y Tamayo Mario. El proceso de la investigación científica. México 1997.
- Davis, K. y Newstrom, J Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional. Editorial Mac Graw Hill Interamericana S.A. México; 1999.
- Chiavenato Adalberto, Administración de Recursos Humanos, 5ª ed., Ed. McGraw Hill; 2000.
- Brunet, Luc El Clima de Trabajo en las Organizaciones, Definiciones, Diagnósticos y Consecuencias. Editorial Trillas, México; 1999.
- Reyes Reyes, Alejandro, Velásquez, José Ángel. El Cambio Organizacional; 1997.
- Goncalvez, Alexis. Dimensiones del Clima Organizacional. Sociedad Latino Americana para la calidad (SLC); 1997.

ANEXOS

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES			
VARIABLES	TIPO DE VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES E INDICADORES
Variable 1	Independiente	"Son las las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc."	Liderazgo
Clima organizacional			Habilidades sociales
			Nivel de comunicación
			Manejo de conflictos
variable 2	Dependiente	Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, esto constituye la estrategia individual para lograr los objetivos "	Asistencia y puntualidad
Desempeño laboral			Competencia de los trabajadores
			Motivación de los trabajadores
			Resultados en los procesos

Figura Nº 11. Fuente: Elaboración propia.

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL MIFARMA S.A.C

VARIABLE	DIMENSIONES (LITWIN Y STRINGER)	INDICADORES
CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA MIFARMA S.A.C	RELACIONES	RELACIONES GRUPALES DE LOS TRABAJADORES DE MIFARMA S.A.C
	RECOMPENSAS	RECONOCIMIENTO A LOS TRABAJADORES DE MIFARMA S.A.C
		PREMIOS A LOS TRABAJADORES DE MIFARMA S.A.C
		DESARROLLO DE LOS TRABAJADORES DE MIFARMA S.A.C
	IDENTIDAD	SENTIDO DE PERTINENCIA DE LOS TRABAJADORES DE MIFARMA S.A.C
		COMPROMISO DE LOS TRABAJADORES DE MIFARMA S.A.C
		PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES DE MIFARMA S.A.C
	COOPERACION	AMBIENTE LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE MIFARMA S.A.C
		RELACIONES GRUPALES DE LOS TRABAJADORES DE MIFARMA S.A.C
		TRABAJO EN EQUIPO DE LOS TRABAJADORES DE MIFARMA S.A.C

Figura N° 12. Fuente: Elaboración propia.

MATRIZ DE CONSISTENCIA MIFARMA S.A.C

MATRIZ DE CONSISTENCIA							
Tema	Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores	Marco teorico	
	PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO PRINCIPAL	HIPOTESIS GENERAL				
Clima organizacional y el desempeño laboral en la empresa matriz MIFARMA S.A.C	¿De que manera el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa matriz MIFARMA S.A.C?	Explicar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa matriz MIFARMA S.A.C.	El clima organizacional si influye en el desempeño laboral de la empresa matriz MIFARMA S.A.C.	Clima organizacional	Liderazgo de los directivos	Teoria clasica	
					Habilidades sociales de los directivos		
	PROBLEMAS SECUNDARIO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICAS			Niveles de comunicación de los directivos	Teoria del comportamiento organizacional
	¿De que manera las relaciones humanas influyen en el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa matriz	Explicar la influencia de las relaciones humanas en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa matriz MIFARMA	Las relaciones humanas si influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa matriz MIFARMA S.A.C			Calor organizacional	
	¿De que manera las recompensas salariales influyen en el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa matriz MIFARMA S.A.C?	Explicar la influencia de las recompensas salariales en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa matriz MIFARMA	Las recompensas salariales si influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa matriz MIFARMA S.A.C	Desempeño Laboral	Remuneraciones y reconocimientos	Teoria "X" , "Y" del comportamiento organizacional	
	¿De que manera la identidad influye en el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa matriz MIFARMA S.A.C?	Explicar la influencia de la identidad en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa matriz MIFARMA S.A.C	La identidad de los trabajadores si influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa matriz MIFARMA S.A.C			Identificación con la empresa	Teoria "Z"
	¿De que manera la cooperacion influye en el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa matriz MIFARMA S.A.C?	Explicar la influencia de la cooperacion en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa matriz MIFARMA	La cooperacion si influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa matriz MIFARMA S.A.C			Apoyo mutuo en los procesos	
						Resultados en los procesos	Teoria de las relaciones humanas

Cuestionario de satisfacción laboral

Nº	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS			
		Excesivas	Adecuadas	Insuficientes	No existen
1	Las normas, reglamentos y/o procedimientos para el normal funcionamiento de la empresa Mifarma S.A.C, Ud. considera son:	A	B	C	D
2	En mi organización, está claramente definida su Misión y Visión	Muy satisfactoria	Satisfactoria	Poco Satisfactoria	No satisface
		A	B	C	D
3	La empresa se preocupa por su bienestar	Muy satisfactoria	Satisfactoria	Poco Satisfactoria	No satisface
		A	B	C	D
4	La cooperación y trabajo en equipo entre los miembros de su grupo o área de trabajo es:	Alta	Regular	Baja	Ninguna
		A	B	C	D
5	La remuneración por el trabajo que Ud. realiza, cubre sus expectativas	Mucho	Regular	Poco	Nada
		A	B	C	D
6	Las relaciones interpersonales en su área, unidad o grupo de trabajo son	Muy agradable	Agradable	Indiferente	Desagradable
		A	B	C	D
7	Los recursos (humanos, financieros, de dotación e información) que la empresa pone a su disposición para el desempeño de su trabajo son	Excesivos	Adecuados	Deficientes	Muy deficientes
		A	B	C	D
8	Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación, me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
		A	B	C	D
9	Ud. se siente identificado con la empresa	Mucho	Regular	Poco	Nada
		A	B	C	D
10	Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo	Mucho	Regular	Poco	Nada
		A	B	C	D

Figura Nº 14. Fuente: Elaboración propia.