

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



**“EL CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO Y
COMPROMISO DEL PERSONAL OPERATIVO DE UNA EMPRESA
FÁRMACO-INDUSTRIAL”**

TRABAJO DE TITULACION

Previa la obtención del Título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Presentado por:

MARIA ISABEL ESPINOSA BAEZ

LISBETH ANETTE UGUÑA SOTO

Guayaquil – Ecuador

2016

AGRADECIMIENTO

A nuestro tutor, Luis Fernando Mayorga, gracias por su motivación, criterio y ayuda. Ha sido un privilegio poder contar con su guía y orientación en el cumplimiento de esta meta.

A Lisbeth Uguña, quien ha sido más que mi compañera de tesis, ha sido mi amiga durante todo este tiempo, gracias, por tu amistad, tu esfuerzo y entrega en la culminación de este logro, sin ti este trabajo hubiera sido más largo, complicado y menos entretenido y divertido.

A mis maestros y amigos de la maestría; que en el andar por la vida nos hemos ido encontrando y que, de una u otra manera, han sido claves en mi crecimiento profesional, y a todos los que han recorrido conmigo este camino, gracias por su amistad.

María Isabel Espinosa Báez

Agradezco infinitamente a Dios y a mis padres, por ser mi guía, por ser mi inspiración.

A nuestro tutor Psc. Luis Fernando Mayorga por su colaboración en cada etapa de la realización de nuestro trabajo de titulación.

A mi compañera de fórmula María Isabel Espinoza, , por su amistad incondicional, por su incansable colaboración y entrega en la culminación de esta tesis, fue emocionante y divertido cada etapa de nuestro trabajo.

A cada uno de los maestros que supieron impartir sus conocimientos, sus experiencias que nos permitieron culminar con éxito nuestra meta tan anhelada.

A mis compañeros de la maestría que durante ese tiempo supimos crear lazos de amistad que serán perdurables en el tiempo y los llevaré siempre en mi corazón.

Lisbeth Anette Uguña Soto

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi familia quienes estuvieron a mi lado en cada etapa de mi vida, especialmente a mis padres, Edith Báez y Eugenio Espinosa, quienes siempre me apoyaron incondicionalmente, quienes estuvieron a mi lado, brindándome sus consejos, apoyo, amor, ayuda y sobre todo por su comprensión y dedicación, ha sido un privilegio ser su hija. Y de igual forma, y con todo mi amor, dedico esta tesis a mis abuelitos; Chavelita y Pepito, por su inmenso amor y cariño, por esas llamadas cada noche que llenaban mi alma. Los amo con todo mi corazón.

María Isabel Espinosa Báez

Es un reto que a manera personal, me ha llevado mucha gratificación, me he sentido muy apoyada motivacionalmente y por esa razón dedico este trabajo de titulación a mi Dios que nunca quebranta mi fe y me permitió finalizar con la tesis. A mis padres, Luis Uguña y Patricia Soto, por su confianza y apoyo incondicional, por ser siempre mi ejemplo de superación diaria, en mi vida personal y profesional.

Lisbeth Anette Uguña Soto

TRIBUNAL DE TITULACIÓN



M.Sc. Holger Barriga Medina

Presidente del Tribunal de Trabajo de Titulación



M.Sc. Fernando Mayorga

Director del Proyecto "



M.Sc. Olga Martín

Revisor 1



Dr. José de la Gasca

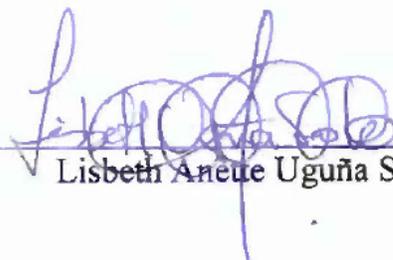
Revisor 2

DECLARACIÓN EXRESA

La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL



María Isabel Espinosa Báez



Lisbeth Anette Uguña Soto

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	I
DEDICATORIA	III
TRIBUNAL DE TITULACIÓN	IV
DECLARACIÓN EXRESA	V
ÍNDICE GENERAL.....	VI
RESUMEN	IX
ÍNDICE DE TABLAS	XI
ÍNDICE DE FIGURAS	XII
ABREVIATURAS.....	XIII
CAPÍTULO I: INTRODUCCION	14
1.1 Antecedentes	14
1.2 Planteamiento del Problema	18
1.3 Objetivo General	19
1.4 Objetivo Específicos	19
1.5 Justificación	20
CAPITULO II: MARCO TEORICO	22
2.1 Situación actual de la empresa Fármaco Industrial	22
2.2 Origen de la Investigación	22
2.3 Antecedentes de Estudio	22
2.4 Orígenes y antecedentes del Clima Organizacional.....	23
2.4.1 Estructura y procesos organizacionales	23
2.4.2 Definición del Clima Organizacional	25
2.4.3 Características del Clima Organizacional	26
2.4.4 Tipos del Clima Organizacional.....	27
2.4.5 Otros tipos del Clima Organizacional	28
2.4.6 Teorías del Clima Organizacional	28
2.4.7 Otros conceptos teóricos del Clima Organizacional.....	30

2.4.8 Dimensiones y medidas del Clima Organizacional	31
2.4.9 Factores del Clima Laboral	32
2.5 Relación del clima organizacional con otros conceptos.....	34
2.5.1 Satisfacción.....	34
2.5.2 Motivación	35
2.5.3 Ciclo Motivacional.....	37
2.5.4 Liderazgo	39
2.5.5 Comunicación.....	40
2.6 Definición de Desempeño Laboral	41
2.6.1 Factores del Desempeño.....	42
2.6.2 Teorías del Desempeño.....	43
2.7 Definición de Compromiso Laboral.....	45
2.7.1 Componentes del Compromiso Laboral.....	45
2.7.2 Teoría del Compromiso Laboral	46
2.8 Interrelación de variables.....	48
2.8.1 Relación entre clima laboral y compromiso.....	48
2.8.2 Relación entre clima laboral y desempeño laboral.....	48
2.8.3 Relación entre desempeño laboral y compromiso laboral	49
2.8.4 Relación entre el clima laboral, el compromiso y el desempeño laboral	49
CAPITULO III: METODOLOGIA	50
3.1 Diseño de la Investigación.....	50
3.1.1 Objetivo de Investigación.....	50
3.2 Marco Metodológico.....	50
3.2.1 Tipo de Investigación.....	50
3.2.2 Métodos de investigación	50
3.3 Identificación de variables	52
3.4 Población y muestra.....	52
3.4.1 Tamaño de la muestra.....	53
CAPITULO IV ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	54
4.1 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	54
4.2 Confiabilidad de Validez de Instrumentos	54

4.2.1 Encuesta sobre el Clima Laboral: Instrumento I	54
4.2.2 Encuesta Mi Trabajo y Yo: Instrumento II	55
4.2.3 Evaluación Modelo de Apreciación: Instrumento III	57
4.3 Presentación de propuesta	58
4.4 Análisis e Interpretación de los Resultados	58
4.4.1 Análisis de datos de las preguntas de la encuesta “Clima Laboral”	58
4.4.2 Análisis de Datos de las preguntas del Test de Satisfacción y Compromiso Laboral	73
4.4.3 Análisis de Datos de la Evaluación Modelo De Apreciación.....	96
4.4.4 Análisis de Entrevista de Clima Laboral.....	102
CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	105
5.1 Conclusiones	105
5.2. Recomendaciones	107
REFERENCIAS.....	109
ANEXOS	115
Anexo 1	115
Anexo 2	116
Anexo 3	117
Anexo 4	127
Anexo 5	133
Anexo 6	136

RESUMEN

Este trabajo de investigación de tesis, se realizó con el objetivo de conocer cómo impacta el clima laboral en el desempeño y compromiso de los empleados del departamento de Producción de la empresa Fármaco-Industrial de la ciudad de Guayaquil.

En la realización de este trabajo nos basamos en la actualidad real de la empresa, del colaborador y del país. El primer capítulo narra los antecedentes de estudios, los antecedentes de la empresa desde sus inicios, donde se basa la investigación, la justificación elocuente que hacemos relevancia para la realización de la investigación, los enfoques humanistas, sociales y construccionista, que nos ayudaron a definir e interpretar las variables dependientes como desempeño y compromiso y la variable independiente que es el clima laboral, que forman parte fundamental de nuestra investigación, los objetivos propuestos que se basan en la situación problemática..

El segundo capítulo mencionamos las conceptualizaciones de las variables y el impacto que éstas tienen en los empleados de la organización, como el clima laboral repercute y determina la percepción de los empleados en cuanto a la cultura organizacional, su desempeño y compromiso laboral. Conceptos de diversos teóricos que nos guiaron a establecer un central concepto de cada variable de nuestra investigación.

El desempeño laboral implica el cumplimiento de las metas de la organización a través de sus colaboradores, depende de actitudes, habilidades y competencias del colaborador, las cuales permiten el crecimiento de la productividad de la Organización.

El Compromiso, se identifica en la organización como lazo de lealtad por el cual el colaborador desea permanecer en ella. El compromiso es aquel que la empresa va desarrollando a través de satisfacer las necesidades de los empleados, es fortalecer el sentido de pertenencia de cada uno de ellos, donde el resultado final es ganar-ganar, puesto que tenemos un empleado fiel, arriesgado y cumplidor que nos ayuda para incrementar nuestras ganancias y a su vez un empleado satisfecho y contento en su puesto de trabajo.

El tercer capítulo constituye la metodología y diseño de estudio que utilizamos en la investigación. La investigación es tipo descriptivo, por que proyecta determinar los factores importantes del clima laboral que impacta en el desempeño y compromiso de los empleados del departamento de producción de la organización que está siendo objeto de estudio. El diseño metodológico de la investigación está estructurado de forma no experimental, la muestra utilizada es no probabilísticas. Nuestra muestra consta de 36 personas de género masculino y femenino y varían en antigüedad, del departamento de producción de la empresa Fármaco-Industrial de la ciudad de Guayaquil.

Las técnicas utilizadas para la medición, identificación y determinación de las variables de clima laboral será la encuesta y para desempeño una evaluación de desempeño que identifique las competencias de los empleados. El instrumentos para la identificación de la variable compromiso será un test que mide la satisfacción y nivel de compromiso.

En el cuarto capítulo analizamos e interpretaremos los resultados alcanzados a través de los instrumentos y técnicas detalladas permitiéndonos identificar los factores que pertenecen al clima laboral, los cuales impactan en el desempeño y compromiso de los empleados del departamento de producción de la empresa Fármaco-Industrial, permitiéndonos contribuir con soluciones, conclusiones y recomendaciones basadas en la realidad de la organización para su mejor desarrollo, desempeño y compromiso de sus colaboradores y aumento de productividad.

Los anexos están formados por materiales adicionales de la presente investigación de trabajo de tesis: los instrumentos y técnicas físicos utilizados, el Organigrama de la empresa y la nómina de la muestra que participaron en nuestro estudio.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Variables de la estructura y de los procesos organizacionales	24
Tabla 2.2 Otros tipos de Clima.....	28
Tabla 3.3 Especificaciones de la Muestra	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Dimensiones del Clima Organizacional.....	32
Figura 2.2 Factores del Clima Organizacional.....	33
Figura 2.3 Modelo básico de Motivación.....	37
Figura 2.4 Ciclo Motivacional que implica la satisfacción de la necesidad.....	38
Figura 2.5 Ciclo motivacional con frustración o compensación.....	39
Figura 2.6 Estilos de Liderazgo.....	40
Figura 2.7 Modelo de expectativa simplificado.....	43
Figura 3.8 Nómina de empresa Fármaco Industrial.....	53

ABREVIATURAS

BPM: BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA

CAPÍTULO I: INTRODUCCION

1.1 Antecedentes

La presente investigación de estudio, tuvo como propósito determinar la incidencia del Clima Laboral en el desempeño y compromiso en los colaboradores que forman parte del departamento de Producción. Se puede definir el Clima Laboral, como el medio en donde se desarrolla el trabajo humano y físico, es decir, es el entorno Bio-Psico-Social, en el cual el ser humano se relaciona con sus labores y tareas. Refiriéndose en el sentido Psicosocial, el Clima Laboral es un conjunto de características objetivas de la organización que son de fácil medición y hacen que sobresalga una entidad laboral de otra.

El clima Laboral, es un conjunto de factores, que se establecen en relación conforme, para adecuar la relación plena entre trabajo y trabajador, el compromiso laboral es el resultado de la simetría y equidad encontrada en esta relación, las empresas industriales, tienden a no fijar sus objetivos estratégicos empresariales en el clima laboral, se establecen metas, presupuestos, logros conforme a sus ventas, su calidad de producto y esto se debe a la cantidad de producción que realizan ya que son de naturaleza industrial-Comercial, su visión se enfoca en la producción.

Las motivaciones laborables son fundamentales en el desarrollo de las actividades de los colaboradores ya que construyen y fortalecen el sentido de pertenencia del trabajador con la empresa. Los factores que están vinculados con el clima laboral inciden de una manera adecuada favorable o limitan el desempeño de los colaboradores, repercutiendo en el compromiso que ellos deben tener con la Organización, desencadenado malestar en la tabla de presupuestos, en la calidad de los productos y la baja productividad

El desempeño laboral se refleja como un conjunto de habilidades, comportamientos y competencias medibles asociadas al entorno físico y psicosocial en el cual el ser humano se desenvuelve, integrándose como un sistema que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas y productivas. Entendiéndose como rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al

ejecutar las funciones y tareas encomendadas que exige su cargo en el contexto laboral, lo cual permite demostrar su idoneidad. Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.

El origen de esta empresa fue en Bahía de Caráquez, provincia de Manabí, en el año de 1938 su propietario fue el señor José Benito Salame Hidrovo.

Luego de 18 años de mantenerse en el mercado con constante éxito, deciden abrirse campo en una de las ciudades con mayor movimiento comercial del país. Es así como en 1956 se traslada a la ciudad de Guayaquil, y es aquí donde funciona como empresa líder del mercado de productos de consumo masivo dirigidos hacia el cuidado personal y del hogar como: Desinfectante de pisos, Talco, Desodorante, Loción Menticol, Timerolate, las Brillantinas, los ungüentos y Mentol, Las Esencias de Frutas, el Talco Dos Flores, Mentol Tigre, hasta 1995, año en que vende la mayor parte de sus marcas, con excepción de las Esencias de Frutas, a la Multinacional Colgate - Palmolive, cerrando así su actividad industrial y comercial.

El 20 de mayo de 1996, el Ing. Carlos Eduardo Salame Viteri, siguiendo la tradición industrial y comercial de su familia, decide retomar esta actividad y constituye la compañía **FARMACO INDUSTRIAL**, asumiendo el compromiso de recuperar y conquistar nuevos mercados con productos tradicionales de la empresa antecesora, como las esencias de frutas en ocho sabores y el extracto de vainilla, así como también se empieza a importar productos desde Venezuela, Colombia y Chile, con representaciones en la línea de cuidado personal.

En agosto de ese mismo año ya estaban a la venta 22 sabores de Esencias de Frutas y en diciembre sale al mercado una extensa gama de bronceadores y protectores solares, productos importados de Representaciones de Venezuela.

En 1997 a pesar de la crisis política y financiera del país, la Empresa Fármaco-Industrial, avanza en el mercado de consumo, e importa de Colombia los productos Wendy de Laboratorios de Cosméticos Vogue. Se compra a Colgate-Palmolive las marcas Talco, Brillantinas, Esencias, Timerolate y Bandoline para comercializarlos nuevamente.

En noviembre de ese año se hace el lanzamiento oficial de los Productos Gelatti, importados de Chile de Sociedad Comercial Federal Internacional. Salen al mercado las Esencias de Frutas, con una nueva imagen y con un nuevo nombre comercial.

En 1998 su **Talco** es sinónimo de calidad, tiene muy buena aceptación del público consumidor, por lo que la empresa decide diversificar la línea, es así como se lanzan al mercado **Talco Sport** y **Talco Pies** en presentaciones de 4 oz y 9oz cada uno. En 1999 sale al mercado la Vaselina perfumada, marca propia. Ese mismo año y en vista de la gran acogida de la Brillantina, se decide sacar una nueva presentación, **Brillantina Líquida**.

En el año 2000 se crea la línea farmacéutica, teniendo productos como el **Alcohol marca propia**, **Timerolate** y **Mercurio Cromo marca propia**. En Septiembre del 2001 se extiende la línea de Talco, saliendo al mercado el **Talco Mujer** y **Talco Baby**, productos que están a la venta en las principales cadenas de supermercados y sean vendidos a nivel nacional por los más importantes distribuidores. Continuando así posesionado en el mercado ecuatoriano por elaborar productos de alta calidad y manteniendo como enfoque primordial el llegar a todos los hogares de nuestro país.



Para la Psicología Organizacional es preocupante la situación que afrontan los colaboradores en el entorno en el que se desenvuelven y realizan sus funciones, dominado por criterios de efectividad y eficiencia, esta situación genera percepción de inseguridad o inestabilidad en su trabajo, además, de una alta exigencia de compromiso con la Organización. Por tal razón el clima laboral es importante para el desempeño de los colaboradores y la permanencia en su empleo.

El modelo de compromiso laboral enfatiza la perspectiva de las oportunidades, la cual, se basa en la promoción y seguridad para los empleados, por otra parte, los cambios laborales muestran la necesidad de enfocarse en las experiencias y compromisos de los trabajadores. Millward & Brewerton (2001). Por lo tanto, la Organización debe destacar su cultura a margen de la realidad del mercado y sus colaboradores, desencadenando el compromiso laboral de cada uno de ellos.

La realidad cultural y social de las empresas presenta un sistema de gestión donde el clima laboral puede ser el adecuado o en el peor de los casos en mejoramiento, donde las políticas pueden ser modificables para que el ambiente sea el correcto. El estudio del Clima Laboral se orienta hacia objetivos generales de la Organización y de las personas que en él se desenvuelven, un inadecuado clima destruye la relación entre el entorno y el trabajador, ocasionando situaciones de conflicto, insatisfacción laboral, bajo rendimiento en el desempeño, sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.

El compromiso laboral se identifica en las Organizaciones como el vínculo de lealtad que el trabajador desea permanecer en ellas, debido a su motivación implícita. Por lo cual en la actualidad de las Organizaciones el sentido de pertenencia o la estabilidad en la cual el trabajador presente una seguridad en su trabajo se ve relacionada íntimamente con los factores intrínsecos y extrínsecos del ambiente en que se desenvuelve, este incide en su desempeño modificándolo de manera repercusiva en su labores diarias.

Las empresas más competitivas son aquellas que se manejan con excelentes relaciones entre sus colaboradores, su satisfacción se ajusta por la optimización de la

retroalimentación cerebral. No obstante, la mente que se retroalimenta con el beneficio ajeno establece una excepción a esta regla; a eso le solemos llamar amor, dinero o salud, necesarios para sostener la felicidad o satisfacción completa.

La calidad debe ser caracterizada por altos estándares esto es una forma de resaltar y sobresalir en el mercado, con la fidelización de sus clientes en un primer plano. El personal que forma parte de la empresa debe conocer de que el éxito y logros dependerá de la labor que se realice sea con convicción, buen manejo de las operaciones, desempeño correcto y el compromiso hacia la Organización, esto se verá reflejado en la calidad de productos, la rentabilidad del mismo y la durabilidad en el mercado.

1.2 Planteamiento Del Problema

La población seleccionada para la ejecución de este estudio, es una representación de la realidad empresarial, ya que actualmente la Organización Fármaco-Industrial presenta una cultura organizacional que no se encuentra alineada a los objetivos del área de producción, por lo cual actualmente se tiene deficiencia en los indicadores de producción y ventas, enfatizando así el bajo rendimiento de los empleados del departamento de producción, los cuales muestran conductas no adecuadas a los principales valores de la organización los cuales son: compromiso, honestidad y responsabilidad.

La falta de comunicación, la cultura no definida y la identidad corporativa que refleja la empresa dan una percepción de inseguridad y un escaso sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización. Con el déficit de comunicación que existe, las relaciones interpersonales no adecuadas entre Jefes y operarios repercuten en la particularidad de los procesos de producción, en la calidad de sus productos, los cuales destacan a la empresa en el mercado.

Los empleados del departamento de producción de la empresa Fármaco-Industrial dentro de sus funciones poseen protocolos a seguir y procedimientos alineados a cada producto a realizar, en la actualidad, estos procesos y protocolos no se siguen de manera ordenada, por lo tanto se observa una falta de compromiso en la realización de sus tareas. Con las últimas evaluaciones de desempeño realizadas en el mes de julio del 2015 se

obtuvieron como resultados un déficit del 15% en el desempeño de los colaboradores, también se identificó en el presupuesto de ventas del último periodo el aumento de devoluciones de los productos de los clientes potenciales de la empresa dando como perdida un 5% en el último periodo.

Lo cual afecta de manera directa las labores y tareas de los colaboradores, la calidad del producto y el compromiso laboral, las relaciones interpersonales y su ambiente laboral.

Por lo tanto se ha identificado como Formulación del Problema: ¿Cómo incide el clima laboral Organizacional en el desempeño y el compromiso Laboral de los empleados del Departamento de Producción de la Empresa Fármaco-Industrial de la ciudad de Guayaquil?

1.3 Objetivo General

Determinar el impacto del clima laboral en el desempeño y compromiso de los colaboradores para identificar oportunidades de mejora que permitan aumentar la productividad y satisfacción laboral en la empresa Fármaco-Industrial de la ciudad de Guayaquil.

1.4 Objetivo Específicos

- Identificar los factores a evaluar para la medición y análisis del clima laboral en el Departamento de Producción.
- Analizar el nivel de compromiso de los colaboradores del Departamento de Producción.
- Determinar cómo repercute los factores identificados del clima laboral en la productividad y satisfacción laboral del Departamento de Producción.
- Elaborar el contenido de una evaluación de desempeño para el personal del Departamento de Producción de la empresa Fármaco-Industrial de la ciudad de Guayaquil.

1.5 Justificación

En este estudio se identificará los factores de clima laboral perteneciente a la Organización de naturaleza Fármaco-Industrial involucrados en la deficiencia de desempeño de los trabajadores y la falta de compromiso laboral. Al realizar este estudio de tipo descriptivo-específico, podremos determinar una proyección de efectiva identidad Corporativa, sentido de seguridad en el empleo, desempeño efectivo acorde al ambiente del trabajo que se desenvuelvan. Para determinar la incidencia del clima laboral se tomó una muestra del personal del área de producción y se observara simultáneamente la incidencia entre el desempeño laboral y el compromiso de los colaboradores.

El tema de la presente investigación es de vital importancia en la problemática presentada ya que el clima laboral es un tema relevante para el personal de la empresa Fármaco Industrial. Las empresas deben ofrecer y garantizar a cada uno de sus colaboradores relaciones humanas agradables, tareas motivadoras una comunicación eficaz, la distribución adecuada de sus funciones y un liderazgo participativo para que se sientan cómodos al trabajar y ser parte de una empresa

Se pretende ampliar los elementos que sustentan el desarrollo del objetivo principal de esta investigación. Es así, que se desea destacar al clima organizacional como un factor determinante en la eficiencia y pro actividad del personal para lograr el compromiso en la organización.

El Departamento de Talento Humano es un área fundamental dentro de las organizaciones ya que el mismo contribuye al desarrollo de competencias y habilidades de los colaboradores para enfrentar nuevos retos que traen consigo la globalización y sus cambios en la manera de trabajar en las organizaciones; la misma que ayuda a brindar un clima apropiado a los colaboradores incentivando su desempeño y sus capacidades.

Debido a lo descrito anteriormente surge la necesidad de estudiar el clima organizacional, los niveles de liderazgo, la motivación para descubrir si el clima laboral de la empresa incide de manera directa sobre el desempeño y el compromiso de los colaboradores, para lo cual se desarrollara una encuesta de clima laboral de la empresa

Fármaco Industrial, se identificaran los factores de clima laboral encontrados en la organización, se elaboraran herramientas para identificar la situación actual en cuanto a desempeño y compromiso de los colaboradores mejorando el funcionamiento interno de la organización, ya que es indispensable para la investigación determinar si el clima laboral es favorable para implementar modelos de cambio en la organización que beneficien al desempeño y compromiso laboral o por el contrario determinar las falencias que obstaculicen el cumplimiento de los objetivos de la empresa y la rentabilidad en el mercado.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1 Situación actual de la empresa FÁRMACO INDUSTRIAL

2.2 Origen de la Investigación

En la realización de este estudio de investigación, se observó que los empleados del departamento de Producción muestran una inconformidad, en la gestión de sus procesos y procedimientos, la distribución de sus funciones, en la falta de comunicación entre sus supervisores, entre compañeros, déficit en su desempeño y esto como resultado se da en la calidad de los productos de la empresa FÁRMACO-INDUSTRIAL. Por estas razones la empresa presenta un incremento en las devoluciones, clientes insatisfechos, baja rentabilidad en el mercado y escaso sentido de pertenencia entre sus colaboradores.

La calidad de los productos de la empresa, en los procesos de etiquetados, las tinturas, las roscadas y demás, no son efectuados con la calidad estándares que los protocolos de buenas prácticas de manufacturan solicitan, esto se debe al poco interés que existe en los empleados al momento de realizar los procesos de elaboración de productos, bajando su rendimiento en producción, su desempeño, poco interés en la rentabilidad de su compañía. La cultura Organización de la empresa no se encuentra definida en la satisfacción del cliente interno.

2.3 Antecedentes de Estudio

Esta investigación se elabora a base de teoría humanística, socialista y conductual. Posee una base motivacional fisiológica, principio de energía de la reserva compuesta por las deficiencias-alteraciones del cuerpo. Las necesidades particulares para constituir una necesidad corporal total. La motivación se predice.

Comienzo del estudio científico de la motivación: Conocer las condiciones ambientales que causan motivación permite manipular y predecir estados motivacionales.

Las respuestas que reducen la pulsión refuerzan el hábito (aprendizaje). La pulsión energizaba la conducta y el hábito la dirigía. La perspectiva conductual de la investigación

basada en las acciones y condiciones que se estimulan con un incentivo para el esfuerzo logrado.

La orientación humanista se origina en un concepto en la teoría administrativa; por parte de la administración científica, enfocada en la tarea, por el contrario, la teoría clásica de la administración, se aplica en los colaboradores que se desempeñan o participan en las organizaciones formales. Los principios de administración son parametrizables a los aspectos organizacionales, ya que los mismos atribuyen prioridad a la preocupación por el individuo y su grupo social; por otra parte, de los aspectos técnicos y formales se salta a los aspectos psicológicos y sociológicos.

2.4. Orígenes y antecedentes del Clima Laboral

Margarita Chiang Vega (2010), a finales del siglo XX, se han realizado varios estudios referentes a la influencia que tiene el clima organizacional en las empresas. Sin embargo no existe un concepto que abarque el término, por lo tanto se proponen tres perspectivas sobre el clima organizacional siendo estas las que se describen a continuación:

Perspectiva estructural: La Organización Fármaco-Industrial tiene como finalidad y objetivo principal en cumplir con las metas establecidas en sus ventas y procedimientos de la producción de sus productos.

Perspectiva perceptual: La Organización plantea estrategias de posicionamiento en el mercado mediante los productos y la calidad de ellos ya que debe ser enfocada bajo las normativas BPM.

Perspectiva interactiva: El conjunto de estrategias que se presentan en la Organización es impulsado desde las jerarquías principales y este es transmitido de manera juiciosa a cada sucesor para mantener los protocolos y calidad de sus productos.

2.4.1 Estructura y procesos organizacionales

Brunet (2011) para poder hablar del Clima Organizacional se debe establecer la diferencia entre Estructuras Organizacionales y Procesos Organizacionales, las cuales se muestran en el siguiente cuadro:

Tabla 2.1 Variables de la estructura y de los procesos organizacionales

Estructura Organizacional	Proceso Organizacional
<ul style="list-style-type: none"> • Envergadura del control • Tamaño y dimensión de la organización • Niveles jerárquicos • Configuración jerárquica de puestos • Relación entre unidad/departamento sobre el número de unidades/departamentos • Especialización de funciones • Centralización o Descentralización de toma de decisiones • Normalización de los procedimientos organizacionales • Aspecto formal de los procedimientos organizacionales • Interdependencia de los diferentes subsistemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Comunicación • Control • Gestión de Conflictos • Coordinación • Centralización o descentralización de la toma de decisiones • Especialización de funciones • Estatus, papel y relaciones • Mecanismos de socialización de los empleados • Autonomía de los empleados

Fuente: Brunet (2011)

Elaborado por: Autoras

De esta forma, estructura corresponde a la organización física de los componentes de una empresa, mientras que proceso se relaciona con la gestión de talento humano. Es decir el clima organizacional necesita de un estudio físico (estructura) y humano (proceso).

El clima de la Organización, posee una estructura centralizada que tiene como base de la toma de decisiones, encaminada a la autonomía de sus colaboradores, cada departamento tiene un encargado que deriva las funciones las cuales son elaboradas por los empleados y estos son los indicados en desarrollarlas en forma autónoma y decidida. La finalidad es incentivar el compromiso de los trabajadores con la organización.

2.4.2 Definición del Clima Laboral

Según Chiavenato (1999) el clima organizacional se puede definir como un estado de adaptación que experimenta el personal de una organización el cual influye en su comportamiento. El clima organizacional es favorable cuando brinda satisfacción en las necesidades personales, y es desfavorable cuando no satisface esas necesidades.

De acuerdo a Chiavenato (2000) el clima organizacional esta conducido por la motivación, debido a que, los seres humanos se enfrentan a constantes cambios para satisfacer sus necesidades y así poder mantener su equilibrio emocional, a esto se define como: estado de adaptación, el cual implica satisfacer necesidades de pertenencia a un grupo social y también las necesidades fisiológicas, autoestima y autorrealización, al no poder cumplir o satisfacer dichas necesidades causará problemas de armonía. Cabe recalcar que la adaptación o armonía varía de una persona a otra y en diferentes situaciones. Una buena adaptación posee estas características básicas:

- Sentirse bien con uno mismo.
- Sentirse bien con los demás.
- Ser capaces de enfrentar por si mismos las dificultades de la vida.

Descrito lo anterior se puede explicar el nombre de Clima organizacional, el cual está dado por el ambiente interno que existe entre los miembros de la organización, el mismo que está ligado a la motivación de los colaboradores. Cuando los empleados tienen una gran motivación, el clima motivacional permite relaciones interpersonales satisfactorias de colaboración, interés, cooperación, etc.; por el contrario, cuando la motivación es escasa, el clima organizacional tiende a causar malestar entre el personal o estados como desinterés, descontento, apatía, etc.

El clima organizacional se basa en las relaciones interpersonales que existen entre los colaboradores de una empresa, es decir, si el clima organizacional es positivo, proporcionará satisfacción laboral, por el contrario, si el clima organizacional es negativo, no se logrará satisfacer las necesidades de los colaboradores, en otras palabras, el estado motivacional de los trabajadores afectará directamente en el clima organizacional.

La organización posee un plan estratégico que involucra los procedimientos controlados de cada uno de sus procesos de calidad en la elaboración de sus productos, así como también los procesos internos administrativos.

La organización Fármaco-Industrial, por su naturaleza y objetivos planteados se basa directamente en un enfoque humanístico en el cual se origina una real revolución conceptual en la teoría administrativa. Anteriormente se mencionó que la Empresa presentaba una percepción estructural haciendo participes a cada uno de sus colaboradores. A pesar que el enfoque humanista se preocupa por la máquina y el método de trabajo, también enfoca en su preocupación en los hombres y su grupo social, así como la empresa se enfoca en cada uno de sus colaboradores.

2.4.3 Características del Clima Laboral

Existen características que hacen al clima organizacional significativo e influyente en la realización de las labores según la Organización, entre estos están los sistemas los cuales son necesarios identificarlos, ya que para Beverly von Haller Gilmer (1977) las empresas son ascendentes indiferentes y ambivalentes, caracterizándolas o catalogándolas según su cultura, políticas, conducta, acciones, objetivo, procesos, dirección, estructura, comunicación, liderazgo o el sistema de recompensas.

Las características del clima laboral de la Empresa Fármaco-Industrial, tiene como base fundamental su estructura organizacional basada en una comunicación horizontal donde se involucra todas las áreas en un sistema autónomo en la realización de sus funciones, a su vez también compuesta de valores, misión, visión, objetivos estratégicos, sistema de recompensa que se enfoca en la teoría que utiliza el premio y no el castigo. Su estructura pone énfasis en el desarrollo de su trabajo. Además, de incentivar a que exista un ambiente laboral agradable y ameno basado en buenas relaciones entre todos los miembros de la organización.

La cooperación de los miembros de la Organización tiene base en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. Los procesos y procedimientos de la Organización son los que no se encuentran estandarizados de manera ordenada, por lo que representa un inadecuado sentido de identidad de la Organización.

2.4.4 Tipos del Clima Laboral

Likert (1967) indica que el clima laboral, se complementa en sistemas que representan y sustentan cada uno de los factores antes mencionados que lo conforman y delimitan que tipo de clima caracteriza a la Organización.

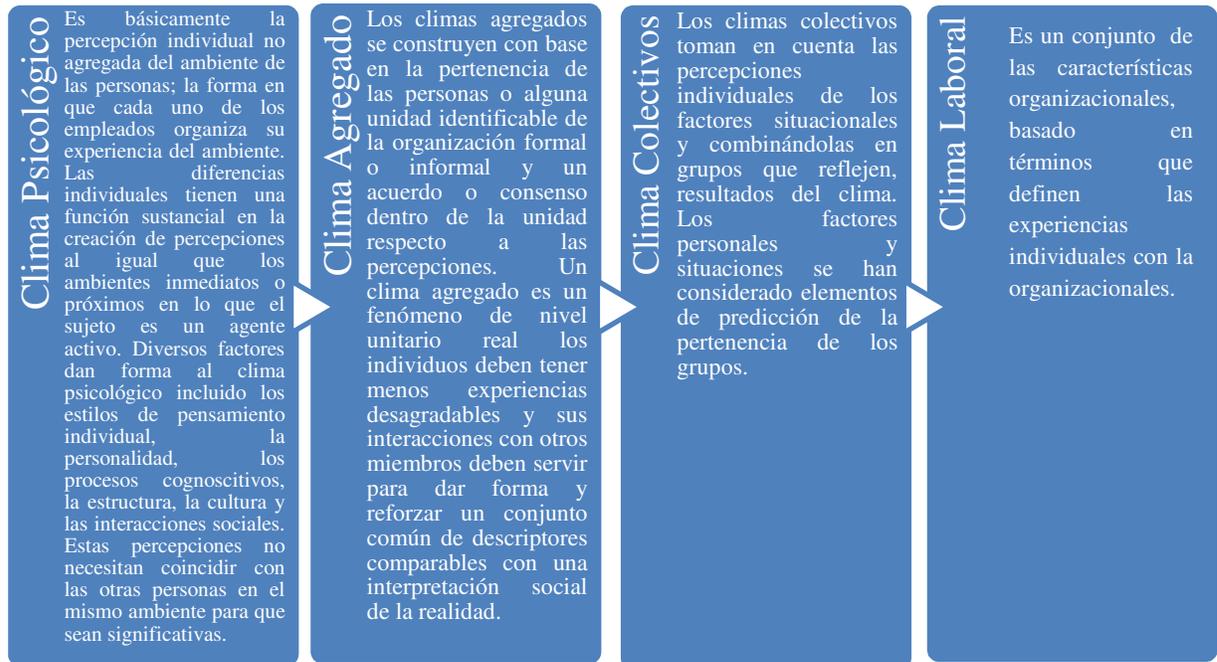
- Autoritario.- (Sistema I): La alta dirección no confía en los colaboradores y las decisiones son tomada por ellos, los trabajadores efectúan sus funciones en un ambiente de recelo, no existe buena interacción entre los jefes y empleados y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.
- Autoritario Paternalista.- (Sistema II): Se fundamenta en la poca existencia de confianza entre la alta dirección y los colaboradores, basándose en la duda y el miedo. Las decisiones mayormente son tomadas por los superiores, la motivación es determinada por castigos y recompensas.
- Consultivo.- (Sistema III): Basada en una relación media de confianza entre superiores y empleados, las decisiones son compartidas con los niveles más bajos. Se destaca el prestigio y la aceptación en el medio laboral. La Organización genera un ambiente de armonía y la administración se basa en objetivos.
- Participativo.- (Sistema IV): Sistema de confianza y toma de decisiones entre todos los miembros de la organización, la comunicación es de forma horizontal, la motivación es participativa, afirmando el mejoramiento de los procesos de la empresa.

En la relación a los tipos de clima mencionados, la Empresa Fármaco-Industrial, presenta un clima de tipo Consultivo, las actividades son divididas por grupos de personas encabezados por los encargados de cada área, en esta organización la comunicación es de manera horizontal entre pares, ascendente entre supervisor, subordinado y jerárquica, si bien es cierto se da responsabilidades a los encargados a pesar que se delega la toma de decisiones, siempre se consulta a la cabeza de la pirámide de la Organización, existen incentivos enfocados en los indicadores, las normas se basan en el reglamento interno y quién las incumple se toma las directrices basadas en dicho reglamento, tomado como resultado un castigo, y el empleado realiza sus funciones más allá de lo descrito y llega a las metas exigidas se lo reconoce con un sistema de recompensas internas de la empresa.

2.4.5 Otros tipos del Clima Laboral

Tipos de clima laboral Según Rousseau (1988).

Tabla 2. 2Otros tipos de Clima



Fuente: Margarita Chiang Vega, María José Martín Rodrigo, Antonio Núñez Partido

Elaborado por: Autoras

2.4.6 Teorías del Clima Organizacional

El clima Organizacional, que se enfoca esta investigación su principal fuente teórica sistemática-humanista, puesto que resalta la relación que existe entre el medio organizacional y la persona.

Katz-Kahn (1986) conciben las organizaciones como sistemas abiertos, sensibles, con capacidad para crecer y auto reproducirse, con capacidad de respuesta, en constante intercambio con el medio ambiente que los rodea. Las organizaciones son sistemas abiertos, ya que mantienen una interacción activa y un constante intercambio de materia, energía e información con su entorno: ingresan “inputs” al sistema, los transforman dentro de sus

límites y los devuelven al entorno en forma de “outputs”, siendo en esta interrelación donde se define la subsistencia de la organización.

Como expresan Katz y Kahn, son de suma importancia los factores organizacionales y que su relación con las características de los individuos da como resultado una Organización efectiva. El enfoque humanista enfatiza en el individuo, que se incluya los valores, aptitudes, habilidades, motivaciones, necesidades que complementan los factores internos de la Organización.

Navarro (2001) aborda las organizaciones como una red de interrelaciones entre sus subsistemas, expresada en términos del sistema de roles, en cuya interrelación emergen nuevas propiedades, a modo de procesos psicosociales como la cultura, el liderazgo y la comunicación.

A pesar que los teóricos mencionados son defensores de la Teoría de los sistemas, ellos llegan a la conclusión que la participación de los individuos es de suma importancia en la realización de sus experimentos y métodos realizados para validar su teoría. El segundo enfoque humanista se basa en una observación más subjetiva relacionada con las características del individuo entorno al ambiente en que se desenvuelve y que estos pueden variar según los factores que componen el clima organizacional.

En el mismo se destaca al individuo como elemento de gran relevancia en la formación del clima de una organización, se resaltan las características y opiniones de los trabajadores, sus procesos cognoscitivos, necesidades y factores intrínsecos, los autores enfatizan el carácter activo del individuo y su rol dinámico dentro de la formación del clima organizacional como fenómeno donde intervienen varios elementos. Cabe señalar que para el estudio de esta investigación es innegable la presencia del trabajador en el desarrollo del clima, los elementos individuales no pueden valorarse como de mayor importancia, es necesaria la profundización en la dinámica del proceso de formación, desarrollo y manifestación, y de los elementos que integran al clima organizacional.

De lo expuesto, se hace referencia al ambiente de trabajo propio de la organización, dicho ambiente ejerce directamente en el comportamiento dado como resultado su desempeño en las funciones relacionadas a su cargo y este incide en el compromiso que puede adquirir en la empresa a la cual pertenece.

2.4.7 Otros conceptos teóricos del Clima Organizacional

Según Von Haller (1977): Su clima organizacional hace mención a empresas ascendentes indiferentes y ambivalentes.

Según James y Sell (1981): La forma cognitiva de las personas, de los entornos próximos expresados en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto.

Según Schneider Y Reichers (1983): Define el clima como percepción corporal evaluada por técnicos especializados, con ideas científicas.

Según Bertalanffy (1984): Distingue a los sistemas organizacionales como una relación de sistema-ambiente.

Según Brown y Moberg (1990): El clima es determinado por una serie de características del ambiente interno de la organización o como los colaboradores perciben el mismo.

Según Dessler (1993): Plantea que no hay una definición exacta del clima organizacional, sino más bien, que todo gira alrededor de los elementos organizacionales, tales como: políticas, estructuras y características como la cordialidad, respeto y apoyo.

Según Water (citado por Dessler) (1993): Son las percepciones que el individuo tiene de la organización, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

Según Cabrera (1996): Se define al clima laboral como los conocimientos compartidos por los miembros de una organización respecto a la organización, el ambiente laboral, las relaciones interpersonales y las diversas situaciones que afectan el trabajo o desempeño laboral.

Según Hall (1996): El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas por los colaboradores que influye en la conducta del mismo.

Según Robbins (1999): Es la percepción por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno.

Según Gálvez (2000): El clima laboral es la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño.

Según Sonia Palma (2004): El clima laboral es entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales. (Escuela de Ciencias Sociales Artes y Humanidades, 2012)

2.4.8 Dimensiones y medidas del Clima Organizacional

Las dimensiones del Clima Organizacional son aquellas que influyen directamente la conducta de la persona. Por lo tanto, es importante conocer las dimensiones para poder dar un diagnóstico del clima organizacional de una determinada empresa, las cuales han sido investigadas por diferentes autores quienes han definido los elementos que afectan el clima en las organizaciones. (Sandoval, 2004)

Figura 2.1 Dimensiones del Clima Organizacional



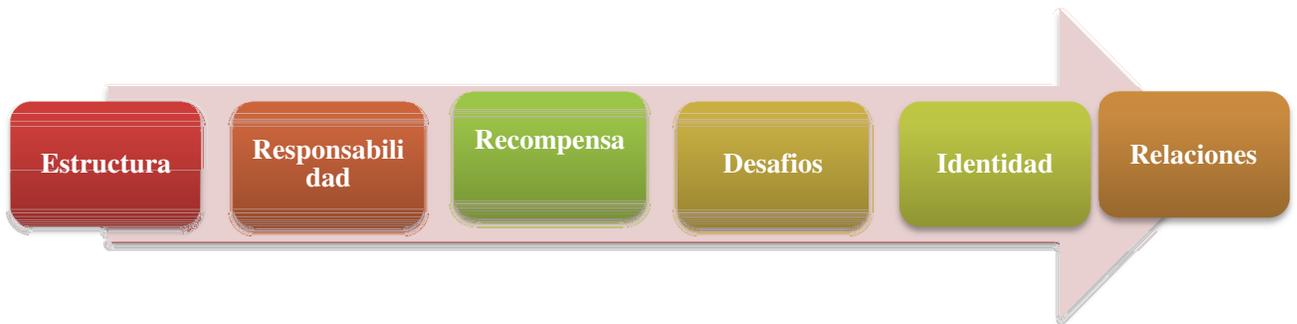
Fuente: (Clider Corporation, 2006)

Elaborado por: Autoras

2.4.9 Factores del Clima Laboral

Los nueve factores que trascienden en la generación del Clima Organizacional. (Grandes Pymes, 2013).

Figura 2.2 Factores del Clima Organizacional



Fuente: (Grandes Pymes, 2013).
Elaborado por: Autoras

- Estructura: Se refiere a la forma en que se interrelacionan los diferentes niveles jerárquicos respecto a las actividades organizacionales. Su fundamento tiene una relación directa con la Estructura Organizacional.

Las organizaciones presentan una estructura formada por reglas, políticas y procedimientos, los cuales en algunas ocasiones facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que los colaboradores deben enfrentarse para el correcto cumplimiento de sus funciones y objetivos.

- Responsabilidad: Este aspecto está ligado al grado de autonomía en las labores realizadas, relacionado a su vez con la supervisión que se tenga para cumplir dichas actividades.

Los empleados de la Organización Fármaco-Industrial, independiendo del cargo, todos se desarrollan sus actividades encomendadas, bajo su autoría y a través del sistema autónoma que elaboran sus funciones y el compromiso que asumen con los mejores resultados.

- Recompensa: ¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo?

La empresa Fármaco-Industrial, posee un sistema de compensaciones que se basa en el mercado, funciones, cargo y antigüedad. Adicional incluye recompensas por logros o metas cumplidas.

- **Desafío:** Los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, siempre y cuando la organización promueva la aceptación de riesgos calculados para el logro de los objetivos propuestos.

La organización es más prospera y enriquecedora cuando se proyecta metas y estas están involucradas con la visión de la Organización. La Empresa Fármaco-Industrial, posee metas y estrategias pero carece de llevarlas a cabo por el compromiso puesto de parte de los empleados, sobretodo del área de producción, pasando por alto los procedimientos de calidad de los productos, dejando competitivamente de baja a la Organización.

- **Identidad:** Es conocida como Sentido de Pertenencia, lo cual significa que el colaborador se siente orgulloso de pertenecer a la organización en la que labora y contribuir activamente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La identidad Corporativa de la empresa estudiada se proyecta a resaltar su sentido de pertenencia que permanece en el tiempo que lleva la misma en el mercado. Los objetivos están relacionados con la misión y visión de la Organización y esta debe ser representada y conocida por cada uno de los miembros.

- **Relaciones:** Se fundamentarán en el respeto a todo nivel entre los miembros de la organización, el buen trato y la cooperación, en base a la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo de acuerdo a los límites permitidos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing).

La empresa Fármaco-Industrial, se identifica por poseer una integración afable entre sus miembros, existe confianza entre sus superiores, subordinados y pares. La interrelación entre ellos es una base fundamental para tener un incentivo no monetario del trabajo.

2.5 Relación del clima organizacional con otros conceptos

2.5.1 Satisfacción

Según Brunet (2011) menciona que el Clima Organizacional está directamente relacionado con la satisfacción y el rendimiento de los colaboradores en su lugar de trabajo.

La satisfacción de un individuo dependerá de cómo perciba el clima laboral en la organización, siendo la satisfacción mayor o menor de acuerdo a las necesidades que satisfaga.

La realización efectiva de sus labores y la recompensa de la realización con éxito de la misma denota la satisfacción propia de los individuos, esto se refiere la empresa cuando a través de su sistema de incentivos o logros de indicadores premia a cada uno de sus trabajadores, la Organización quiere que sus trabajadores se sientan con la alegría del deber cumplido y que la resalte el compromiso con la misma.

Según afirma Chiang M., Martín M.J., Núñez A (2010) la satisfacción laboral es un imprescindible ya que determina el nivel de bienestar que un individuo puede experimentar en el ambiente laboral en el que se desempeña, así, la satisfacción laboral es un ámbito importante para la calidad de vida laboral de los colaboradores siendo trascendental para la intervención organizacional. Se deben considerar dos razones que explican la importancia de la satisfacción laboral:

- La satisfacción laboral es el resultado de la vida organizacional.
- La satisfacción laboral es un elemento significativo en las diferentes conductas del colaborador tales como: ausentismo, cambio de puesto e incluso cambio de organización.

2.5.2 Motivación

Chiavenato (2000) La motivación es un factor interno muy importante ya que sin el conocimiento del mismo es imposible comprender el comportamiento del ser humano. Es decir, la motivación es aquello que impulsa al individuo a comportarse u actuar de determinada manera o lo que origina a que se comporte de manera específica. Lo que lo hace actuar de diferentes maneras son los estímulos, los cuales pueden ser externos (el ambiente) o internos (procesos mentales generados por el individuo).

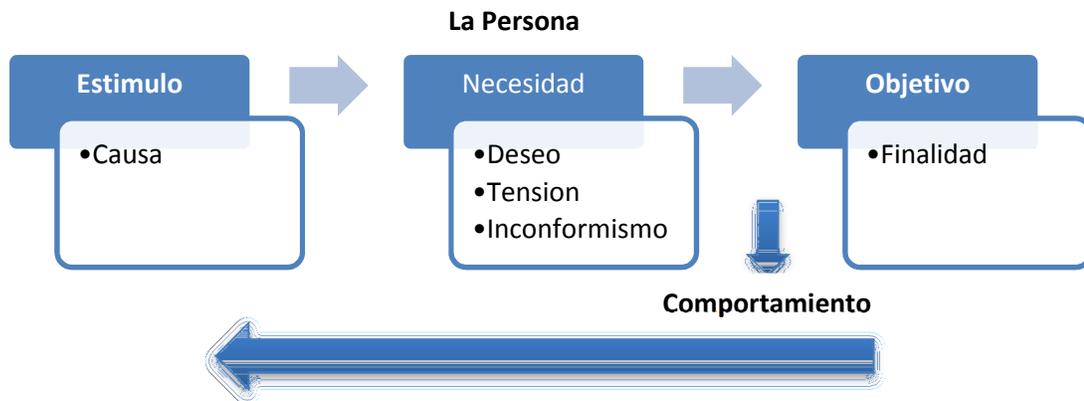
La motivación se puede traducir en simples palabras como deseo y rechazo, puesto que, el individuo desea autoridad, poder, estatus y rechaza totalmente el aislamiento social y cualquier cosa que pueda afectar su autoestima. Además, la motivación hace referencia a

una meta determinada cuyo cumplimiento representa el gasto de energía del ser humano. Cabe recalcar, que todas las personas son diferentes, las necesidades cambian y también los patrones de comportamiento de los individuos. Sin embargo, aunque los comportamientos varíen el proceso de origen es el mismo para todas las personas, por consiguiente existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

- El comportamiento es causado: El comportamiento se origina en los estímulos internos y externos, la herencia como los factores externos influyen directamente en el comportamiento de las personas.
- El comportamiento es motivado: El comportamiento del ser humano no es casual siempre está orientado hacia el cumplimiento de objetivos específicos, en otras palabras, siempre existe una finalidad del comportamiento humano.
- El comportamiento está orientado hacia objetivos: En todo comportamiento existen deseos, necesidades e impulsos los cuales sirven para demostrar los motivos del comportamiento humano.

El comportamiento siempre tendrá una finalidad: un objetivo implícito o identificado que lo explique. Chiavenato (2000)

Figura 2. 3 Modelo básico de Motivación



Fuente: Chiavenato, 2000
Elaborado por: Autoras

Aunque en el modelo expuesto sea el mismo para todos los individuos, el resultado siempre variara ya que depende de cómo es percibido el estímulo, de las necesidades y también del conocimiento que posee cada persona en determinada situación.

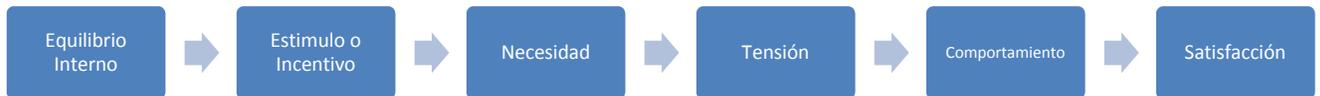
La empresa Fármaco-industrial, se basa en un sistemas de indicadores donde relaciona los logros con recompensas y los incumplimientos de los reglamentos en sanciones bajo el reglamento interno de la empresa, pero en la actualidad no se dan ninguno de los casos, por ende la motivación de los empleados decae, su satisfacción se ve afectada y los resultados se danen la realización de los productos, su falta de compromiso con la organización hace que salten procesos y procedimientos que afectan al producto final y estos son rechazados por los clientes externos y es aquí donde se realiza el reproceso de toda la producción, incidiendo en la estabilidad de los trabajadores.

2.5.3 Ciclo Motivacional

El ciclo motivacional empieza cuando surge una necesidad, la misma que da origen a un comportamiento específico. Cuando existe esta necesidad debe ser cubierta y la misma causa un desequilibrio en el organismo de la persona lo que produce tensión, inconformismo e insatisfacción. Si el comportamiento es el adecuado el individuo satisfará la necesidad, y por ende, podrá descargar toda esa tensión provocada. Una vez que la

necesidad fue satisfecha, el organismo recobra su estado normal de equilibrio. Chiavenato (2000)

Figura 2. 4 Ciclo Motivacional que implica la satisfacción de la necesidad.

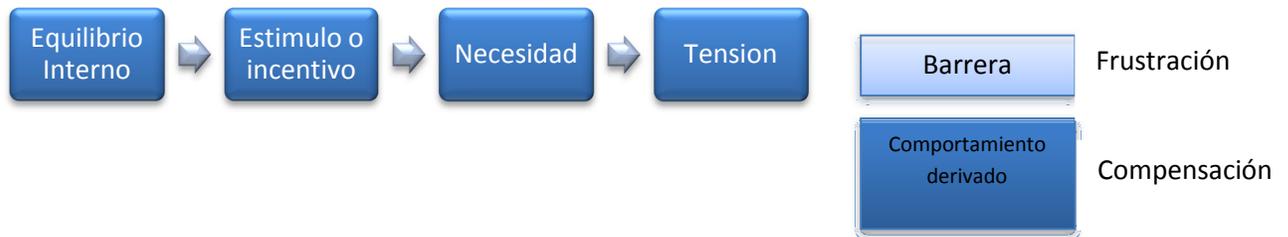


Fuente: Chiavenato, 2000
Elaborado por: Autoras

En el ciclo descrito anterior, la necesidad ha sido satisfecha. Mientras más veces se repita el ciclo los comportamientos se van volviendo más eficaces en la satisfacción de las necesidades. Es decir, una vez que la necesidad fue cubierta, la misma deja de ser motivadora, puesto que, ya no causa inconformidad.

Cuando existe la frustración de la necesidad en el ciclo motivacional, se presenta una barrera la cual intensifica la tensión y la misma busca alguna vía de salida que puede ser mediante lo psicológico o lo fisiológico. En otros casos, aunque no se satisfaga la necesidad tampoco existe frustración ya que la misma puede transferirse o compensarse, esto solo ocurre cuando otra necesidad logra reducir la intensidad de una necesidad que no pudo satisfacerse.

Figura 2. 5 Ciclo motivacional con frustración o compensación



Fuente: Chiavenato, 2000
Elaborado por: Autoras

Con esta figura se puede concluir que la motivación humana es cíclica, la satisfacción de las necesidades pasajeras y el comportamiento es un proceso continuo de satisfacción de necesidades a medida que estas van apareciendo.

2.5.4 Liderazgo

Según Chiavenato (2006) El liderazgo puede ser descrito desde diferentes perspectivas de acuerdo a la Teoría de las Relaciones Humanas:

“Como fenómeno de influencia interpersonal”.

Es la influencia interpersonal que se tiene en una determinada situación, orientada al cumplimiento de uno o varios objetivos específicos mediante el proceso de comunicación entre las partes.

“Como proceso de reducción de la incertidumbre de un grupo”

Es un proceso continuo que permite a cada organización alcanzar sus objetivos a pesar de las situaciones internas o externas. El grupo es quien elige a la persona como líder para orientarlos, apoyarlos y guiarlos al cumplimiento de los objetivos.

“Como relación funcional entre líder y subordinado”

Es la relación entre el individuo y el grupo basada en tres generalizaciones:

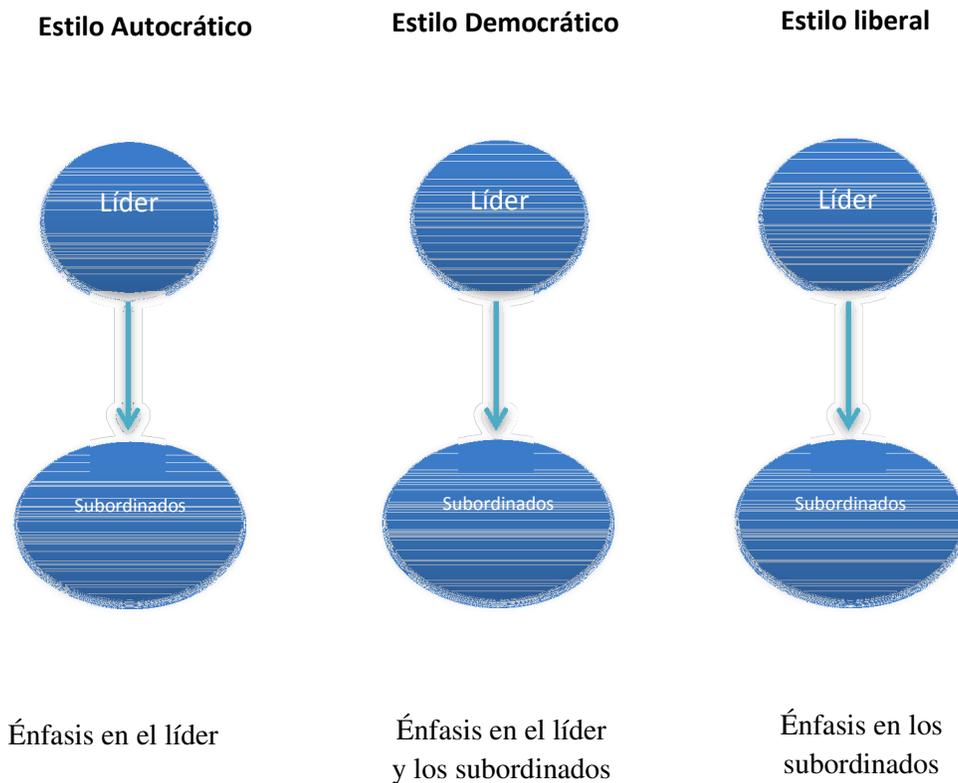
- Cada individuo lucha continuamente por satisfacer sus necesidades.

- Las necesidades del individuo se satisfacen a través de la relación con más personas o grupos sociales.
- El relacionarse con otras personas es un proceso de satisfacción de necesidades personales.

“Como proceso en función del líder, de los seguidores y de las variables de situación”

El proceso de influenciar sobre un individuo o un grupo de personas que luchan por alcanzar sus objetivos en determinadas situaciones.

Figura 2. 6 Estilos de Liderazgo



Fuente: Chiavenato, 2006
Elaborado por: Autoras

2.5.5 Comunicación

Es el intercambio de información o de un mensaje entre personas, siendo una parte fundamental entre la experiencia del individuo y la organización social. Según la Teoría de

las Relaciones Humanas, la comunicación es de vital importancia para el desarrollo de las relaciones interpersonales y para poder explicar a las personas las decisiones tomadas, siendo esta comunicación eficaz para poder satisfacer las necesidades de los individuos y una idea clara de lo que sucede. Chiavenato (2006)

La Organización Fármaco-Industrial, presenta una comunicación asertiva con base en un alineamiento horizontal como mencionamos anteriormente para pares y ascendentes para supervisores y colaboradores, la relación de esta comunicación hace que en la organización sea accesible en cualquier cargo, es decir que la comunicación puede ser directa o indirectamente proporcionada por los individuos que la conforman o mediante equipos computarizados, por medio de mensajes de texto, mail o whatsapp, lo importante en la Organización es que todos hablen el mismo idioma, que las políticas estén bien claras y establecidas, las dudas contestadas y todos saber el rumbo de la organización para dirigirse en la misma dirección.

2.6 Definición de Desempeño Laboral

Según Campbell Campbell, Dunnette, Lawler, Weick (1970) el desempeño laboral implica el cumplimiento de las metas de la organización a través de sus colaboradores. Además, se ha considerado al desempeño como la acción por la cual se obtienen resultados en una organización. En otras palabras, es un conjunto de conductas laborales que implica beneficios para la organización.

Según Chiavenato (2000) el desempeño laboral es el comportamiento o conducta del colaborador en la búsqueda de los objetivos fijados por la organización, lo cual constituye la estrategia individual para alcanzar dichos objetivos.

Para Milkovich y Boudreau (1994) el desempeño tiene una serie de características que son: las habilidades, capacidades, necesidades y cualidades, las mismas interactúan con el trabajo y la organización para alcanzar comportamientos que afecten los resultados. Sin embargo existen otros factores de mucha importancia como la percepción del colaborador sobre la equidad, actitudes y opiniones sobre la organización donde labora, dado que, que si solo se toma en cuenta el desempeño laboral del colaborador sería muy difícil poder mejorarlo.

Gómez, Balkin, Cardy (1999) el desempeño laboral varía de colaborador a colaborador, debido a que el desempeño influye en la motivación, habilidades, trabajo en grupo, capacitación, supervisión y factores situacionales de cada colaborador, es decir el esfuerzo que se aplique en determinadas tareas dependen totalmente del trabajador.

2.6.1 Factores del Desempeño

El desempeño se mide a través del análisis del puesto de trabajo y el cumplimiento de todas las obligaciones que conllevan el cargo. Debido a los cambios en las organizaciones, actualmente se consideran otros indicadores de desempeño que aunque no están considerados dentro del rol del puesto, son muy necesarios para la mejora organizacional. Chiavenato (2000). Los cuales se detallan a continuación:

- **Ausentismo:** Se ha definido como el acto de no asistir al lugar de trabajo durante el periodo de tiempo que se requiera al colaborador incumpliendo el contrato. El ausentismo puede ser de forma voluntaria e involuntaria. El ausentismo involuntario se atribuye a factores que no dependen o van más allá del colaborador, mientras que, el ausentismo voluntario cuando la persona decidió simplemente no asistir a trabajar. En la empresa fármaco industrial no es penalizado la ausencia en el trabajo en el sistema de retribución, por lo tanto el nivel de ausentismo es alto lo que ocasiona una baja en el desempeño laboral de los colaboradores.
- **Satisfacción del desempeño del trabajador por parte del empleador:** se trata de una variable configural, ya que es un sola persona de la organización, en este caso el gerente, quien tiene una visión general del desempeño de todos los colaboradores de la organización, mientras que el desempeño individual no ha sido un factor predominante para la gerencia, afectando de esta manera a los colaboradores y su desempeño. Klein y Kozlowski (2000)
- **Desempeño autoformado técnico:** Abramis (1994) define que es la correcta toma de decisiones, el buen manejo de las tareas y realizar el trabajo sin ningún tipo de error por parte del colaborador.

2.6.2 Teorías del Desempeño

Teoría de las expectativas

Esta teoría ha sido una de las más aceptadas debido a que propone que el colaborador estará motivado y por lo tanto se esforzará más en la realización de las tareas, siempre y cuando considere que eso generará una buena calificación de su desempeño, con lo que conseguirá recompensas por parte de la organización y de esta manera se sentirá satisfecho con sus metas individuales. Hitt (2006)

- Expectativas del desempeño – resultado: los individuos esperan consecuencias de su conducta.
- Expectativas del esfuerzo – desempeño: Las expectativas de los individuos, afectan las decisiones sobre su conducta en la organización.

Figura 2. 7 Modelo de expectativa simplificado



Fuente: Chiavenato, 2006

Elaborado por: Autoras

Teoría del establecimiento de las metas

Según las investigaciones de Hitt (2006) basado en la teoría de Vroomsos tiene que las metas específicas y las metas difíciles de alcanzar son las que llevan a un alto desempeño. Las intenciones de trabajar hacia una meta determinada es lo que constituye una fuente de motivación en el colaborador, puesto que también actúa como un estímulo interno. Cuando las metas difíciles son aceptadas por el individuo se obtiene un alto desempeño, además, una correcta retroalimentación lleva a un mejor desempeño en el colaborador.

Cuando los individuo por si solos establecen sus propias metas en la organización, se obtiene incluso un mayor desempeño, esta es una ventaja debido a que al hacer esto, el individuo acepta a meta como un objetivo sobre el cual debe trabajar, pues de esta manera sentirá más comprometido con la organización por el simple hecho de que él ha participado en el logro de los objetivos.

En lo que se refiere a retroalimentación, se debe especificar que no todas son eficientes, la que proporciona una mayor ayuda al colaborador es la autogenerada, donde el colaborador monitorea su propio desempeño, sin embargo, es bueno tener en cuenta la retroalimentación de otra persona que está observando el desempeño del colaborador desde fuera, de esta forma puede ver la situación de manera objetiva.

El enfoque de la teoría de las metas aplicado para la empresa FÁRMACO Industrial es importante para medir el desempeño de los colaboradores acerca de su productividad en el trabajo, sin embargo, no toma en cuenta el ausentismo, la satisfacción, y la rotación, variables que están presentes dentro de la organización y son las que hacen que disminuya el desempeño de los colaboradores de la empresa FÁRMACO Industrial.

Para el caso de la empresa FÁRMACO Industrial se elige la teoría de las expectativas puesto que ofrece una explicación sobre la productividad, el ausentismo y la rotación del colaborador en la organización.

2.7 Definición de Compromiso Laboral

El significado de “Compromiso Laboral” se identifica en las Organizaciones como el lazo de lealtad por el cual el colaborador desea permanecer en ella, debido a su motivación implícita. El compromiso es un proceso de identificación y de creencia acerca de la importancia de su labor y la necesidad y utilidad de las funciones que realiza en el trabajo. (Diario Publico, 2002)

El concepto de “compromiso laboral” se identifica en las empresas como el vínculo de lealtad o membresía por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita. (Bebczuk, 2000) El compromiso de los colaboradores se ve reflejado en la importancia que le dan a las labores que realizan. (Alvarez de Mon Et al, 2013)

Schmidt-Hayes (2002) consideran que el compromiso laboral incluye al involucramiento de los colaboradores y la satisfacción por las labores realizadas. La satisfacción se relaciona, a su vez, con compromiso organizacional y con el nivel de rotación del personal dentro de la organización.

2.7.1. Componentes del Compromiso Laboral

El Compromiso Laboral está constituido por tres componentes separables, y cada uno de ellos refleja un estado psicológico único y subyacente: Meller-Allen (1993)

- Compromiso Afectivo:

Se refiere al vínculo emocional de un empleado con la organización, de manera que el mismo sigue siendo parte de la organización porque así lo desea.

- Compromiso De Seguimiento O De Continuidad:

Se refiere al análisis de costo- oportunidad que realizan los colaboradores respecto a dejar la organización, de manera que los empleados permanecen en ella, porque consideran que necesitan el empleo.

- **Compromiso Normativo:**

Se asocia con el sentimiento de obligación, debido a lo cual los empleados sienten que deben permanecer en la organización.

Los individuos pueden experimentar cualquiera de estos componentes del compromiso, en grados variables. Porter (1974)

En la Empresa que es objeto de estudio, refiere a un compromiso normativo, basado en reglas y procedimientos, es flexible en cuanto a permisos o razones personales, pero ya que posee normativas BPM, los procedimientos deben ser exactos y todos los productos deben pasar por el control de calidad y posteriormente salir al mercado.

El Compromiso Laboral incluye la aceptación y sentido de pertenencia de las metas de la organización como propias, la disposición a realizar esfuerzos en beneficios de la misma y el deseo de mantenerse como miembro activo de la organización, dentro de una práctica constante..

2.7.2. Teoría del Compromiso Laboral

Como contexto teórico para el estudio del compromiso laboral se parte del enfoque socio-construccionista, dando una visión comprensiva de lo real y constituye a la acción social. Gergen (2006) propone el paso de una Psicología moderna occidental, predominante en el siglo XX, a una Psicología postmoderna y post-occidental.

En la Psicología, la postmodernidad, define que el individuo se encuentra inmerso y precedido por un sistema y una forma de vida cultural, que todo lo que realiza lo compromete en su habitar real y lo involucra activamente en la sociedad.

No se puede estudiar el compromiso laboral en una organización particular sin tener en cuenta los factores contextuales y complejos de las empresas Ecuatorianas. Por esta razón es necesario conocer factores como la Globalización, el Neoliberalismo y los cambios en el significado del trabajo, así como el concepto de cultura organizacional.

- La globalización es el proceso de integración entre diferentes miembros de la sociedad, la misma ha generado la caída de barreras aduaneras, la formación de

bloques económicos, el incremento en la velocidad de las comunicaciones y los cambios tecnológicos. Bass (1999)

- El neoliberalismo busca el funcionamiento del mercado, eliminando los obstáculos para la libre competencia y resalta la teoría del libre cambio y la concepción del mundo como mercado, en donde todos compiten en condiciones de igualdad y según sus posibilidades. Parra (1996) Los postulados neoliberales se pueden resumir en individualismo: los trabajadores buscan sus propios intereses y dejan de lado el actor social, el cual sólo es reconocido en términos de utilidad y de funcionalidad dentro de un sistema capitalista.
- Medá (1995) entiende el trabajo por su desempeño en múltiples actividades en un ambiente y tiempo determinados, que conlleva a diferentes percepciones del ser humano, a nivel individual y social. María Peralta (2007)

En este estudio se forja el concepto de compromiso laboral como una construcción social, dependiendo del ambiente o situaciones en la que se desenvuelva el colaborador dentro de las Organizaciones Empresariales. En esta investigación se aborda el compromiso laboral de la empresa Fármaco-Industrial, que se construyen dentro de un contexto cultural y con planes estratégicos fundados. Se estudia desde tres componentes discursivos:

- Identificación Corporativa: entendida como pertenencia por parte del colaborador con los objetivos y valores de la organización, la empresa es relevante es su identificación corporativa, lleva sus objetivos planteados y los mantiene durante el tiempo que se encuentra en el mercado.
- Involucramiento Laboral: o inmersión psicológica en las actividades del propio trabajo. La cultura de la Organización Fármaco-Industrial, se basa en involucrar de manera general a todos los empleados bajo la misma dirección y que todos tengan conocimiento en lo que concierne a la empresa, sus actividades y logros.
- Lealtad al Trabajo o expresión de unión y afecto hacia la organización, la empresa que está siendo estudiada trata de desarrollar el sentido de pertenencia en los colaboradores, fomentando la realización de sus funciones de manera correcta sin dañar la calidad de los productos y que sientan que su trabajo es bien recompensado y valedero para todos.

2.8 Interrelación de variables

Existen varios puntos de vista en relación a que el clima organizacional y el compromiso son variables fundamentales y determinantes dentro de la gestión de las organizaciones. Sin embargo para el caso de la empresa fármaco industrial, no está claro cuáles son los aspectos específicos del desempeño laboral de los colaboradores de la organización, tales como la productividad, las relaciones sociales, y el comportamiento normativo. Se pretende determinar si el clima laboral es predictores importantes del desempeño laboral y del compromiso. Striger (1989)

2.8.1 Relación entre clima laboral y compromiso

La relación entre el clima laboral y el compromiso es clara, dado que existe una relación significativa y positiva entre el clima laboral y el compromiso, es decir, que al mejorar el clima laboral más comprometidos estarán los colaboradores. Ambos constructos son independientes entre sí, ya que el clima laboral es una descripción que hacen los colaboradores de la organización, mientras que, el compromiso se ve afectado por la evaluación que hace el colaborador de su propio trabajo con un componente afectivo.

Las dimensiones que más se han relacionado con el compromiso son: las recompensas, el apoyo de la supervisión, la autonomía en el trabajo, las relaciones interpersonales y las competencias del colaborador.

Las dimensiones que más se han relacionado con el clima laboral son: la satisfacción con el sueldo recibido, los compañeros, los ascensos y la supervisión. Silva (1996)

2.8.2 Relación entre clima laboral y desempeño laboral

Silva (1996) establece que la influencia del clima laboral sobre el desempeño es tomar en cuenta las repercusiones del clima sobre las actitudes y comportamientos de los colaboradores, puesto que las percepciones que forman los individuos de la organización es muy importante para ellos la forma en que está estructurada la tarea, las recompensas, las decisiones y la comunicación. Entonces, el clima laboral debe tener un efecto más directo

sobre el desempeño el cual es mediado por las actitudes. Las dimensiones que más se han relacionado son: los estilos de supervisión, las recompensas, la toma de decisiones y la relación entre los compañeros.

2.8.3 Relación entre desempeño laboral y compromiso laboral

Existe una relación negativa y positiva entre estas variables, se ha encontrado una relación negativa entre el compromiso y el desempeño laboral, siendo el compromiso un predictor del desempeño; los aspectos negativos del comportamiento organizacional son tales como el ausentismo y la rotación en el trabajo, así, quienes están menos comprometidos presentan altos índices de ausentismo y rotación.

De igual manera se ha encontrado una relación positiva entre el compromiso y el desempeño, afectado el rendimiento y la productividad de la organización, es decir, quienes están más comprometidos con su trabajo, presentan un mejor rendimiento y son más productivos. (Saari & Judge 2004).

2.8.4 Relación entre el clima laboral, el compromiso y el desempeño laboral

El Clima Laboral media la relación entre el desempeño y el compromiso. El clima laboral influye en el desempeño y el compromiso, a través de las actitudes hacia el trabajo, enfatizando en la satisfacción laboral y la motivación las cuales se pueden utilizar como predictor de la productividad. (Kopelman, Brief & Guzzo 1990).

CAPITULO III: METODOLOGIA

3.1 Diseño de la Investigación

3.1.1 Objetivo de Investigación

El estudio de cómo incide el clima laboral en el desempeño y el compromiso de las personas que laboran en el Dpto. de Producción de la Empresa Fármaco- Industrial de la ciudad de Guayaquil.

3.2 Marco Metodológico

3.2.1 Tipo de Investigación

La investigación que está siendo objeto de estudio es de tipo descriptivo, donde se busca identificar las causas de la relación y su incidencia entre el clima laboral, el desempeño y el compromiso en las personas del departamento de producción de la Organización Fármaco-Industrial.

3.2.2 Métodos de investigación

El diseño de la investigación tiene una estructura No Experimental, debido a que no se manipularan variables ni se alteraran situaciones, posee un modelo transversal y los datos son recopilados en un determinado momento, permitiendo así identificar las variables y elementos que componen el clima laboral de la Organización y analizando la incidencia en el desempeño y compromiso laboral de los empleados del departamento de producción de la empresa Fármaco-Industrial de la ciudad de Guayaquil.

Los análisis se realizarán con herramientas y procedimientos definidos los cuales permitirán medir cada una de las variables expuestas y los datos recolectados de la muestra tomada para la elaboración de esta investigación, dándole un enfoque cualitativo cuantitativo, ya que se basará en un estudio etnográfico que describirá y analizará, conocimientos, culturas, creencias, significados, trabajo en equipo, para el enfoque cuantitativo se realizaron una encuesta de clima laboral, test de compromiso y satisfacción y evaluación de desempeño de 90°, los cuales serán recolectados, tabulados y se analizará

los resultados como proceso de tratamiento de la información la cual permitirá examinar y medir los datos de manera numérica.

Para el enfoque cualitativo, desarrollamos una entrevista a partir del a partir de un formato de preguntas, relacionadas directamente en el clima laboral de la Organización, la misma que corroborar nuestra investigación. (Anexo 6)

La tabulación de los datos se realizará en Excel mediante tablas dinámicas para obtener resultados óptimos que luego, serán analizados para identificar como repercute el clima laboral en el desempeño y compromiso de los colaboradores de la empresa.

Fransi, C. (2005) la metodología que se seguirá será sobre una muestra representativa de 384 personas encuestadas, con la finalidad de obtener un mejor y más oportuno desarrollo del proyecto. A partir de los resultados que se obtengan se procede a realizar un análisis para determinar los posibles problemas de los colaboradores, la aceptación de los objetivos de la empresa, el desempeño del colaborador, etc.

A continuación se mostrara las características generales de la técnica de muestreo en un cuadro en el que se utilizaron un total de 384 encuestas realizadas con un error muestran del 50%, para una población finita.

Tabla 3.3 Especificaciones de la Muestra

Población	Personas que trabajen en la empresa FÁRMACO INDUSTRIAL.
Muestra	39 cuestionarios con un margen de error del 50% y un nivel de confianza del 50% también.
Procedimiento	Muestreo aleatorio Simple
Administración de la Encuesta	Cuestionarios personales mediante preguntas estructuradas y cerradas.
Información Recopilada	Percepciones de las relaciones laborales, clima laboral,

desempeño, adaptación y
compromiso.

3.3 Identificación de variables

Clima Laboral:

Se entiende como clima laboral al medio ambiente físico y humano donde los colaboradores de una organización desarrollan las tareas asignadas, las mismas que estén relacionadas con un determinado cargo y trabajo. Es decir, la relación del individuo con su entorno laboral y como éste se manifiesta en compañeros, tareas y herramientas.

Desempeño Laboral:

Se define como desempeño laboral al cumplimiento de las metas, tareas y logros de la organización a través de sus colaboradores. Como vemos es un conjunto de tareas, funciones que se deben realizar para llegar a la satisfacción de la empresa y el colaborador.

Compromiso Laboral:

Se define como el vínculo por el cual los colaboradores desean permanecer en la organización de manera libre. Vínculo bilateral que mantiene al empleado orgulloso de la organización y esta de contar con el personal idóneo para el logro de sus metas.

3.4 Población y muestra

La empresa Fármaco-Industrial posee una nómina actual de 96 personas que se encuentran divididas de la siguiente manera:

Figura 3. 8 Nómina de empresa FÁRMACO INDUSTRIAL

PRODUCCIÓN 40	BODEGA 10	DIRECCIÓN TECNICA 3
COMERCIAL-MKT 10	CONTABILIDAD- FINANZAS 5	ADMINISTRATIVO- TALENTO HUMANO- SISTEMAS 10

3.4.1 Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra se lo obtuvo en función del segmento de la población de la empresa FÁRMACO INDUSTRIAL y con los siguientes valores de nivel de confianza, probabilidad y error de la muestra. Se usa la fórmula general del tamaño de muestras estadísticas, con la finalidad de obtener un resultado óptimo de encuestas.

Nivel de confianza	$z=1.95$
Probabilidad	$p=0.50$
Fracaso	$q= (1-p)=0,50$
Población	$N=40$
Error de muestra	$e=0.05$

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2(N - 1) + (z^2 \cdot p \cdot q)}$$
$$n = \frac{1,95^2 * 0,50 * 0,50 * 40}{0,05^2 * (40 - 1) + (1,95^2 * 0,50 * 0,50)}$$
$$n = 36$$

La muestra relevante de nuestra investigación es tomada del departamento de Producción el cual está siendo objeto de estudio y es donde existen los problemas que representan esta investigación, la muestra será de 36 personas relacionadas directamente con la Organización, varían entre antiguos más de 5 años y nuevos con menos del año de labores en la Empresa Fármaco-Industrial.

CAPITULO IV ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1.- Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para el análisis de la investigación se tomó en relevancia 2 Técnicas y 1 instrumento, los cuales nos permitirán medir cada objetivo propuesto, y dar como resultado la solución del problema de investigación.

Las Técnicas utilizadas son;

- Encuesta de evaluación Modelo De Apreciación Desempeño 360 Grados.
- Test Mi Trabajo Y Yo.

El Instrumento para la medición es;

- Encuesta de Clima Laboral

4.2.- Confiabilidad de Validez de Instrumentos

Los instrumentos a Utilizar son validados por profesionales en el campo de la investigación acorde a nuestra problemática.

Cada técnica e instrumento utilizado fueron investigados para cada variable de este estudio, las preguntas no fueron forzadas ni manipuladas, son las adecuadas para el logro de cada objetivo, son objetivas y prioritarias en la realización de esta investigación.

4.2.1.- Encuesta sobre el Clima Laboral: Instrumento I

Es una encuesta cuyo formato se modifica acorde a las necesidades de las Organizaciones, el pionero en la realización de esta encuesta fue el Psic. Boris Ledesma en la Universidad Central de Quito.

La encuesta es un sistema completo que ayuda a medir y analizar el Clima Laboral, sus falencias, factores y dificultades entre trabajadores.

Las preguntas son subjetivas y objetivas, ya que indagan de manera eficaz y eficiente todo el entorno laboral en que se desarrollan los colaboradores de la organización, abarcando los factores del clima laboral, la perspectiva del trabajador y de la empresa.

Analizando anteriores resultados de la utilización de esta encuesta, se menciona que la misma ayuda para implementar un adecuado sistema de relaciones interpersonales, infraestructura en los puestos de trabajo mejorando su entorno, sus funciones y valoración de puesto.

Esta encuesta nos ayudará a responder los objetivos planteados, como identificar los factores de clima laboral, como repercuten en el desempeño y en el compromiso de las personas del departamento de Producción de la empresa de Fármaco-Industrial de la ciudad de Guayaquil. El modelo de la encuesta se puede encontrar en (Anexo3)

4.2.2 Encuesta Mi Trabajo Y Yo: Instrumento II

La encuesta fue diseñada por los profesionales Cubanos: Lcda. Martha Vásquez Villazón, Lic. Adalberto González Debén y Lic. Alberto Pérez Lafargue, los resultados obtenidos en la investigación realizada en la Universidad de la Habana-Cuba.

El instrumento validado por el equipo de Psicología del Trabajo de la Facultad de Psicología de la Universidad de la Habana, compuesta por cuatro escalas, Mi Puesto De Trabajo Y Yo, Mi Grupo De Trabajo Y Yo, Condiciones De Trabajo, Mi Centro De Trabajo Y Yo, tomando en cuenta las variables que cada uno de las escalas van a reflejar:

Mi Puesto De Trabajo Y Yo:

1. Seguridad
2. Reconocimiento
3. Conocimientos
4. Participación

Mi Grupo De Trabajo Y Yo:

1. Relaciones
2. Compromiso
3. Estilo
4. Confianza

Condiciones De Trabajo:

1. Ritmo
2. Autonomía
3. Condiciones física

Mi Centro De Trabajo Y Yo:

1. Eficiencia
2. Supervisión
3. Comunicación
4. Perspectivas

I: Motivación actual hacia el desempeño:

Grado de automotivación para desempeñar correctamente la tarea, es decir, cuando el trabajador experimenta sentimientos efectivos en el desempeño de su puesto de trabajo particular. Dimensión "mi puesto de trabajo y yo"

II. Satisfacción específica:

Obtenida por las sub-escalas que miden la satisfacción hacia:

- El grupo al que pertenece ("mi grupo de trabajo y yo").
- Las condiciones físicas que favorecen la ejecución de la actividad laboral. ("condiciones de trabajo").

III. Satisfacción general:

Grado de satisfacción hacia el centro de trabajo. Dimensión "mi centro de trabajo y yo". Por considerar en la realización de esta encuesta sobre satisfacción y compromiso

laboral, cada sub-escala está relacionado con características de la empresa que influyen en el desarrollo personal y profesional. Los ítems están vinculados con los aspectos de la actividad laboral que se relacionan estrechamente con la subjetividad de los trabajadores y el compromiso personal con la empresa. Esto permite alcanzar méritos laborales que estimulen su personalidad y aumenten el valor de su desempeño. El modelo de la encuesta se encuentra en (Anexo 4)

4.2.3 Evaluación Modelo De Apreciación: Instrumento III

El modelo para la realización de apreciación de la efectividad del sistema de desempeño, creador por el Licenciado Agustín Monroy Acosta y se adapta a la necesidad de la organización Fármaco-Independiente, específicamente para los colaboradores del área de Producción. Esta evaluación permitirá identificar el nivel de desempeño que poseen los colaboradores del departamento de producción de la empresa Fármaco-Industrial. Las competencias a evaluar y a diferenciar entre empleados son:

- Liderazgo
- Motivación
- Seguridad, Orden y Limpieza
- Capacitación y desarrollo
- Actitud y colaboración
- Solución de Problemas
- Ambiente de Trabajo
- Capacidad Personal
- Costos y Productividad
- Comunicación

El modelo para la realización de apreciación cada competencia posee niveles de evaluaciones, que se medirán en escalas del 5 al 1, se consideran de manera efectiva con su máximo potencial y bajo déficit de desempeño, basándose por conceptos determinantes por cada competencia. Las calificaciones son relevantes para indicarnos las competencias que debemos reforzar. El modelo de la encuesta se puede encontrar en (Anexo 5).

4.3.- Presentación de propuesta

Con los análisis que obtendremos mediante la tabulación de cada instrumento podemos proponer acciones, planes o estrategias que contribuyan a un clima laboral que permita desarrollar el desempeño de los trabajadores, el compromiso de ellos con la Organización y la satisfacción de los empleados del departamento de producción de la empresa Fármaco-Industrial de la ciudad de Guayaquil.

4.4.- Análisis e Interpretación de los Resultados

El objetivo general de la investigación es determinar de qué manera impacta el clima laboral en el desempeño y compromiso del personal del departamento de producción de la Empresa Fármaco Industrial de la ciudad de Guayaquil. Para poder cumplir con eficacia el objetivo mencionado se aplicaron técnicas y se realizó un levantamiento de información a partir de instrumentos debidamente seleccionados, los cuales, nos permitieron interpretar los resultados de la muestra encuestada de los 36 empleados escogidos dentro de una población de 40 personas que conforman el departamento de producción.

El análisis de datos de esta investigación es descriptivo y se realizara En cada una de las preguntas de las técnicas e instrumentos utilizados.

4.4.1 Análisis de datos de las preguntas de la encuesta “Clima Laboral”

El modelo de la encuesta de “Clima Laboral” se encuentra (Anexo 3).

1. ¿Cuáles son las dos cosas que más te agradan del ambiente laboral que hay en la empresa?

Según las respuestas de los encuestados las cosas que más le agradan del clima de la empresa son: buenos espacios físicos y los horarios laborables.

2. ¿Cuáles son las dos cosas que más te desagradan del ambiente laboral que hay en la Empresa?

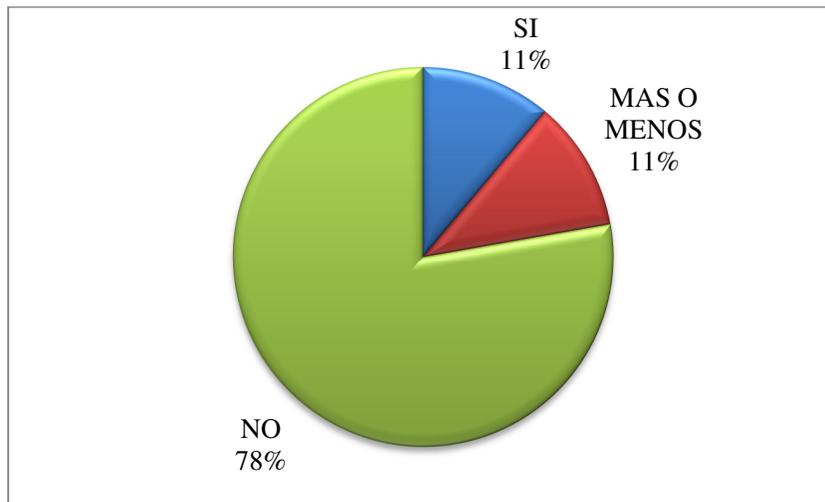
Según los datos recolectados, los encuestados coincidieron que lo que más les desagrada es que no hay trabajo en equipo y no hay incentivos.

CAPITULO I

1. ACERCA DEL TRABAJO

1.1 Los objetivos del trabajo que tengo que hacer están bien definidos y claros.

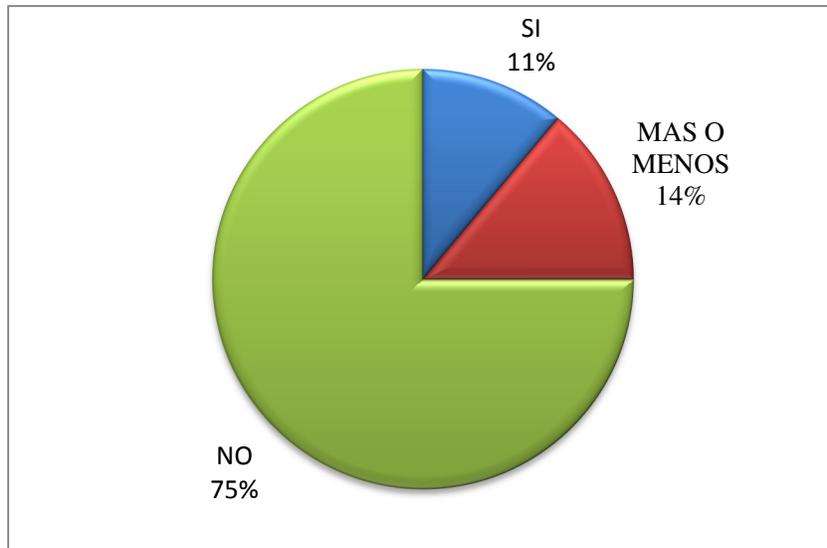
El 78% de los encuestados, indican que los objetivos de su trabajo no están bien definidos ni claros.



Fuente: Información de Encuesta
Elaborado por: Autoras

1.2 Me siento muy capaz para realizar las funciones que tengo a mi cargo.

El 75% de los encuestados coinciden que no se sienten muy seguros para realizar las funciones que tienen asignadas a su cargo, debido a que no tuvieron una correcta inducción.



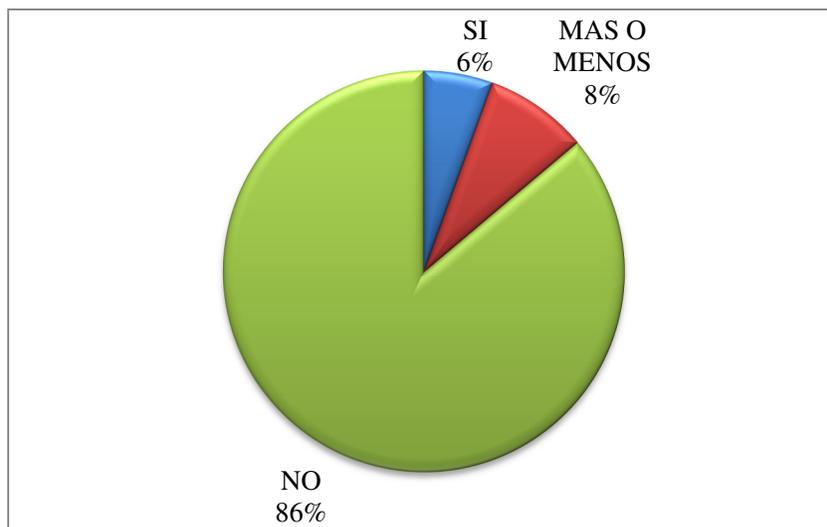
Fuente: Información de Encuesta
Elaborado por: Autoras

CAPITULO DOS

2. ACERCA DE LA SUPERVISIÓN

2.1 Mi jefe tiene confianza para delegarme responsabilidades

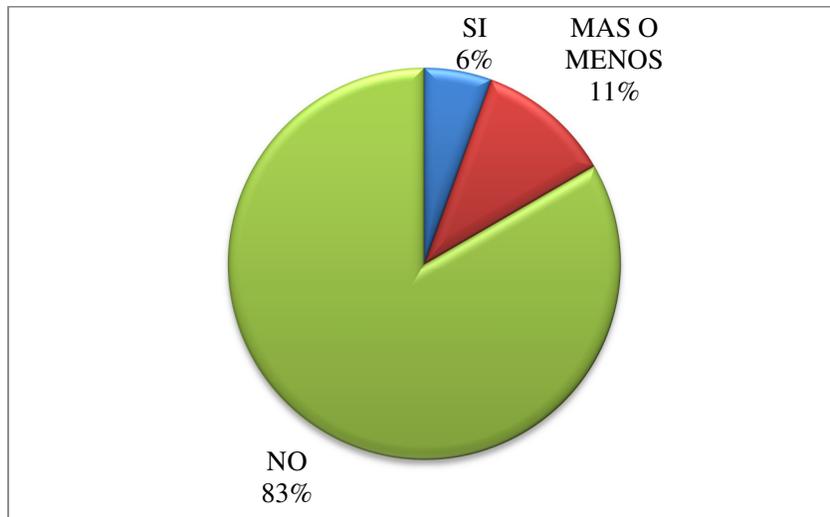
El 86% de las personas encuestadas indican que sus jefes no les delegan nuevas responsabilidades.



Fuente: Información de Encuesta
Elaborado por: Autoras

2.2 Mi jefe sabe orientarme sobre el trabajo que tengo que desarrollar

El 83% de los encuestados coinciden que no reciben orientación por parte de sus jefes ya que la mayoría de funciones que realizan son operativas y repetitivas.

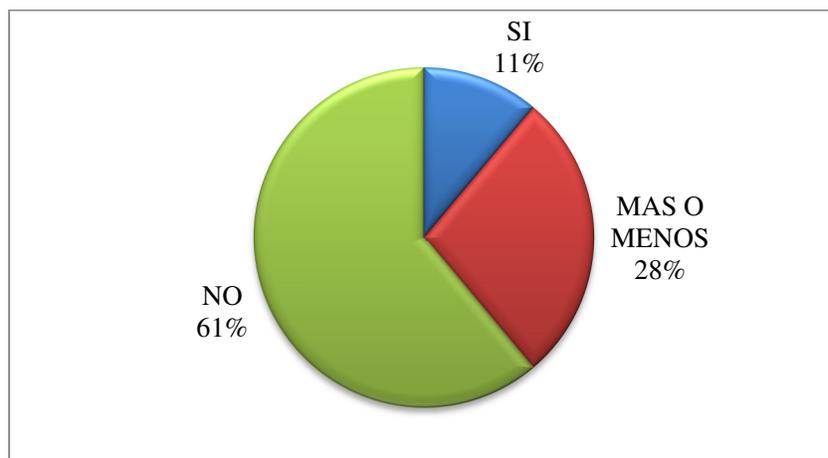


Fuente: Información de Encuesta

Elaborado por: Autoras

2.3 Mi jefe valora mi trabajo

El 61% de los encuestados dicen que no es una pregunta fácil de contestar, pero que sienten que sus jefes no valoran sus trabajos porque no son evaluados correctamente ni reciben retroalimentación de la ejecución de cada una de sus actividades.

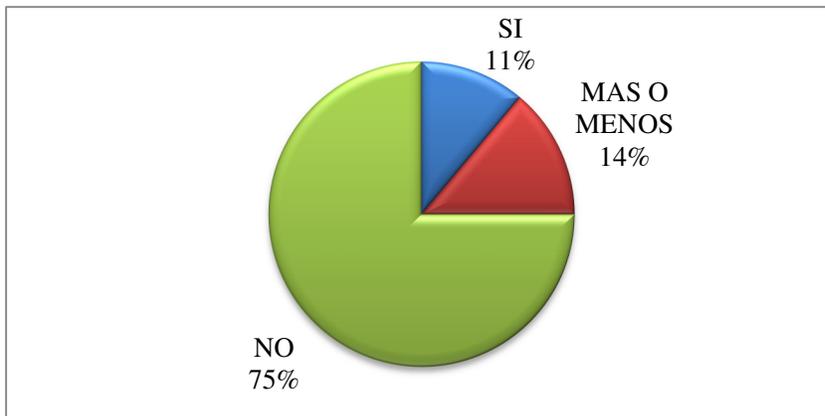


Fuente: Información de Encuesta

Elaborado por: Autoras

2.4 Mi jefe me trata con respeto

El 75% de los encuestados indicaron que sus jefes no los tratan con el debido respeto, debido a que, los canales de comunicación no son los mejores.



Fuente: Información de Encuesta

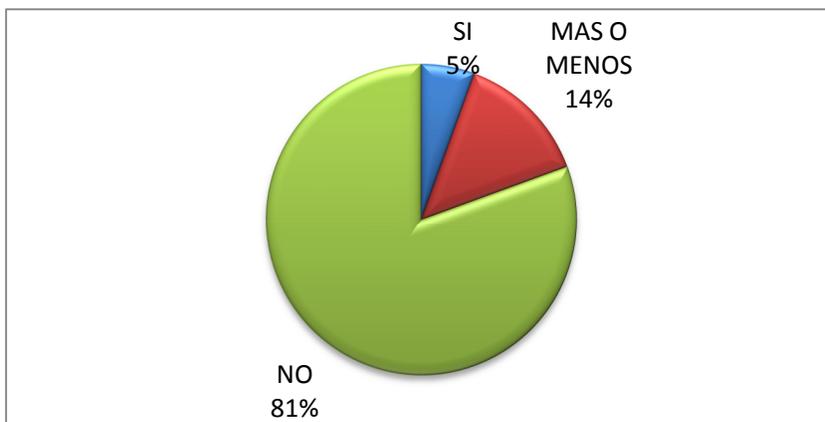
Elaborado por: Autoras

CAPITULO 3

3. ACERCA DEL TRABAJO EN EQUIPO

3.1 Existe una cultura de ayuda mutua y colaboración entre los trabajadores de la Empresa.

El 81% de los encuestados consideran que no existe una cultura de ayuda mutua y colaboración entre ellos, ya que en la empresa no se ha fomentado una cultura de trabajo en equipo.

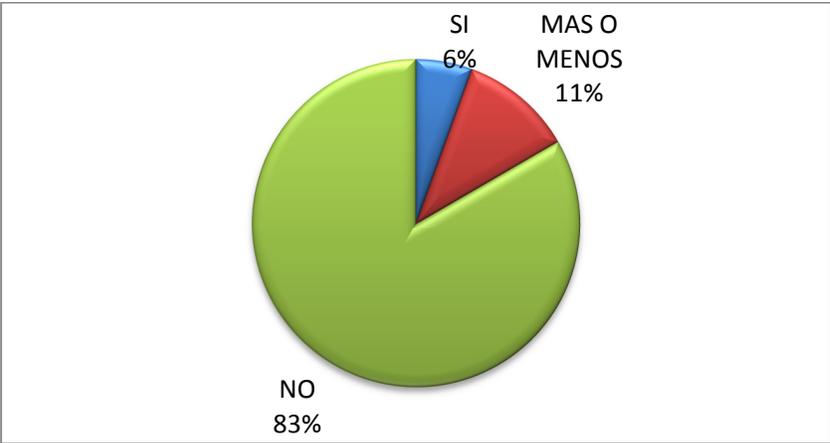


Fuente: Información de Encuesta

Elaborado por: Autoras

3.2 Tenemos metas en común que se tratan de alcanzar en forma coordinada.

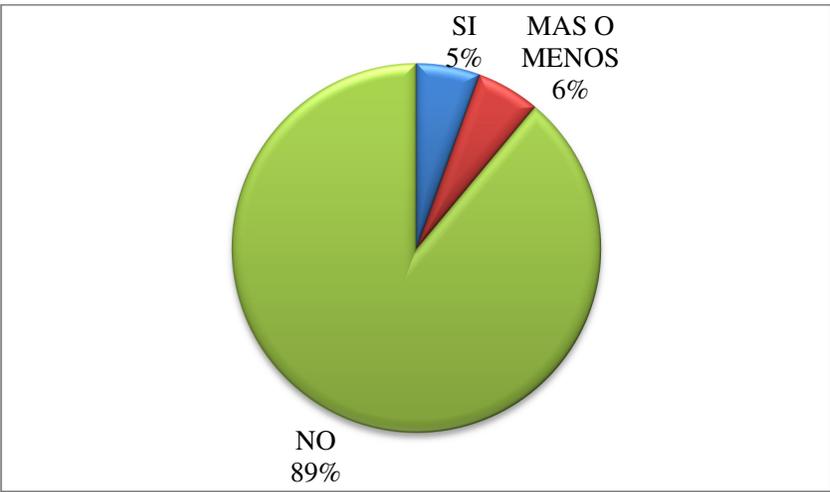
Antes esta pregunta, el 83% de los encuestados coinciden que no se pueden alcanzar metas en común entre ellos ya que no existe una cultura de trabajo en equipo.



Fuente: Información de Encuesta
Elaborado por: Autoras

3.3 Sabemos cómo trabajar en equipo para aplicar estrategias y lograr las metas en forma conjunta.

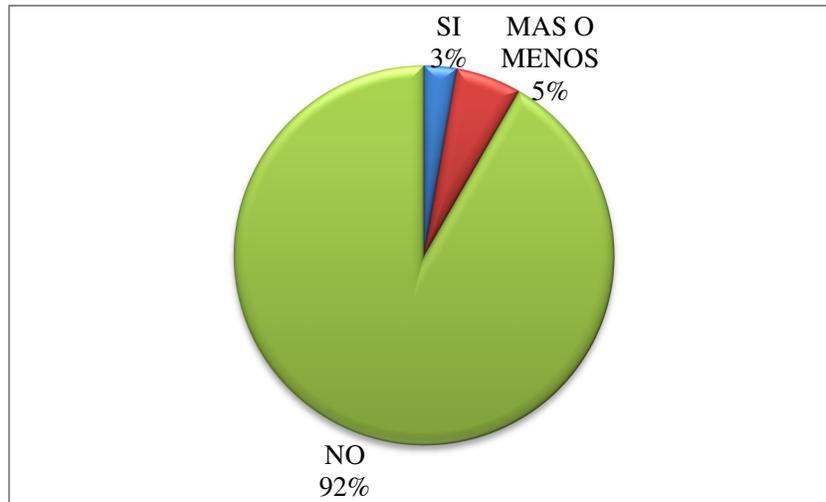
El 89% de los encuestados, consideran que no saben cómo trabajar en equipos, por lo tanto, no pueden aplicar estrategias y lograr las metas en forma conjunta.



Fuente: Información de Encuesta
Elaborado por: Autoras

3.4 Existe espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la empresa.

El 92% de los encuestados, consideran que no existe un espíritu de cordialidad ni respeto entre compañeros, al contrario, existe un ambiente competitivo e individual.



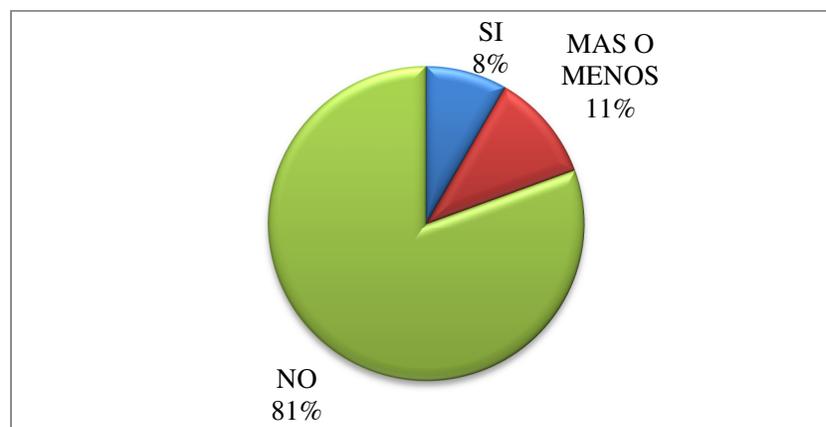
Fuente: Información de Encuesta
Elaborado por: Autoras

CAPITULO CUATRO

4 ACERCA DE LA ADMINISTRACIÓN

4.1 El perfil y las funciones de cada puesto están claramente especificadas

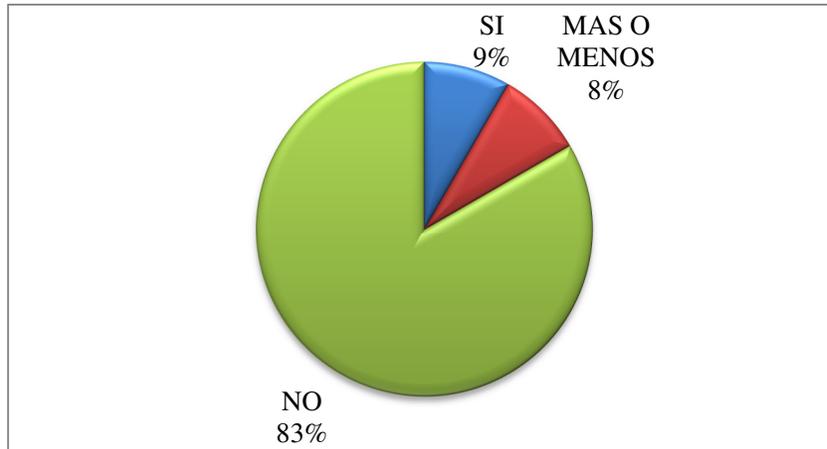
El 81% de los empleados indican que no tienen claras sus funciones debido a que no tienen manuales de funciones o inducciones donde les indiquen que es lo que deben hacer.



Fuente: Información de Encuesta
Elaborado por: Autoras

4.2 Los procedimientos a seguir están claramente especificados

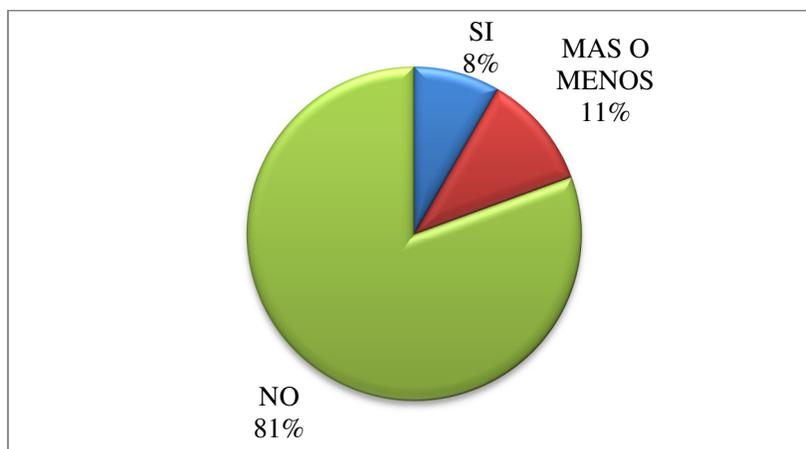
El 83% de los encuestados, dicen que no tienen los procedimientos a seguir claramente especificados, ya que al no tener manuales de funciones no saben si realmente están cumpliendo los procedimientos de manera correcta.



Fuente: Información de Encuesta
Elaborado por: Autoras

4.3 La forma de evaluar el desempeño de los trabajadores es precisa, continua y justa.

El 81% de los encuestados consideran que no son evaluados de forma continua y cuando lo son, las evaluaciones no son objetivas, es decir, se basan en la subjetividad del evaluador.



Fuente: Información de Encuesta
Elaborado por: Autoras

CAPITULO CINCO

5. ACERCA DE LA COMUNICACIÓN

5.1 La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de mi área, es clara y precisa.

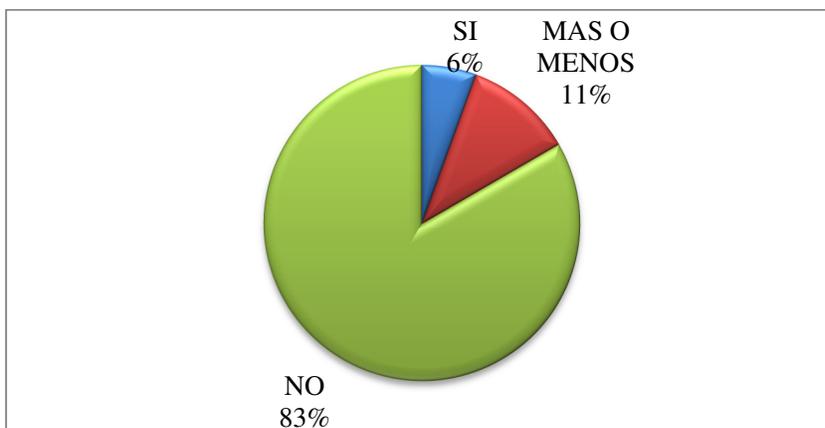
El 94% de los encuestados indica que no existe una comunicación adecuada en el área de trabajo, esta depende de la situación y las personas y generalmente no es la mejor.



Fuente: Información de Encuesta
Elaborado por: Autoras

5.2 La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, en la empresa, es clara y precisa.

El 83% de los encuestados dicen que no existe comunicación ni clara ni precisa en el trabajo, porque no existe un sistema de comunicación en la organización.



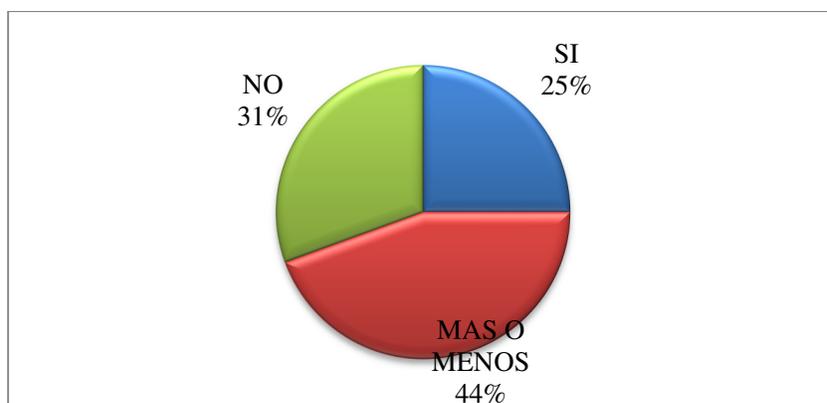
Fuente: Información de Encuesta
Elaborado por: Autoras

CAPITULO SEIS

6 ACERCA DEL AMBIENTE FÍSICO E INFRAESTRUCTURA

6.1 El espacio físico en el que laboro siempre está limpio y ordenado.

El 44% de los encuestados indican que generalmente si tiene sus espacios físicos limpios y ordenados. Sin embargo, un 31% de los encuestados indican que no.

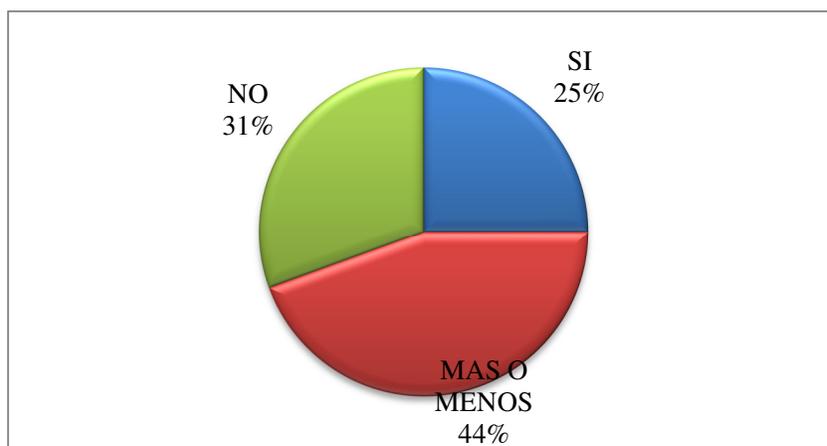


Fuente: Información de Encuesta

Elaborado por: Autoras

6.2 Los medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son modernos y/o están en buen estado.

El 44% de los encuestados indica que si tienen equipos y material didáctico de buen estado, sin embargo, el 31% indica que no lo necesitan en sus actividades.

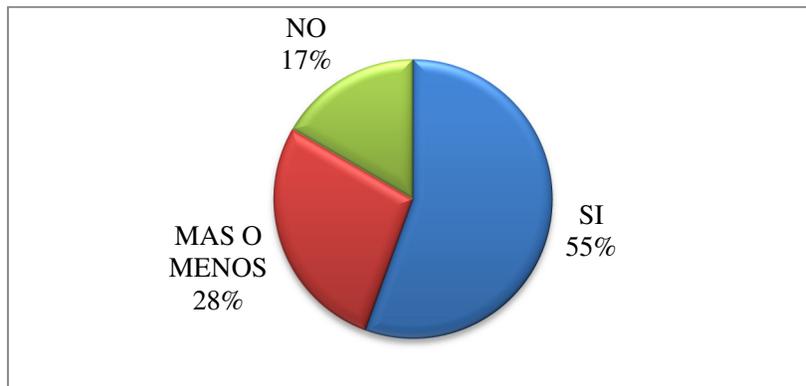


Fuente: Información de Encuesta

Elaborado por: Autoras

6.3 Existen condiciones de seguridad (contra fuego, sismo y otros accidentes) en la Empresa

El 55% de los encuestados indican que si existen condiciones de seguridad en la empresa., sin embargo, un 28% de los encuestados asegura que estas condiciones podrían mejorar.



Fuente: Información de Encuesta
Elaborado por: Autoras

CAPITULO SIETE

7 ACERCA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

7.1 Hay una adecuada cantidad de cursos de capacitación que se ofrecen al personal

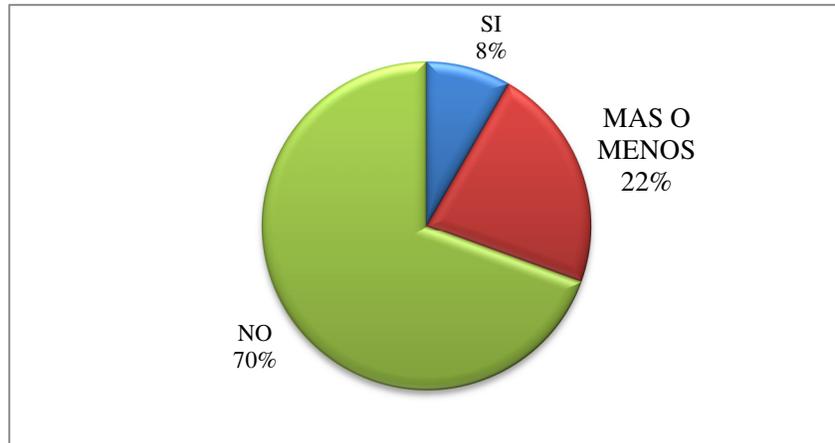
El 89% de los encuestados indican que no existe una adecuada cantidad de cursos de capacitación, ya que las cosas que deben aprender lo hacen por ellos mismos.



Fuente: Información de Encuesta
Elaborado por: Autoras

7.2 La empresa destina los recursos suficientes para capacitar a su personal

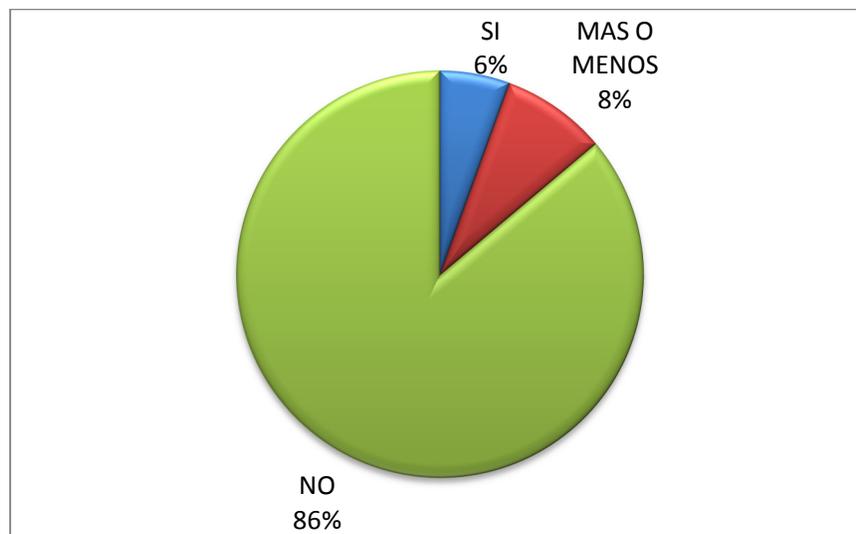
El 70% de los encuestados indican que a su parecer no existe una buena asignación de recursos para sus capacitaciones, ya que las que tienen son realmente muy pocas y básicas.



Fuente: Información de Encuesta
Elaborado por: Autoras

7.3 En general, la capacitación que la empresa ofrece es de excelente calidad y promueve el mejor desempeño de nuestro trabajo.

El 86% de los encuestados consideran que la capacitación de la empresa es muy pobre y básica, no se invierte lo necesario para que reciban capacitaciones de buena calidad y que realmente les sirva a sus labores.



Fuente: Información de Encuesta
Elaborado por: Autoras

CAPITULO OCHO

8 ACERCA DEL SENTIDO DE PERTENENCIA

8.1 Siento orgullo al decir que trabajo en esta empresa por la imagen positiva que ella tiene.

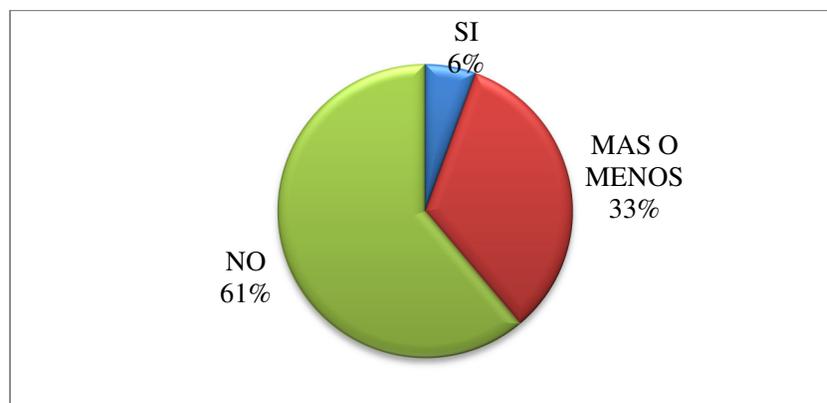
El 92% de los encuestados coincide en que no se sienten orgullosos de trabajar en la empresa, por la imagen negativa que tiene la misma como centro de trabajo.



Fuente: Información de Encuesta
Elaborado por: Autoras

8.2 Las políticas de la Empresa ayudan a solucionar los conflictos internos

El 61% de los encuestados indican que no conocen las políticas de la empresa, el 35% considera que si las conocieran podría solucionar algunos conflictos y solo 5% nos indica que sí podrían solucionar los conflictos internos si se conocieran y se ejecutaran las políticas de la Organización.



Fuente: Información de Encuesta
Elaborado por: Autoras

8.3 Me siento identificado con los valores de la Empresa

El 89% de los encuestados, aseguran que no se sienten identificados con los valores de la empresa, si es que la empresa los tiene, los mismos no han sido socializados en la organización.



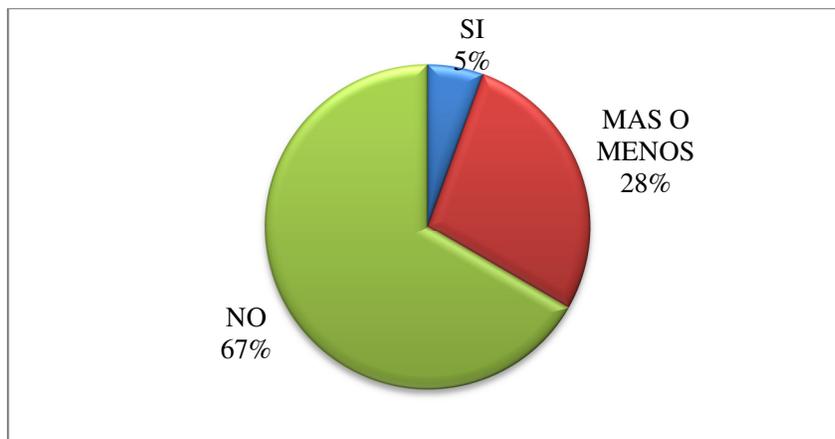
Fuente: Información de Encuesta
Elaborado por: Autoras

CAPITULO NUEVE

9 Acerca del nivel de servicio a clientes internos y externos

9.1 Existe una cultura de servicio al cliente interno (compañeros de trabajo)

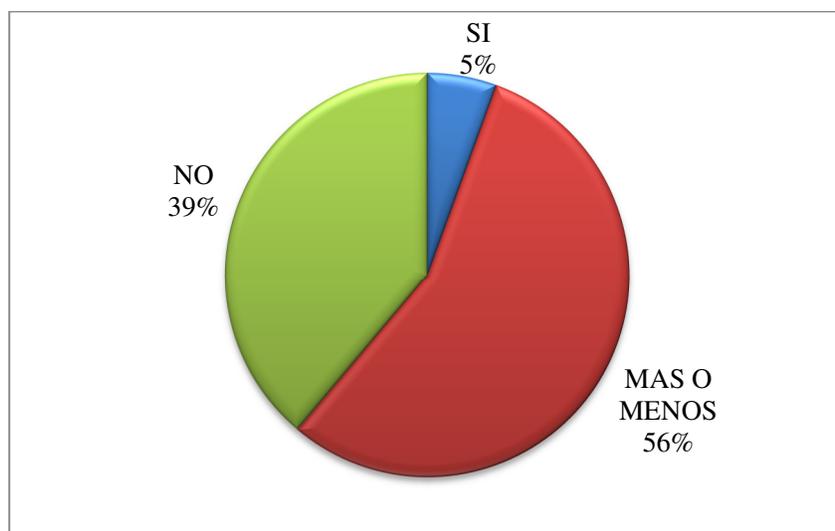
El 67% de los encuestados mencionan que no existe una cultura de servicio interno en la empresa, esto debido, a que no existe un trabajo en equipo en la organización.



Fuente: Información de Encuesta
Elaborado por: Autoras

9.2 Existe una cultura de servicio al cliente externo

Más de la mitad de los encuestados indicaron que el servicio que brindan al cliente depende directamente de ellos, más no se ajusta a una política o protocolo que ellos conozcan, los restantes manifestaron que NO poseen una cultura de servicio al cliente externo.

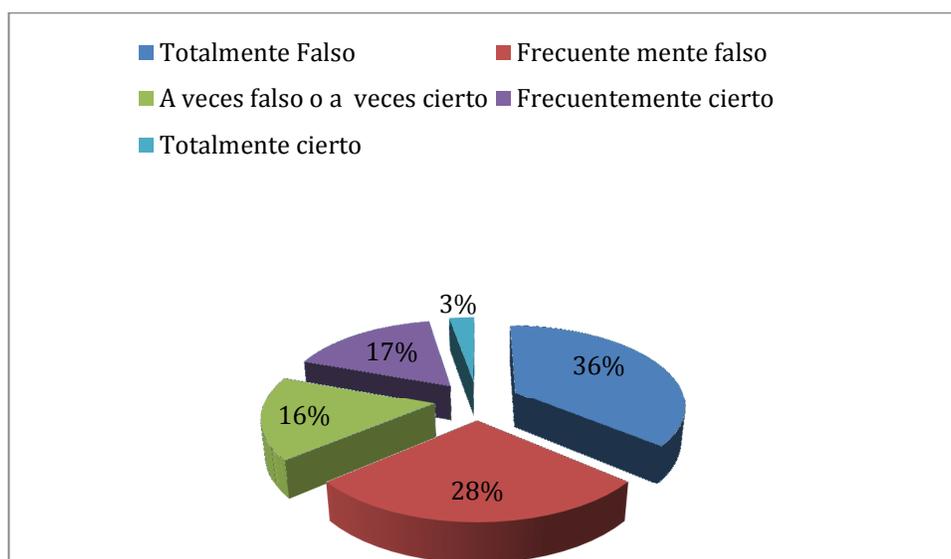


Fuente: Información de Encuesta
Elaborado por: Autoras

4.4.2 Análisis de Datos de las preguntas del Test de Satisfacción y Compromiso Laboral

4.4.2.1 Este es un empleo seguro de conservar.

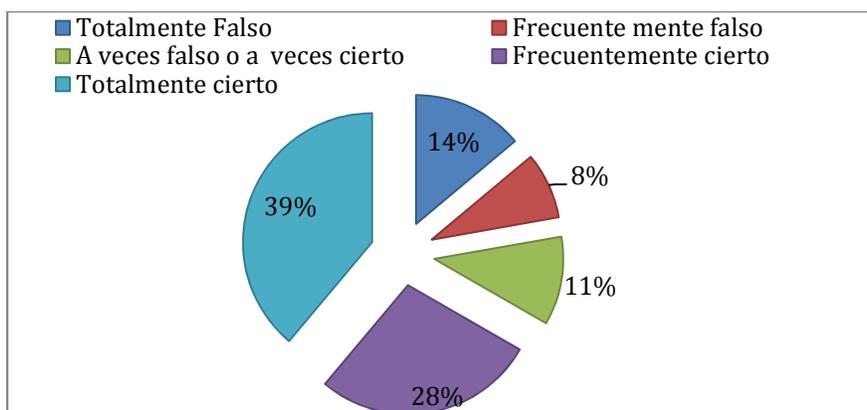
El 28% de nuestra desmiente que el trabajo actual sea un lugar seguro de conserva, se ve reflejado en el temor de contestar la encuesta cuando se la realzo pensando que iban a tener alguna contrariedad en ser sinceros.



Fuente: Información de Encuesta
Elaborado por: Autoras

4.4.2.2 Se recompensa insuficientemente el esfuerzo que se hace.

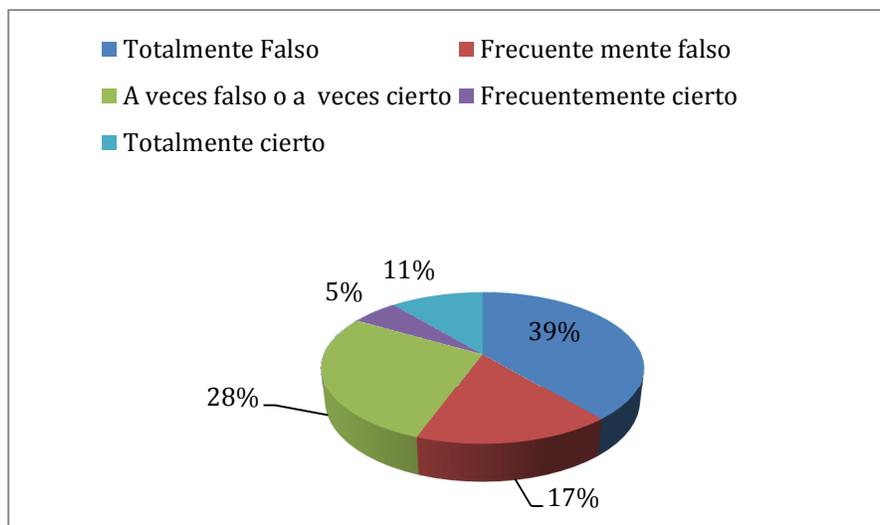
De acuerdo a su trabajo y el tiempo que tienen en realizándolo, consideran que el esfuerzo que ellos ponen no es recompensado lo suficiente, alrededor del 70% establece que esta pregunta es cierta en cuanto a su realidad.



Fuente: Información de Encuesta
Elaborado por: Autoras

4.4.2.3 Aquí el trabajo se aprende sobre la marcha.

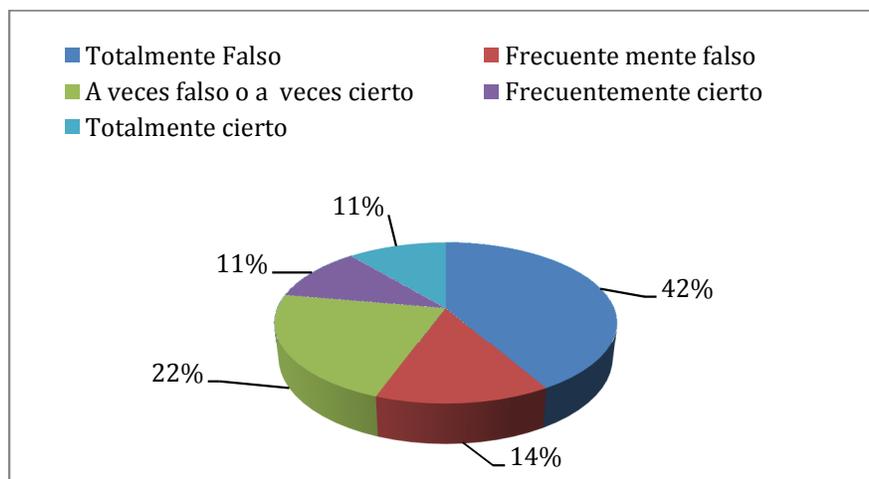
El porcentaje mayoritario de los encuestados acierta que en su trabajo se aprende sobre la marcha.



Fuente: Información de Encuesta
Elaborado por: Autoras

4.4.2.4 En este centro se puede decir lo que se piensa del trabajo que se realiza.

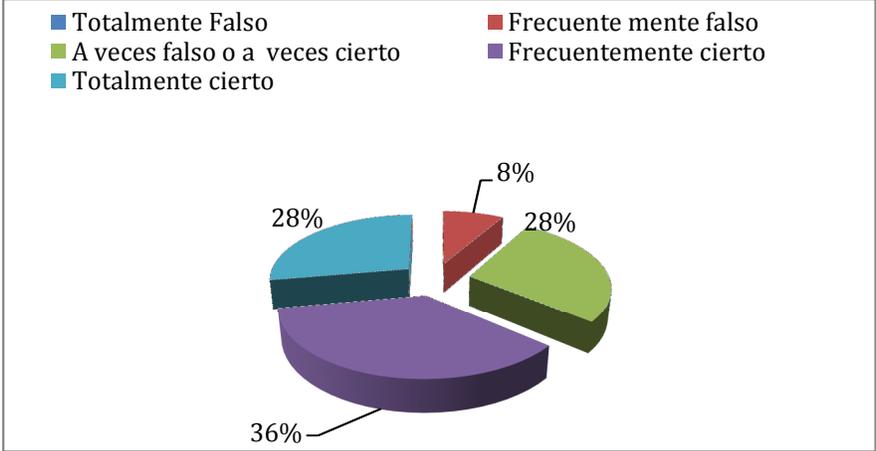
El 42% de los encuestados indican que no en su empresa no pueden expresar con libertad lo que piensan de su trabajo, el 22% indican que a veces pueden decir lo que piensan y el resto de los encuestados indican que sí expresan lo que piensan.



Fuente: Información de Encuesta
Elaborado por: Autoras

4.4.2.5 La dirección promueve las buenas relaciones entre ellos y los trabajadores.

La dirección de la empresa es de carácter flexible, fomenta la buena relación entre sus colaboradores, por esta razón el 64% afirma que la organización sí promueve las relaciones interpersonales.

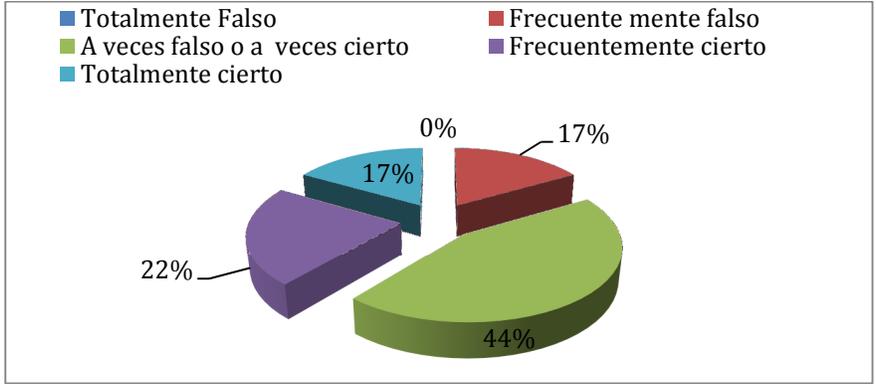


Fuente: Información de Encuesta

Elaborado por: Autoras

4.4.2.6 Muchos de los acuerdos que se toman en mi grupo de trabajo luego no se cumplen.

El 44% de los participantes en la encuesta concuerdan que a veces se cumplen los acuerdos que se toman, pero los acuerdos que se cumplen generalmente son los que benefician a la empresa.



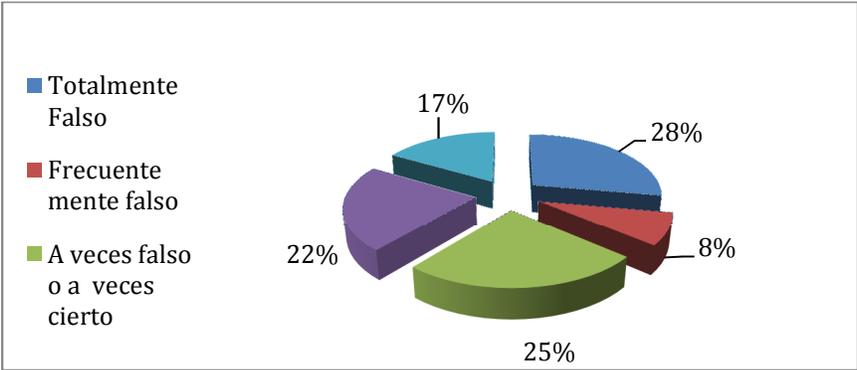
Fuente: Información de Encuesta

Elaborado por: Autoras

4.4.2.7 Hay falta de contacto entre los jefes y los trabajadores.

La naturaleza de la organización se basa en fomentar las buenas relaciones, por lo cual el 36% no afirma que existe falta de contacto entre los jefes y los trabajadores, su

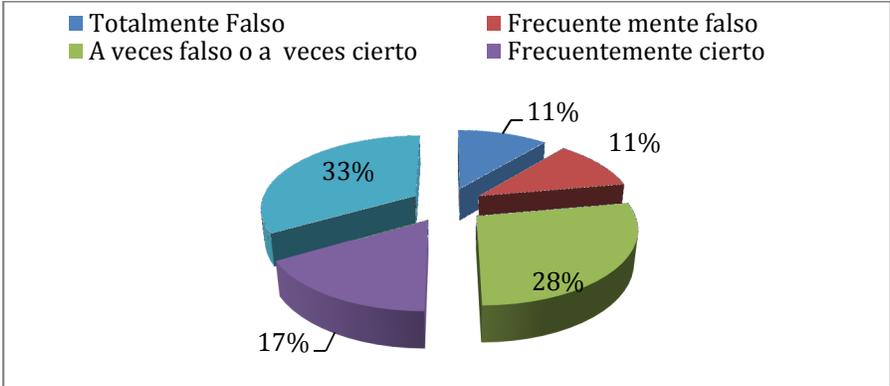
relación entre ellos es adecuada para ser más ameno sus labores, el 25% nos revela que regularmente existe contacto entre ellos y sus supervisores, el 22% acierta frecuentemente que no existe un contacto especial entre ellos y sus supervisores, el 17% restante afirma que no existe una relación más estrecha entre ellos, que no sea solamente laboral.



Fuente: Información de Encuesta
Elaborado por: Autoras

4.4.2.8 Las dificultades se solucionan con justicia.

El 44% de los encuestados afirma sin duda alguna que las dificultades son solucionadas con justicia, sobretodos aquellos que implican incumplimientos a normas y procedimientos propios de la empresa. El 28% contesto que en algunas circunstancias son justo y en otros no proceden de igual manera.

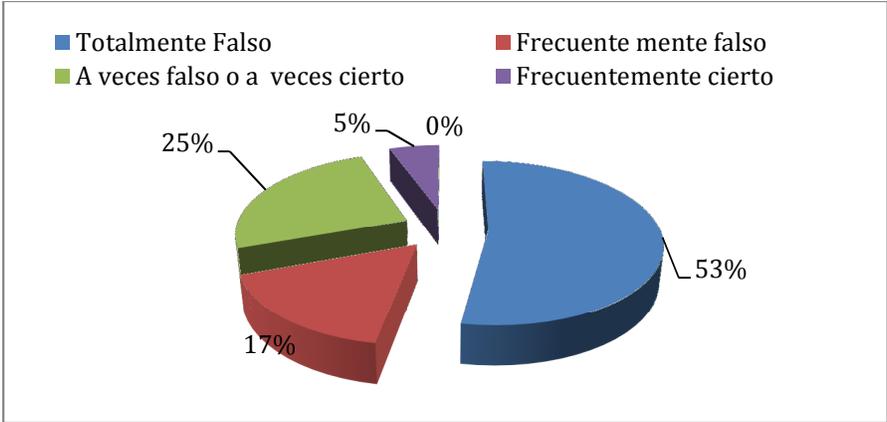


Fuente: Información de Encuesta
Elaborado por: Autoras

4.4.2.9 Las tareas están organizadas de forma tal que los empleos se estabilizan.

Las tareas en la organización no se encuentran definidas, por lo que el 53% de los encuestados afirma que al no tener sus funciones establecidas su trabajo es más

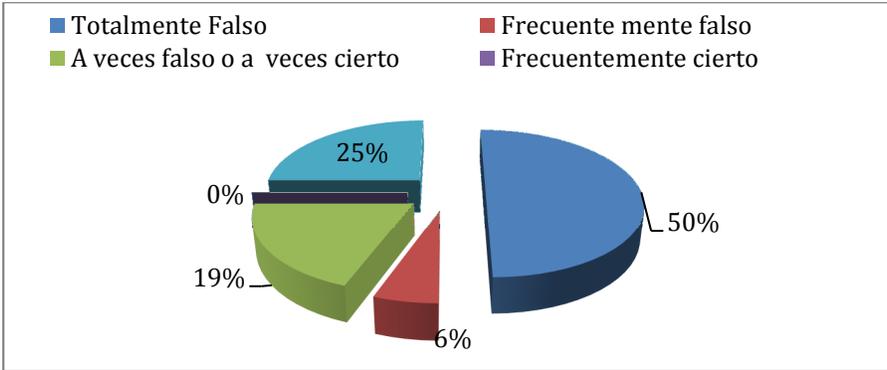
improvisado y menos coordinado. Las tareas las aprenden sobre la marcha y están limitados en proceder a sentir mayor crecimiento en su área.



Fuente: Información de Encuesta
Elaborado por: Autoras

4.4.2.10 La calidad del trabajo se controla poco.

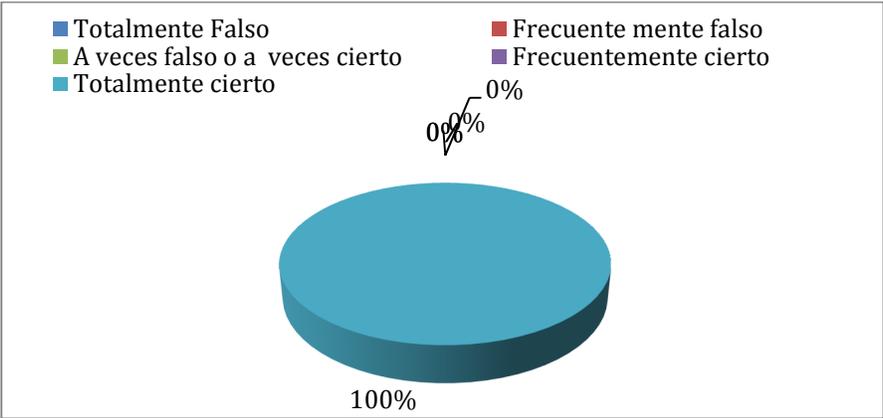
Uno de los valores más representativos de la organización es la supervisión y control de las tareas o procedimientos a realizar, el 50% de los participantes en la encuesta nos afirma esta particularidad, puesto que su trabajo se controla por cantidad y tiempo a desarrollar, el 25% indica que el control es limitado y que ellos se deben valer por sí solos.



Fuente: Información de Encuesta
Elaborado por: Autoras

4.4.2.11 Se busca fuera del centro para ocupar buenos trabajos en vez de buscar entre los de adentro.

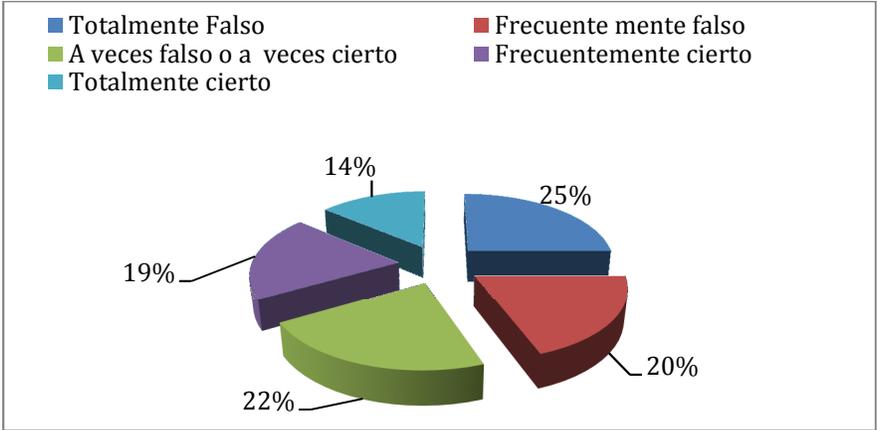
Sin duda alguna esta pregunta fue una de las más controversiales para ser contestadas, aunque nuestra muestra la realizó de manera unánime, afirmando sin prejuicio de ser juzgados que en la empresa donde laboran, no evalúan ni consideran sus habilidades ni desempeño y la selección para ocupar un cargo la realizan de manera externa.



Fuente: Información de Encuesta
Elaborado por: Autoras

4.4.2.12 Existe desinformación sobre las dificultades que surgen en el centro.

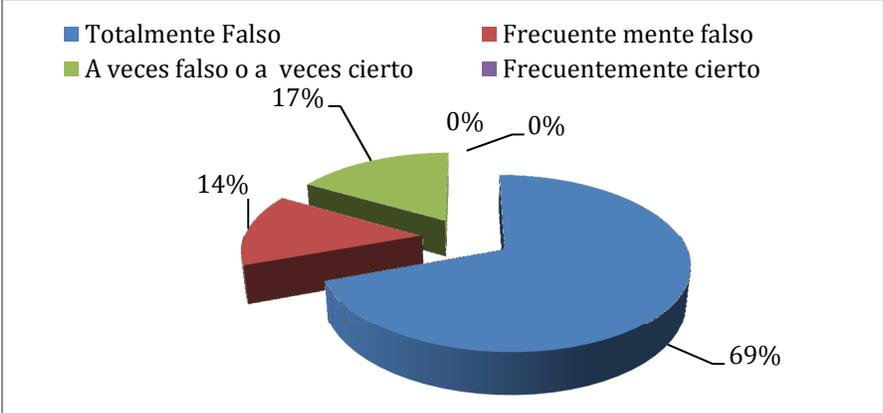
El 55% de la muestra nos indica que relativamente existe una desinformación sobre las dificultades que existen en la organización, que son los últimos en enterarse y un 25% indica que la información algunas veces son comunicadas de una manera inadecuada.



Fuente: Información de Encuesta
Elaborado por: Autoras

4.4.2.13 Hay libertad para desarrollar un estilo de trabajo propio.

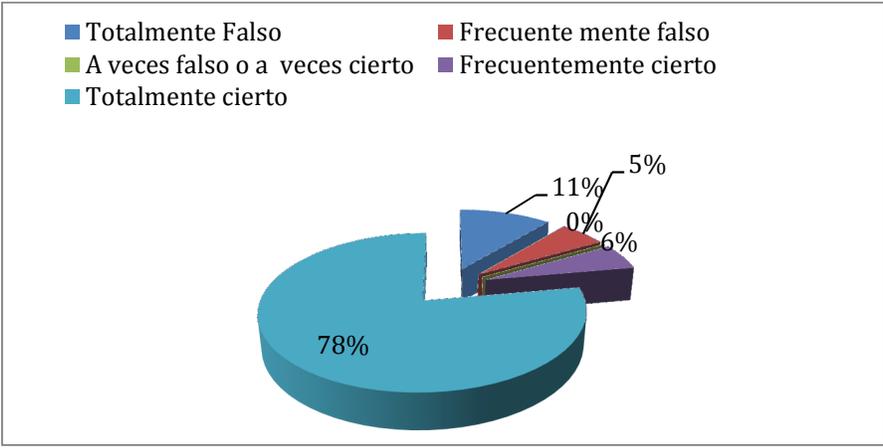
Los encuestados no dudaron en su inconformidad a esta pregunta, el 69% de la muestra nos indica que no existe libertad para realizar su trabajo propio. Son automáticos, sin funciones establecidas bajo un mismo patrón, realizar el producto.



Fuente: Información de Encuesta
Elaborado por: Autoras

4.4.2.14 El empleo se puede conservar, siempre que se cumpla con la tarea asignada.

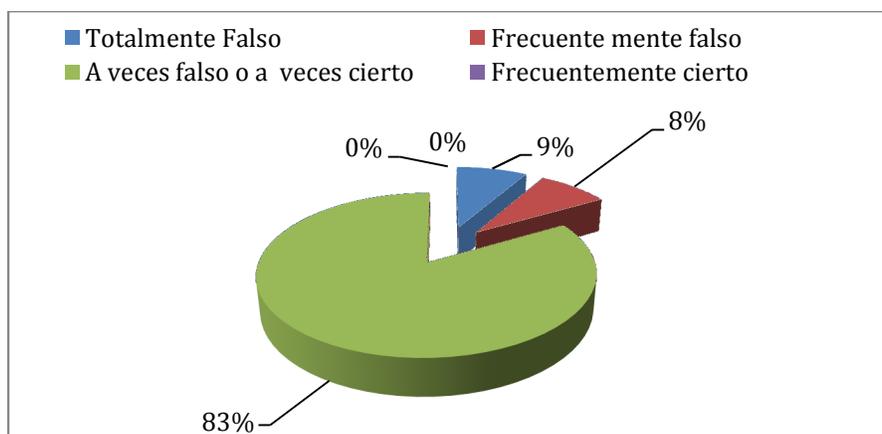
Definitivamente el 78% de la muestra acierta que el empleo lo pueden conservar, siempre que se cumpla con la tarea asignada y exista un desempeño sobresaliente. En la actualidad el todo trabajo es indefinido pero siempre dependerá de cómo se desenvuelvan.



Fuente: Información de Encuesta
Elaborado por: Autoras

4.4.2.15 Este es un empleo importante y necesario para el desarrollo del país.

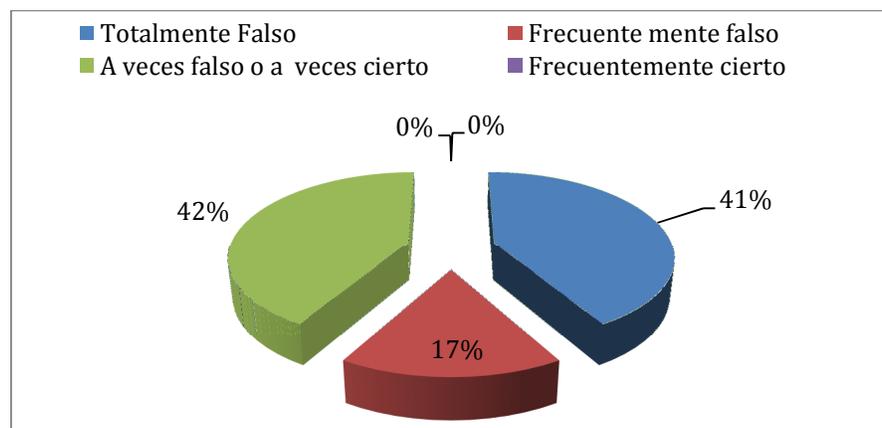
El código laboral nos señala que todo trabajo debe ser digno y gratificante y que este debe representar el desarrollo de su país. El 83% desconoce la finalidad de los productos que elaboran y asumen que por ser de consumo masivo a veces sale ser necesario para el crecimiento del país, por los empleos que genera y los producto que elabora.



Fuente: Información de Encuesta
Elaborado por: Autoras

4.4.2.16 El centro le da a cada uno el trabajo que pueda hacer mejor.

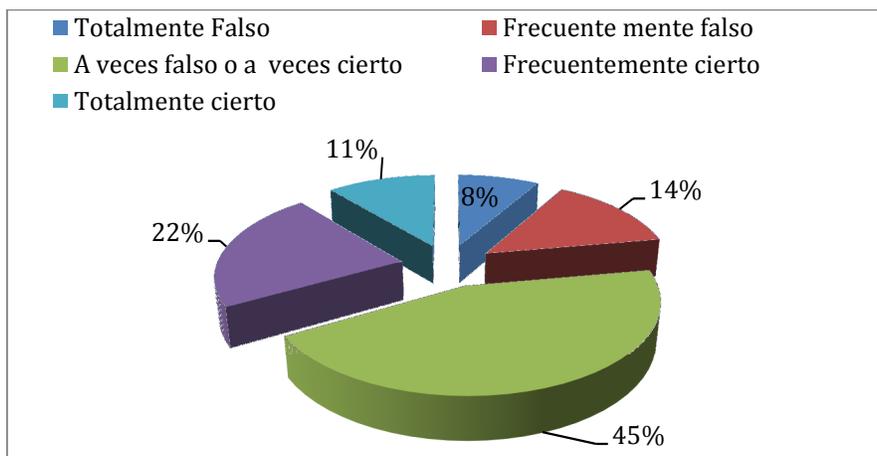
Considerando que cada cargo establece sus funciones, el 42% indica que a pesar de esto, la empresa a veces les permite hacer el trabajo lo mejor que pueden hacer en la elaboración de sus funciones, el 41% niega que ellos puedan hacer lo mejor en su trabajo, sí no se sigue los parámetros ya establecidos.



Fuente: Información de Encuesta
Elaborado por: Autoras

4.4.2.17 Aquí se ahogan muchas buenas sugerencias.

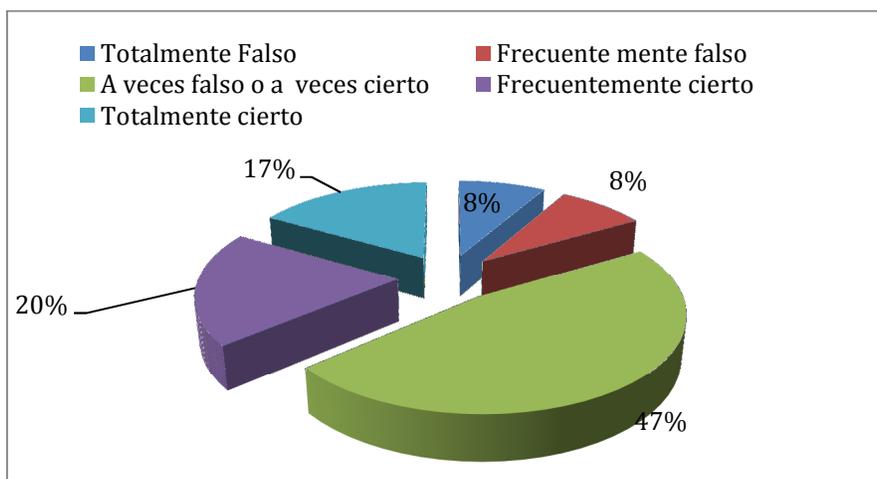
El 45% de los encuestados nos indica que en algunas ocasiones toman en cuenta sus sugerencias u observaciones y que en otras estas pasan por alto. Por lo que el 25% declina que frecuentemente son tomados en cuenta.



Fuente: Información de Encuesta
Elaborado por: Autoras

4.4.2.18 Cualquier otro centro de trabajo trata mejor a sus trabajadores que éste.

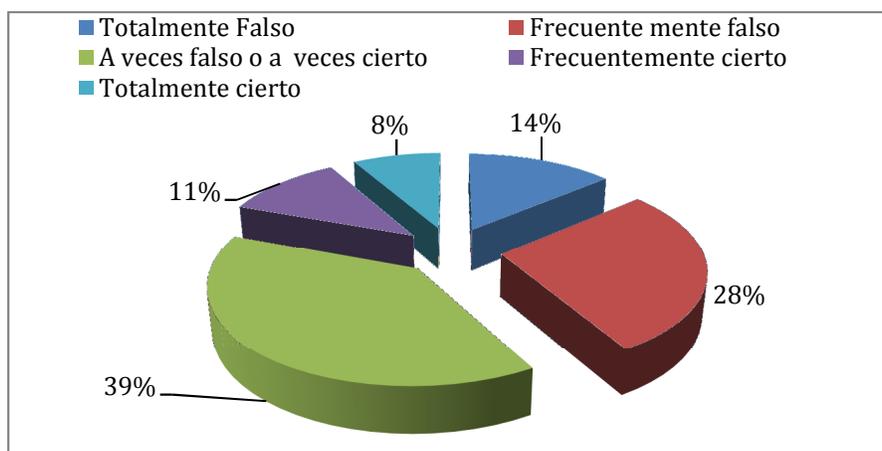
Nuestros encuestados denotaron mediante un 47% que existen momentos que sí los tratarían mejor en otros lugares y esto se debe a la falta de liderazgo, comunicación y socialización de los valores Organizacionales, algunas veces el trato negativo de sus jefes inmediatos.



Fuente: Información de Encuesta
Elaborado por: Autoras

4.4.2.19 Cada vez más se hace ver que se trabaja, sin trabajar en realidad.

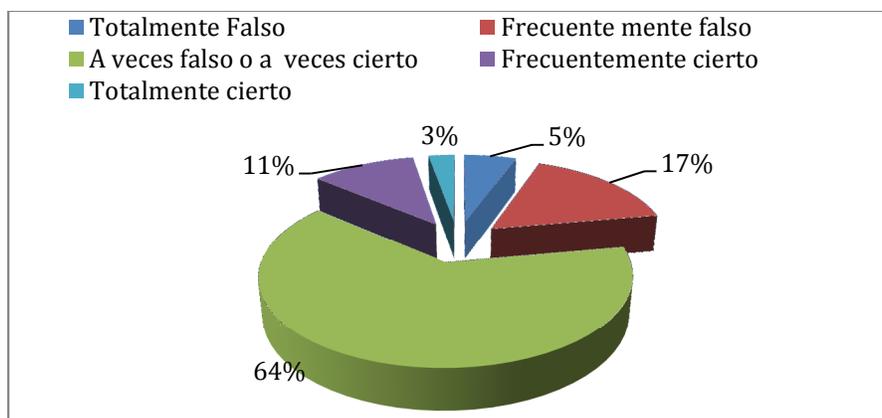
El 39% de los encuestados afirma que a veces se trabaja de manera adecuada y que a veces existen momentos que se trabaja sin trabajar en la realidad. El 28% nos permite verificar que si trabajan y que su trabajo depende de la producción del día a día.



Fuente: Información de Encuesta
Elaborado por: Autoras

4.4.2.20 La dirección cumple con sus deberes y responsabilidades.

El 64% de nuestra muestra desconoce los deberes y responsabilidades de la dirección, Dirección debe hacer cumplir sus deberes y responsabilidad, pero por la falta de comunicación esta respuesta tuvo una máxima en a veces falso o a veces cierto. El resto de los encuestados discrepa entre si o no se realizan los cumplimientos de responsabilidades de la alta directiva.

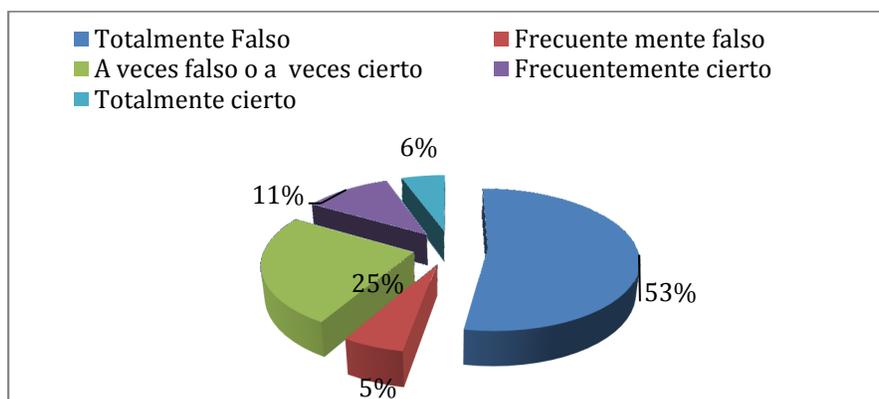


Fuente: Información de Encuesta

Elaborado por: Autoras

4.4.2.21 Los problemas se resuelven lentamente o no se resuelven.

En la actualidad los problemas más latentes son la estabilidad y sistema de remuneración, el 53% de los encuestados, resaltan que los problemas se resuelven muy lentamente, el 25% indican que hay problemas que sí se resuelven y el resto queda sin resolverlos.

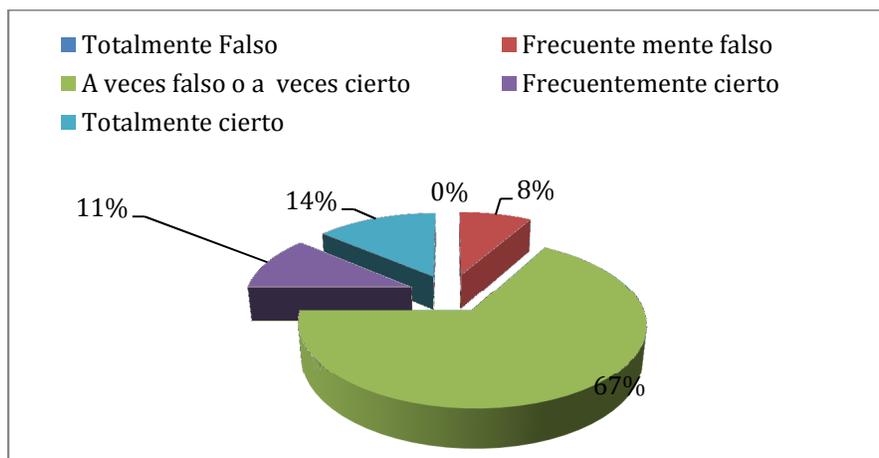


Fuente: Información de Encuesta

Elaborado por: Autoras

4.4.2.22 Las tareas se cumplen pero no están bien planificadas.

El 67% de nuestra muestra que existen algunas tareas se cumplen pero solo aquellas que están planificadas, organizadas y con procedimientos. Los procesos no se encuentran planificados correctamente, no son comunicados del toda la planificación diaria.

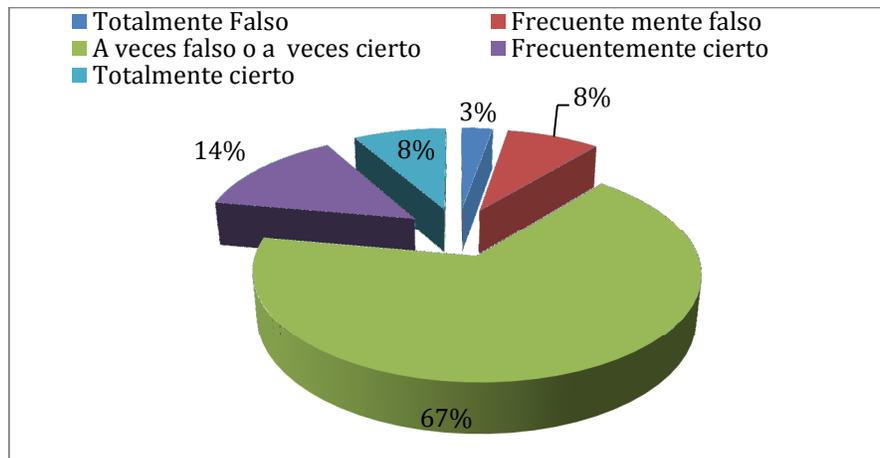


Fuente: Información de Encuesta

Elaborado por: Autoras

4.4.2.23. La supervisión que se hace del trabajo ayuda poco a superar las deficiencias.

El 67% de los encuestados nos indican que, a veces la supervisión ayuda a resolver las deficiencias o dificultades que se presentan en el centro de trabajo, en otras circunstancias no, limitado el crecimiento de los colaboradores y el cumplimiento efectivo de los objetivos Organizacionales.

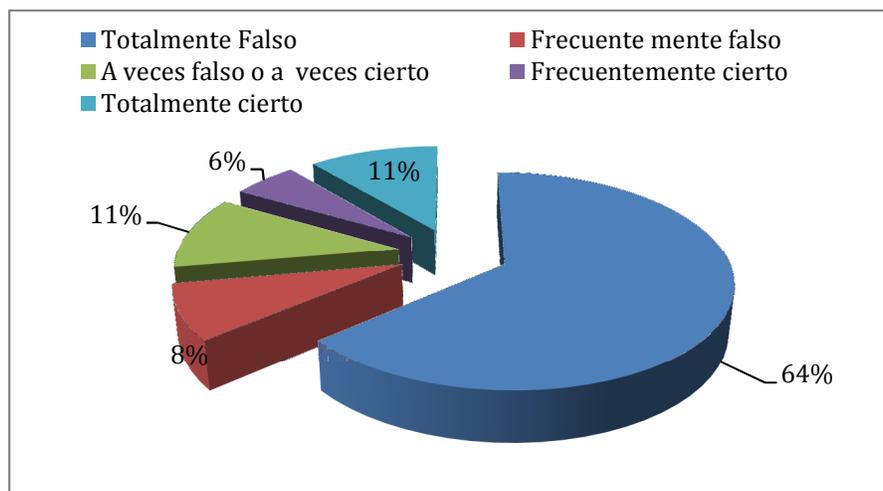


Fuente: Información de Encuesta

Elaborado por: Autoras

4.4.2.24. Si se trabaja duro se puede ascender a un puesto de trabajo mejor.

De la muestra el 64% de los encuestados, afirman que no necesitan esforzarse, ya que hasta el momento no se han realizado ascensos, no hacen evaluaciones de desempeño y por estas razones no son considerados en ascensos.

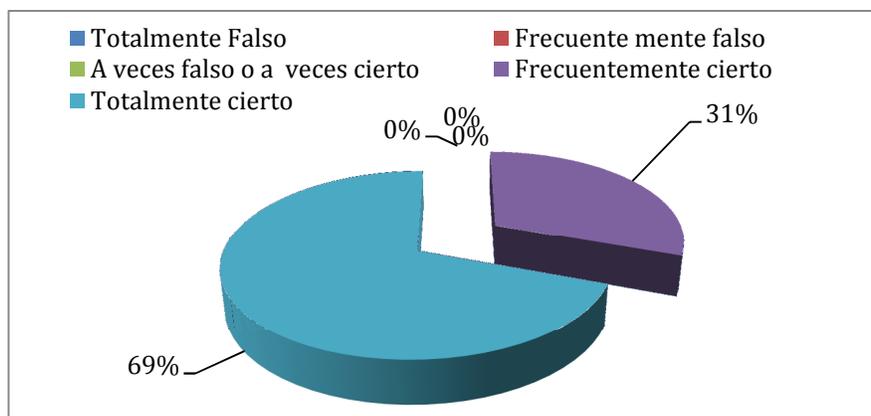


Fuente: Información de Encuesta

Elaborado por: Autoras

4.4.2.25 Se desconocen los éxitos y fracasos del centro.

El 69% de los encuestados que colaboraron en nuestra investigación, acierta que desconoce los éxitos y fracasos de la empresa, esto se debe a la falta de comunicación interna que existe, la falta de colaboración de sus jefes inmediatos y el poco interés de ellos.

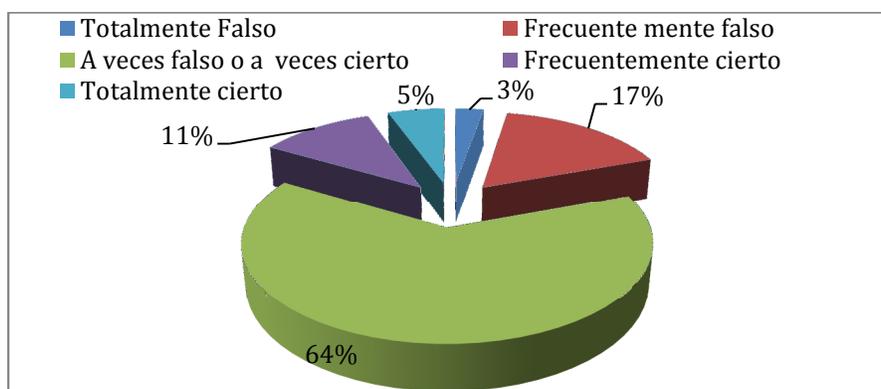


Fuente: Información de Encuesta

Elaborado por: Autoras

4.4.2.26 El ritmo de trabajo permite reponer las fuerzas durante la jornada laboral.

El 64% de los encuestados afirma que, a veces se les permite recuperar fuerzas cuando la producción es lenta o poca, adicional tienen su hora de lunch. Pero no obstante cuando existe un aumento de producción, los horarios se extienden. Por esa razón 17% indica que frecuentemente les dan espacio de reponer sus fuerzas y el 11 % indica que no.

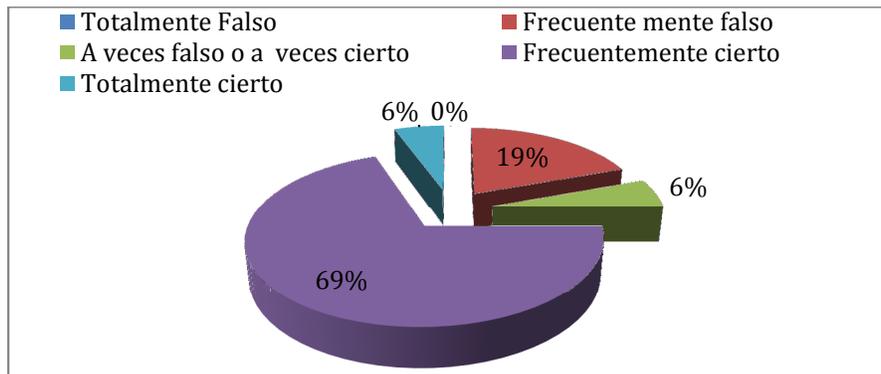


Fuente: Información de Encuesta

Elaborado por: Autoras

4.4.2.27 La dirección prescindirá de uno por cualquier motivo.

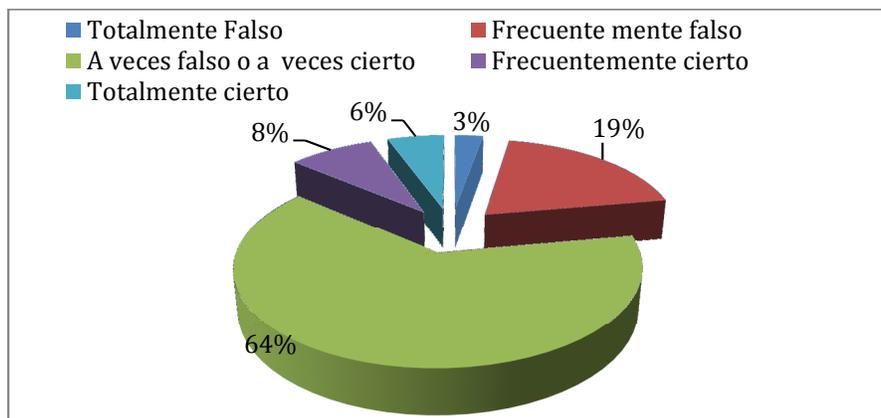
El 69% de la muestra nos aclara que la dirección en cualquier momento puede prescindir de sus servicios, no existe estabilidad actualmente en la organización, su compromiso laboral no es el mismo. Podemos intuir que la empresa actualmente está pasando por un alto porcentaje de rotación y ausentismo y a la vez el sentido de pertenencia declina.



Fuente: Información de Encuesta
Elaborado por: Autoras

4.4.2.28. Este centro tiene gran reputación entre sus clientes.

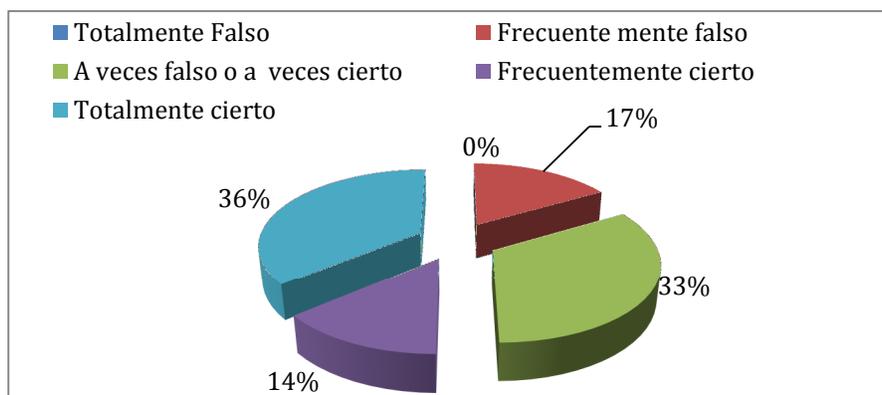
La mayoría de los encuestados tiene una antigüedad promedio de 3 años, durante los 35 años de la empresa, se ha mantenido con sus marcas modelo, pero actualmente por la calidad de sus productos estrellas el 64% están en la duda si esta reputación sigue constante con sus clientes. El resto afirma que sí ya que los precios son competitivos en el mercado.



Fuente: Información de Encuesta
Elaborado por: Autoras

4.4.2.29. Se tiene que aprender casi todo por sí mismo.

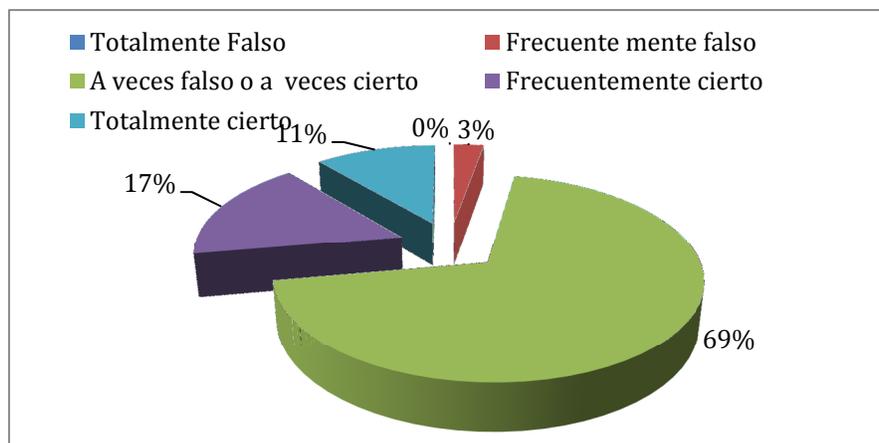
Como en todo trabajo, las funciones son derivadas de situaciones que van apareciendo sobre la marcha, el 36% afirma que efectivamente no tienen una inducción efectiva de su puesto y el 33% nos indica que a veces les toca ir conociendo procesos, estableciendo parámetros en los nuevos productos, van sobre la marcha, el resto de los encuestados coinciden que aprenden con inducción.



Fuente: Información de Encuesta
Elaborado por: Autoras

4.4.2.30 El trabajador ignora a la dirección de la misma manera que la dirección lo ignora a él.

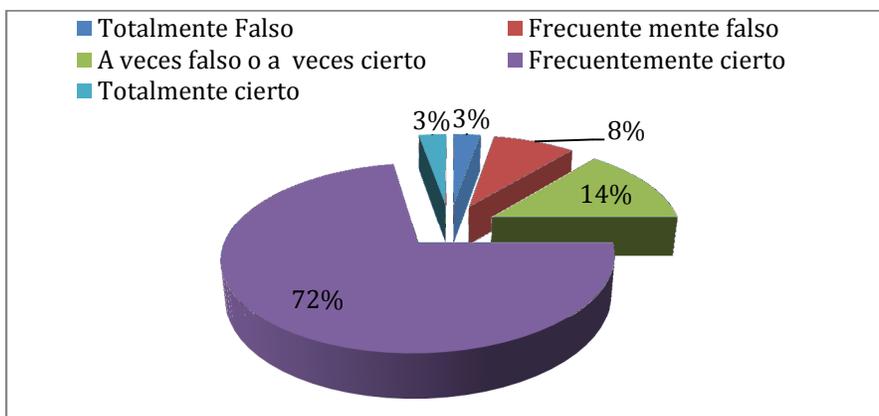
Dentro de nuestra muestra el 69% de los participantes encuestados, aciertan que la integración entre ellos y sus jefes inmediatos no siempre es la adecuada, esto depende de las situaciones que lleven a que sean tomados en cuenta positivamente o viceversa.



Fuente: Información de Encuesta
Elaborado por: Autoras

4.4.2.31. Algunos trabajadores entorpecen las relaciones de trabajo.

Siempre existirá la superioridad entre los individuos, más aún si no se fomenta el trabajo en equipo, ni la integración, por esta razón particular el 72% de la muestra acierta que existen compañeros que entorpecen las relaciones de trabajo, se forman grupos de poder y debates internos.

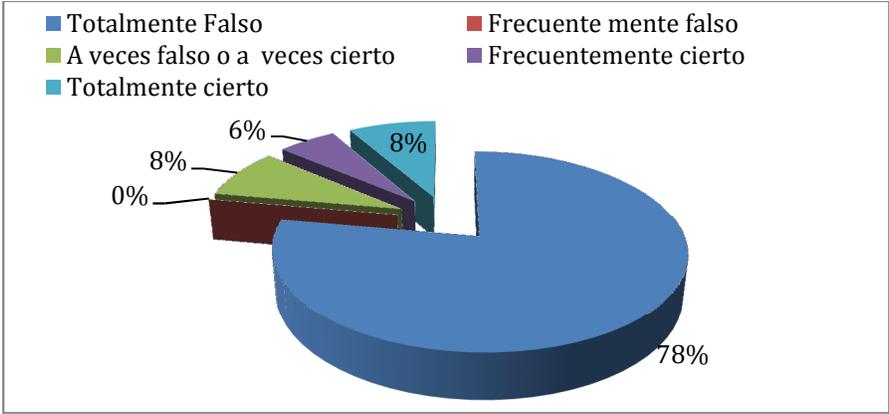


Fuente: Información de Encuesta
Elaborado por: Autoras

4.4.2.32 El grupo de trabajo se siente orgulloso de las metas alcanzadas por el centro.

El 78% de nuestra muestra apuntan que no se sienten totalmente orgullosos de las metas alcanzadas por su Organización, ya que no están reconocidas ni comunicadas a todos sus colaboradores, podemos observar con estas respuestas que no existe un adecuado

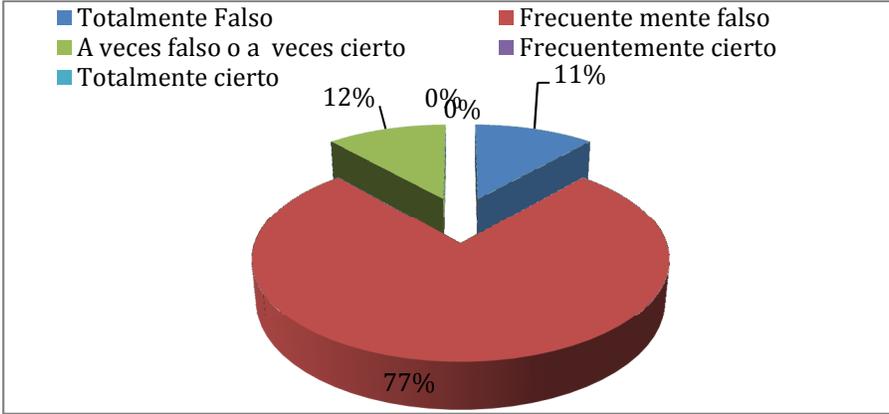
sistema de remuneraciones y reconocimientos por logros o méritos, que le permitan al individuo sentirse identificado con la Organización y a la vez motivado.



Fuente: Información de Encuesta
Elaborado por: Autoras

4.4.2.33 Los jefes planifican el trabajo de forma tal que elimina lo inútil y desfavorable.

El 77% de nuestros encuestados, estipulan que frecuentemente los jefes no eliminan lo inútil y desfavorable de las planificaciones del trabajo. La tarea es orientada a aumentar la producción, cumplir con las metas y tener incremento en las ventas.

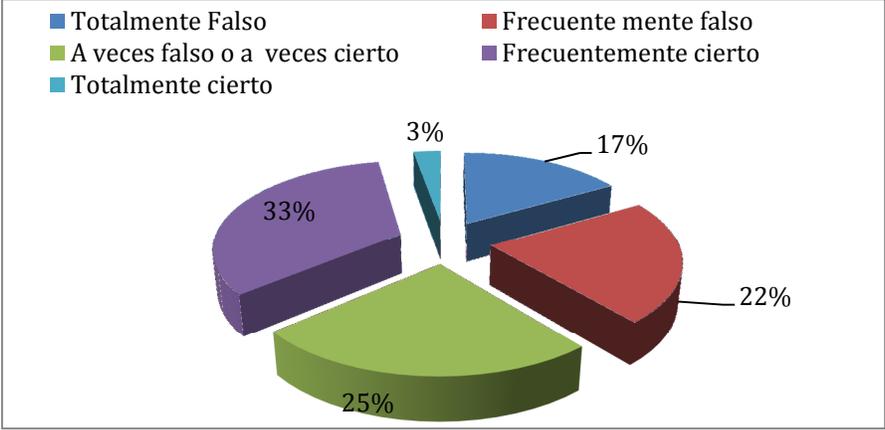


Fuente: Información de Encuesta
Elaborado por: Autoras

4.4.2.34. En este centro hay mejores jefes que en cualquier otro lugar.

En nuestra investigación los encuestados dentro del 33% afirma que frecuentemente existen mejores jefes en otras Organizaciones que en la que actual, el 25% indican que

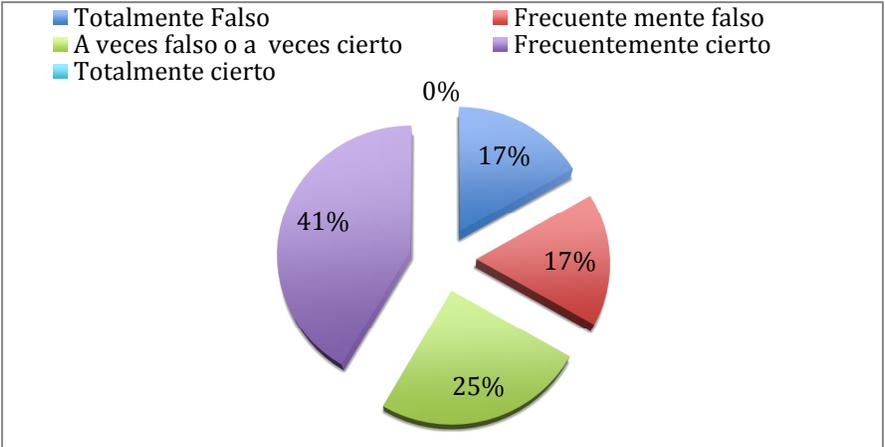
existen momentos o circunstancias que identifican que buenos jefes y así mismo existen momentos que no, el 22% niega que existen mejores jefes que nos que actualmente tienen, el 21% está en contra de que sean sus jefes mejores que en otro lado.



Fuente: Información de Encuesta
Elaborado por: Autoras

4.4.2.35 Las tareas se planifican previamente y se cumplen en el plazo fijado.

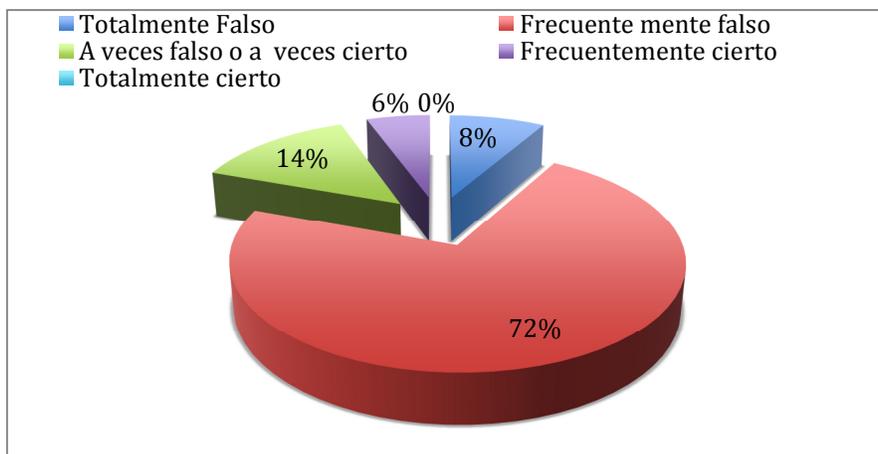
El 41% de los encuestados asumen que frecuentemente las tareas se planifican y terminan con el plazo fijado, el 25% indica que existen tareas que a veces se cumplen las tareas en el tiempo determinado y existen otros momentos que no pasa de esta manera.



Fuente: Información de Encuesta
Elaborado por: Autoras

4.4.2.36 El trabajo que se realiza es bueno porque se exige calidad.

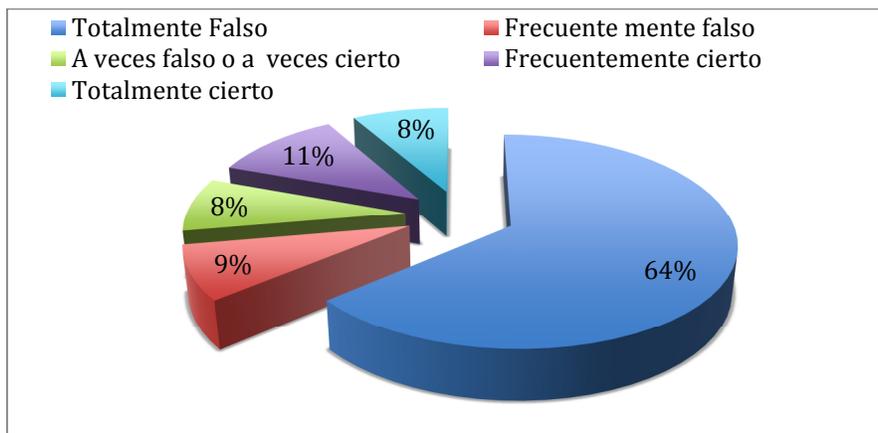
El 72% de los participantes no están totalmente de acuerdo con su trabajo exige calidad ya que ellos indican que realmente es monótono y no exige mayor esfuerzo.



Fuente: Información de Encuesta
 Elaborado por: Autoras

4.4.2.37 Este trabajo da la oportunidad para hacer aquellas cosas que uno cree que hace mejor.

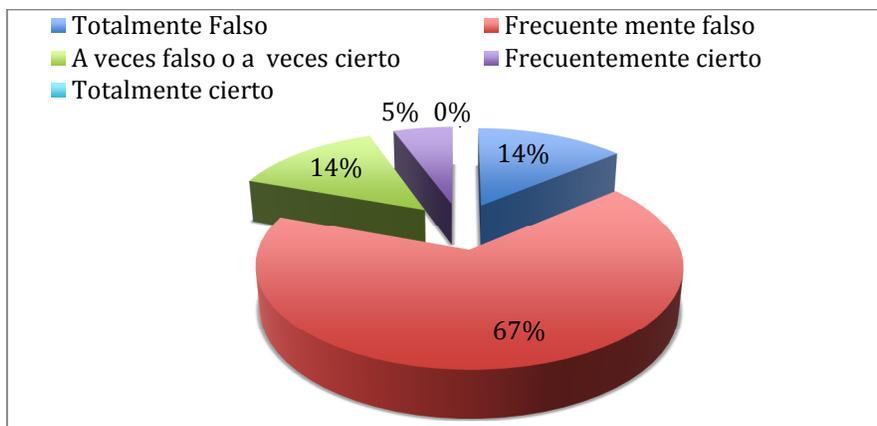
El 64% de los participantes indica que a veces el trabajo no les da la oportunidad de crecimiento e iniciativa para realizar un trabajo mejor. El 36% restante indica que regularmente su trabajo le permite realizar aquellas cosas que uno cree que puede hacer mejor.



Fuente: Información de Encuesta
 Elaborado por: Autoras

4.4.2.38 Existe un real interés por las ideas y opiniones de los trabajadores.

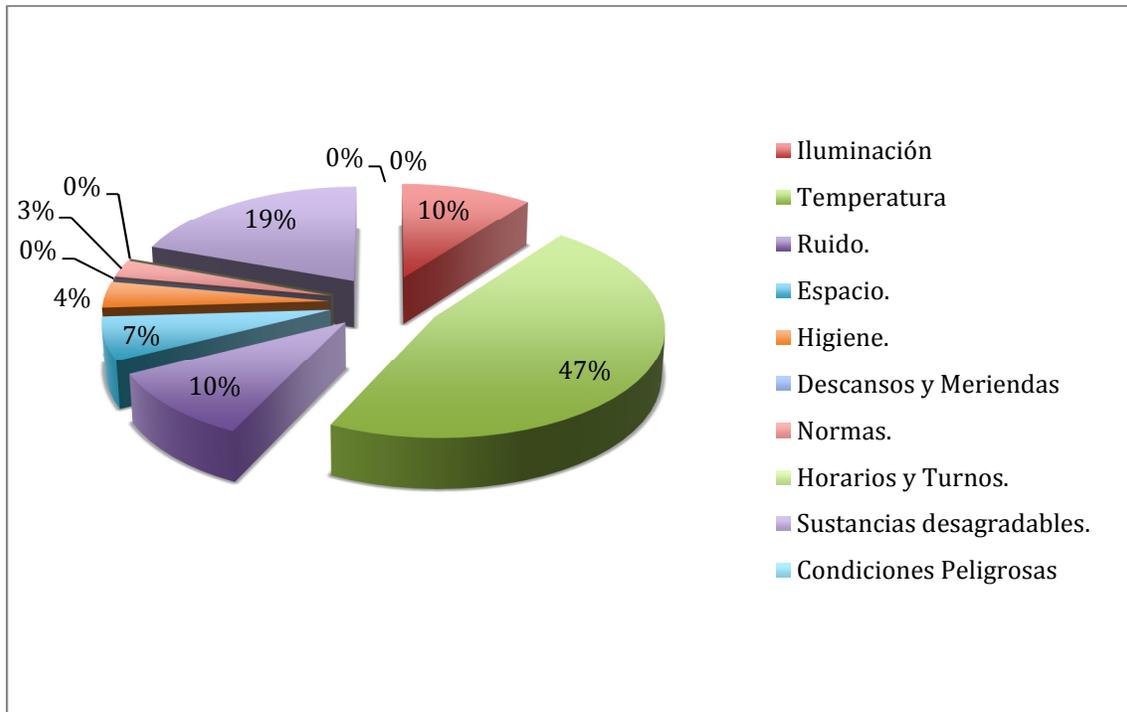
La mayoría de las Organizaciones se interesan por las buenas ideas e iniciativas de sus colaboradores. Pero en la realidad de la Organización no consideran las ideas ni toman en cuenta las opiniones de sus colaboradores, o por lo menos ellos lo perciben de esta manera.



Fuente: Información de Encuesta
Elaborado por: Autoras

4.4.2.39 Las condiciones en que se trabaja son:

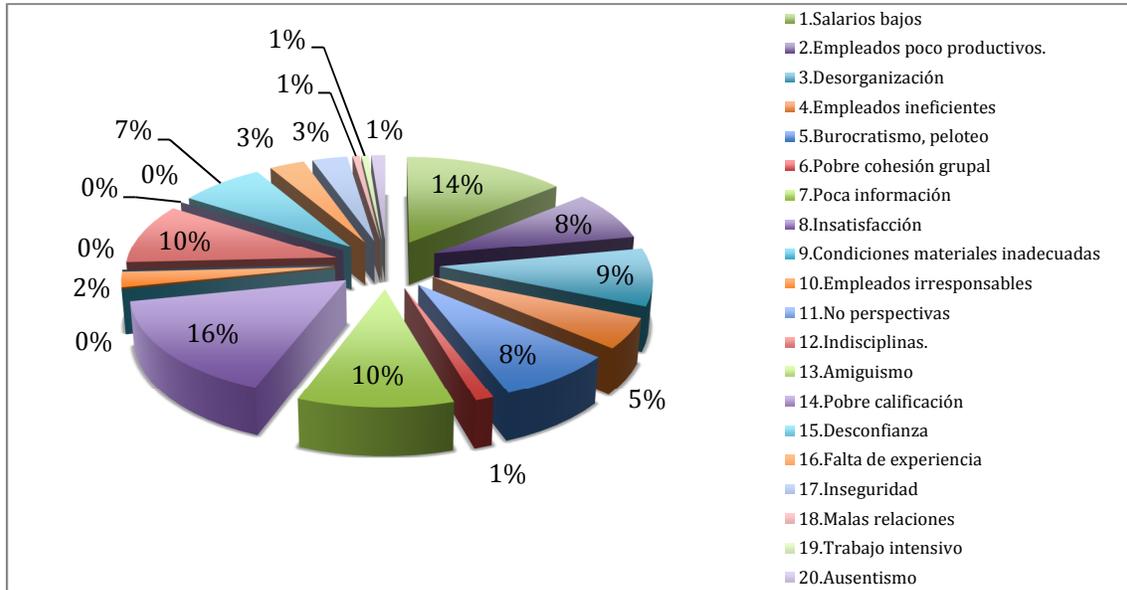
La mayor parte de nuestra muestra llega a la conclusión que la condición más expuesta para su trabajo es la temperatura, ya que el espacio donde ellos realizan sus funciones posee una temperatura no adecuada, la iluminación es moderada, así como el ruido, el espacio y la higiene, algo que es novedoso es que ellos usan sustancias desagradables en el momento de realizar sus funciones y esto para ellos es molesto, puesto que son sustancias que a la larga puede perjudicar su salud.



Fuente: Información de Encuesta
 Elaborado por: Autoras

4.4.2.40 Las dificultades fundamentales de este centro de trabajo se deben a:

La mayor parte de los encuestados llegaron a la conclusión que su mayor dificultad es la poca satisfacción que sienten, esto se debe al compromiso puesto por parte de la empresa y de ellos, al no presentar una escala de remuneración acorde y adecuada sobretodo a la desorganización en los procesos y procedimientos que delimita la comunicación, afectando así la relación con sus jefes inmediatos, impidiendo que cumplan sus objetivos y disminuyendo su desempeño



Fuente: Información de Encuesta
 Elaborado por: Autoras

4.4.2.40.1 Proponga 5 medidas que a su juicio favorecería el mejor desempeño de empleados y directivos:

De los 36 encuestados, tuvimos alrededor de 6 sugerencias de incrementar la valoración de sus funciones, incentivos por sus buenas acciones y colaboración en su trabajo de parte de sus jefes inmediatos, que sean menos autoritarios. No obstante la mayoría dijeron verbalmente que ellos cambiarían si los directivos apelan a sus necesidades.

4.4.2.40.2 De la siguiente lista de características:

Enérgico	Sociable	Listo	Inflexible	Testarudo	Caprichoso	Tímido	Considerado
Organizado	Ambicioso	Austero	Bondadoso	Trabajador	Vanidoso	Exigente	
Desorganizado	Inteligente	Controlado	Duro	Frío	Injusto	Irónico	Modesto
Despreocupado.							

**ESCOJA PARA CADA CASO 3 CARACTERISTICAS QUE MEJOR DESCRIBAN
A LAS PERSONAS SIGUIENTES**

1.Los mejores empleados.	sociable, listo, organizado, inteligente.
2.Los peores empleados.	caprichoso, desorganizado, testarudo.
3.A su grupo de trabajo.	organizado.
4.Otro grupo de trabajo	organizado.
5.A Usted mismo.	sociable, trabajador, inteligente.
6. A su jefe inmediato.	trabajador y desorganizado, testarudo

Fuente: Información de Encuesta

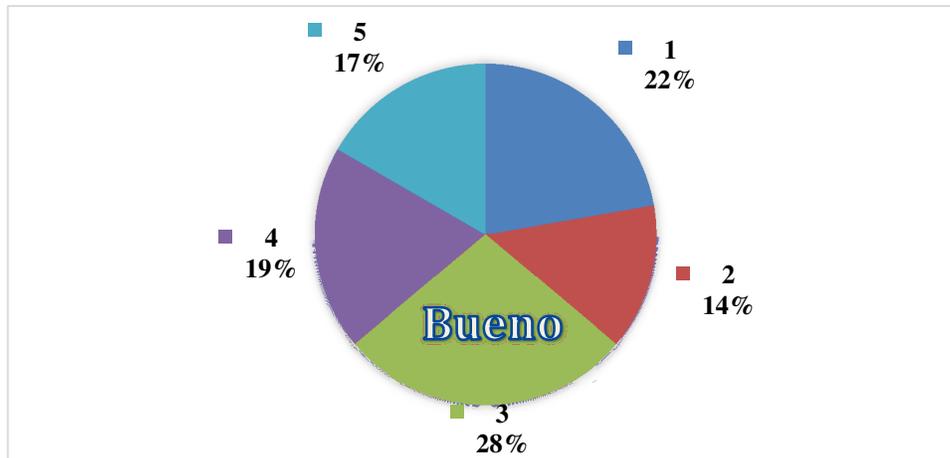
Elaborado por: Autoras

Los encuestados llegaron a la conclusión que las características más importantes y que resaltan a los mejores empleados dentro de su organización sin duda alguna son: sociables, listos, organizados e inteligentes. Así mismo los peores empleados son: caprichosos, desorganizados y testarudos. Su grupo de trabajo es organizado. Señalan que ellos si son sociables, trabajadores e inteligentes, que su jefe inmediato trabajador, desorganizado y testarudo.

4.4.3 Análisis de Datos de la Evaluación Modelo De Apreciación

4.4.3.1 Comunicación: Modo De Centrar Y Comunicar Las Ideas.

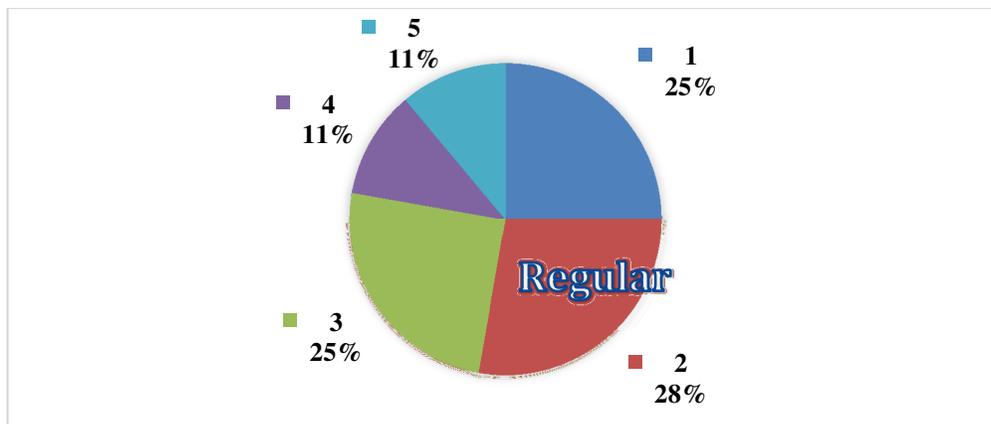
En base a los resultados obtenidos, el 22% manifiesta que el tipo de comunicación empleado no es la más adecuada, mientras que el 14% de la misma población encuestada, indica que el tipo de comunicación es de tipo clara y objetiva.



Fuente: Información de Evaluación
 Elaborado por: Autoras

4.4.3.2 Liderazgo: Influir En Sus Compañeros Y Puesto De Trabajo.

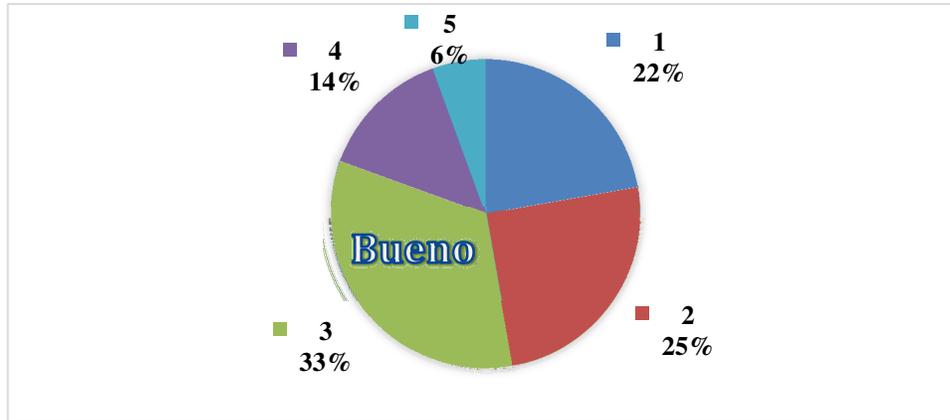
Liderazgo, De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas muestran que el 28% del personal, manifiesta que el liderazgo ejercido por los jefes no genera confianza y seguridad, mientras que sumando las escalas superiores muestran que el 22% muestran que la dirección de equipos de trabajo está en un nivel considerable.



Fuente: Información de Evaluación
 Elaborado por: Autoras

4.4.3.3 Motivación: activo y apasionado por su labor.

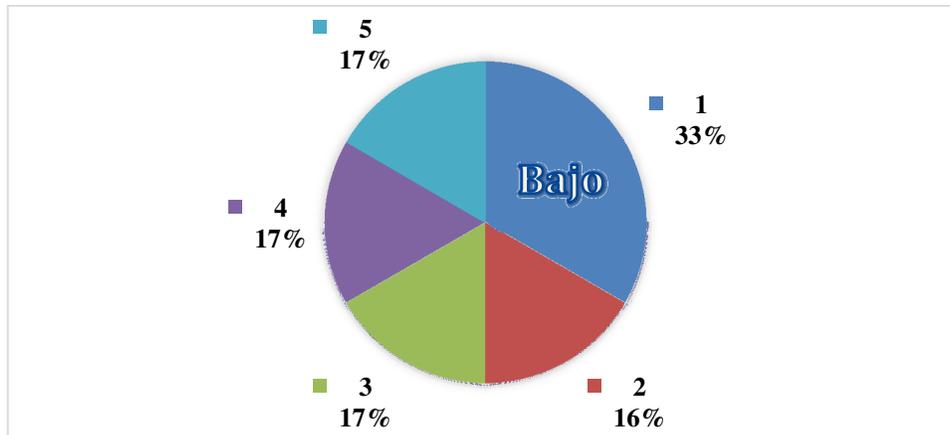
Motivación. De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas demuestran que el 6% considera que debido a los factores como desempeño y compromiso existe bajo desempeño con el personal, mientras que el 33% indica que existe motivación pero no se fomenta con todos.



Fuente: Información de Evaluación
 Elaborado por: Autoras

4.4.3.4 Seguridad, Orden Y Limpieza: Mantiene El Orden Y Limpieza En Su Puesto De Trabajo.

Seguridad, Orden y Limpieza, las encuestas aplicadas muestran que un 66% considera que por falta de información y limpieza en puestos de trabajo ha sufrido accidentes laborales, mientras que el 44% considera que la limpieza y orden de puestos de trabajo reduciría accidentes y mejoraría ambiente laboral.

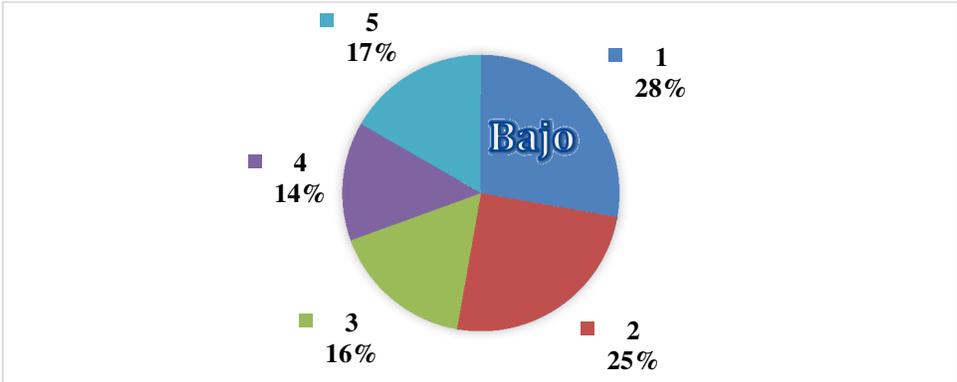


Fuente: Información de Evaluación
 Elaborado por: Autoras

4.4.3.5 Capacitación Y Desarrollo: Crecimiento Individual, Desempeño Laboral

Capacitación y Desarrollo, De acuerdo a los resultados obtenidos las encuestas aplicadas muestran que un 28% indica que existe un déficit en el desarrollo de actividades, cursos y/o programas que promuevan crecimiento profesional e individual, mientras que un 14% considera que deberían de realizar frecuentemente cursos que se ajusten a las

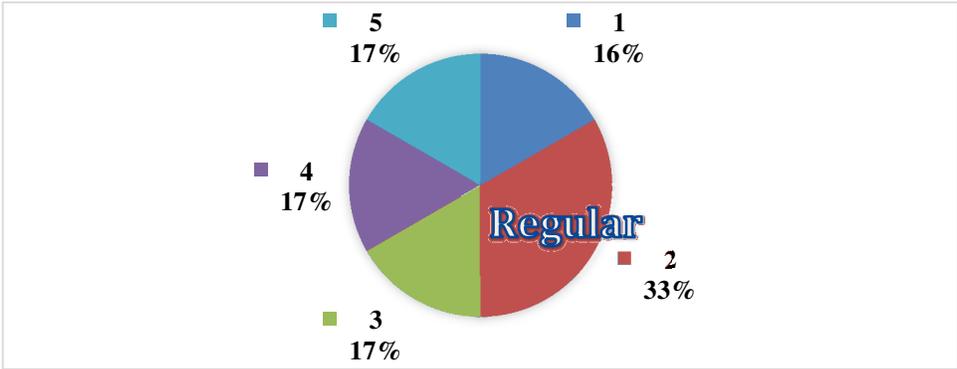
competencias en los puestos de trabajo, para fomentar el desempeño laboral para la realización de planes de carrera en la compañía.



Fuente: Información de Evaluación
Elaborado por: Autoras

4.4.3.6 Actitud Y Colaboración: Trabajo En Equipo, Colaborador Y Servicial

Actitud y colaboración. De acuerdo a los resultados obtenidos, se evidencia que de las 36 de las encuestas aplicadas, 33% manifiesta que la actitud presenta dificultades, 16% indican la deficiencia en cuanto a colaboración y trabajo en equipo, mientras que el 17% indica que el factor se encuentra en niveles aceptables..

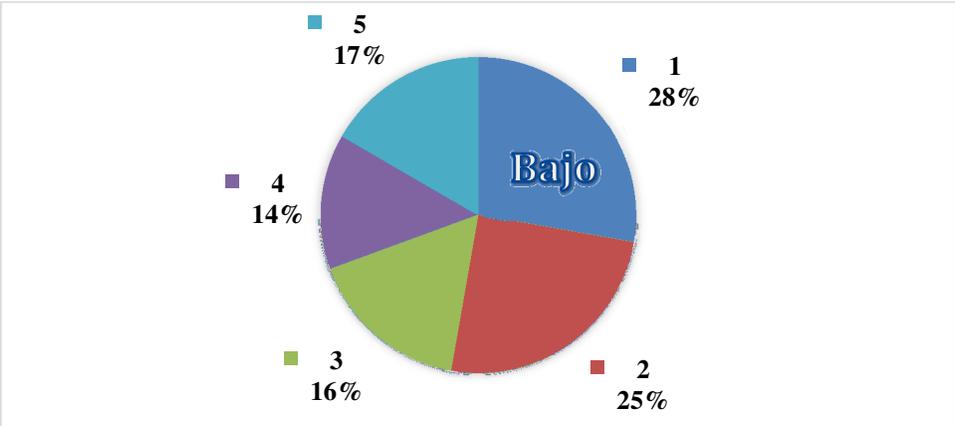


Fuente: Información de Evaluación
Elaborado por: Autoras

4.4.3.7 Solución De Problemas: Soluciona Conflictos, Recursivo Y Productivo.

Solución a problemas. De acuerdo a los resultados obtenidos, se evidencia que el 28% manifiesta que la metodología empleada en la solución de problemas no es la más adecuada, en tanto que el 17% indican estar conformes con la solución que establecen, y

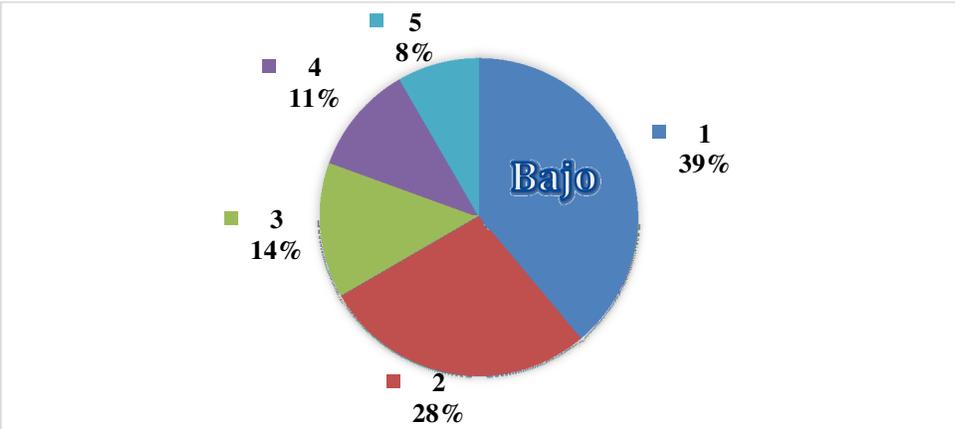
respuesta obtenida, mientras que la sumando las escalas el 45% indican que el factor se encuentra en niveles intermedios.



Fuente: Información de Evaluación
Elaborado por: Autoras

4.4.3.8 Ambiente De Trabajo: Mantiene Un Adecuado Clima Laboral.

Ambiente de trabajo. De acuerdo a los resultados obtenidos, el 35% manifiestan que existen oportunidades de mejoras, mientras que el 8% considera que se debería fortalecer los indicadores tales como, comunicación y trabajo en equipo.

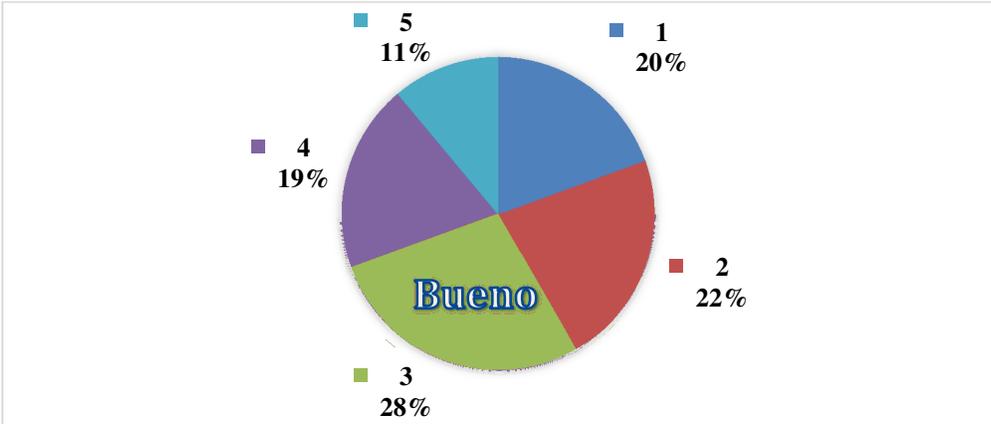


Fuente: Información de Evaluación
Elaborado por: Autoras

4.4.3.9 Capacidad Personal; Conoce El Trabajo, Es Proactivo Y Eficiente

Capacidad personal. De acuerdo a los resultados obtenidos el 28% manifiesta que existen deficiencias en las habilidades en su entorno de trabajo, mientras que se puede

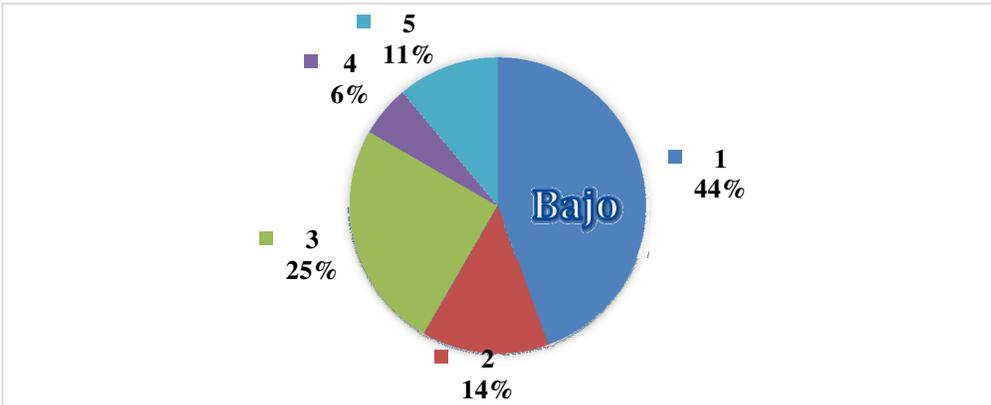
inferir el limitado acceso a programas de entrenamiento que se ajusten al perfil, mientras que el 11% del personal, conoce el trabajo, debido a la experiencia en la compañía.



Fuente: Información de Evaluación
Elaborado por: Autoras

4.4.3.10 Costos Y Productividad: Su Trabajo Es Efectivo, Su Desempeño Se Refleja En Sus Resultados.

En base a la sumatoria de las escalas obtenidas, se muestra que el 44% las personas encuestadas, muestran índices insatisfactorios de resultados total falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y baja productividad, mientras que en el 25% manifiesta que este factor se encuentra en niveles de considerables de desempeño, que deberían ser más constantes es su esfuerzo para mejorar los costos e incrementar la productividad.



Fuente: Información de Evaluación
Elaborado por: Autoras

4.4.4 Análisis de Entrevista del Clima Laboral

Se realizaron 8 entrevistas a distintos colaboradores del área de Producción de la empresa Fármaco Industrial, de las cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

1. ¿Cómo se sintió al contestar las encuestas y test realizados?

Los entrevistados coincidieron en que se sintieron un poco reacios a contestar las preguntas de las encuestas y test debido a que las mismas abordaban temas complicados dentro de la empresa y temían que al contestar sus superiores puedan tomar represalias contra ellos o incluso puedan decidir despedirlos.

2. ¿Qué considera usted qué fue lo más importante que encontró al realizar las encuestas y test?

Los entrevistados consideraron que lo más relevante al realizar las encuestas y test fue que pudieron darse cuenta de la realidad de los problemas que se presentan en la organización y como estos están afectando de manera directa en sus funciones diarias

3. ¿Está de acuerdo con su horario, funciones y remuneraciones? ¿Por qué?

Los entrevistados están de acuerdo con el horario que tienen ya que el mismo les da cierta flexibilidad y siempre se acomodan a las necesidades de los mismos, sin embargo sus funciones no están definidas y siempre tienen cambios que deben realizar en cuanto a la realización de los procedimientos de productividad lo cual les causa confusión y ciertas complicaciones entre lo que deben y no hacer referente a sus funciones y procedimientos; en lo que se refiere a la remuneración todos estuvieron de acuerdo que la misma es baja con respecto al mercado laboral y no han tenido incentivos o subidas de sueldo en los últimos 2 años.

4. ¿Frente a los clientes como es la actitud al realizar sus funciones?

Los colaboradores indicaron que su actitud es buena y colaborativa con los clientes, sin embargo ellos exigen mucho en los procesos de calidad y muchas veces no pueden ser

cumplidos lo que les ocasiona ciertos problemas con los clientes que no siempre son resueltos de la mejor manera.

5. ¿Usted cree que la empresa cumple con sus expectativas de desarrollo profesional? ¿Por qué?

Los colaboradores entrevistados consideran que la empresa no tiene planes de carrera que puedan ayudar a su crecimiento profesional ya que como área operativa no tienen muchas capacitaciones o planes de desarrollo para que puedan mejorar y desarrollar sus habilidades, incluso muchos de las vacantes que puedan existir son cubiertas por personas externas.

6. ¿Mencione cuáles son los parámetros de BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) que conoce?

Los entrevistados no tienen claro cuáles son las prácticas de Manufactura ya que no les han indicado cuáles son las que deben seguir y cumplir.

7. ¿Cuáles son los parámetros de servicio que usa en sus labores?

Las políticas de calidad de servicio están ausentes y por ende las inducciones en los parámetros de servicio también, es decir, no tienen guías o especificaciones a seguir lo que se ve reflejado en las malas relaciones interpersonales en la organización y también con los clientes externos.

8. ¿Cómo responde ante una situación inadecuada en su puesto de trabajo?

Las respuestas variaron entre los entrevistados y ellas dependían de la situación que se pueda presentar, de acuerdo eso serían sus reacciones de respuesta. Entre las respuestas más relevantes tuvimos que primero tratarían de resolverlo entre ellos mismo pero sino pudiesen lo comunicarían al superior para que tome medidas y pueda ser resuelta la situación.

9. ¿Consideras que la empresa debe cambiar internamente para mejorar su clima laboral?

La mayoría de los entrevistados contestaron que definitivamente la empresa primero debe cambiar internamente empezando por los gerentes hasta los colaboradores para que pueda existir un buen ambiente de trabajo y luego el mismo pueda verse reflejado en sus funciones y a la vez e los productos que son vendidos a los Clientes finales.

10. ¿Si pudiera cambiar algo en la empresa que sería?

Dentro de las cosas que detallaron los entrevistados están:

- Incentivar a personal
- Mejorar el trabajo en Equipo
- Que los jefes los escuchen y valoren
- Que existan más capacitaciones para que puedan luego ascender

CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

En la actualidad todas las Organizaciones deben establecer estrategias que le sirvan para lograr un eficaz y óptimo clima laboral para todos sus colaboradores, para que ellos se sientan identificados, motivados y que su desempeño incremente dando como resultado la productividad de la Empresa. En la realización e interpretación de los datos, se logró identificar los factores relevantes que nos permitieron evaluar el clima laboral y afianzar estrategias que permitan mantener la estabilidad laboral en la realidad actual que vivimos, es una época de crisis, donde lo más importante es sentirse bien en el lugar donde se trabaja y en respuesta de esto es sentirse identificados con la Organización y demostrar con nuestro desempeño que damos lo mejor.

El clima laboral de Fármaco-Industrial, incide de manera negativa en el desempeño de los colaboradores, afectando el logro de las metas y estrategias impuesta por la Organización y propias de los colaboradores, el compromiso laboral se crea a través de las propiedades del clima laboral que la empresa pueda brindar, Fármaco-Industrial presenta un clima desfavorable en su actualidad el cual no permite que el colaborador se sienta identificado ni comprometido con sus funciones, responsabilidades y cumplimiento con los procedimientos establecidos. Existe un déficit de compromiso en el desempeño de las funciones de los empleados del departamento de producción de la empresa Fármaco-Industrial, el cual se ve reflejado en los productos realizados y la garantía de permanecer en el mercado competitivo implica una brecha negativa para la Organización.

Los factores identificados para realizar la evaluación del Clima Laboral en el Departamento de Producción fueron: El trabajo, La supervisión, Trabajo en Equipo, La Administración, Comunicación, Ambiente físico e infraestructura, Capacitación y Desarrollo, Sentido de pertenencia, Nivel de servicio a clientes internos y externos, debido a que, los mismos reflejaban los problemas en el Clima Laboral. Basada en esos factores se procedió a realizar de 1 a 4 preguntas por cada factor para que sean contestadas por el personal del departamento de producción.

Según la encuesta realizada de Clima Laboral los factores previamente identificados repercuten de manera directa en la productividad y satisfacción del personal, obteniendo como resultados que la mayor parte de los colaboradores contestaron de manera negativa referente a la medición de como percibían esos factores en sus actividades diarias. No se sienten valorados en su trabajo, no sienten que tienen una orientación por parte del Jefe, no existe una buena comunicación entre los miembros del Departamento y mucho menos con los niveles superiores, por lo tanto, realizan sus actividades sin poner el mínimo desempeño y tampoco se sienten satisfechos con las labores que realizan.

El instrumento utilizado en la investigación para analizar el nivel de compromiso de los colaboradores del departamento de Producción de la empresa Fármaco-Independiente, nos confirma que existe un déficit en el sentido de pertenencia con la empresa, ya que no se siente a gusto con las funciones que realizan, la comunicación ineficaz que tienen con sus superiores, los procedimientos no establecidos, el sistema de recompensa y castigo que utiliza la Organización, hace que los colaboradores no se esfuercen más en sus labores y pasen por altos algunas normas de calidad y por ende se tiene los resultados de devoluciones por parte de los clientes, bajando la productividad y rentabilidad de la empresa, haciéndola vulnerable en el mercado.

Se adaptó una evaluación de desempeño, a partir del modelo de apreciación de 360° que incluye como evaluadores a su jefe inmediato, partner o compañero, subordinado y compañero de otra área, haciéndola en evaluación de 90° cuyo único evaluador será su jefe inmediato, la misma que representa de manera eficaz las competencias más significativas en los cargos operativos y las necesidades de la empresa, donde se demuestra las competencias que poseen sus actuales colaboradores, las que se deben desarrollar y a la vez las que se deben reforzar, las cuales permitirán el crecimiento profesional y personal de los colaboradores y así mismo se permitirán realizar de manera efectiva sus funciones, procesos y procedimientos en la elaboración de los productos, aumentando la productividad y ventas de la empresa Fármaco-Industrial.

5.2 Recomendaciones

Esta investigación denota características muy importantes que comprueban que el clima Organizacional es algo que las empresas en la actualidad deben considerar como una inversión a mediano plazo, los factores encontrados impactan en el desempeño y compromiso laboral. Para fidelizar a los empleados, mantenerlos motivados, con crecimiento personal y profesional las Organizaciones tiene la obligación de contribuir con estrategias que permitan desarrollar a su personal, mantenerlos incentivados, comprometidos y esto dará como resultado una mejora al sector fármaco-industrial, las organizaciones colaboran con el crecimiento de la economía del país, así como por la de sus colaboradores.

Por lo tanto recomendamos que la Organización deba considerar las siguientes observaciones para mejorar su clima laboral e incentivar el desarrollo de su personal y su sentido de pertenencia.

- Elaborar un plan e incentivos monetarios, que sean por logros de metas y no monetarios por cumplimiento de las funciones específicas, es decir por cumplir con la normativa de elaboración de sus productos.
- Crear un plan que fortalezca la cultura Organizacional.
- Con la evaluación de desempeño adaptada a las necesidades de la empresa, elaborar un programa de evaluación de personal, el cual se realiza cada 6 meses, para medir las competencias que el personal presente, desarrollarlas y fortalecerlas.
- Elaborar manuales de funciones que permitan a la empresa poder establecer las funciones específicas, protocolos y procedimientos a seguir, así mismo permitirá al colaborador tener una guía y discernimiento del sentido de sus trabajo.
- Realizar un sistema de comunicación o socialización interna que permita a todos los colaboradores mantenerse informados de los logros de la empresa, de sus colegas, de sus departamentos e incluso de los aumentos o declines de las ventas.
- Como punto final se sugiere elaborar un buzón de sugerencias donde todos los colaboradores tengan acceso y les permitan compartir sus ideas y que estas posteriormente sean conversadas en la reunión de directiva, demostrando con

adelantos de las mejores ideas, los planes elaborados que partieron de la idea de ese colaborador. Permitiendo al colaborador sentirse valorado y parte de la empresa.

REFERENCIAS

- Abramis, D. J., (1994). Relationship of job stressors to job performance: Linear or an inverted-U? *Psychological Reports*, 75, 547-558.
- Alvarez de Mon Et al. (Julio de 2013). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la Relación con el Clima Organizacional. *Panorama Socioeconómico* , 92-103.
- Bebczuk, R. N. (2000). *Información asimétrica en mercados financieros*. Estados Unidos: Ediciones AKAL.
- Beverly von Haller Gilmer, E. L. (1977). *Industrial and organizational psychology*. Atlanta: Mc Graw Hill.
- Brunet L. (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.
- Brunet, L. (2011). El clima de trabajo en las organizaciones. Trillas.
- Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E., Weick, K.E., (1970). *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness*. New York: McGraw- Hill.
- Chiang M., Martín M.J., Nuñez A., (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Universidad Pontifica Comillas. Madrid.
- Chiang , M. J. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. En M. J. Margarita Chiang Vega, Relaciones entre el clima Organización y la Satisfacción Laboral (pág. 302). España: Univ Pontifica Comillas.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de los Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw Hill.

Clark, A., Oswald, A. & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age?. *Journal of occupational and organizational psychology*, 69 , 57-81

Clider Corporation. (2006). *Clider Corporation*. Obtenido de Lider, C: <http://www.clider.com.co>

Cristina Aybar, A. C. (2001). JERARQUÍA DE PREFERENCIAS Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN LA DETERMINACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE CAPITAL DE LA PYME: UN ENFOQUE CON DATOS DE PANEL. Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, S.A , 5.

Delmar, Silva (1990). “Mantenimiento de Hoteles. La Seguridad y Comodidad del Huesped”. México. Editorial Trillas.

Diario Publico. (2002). Compromiso Laboral. *Edición Artículo Compromiso Laboral* .

Forehand, G. y Gilmer, V. (1990), *Clima Organizacional*, Manual del Psicólogo, Barcelona, Ed. Literario.

Fransi, C. E. (2005). *Efectos del diseño de la tienda virtual en el comportamiento de compra: tipificación del consumidor online*. Recuperado a partir de <http://repositori.udl.cat/handle/10459.1/30289>

Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México. Oxford University Press.

- Gergen, K. (2006). *Construccionismo Social*. Bogota: Gnecco, Crl Langebaek.
- María Peralta, A. S. (Enero de 2007). Compromiso Laboral; Discurso en la Organización. *Psicología desde el Caribe* , 123-417.
- Godoy, J. A. (0 de 07 de 2002). *scielo.org*. Recuperado el 15 de 05 de 2015, de *scielo.org*: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232002000300002&script=sci_arttext&tlng=es
- Gómez, L. Balkin, D. Cardy, R. (1999). *Gestión de Recursos Humanos*. España. Prentice Hall.
- Grandes Pymes. (Mayo de 2013). *Nueve factores que determinan el clima organizacional*. Mexico, D.F., Mexico.
- Herzberg F. (1959). *Motivación y satisfacción en el trabajo*. México. Oxford University Press.
- Hitt, A. (2006). *Administración*. Pearson Education. México.
- Hodgetts, R. y Altman, S. (1991). *Comportamiento en las organizaciones*, México, D.F., McGraw-Hill.
- Katz-Kahn. (1986). *Las Organizaciones como sistemas sociales complejos*. En A. A. Vidal, *Integracion Academica* (pág. 5588). Cuba: Asociación Latinoamerica.
- Kopelman, R., Brief, A., & Guzzo, A. (1990). The role of climate and culture in productivity. En B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture*, 282-318. San Francisco: Josef-Bass.

Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Likert, E. C. (1967). *Google Libros*. Obtenido de Tipos de Clima Laboral segun Likert: www.books.google.com.ec

Litwin, G. & Stringer, R. (1968), *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard University Press.

Mascareñas, J. (2013). El coste de capital . *Universidad Complutense de Madrid* , 35.

Mascareñas, J. (2014). Mercado de Derivados Financieros: Futuros y Opciones. *Monografías de Juan Mascareñas sobre Finanzas Corporativas* , 1-73.

Mascareñas, J. (2015). *Introducción a los Mercados*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Meller-Allen. (1993). *Compromiso Organizacional*. Obtenido de Wikipedia.org: <http://es.wikipedia.org>

Merton, M. F. (1958). *The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory Of Investment* . Estados Unidos: American Economic Review .

Milkovich, George y Boudreau, John (1994). *Dirección y Administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia*. Estados Unidos, Addison-Wesley Iberoamericana.

Navarro, J. (24 de 2014 de 2001). *ResearchGate*. Recuperado el 15 de 10 de 2015, de Las Organizaciones como sistemas abiertos alejados del Equilibrio: <http://www.rearchgate.net>

Escuela de Ciencias Sociales Artes y Humanidades. (12 de Agosto de 2012). *El clima organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje*. Obtenido de Repository Unad: <http://monografias.com/repository.unad.edu.co>

Plata, M. d. (1998). Los modelos CAPM y ARCH-M. Obtención de los coeficientes beta para una muestra de 33 acciones que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores. *Economía teoría y práctica Nueva Época Número 9*.

Porter, S. M. (1974). *Compromiso laboral*. Obtenido de Wikipedia.org: <http://www.es.wikipedia.org>

Psicología desde el Caribe. Universidad del Norte. No 19: 81-109, 2007. Ana Maria Santofimio, Viviana Segura. El Compromiso Laboral.

Rousseau, D. (1988). The Construccin of Climate in Organizational Research. En W. a. Sons, *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pág. 144). New York: Cooper e I. Robertson.

Rubio, E. (1999). Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral. Reglas De Oro De Un Buen Clima. Compendio. Habana- Cuba

Saari, L., & Judge, T. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43 (4), 395-407.

S.A., H. (31 de 05 de 2015). *Holcim S.A.* Recuperado el 29 de 05 de 2015, de Holcim S.A.: www.holcim.com.ec

Salgado, E. (2010). La motivación como un determinante del desempeño. En Varela,O., Edición Artículo Compromiso Laboral. Diario Público España 2002.

Salgado, E. (Eds.) El desempeño de los individuos en las organizaciones (pp.49-94) (211p.). Caracas: IESA. (C21829).

Salgado, E. (2006). Dos textos: sobre el desempeño individual en las organizaciones. *Monografías de Administración*, 93, 1-54.

Sandoval M.C (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas* 2004;27:78-82.

Silva, M. (1996). *El Clima en las Organizaciones. Teoría, método e intervención*. Barcelona: EUB, S.L.

Sandoval, M. d. (2004). Concepto y Dimensiones del Clima Oranizacional. *Ciencias Económicas* , 78-82.

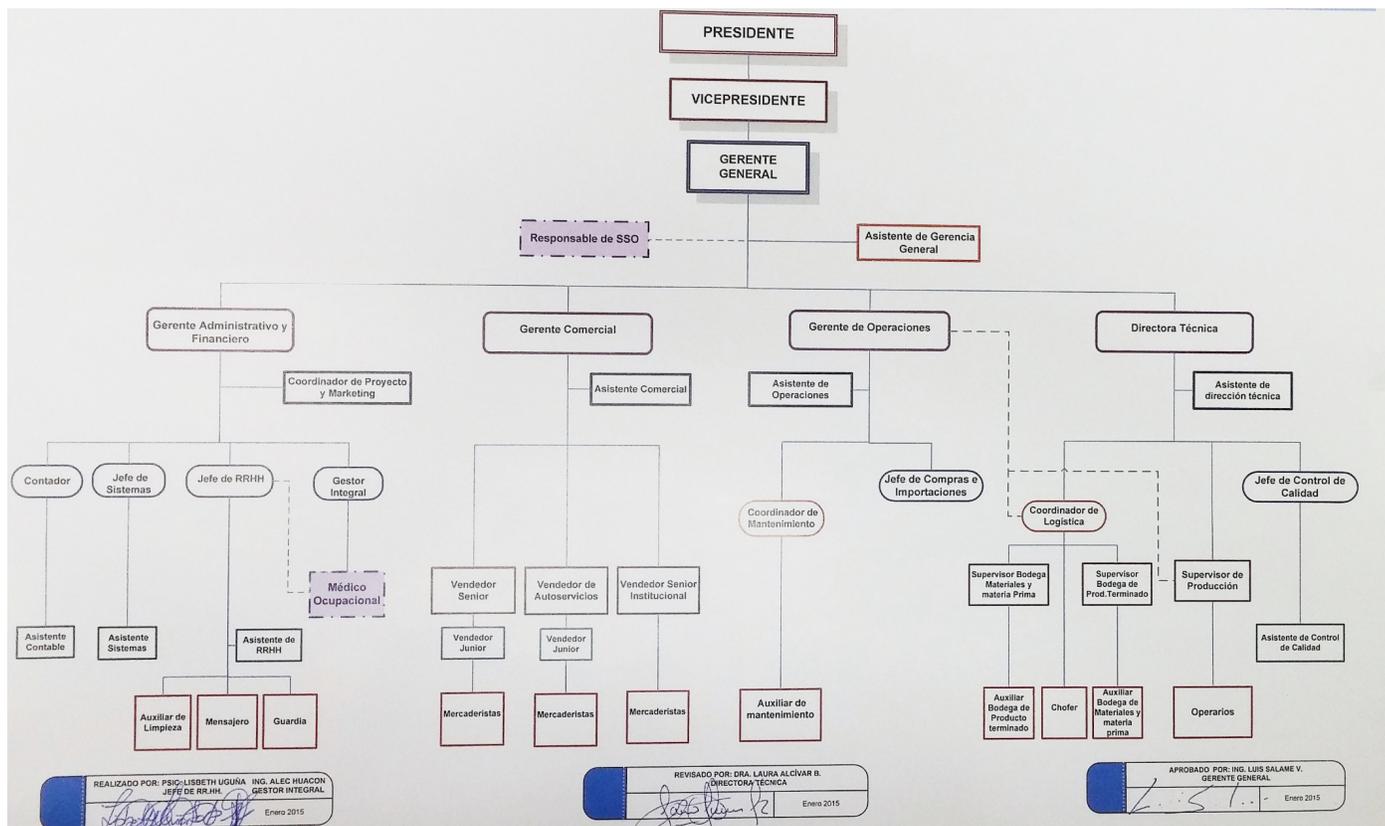
Schmidt-Hayes. (2002). El compromiso laboral. En M. C. Gómez, *El compromiso Laboral; discursos en la Organización* (págs. 123-417). Caribe: Psicología desde el Caribe.

Striger, L. y. (1989). *Clima Organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño*. Obtenido de Cepa, Utalca: <http://cepa.utalca.cl>

ANEXOS

ANEXO 1

Organigrama



REALIZADO POR: PSIC. LISBETH UGUANA Jefe de RRHH
ING. ALEC HUACON Gestor Integral
Enero 2015

REVISADO POR: DRA. LAURA ALCÁVAR B. Directora Técnica
Enero 2015

APROBADO POR: ING. LUIS SALAME V. Gerente General
Enero 2015

ANEXO 2

Nómina de Personal del Departamento de Producción

<u>Cantidad</u>	<u>NOMBRE</u>	<u>FECHA DE INGRESO</u>
1	ANGULO MUÑOZ GLORIA PATRICIA	15/08/1997
2	APOLINARIO LINDAO RUTH NOEMI	26/07/2010
3	BARRERA BOZADA JUAN CARLOS	17/03/2015
4	BARROS BENAVIDES EDUARDO LUIS	02/04/2013
5	BRIONES MOREIRA MARYURI ROXANA	16/02/2012
6	BUENO CAMPUZANO WENDDY ARELYS	06/07/2012
7	CASQUETE PALMA ERICK IVAN	03/06/2015
8	CONFORME RODRIGUEZ ROSA LUCRECIA	01/03/2001
9	CRUZ VILLAO OLGA ISABEL	27/05/2002
10	CUZCO TROYA MARTHA GRACIELA	03/02/2014
11	DELGADO MATAMOROS LUIS MIGUEL	06/07/2012
12	ESPINOZA TORRES JOSE SANTIAGO	30/10/2014
13	GARRIDO MACIAS JOHN JAIRON	01/03/2011
14	GREFA JARA JANET JUANA	14/05/2012
15	HOLGUIN HEREDERO SABINO JAVIER	10/02/2011
16	HOLGUIN MEDINA JUAN CARLOS	18/08/2011
17	MATAMOROS NAVARRETE DIANA ISABEL	12/07/2012
18	MELGAR TUTIVEN MARITZA MECEDES	02/02/2004
19	MENDEZ LEON ALEXIS DARIO	16/07/2012
20	MORAN MURILLO JACKSON JAVIER	15/11/2013
21	PALMA LOPEZ JOHNNY JOFFRE	18/05/2001
22	PALMA POSLIGUA EGARDO MARINO	02/06/1997
23	PONCE PONGUILLO GERARDO MARCEL	14/02/2012
24	RODRIGUEZ LOPEZ GEORGINA MONICA	06/09/2001
25	ROSADO MOREIRA LUIS AURELIO	01/05/2015
26	ROSADO TOALA JORGE LUIS	05/11/2012
27	SAILEMA REYES JEFFERSON FIDEL	28/04/2014
28	SALAME VITERI LUIS ALBERTO	01/10/1999
29	SALGADO RODRIGUEZ FREDDY DANIEL	16/03/2015
30	SANCHEZ OLVERA DIANA CAROLINA	06/05/2013
31	SOLIS GALARZA ALEXANDRA MARIA	18/05/2009
32	TOALA MACIAS DAVID EDUARDO	29/09/2014
33	VALLE ESPINOZA YOMAHIRA JANET	13/08/2013
34	VASQUEZ CHOEZ MANUEL ALBERTO	18/02/2015
35	VELEZ GILER LUPERCIO EDIR	16/09/2015
36	VENTURA MALDONADO FABRICIO	20/01/2014

ANEXO 3

Encuesta de Clima Laboral

ÁREA DE LA EMPRESA EN LA QUE TRABAJA	
--------------------------------------	--

PREGUNTAS ABIERTAS:

1. ¿Cuáles son las dos cosas que más te agradan del ambiente laboral que hay en la Empresa?
1.
2.
2. ¿Cuáles son las dos cosas que más te desagradan del ambiente laboral que hay en la Empresa?
1.
2.

PREGUNTAS CERRADAS:

1 = SI 100%
2 = MAS O MENOS 50%
3= NO 25%

CAPITULO UNO

1.- ACERCA DEL TRABAJO

1.1. Los objetivos del trabajo que tengo que hacer están bien definidos y claros.

	1	2	3
Elige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.2. Me siento muy capaz para realizar las funciones que tengo a mi cargo.

	1	2	3
Elige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

COMENTARIO/OPCIONAL

.....
.....

CAPITULO DOS

2.- ACERCA DE LA SUPERVISION

2.1. Mi jefe tiene confianza para delegarme responsabilidades.

	1	2	3
Elige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2. Mi jefe sabe orientarme sobre el trabajo que tengo que desarrollar.

	1	2	3
Elige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.3. Mi jefe valora mi trabajo.

	1	2	3
Elige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.4. Mi jefe me trata con respeto.

	1	2	3
Elige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

COMENTARIO/OPCIONAL

.....
.....

CAPITULO TRES

3.- ACERCA DEL TRABAJO EN EQUIPO.

3.1. Existe una cultura de ayuda mutua y colaboración entre los trabajadores de la Empresa

	1	2	3
Elige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.2. Tenemos metas en común que se tratan de alcanzar en forma coordinada.

	1	2	3
Elige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.3 Sabemos cómo trabajar en equipo para aplicar estrategias y lograr las metas en forma conjunta.

	1	2	3
Elige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.4. Existe un espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la Empresa

	1	2	3
Elige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

COMENTARIO/OPCIONAL

.....
.....

CAPITULO CUATRO

4.- ACERCA DE LA ADMINISTRACION

4.1. El perfil y las funciones de cada puesto están claramente especificados.

	1	2	3
Elige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.2. Los procedimientos a seguir están claramente especificados.

	1	2	3
Elige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.3. La forma de evaluar el desempeño de los trabajadores es precisa, continua y justa.

	1	2	3
Elige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

COMENTARIO/OPCIONAL

.....
.....

CAPITULO CINCO

5.- ACERCA DE LA COMUNICACIÓN

5.1. La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, **dentro de mi área**, es clara y precisa.

	1	2	3
Elige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.2. La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, **en la empresa**, es clara y precisa.

	1	2	3
Elige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

COMENTARIO/OPCIONAL

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

CAPITULO SEIS

6.- ACERCA DEL AMBIENTE FISICO E INFRAESTRUCTURA

6.1. El espacio físico en que laboro siempre está limpio y ordenado.

	1	2	3
Elige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.2. Los medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son modernos y/o están en buen estado.

	1	2	3
Elige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.3. Existen condiciones de seguridad (contra fuego, sismo y otros accidentes) en la Empresa.

	1	2	3
Elige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

COMENTARIO/OPCIONAL

.....
.....

CAPITULO SIETE

7.- ACERCA DE CAPACITACION Y DESARROLLO

7.1. Hay una adecuada cantidad de cursos de capacitación que se ofrecen al personal.

	1	2	3
Elige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7.2. La Empresa destina los recursos suficientes para capacitar a su personal.

	1	2	3
Elige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7.3. En general, la capacitación que la Empresa ofrece es de excelente calidad y promueve el mejor desempeño de nuestro trabajo.

	1	2	3
Elige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

COMENTARIO/OPCIONAL

.....
.....

CAPITULO OCHO

8.- ACERCA DEL SENTIDO DE PERTENENCIA

8.1. Siento orgullo al decir que trabajo en esta Empresa por la imagen positiva que ella tiene.

	1	2	3
Elige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8.2 Las políticas de la Empresa ayudan a solucionar los conflictos internos.

	1	2	3
Elige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8.3. Me siento identificado con los valores de la Empresa.

	1	2	3
Elige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

COMENTARIO/OPCIONAL

.....
.....

CAPITULO NUEVE

9.- ACERCA DEL NIVEL DE SERVICIO A CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS

9.1. Existe una cultura de servicio al cliente interno (compañeros de trabajo).

	1	2	3
Elige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9.2. Existe una cultura de servicio al cliente externo.

	1	2	3
Elige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

COMENTARIO/OPCIONAL

.....
.....

ANEXO 4

Test de Compromiso Laboral

Diagnóstico: Se emplea el instrumento validado por el equipo de Psicología del Trabajo de la Facultad de Psicología de la Universidad de la Habana, compuesta por cuatro escalas, MI PUESTO DE TRABAJO Y YO, MI GRUPO DE TRABAJO Y YO, CONDICIONES DE TRABAJO, MI CENTRO DE TRABAJO Y YO, tomando en cuenta las variables que cada uno de las escalas van a reflejar:

MI PUESTO DE TRABAJO Y YO

1. Seguridad
2. Reconocimiento
3. Conocimientos
4. Participación

MI GRUPO DE TRABAJO Y YO

1. Relaciones
2. Compromiso
3. Estilo
4. Confianza

CONDICIONES DE TRABAJO

1. Ritmo
2. Autonomía
3. Condiciones físicas

MI CENTRO DE TRABAJO Y YO

1. Eficiencia
2. Supervisión
3. Comunicación
4. Perspectivas

Este test lo diseñó la Lcda. Martha Vásquez Villazón, Lic. Adalberto González Debén y Lic. Alberto Pérez Lafargue, los resultados obtenidos en la investigación realizada en la

Universidad de la Habana-Cuba, verifican su validez y confiabilidad, puesto que se evaluó cada uno de las escalas antes mencionadas.

I: Motivación actual hacia el desempeño:

Grado de automotivación para desempeñar correctamente la tarea o sea cuando el trabajador experimenta sentimientos positivos en el desempeño de su puesto de trabajo particular.
Dimensión "mi puesto de trabajo y yo"

II. Satisfacción específica:

Obtenida por las subescalas que miden la satisfacción hacia:

- El grupo al que pertenece ("mi grupo de trabajo y yo).
- Las condiciones físicas que favorecen la ejecución de la actividad laboral. ("condiciones de trabajo").

III. Satisfacción y Compromiso general:

Grado de satisfacción hacia el centro de trabajo. Dimensión "mi centro de trabajo y yo".

A continuación se muestran las distintas dimensiones que aparecen en el cuestionario así como las subescalas y los ítems que la componen.

I. "Mi puesto de trabajo y yo":

1.Seguridad:

ítems 1, 14, 27(-)

2. Reconocimiento:

ítems 2(-), 15, 28

3. Conocimientos:

ítems 3(-), 16, 29(-)

4. Participación:

ítems 4, 17(-), 30(-)

II. "Mi grupo de trabajo y yo":

1.Relaciones:

ítems 5, 18(-), 31(-)

2.Compromiso:

ítems 6(-), 19(-), 32

3. Estilo:

ítems 7(-), 20, 33

4.Confianza:

ítems 8, 21(-),34

III "Condiciones de Trabajo":

1. Condiciones de trabajo:

ítems 13, 26, 39

IV. "Mi centro de trabajo y yo"

1. Eficiencia:

ítems 9, 22(-),35

2. Supervisión:

ítems 10(-), 23(-), 36

3. Comunicación:

ítems 12(-), 25(-), 38

4. Perspectivas:

ítems 11(-), 24, 37

MI TRABAJO Y YO

Totalmente falso	Frecuente mente falso	A veces falso o a veces cierto	Frecuentemente cierto	Totalmente cierto
1	2	3	4	5

1. Este es un empleo seguro de conservar. ()
2. Se recompensa insuficientemente el esfuerzo que se hace. ()
3. Aquí el trabajo se aprende sobre la marcha. ()
4. En este centro se puede decir lo que se piensa del trabajo que se realiza. ()
5. La dirección promueve las buenas relaciones entre ellos y los trabajadores. ()
6. Muchos de los acuerdos que se toman en mi grupo de trabajo luego no se cumplen. ()
7. Hay falta de contacto entre los jefes y los trabajadores. ()
8. Las dificultades se solucionan con justeza. ()
9. Las tareas están organizadas de forma tal que los empleos se estabilizan. ()
10. La calidad del trabajo se controla poco. ()

11. Se busca fuera del centro para ocupar buenos trabajos en vez de buscar entre los de adentro. ()
12. Existe desinformación sobre las dificultades que surgen en el centro. ()
13. Hay libertad para desarrollar un estilo de trabajo propio. ()
14. El empleo se puede conservar, siempre que se cumpla con la tarea asignada. ()
15. Este es un empleo importante y necesario para el desarrollo del país. ()
16. El centro le da a cada uno, el trabajo que pueda hacer mejor. ()
17. Aquí se ahogan muchas buenas sugerencias. ()
18. Cualquier otro centro de trabajo trata mejor a sus trabajadores que este. ()
19. Cada vez más se hace ver que se trabaja, sin trabajar en realidad. ()
20. La dirección cumple con sus deberes y responsabilidades. ()
21. Los problemas se resuelven lentamente o no se resuelven. ()
22. Las tareas se cumplen pero no están bien planificadas. ()
23. La supervisión que se hace del trabajo ayuda poco a superar las deficiencias. ()
24. Si se trabaja duro se puede ascender a un puesto de trabajo mejor. ()
25. Se desconocen los éxitos y fracasos del centro. ()
26. El ritmo de trabajo permite reponer las fuerzas durante la jornada laboral. ()
27. La dirección prescindirá de uno por cualquier motivo. ()
28. Este centro tiene gran reputación entre sus clientes. ()
29. Se tiene que aprender casi todo por sí mismo. ()
30. El trabajador ignora a la dirección de la misma manera que la dirección lo ignora a él. ()
31. Algunos trabajadores entorpecen las relaciones de trabajo. ()
32. El grupo de trabajo se siente orgulloso de las metas alcanzadas por el centro. ()
33. Los jefes planifican el trabajo de forma tal que elimina lo inútil y desfavorable. ()
34. En este centro hay mejores jefes que en cualquier otro lugar. ()

35. Las tareas se planifican previamente y se cumplen en el plazo fijado. ()
36. El trabajo que se realiza es bueno porque se exige calidad. ()
37. Este trabajo da la oportunidad para hacer aquellas cosas que uno cree que hace mejor. ()
38. Existe un real interés por las ideas y opiniones de los trabajadores. ()

39. Las condiciones en que se trabaja son: (marque con una X)

CONDICIONES:	Extremadamente	Molesta	Algo	Casi no	No
	Molesta	bastante	molesta	molesta	molesta
Iluminación.	_____	_____	_____	_____	_____
Temperatura.	_____	_____	_____	_____	_____
Ruido.	_____	_____	_____	_____	_____
Espacio.	_____	_____	_____	_____	_____
Higiene.	_____	_____	_____	_____	_____
Descansos y meriendas.	_____	_____	_____	_____	_____
Normas.	_____	_____	_____	_____	_____
Horarios y Turnos.	_____	_____	_____	_____	_____
Sustancias desagradables.	_____	_____	_____	_____	_____
Condiciones peligrosas.	_____	_____	_____	_____	_____

I. Las dificultades fundamentales de este centro de trabajo se deben a: (marque con una cruz el número correspondiente a la dificultad que Ud. seleccione).

- | | |
|--------------------------------|----------------------|
| 1. Salarios bajos. | 11. No perspectivas. |
| 2. Empleados poco productivos. | 12. Indisciplinas. |
| 3. Desorganización. | 13. Amiguismo. |

- | | |
|--|--------------------------|
| 4. Empleados ineficientes. | 14. Pobre calificación. |
| 5. Burocratismo, peloteo. | 15. Desconfianza. |
| 6. Pobre cohesión grupal. | 16. Falta de experiencia |
| 7. Poca información. | 17. Inseguridad |
| 8. Insatisfacción. | 18. Malas relaciones. |
| 9. Condiciones materiales inadecuadas. | 19. Trabajo intensivo. |
| 10. Empleados irresponsables. | 20. Ausentismo. |

II. Proponga 5 medidas que a su juicio favorecería el mejor desempeño de empleados y directivos:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

III. De la siguiente lista de características:

Enérgico Sociable Listo Inflexible Testarudo Caprichoso Tímido Considerado
 Organizado Ambicioso Austero Bondadoso Trabajador Vanidoso Exigente
 Desorganizado Inteligente Controlado Duro Frío Injusto Irónico
 Modesto Despreocupado.

ESCOJA PARA CADA CASO 3 CARACTERISTICAS QUE MEJOR DESCRIBAN A LAS PERSONAS SIGUIENTES

1. Los mejores empleados. _____
2. Los peores empleados. _____
3. A su grupo de trabajo. _____
4. Otro grupo de trabajo _____
5. A Usted mismo. _____
6. A su jefe inmediato. _____

ANEXO 5

Evaluación Del Desempeño

APRECIACION DEL DESEMPEÑO 90 GRADOS						
	Nombre del evaluado	Puesto del evaluado				
	Nombre de quien evalua	Puesto de quien evalua				
	Fecha	Sup.		Igual		Inf.
		Indicar con una "X" el nivel organizacional				
* De acuerdo la escala de calificación, por favor asigne en el cuadro a la derecha de cada grupo la calificación que considere más adecuada						
COMUNICACIÓN: MODO DE CENTRAR Y COMUNICAR LAS IDEAS.						
5	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.					
4	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.					
3	Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.					
2	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.					
1	Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.					
LIDERAZGO: INFLUIR EN SUS COMPAÑEROS Y PUESTO DE TRABAJO.						
5	Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad.					
4	Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.					
3	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.					
2	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.					
1	Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.					
MOTIVACION: ACTIVO Y APASIONADO POR SU LABOR.						
5	Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.					
4	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.					
3	Hay motivacion, aunque no es en todos y no siempre.					
2	Poca gente esta motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.					
1	Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.					

SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA: MANTIENE EL ORDEN Y LIMPIEZA EN SU PUESTO DE TRABAJO.	
5	Sobresaliente apego a normas y procedimientos de SOL. Lleva record sin accidentes.
4	Limpieza y orden en su area de trabajo, sin embargo en seguridad puede mejorar. Buen record sin accidentes.
3	La inconsistencia en SOL han povocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves.
2	Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios.
1	La falta de trabajo en SOL da muy mala imagen de su area de trabajo. Ha habido constantes y serios accidentes.
CAPACITACION Y DESARROLLO: CRECIMIENTO INDIVIDUAL, DESEMPEÑO LABORAL	
5	Excelente capacitación y adiestramiento en su departamento, anticipandose inclusive a necesidades futuras.
4	Buen nivel de capacitación y adistramiento, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.
3	Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.
2	Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.
1	Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.
ACTITUD Y COLABORACION: TRABAJA EN EQUIPO, COLABORADOR Y SERVICIAL.	
5	En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcionaly permanente de colaboración y de servicio.
4	Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.
3	Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.
2	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.
1	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo.
SOLUCION DE PROBLEMAS: SOLUCIONA CONFLICTOS, RECURSIVO Y PRODUCTIVO.	
5	Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.
4	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.
3	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.
2	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.
1	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.
AMBIENTE DE TRABAJO: MANTIENE UN ADECUADO CLIMA LABORAL.	

5	En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.
4	Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.
3	La gente trabaja agusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.
2	Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.
1	El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.
CAPACIDAD PERSONAL; CONOCE EL TRABAJO, ES PROACTIVO Y EFICIENTE.	
5	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.
4	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.
3	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.
2	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas.
1	Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.
COSTOS Y PRODUCTIVIDAD: SU TRABAJO ES EFECTIVO, SU DESEMPEÑO SE REFLEJA EN SUS RESULTADOS.	
5	El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reducc. de costos y productiv.
4	Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.
3	Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos.
2	deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su area, generando costos y baja productividad.
1	Total falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productiv.

ANEXO 6

FORMATO DE ENTREVISTA PARA CLIMA LABORAL

1. ¿Cómo se sintió al contestar las encuestas y test realizados?

2. ¿Qué considera usted que fue lo más importante que encontro al realizar las encuestas y test?

3. ¿Está de acuerdo con su horario, funciones y remuneraciones? ¿Por qué?

4. ¿Frente a los clientes como es la actitud al realizar sus funciones?

5. ¿Usted cree que la empresa cumple con sus expectativas de desarrollo profesional? ¿Por qué?

6. ¿Mencione cuáles son los parámetros de BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) que conoce?

7. ¿Cuáles son los parámetros de servicio que usa en sus labores?

8. ¿Cómo responde ante una situación inadecuada en su puesto de trabajo?

9. ¿Consideras que la empresa debe cambiar internamente para mejorar su clima laboral?

10. ¿Si pudiera cambiar algo en la empresa que sería?
