

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
FINANCIERAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TESIS DE GRADO

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS CONSULTORES
INDIVIDUALES POR PRODUCTO DE LA EMPRESA
GRÜNENTHAL

(Tesis de grado presentada para la obtención de grado de Licenciatura)

POSTULANTES: MARIBEL RAMOS RICALDI

ERNESTO JULIO PALMA BUSTILLOS

LA PAZ – BOLIVIA
2022

Maribel Ramos Ricaldi
DEDICATORIA

Este trabajo de investigación va dedicado a Dios por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida y a mis padres por el apoyo incondicional en mi formación académica.

Ernesto Palma Bustillos
DEDICATORIA

El presente estudio de investigación está dedicado a toda mi familia, principalmente a mi madre por ser pilar fundamental en mi formación profesional.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios, el Creador de todas las cosas, el que nos ha dado fortaleza y sabiduría para cumplir nuestros propósitos.

A nuestra casa superior de estudios, Universidad Mayor de San Andrés, Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, Carrera Administración de Empresas por formarnos como buenos Profesionales.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	4
ASPECTOS GENERALES	4
1.1 JUSTIFICACIÓN	4
1.1.1 Justificación teórica	4
1.1.2 Justificación práctica	4
1.1.3 Justificación social.....	5
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.2.1 Problema científico	6
1.3 HIPOTESIS.....	7
1.3.1 Planteamiento de la hipótesis.....	7
1.3.2 Variables	7
1.3.3 Operacionalización de variables.....	8
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.4.1 Objetivo General	10
1.4.2 Objetivos Específicos	10
1.5 ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.5.1 Alcance geográfico	10
1.5.2 Alcance temático	10
1.5.3 Alcance temporal.....	10
CAPITULO II.....	11
DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS	11
2.1. REFERENCIAS CONCEPTUALES	11
2.1.1. Clima Organizacional	11
2.1.2 Elementos importantes del clima organizacional.....	12
2.1.3 Tipos de clima organizacional	14
2.1.4 El clima de tipo autoritario	15

2.1.5 El clima de tipo participativo	16
2.1.6 Características del clima organizacional	16
2.1.7 Componentes del clima organizacional	17
2.1.8 Herramientas o métodos de diagnóstico del clima organizacional	19
2.1.9 El cuestionario de Litwin.....	19
2.1.10 Desempeño Laboral	21
2.1.11 Características del desempeño Laboral	22
2.1.12 Factores del Desempeño Laboral	23
2.1.12.1 Factores Internos	23
2.1.12.2 Factores duros	24
2.1.12.3 Factores blandos	24
2.1.12.4 Factores Externos.....	24
2.1.13 Dimensiones del Desempeño Laboral.....	27
2.1.13.1 Dimensión Productividad Laboral	27
2.1.13.2 Dimensión eficacia.....	29
2.1.13.3 Dimensión eficiencia laboral	30
2.1.14 Elementos del Desempeño Laboral	31
2.1.15 Teoría de Desempeño Laboral.....	34
2.1.16 El Desempeño y la Motivación	36
2.1.17 El Desempeño Laboral y la Satisfacción	36
2.1.18 La Satisfacción Laboral	37
2.1.19 Teorías de la satisfacción en el trabajo	40
2.1.19.1 Dimensiones de la satisfacción laboral	40
2.1.19.2 Fuentes de satisfacción laboral	41
2.1.19.3 Consecuencias de la satisfacción laboral	42
2.1.20 Desempeño Laboral	42
2.1.21 Claves del Desempeño Laboral	43
2.2 DEFINICIONES CONCEPTUALES	44
2.2.1 Consultor individual	44

2.2.2 Cultura Organizacional	45
2.2.3 Motivación	45
2.2.4 Satisfacción	45
2.3 CONTEXTO REFERENCIAL	46
2.3.1 Filosofía de la Empresa	47
2.3.1.1 Somos emprendedores.....	47
2.3.1.2 Nuestro servicio	48
2.3.1.3 Nuestro Propósito	48
2.3.1.4 Estructura Administrativa	49
2.4 ESTUDIOS PREVIOS DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	51
2.5 DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA	53
CAPÍTULO III	54
DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	54
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	54
3.2 UNIVERSO O POBLACIÓN DE ESTUDIO.....	55
3.3 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO Y DISEÑO DE LA MUESTRA	55
3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	57
3.4.1 Encuesta	57
3.4.2 Entrevista.	58
3.4.3 Análisis documental.....	58
CAPÍTULO IV.....	59
RESULTADOS Y VALIDACION DE LA INVESTIGACION	59
4.1. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS	59
4.1.1 Sexo de los consultores	59
4.1.2 Ocupación del trabajador	60
4.1.3 Edad de los trabajadores.....	60
4.1.4 ¿Usted piensa que el clima organizacional donde desarrollan su trabajo es bueno?.....	61
4.1.5 ¿Usted piensa que la comunicación interpersonal es fluida y buena? ..	62

4.1.6 ¿Usted tiene autonomía en la toma de decisiones para realizar las tareas encomendadas?	63
4.1.7. ¿Usted percibe una adecuada motivación personal?	64
4.1.8 ¿Usted siente que tiene un adecuado desempeño laboral respecto a sus funciones?	65
4.1.9 ¿Usted siente que logra alcanzar una buena productividad laboral?	66
4.1.10. ¿En su criterio desarrollo sus labores de manera eficaz?	67
4.1.11. ¿En su criterio desarrolla sus labores de manera eficiente todo el tiempo?	68
4.2. RESULTADOS DE LAS CORRELACIONES DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES.....	68
4.3. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS	73
4.3.1. Análisis cualitativo ATLAS.TI.....	75
CAPITULO V.....	84
PROPUESTA.....	84
5.1. OBJETIVO DE LA PROPUESTA.....	84
5.2. DESARROLLO DE LA PROPUESTA	84
5.2.1. Estrategia para mejorar la estructura	85
5.2.2. Estrategia para mejorar el factor responsabilidad	86
5.2.3. Estrategia para el factor motivación	87
5.2.4. Estrategia para mejorar el factor relaciones y cooperación.....	87
5.2.5. Estrategia para mejorar el factor comunicación	88
5.2.6. Estrategia para mejorar el factor conflictos	89
5.2.7. Estrategia para mejorar el factor identidad.....	89
5.2.8. Estrategia para mejorar el Liderazgo	90
CAPITULO VI.....	91
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	91
6.1. CONCLUSIONES	91
6.2. RECOMENDACIONES	94

REFERENCIA BIBLIOGRAFÍA	96
ANEXOS	99

Índice de gráficos

Gráfico 1. Clasificación por Sexo	59
Gráfico 2. Clasificación por Ocupación	60
Gráfico 3. Clasificación por Edad	60
Gráfico 4. Variable Clima Organizacional	61
Gráfico 5. Variable Comunicación Interpersonal	62
Gráfico 6. Variable Toma de Decisión	63
Gráfico 7. Variable Motivación	64
Gráfico 8. Variable Desempeño Laboral	65
Gráfico 9. Variable Productividad Laboral	66
Gráfico 10. Variable Eficacia	67
Gráfico 11. Variable Eficiencia	68

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Diagrama de realización personal	14
Ilustración 2. Componentes del Clima Organizacional	18
Ilustración 3. Factores de influencia	27
Ilustración 4. Diagrama desempeño laboral	35
Ilustración 5. Estructura Administrativa de la empresa Grunenthal	50
Ilustración 6. Estructura del Documento a Importar	75
Ilustración 7. Documento Reorganizado de Encuestas	76
Ilustración 8. Proyecto en ATLAS.TI	77
Ilustración 9. Codificación Participante 1	79
Ilustración 10. Codificación Participante 2	79
Ilustración 11. Red Semántica Factores del Clima Organizacional	81
Ilustración 12. Red Semántica Normativas	82

Índice de Tablas

Tabla 1. Variables de la investigación	7
Tabla 2. Operacionalización de variables	8
Tabla 3. Trabajos académicos afines	51
Tabla 4. Valores de Confianza	56
Tabla 5. Muestreo de empresas	56
Tabla 6. Correlaciones entre las variables clima organizacional y desempeño laboral	69
Tabla 7. Correlaciones entre las dimensiones comunicación interpersonal y productividad laboral	69
Tabla 8. Correlaciones entre las dimensiones autonomía para la toma de decisiones y productividad laboral	70
Tabla 9. Correlaciones entre las dimensiones motivación laboral y productividad laboral	71
Tabla 10. Correlaciones entre las dimensiones motivación laboral y eficacia	72
Tabla 11. Correlaciones entre las dimensiones Comunicación Interpersonal y Eficiencia Laboral	72
Tabla 12. Correlaciones entre las dimensiones Autonomía para la toma de decisiones y la eficiencia laboral	73
Tabla 13. Entrevistas	74

RESUMEN

El estudio "El Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Consultores Individuales por Producto de la Empresa Grünenthal", se enfoca en examinar cómo el ambiente de trabajo en esta empresa afecta el rendimiento de sus consultores individuales. Este proyecto tiene una sólida justificación teórica, práctica y social.

La investigación identifica un problema científico y plantea hipótesis para abordarlo. El marco teórico explora conceptos esenciales como el clima organizacional, sus componentes y tipos, así como el desempeño laboral con sus múltiples dimensiones y factores. Se analiza la relación entre el desempeño, la motivación y la satisfacción laboral. Además, se proporcionan definiciones de términos clave y se contextualiza la empresa Grünenthal.

La metodología de investigación se define claramente, explicando el tipo de estudio, la población de estudio y los métodos de recolección de datos, como encuestas, entrevistas y análisis documental.

Los resultados revelan información relevante sobre la ocupación y edad de los trabajadores, así como sus percepciones sobre el clima organizacional, la comunicación, la autonomía, la motivación y el desempeño laboral. Se exploran las correlaciones entre estas variables y dimensiones.

En cuanto a las propuestas, se presentan estrategias para mejorar diversos aspectos del clima organizacional, desde la estructura hasta el liderazgo, con el objetivo de optimizar el rendimiento laboral de los consultores individuales.

Finalmente, se ofrecen conclusiones y recomendaciones basadas en los hallazgos de la investigación. Se enfatiza la importancia de abordar integralmente el clima organizacional para impulsar el desempeño laboral de los consultores individuales en Grünenthal.

Este estudio proporciona una visión completa de cómo el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los consultores individuales en la empresa Grünenthal, con una sólida base teórica, resultados significativos y propuestas concretas para mejorar el ambiente de trabajo y la productividad en esta organización.

Palabras clave: Clima Organizacional, Desempeño Laboral, Consultores Individuales, Empresa Grünenthal, Ambiente de Trabajo, Motivación Laboral, Satisfacción laboral, Factores del Desempeño, Estrategias de Mejora.

INTRODUCCIÓN

Durante la última década se han evidenciado cambios significativos en el proceso de modernización de las estructuras organizacionales de toda empresa, con el fin de ser más competitivos y productivos, siendo el clima organizacional un factor importante que incide en el éxito de toda organización pública o privada.

Se han puesto de moda los temas inherentes a la modernización de las empresas, algunos, más efímeros que otros. Se ha hablado de Reingeniería, de Cambios de Paradigmas, de Control de Calidad, de Calidad Total, de BenckMarking, de OutSourcing, de Empoderamiento, de Círculos de Calidad, de Teorías de Modernización de la Organización y en general de múltiples propuestas y teorías impactantes que van a los conceptos profundos en las empresas. Esto ha hecho proliferar una literatura al respecto que ha permeado los ámbitos organizacionales y por tanto ha generado la necesidad de realizar cambios en las políticas internas de las empresas e instituciones tanto públicas como privadas en muchos países y muy especialmente en Latinoamérica.

Por consiguiente, toda organización se ha visto llamada a reaccionar y a responder a los nuevos acontecimientos, en mercados y servicios tan dinámicos como los actuales, especialmente en lo relacionado con el personal, para adaptarse a las nuevas circunstancias presentes y futuras. Se requiere así de la capacidad de innovación en las estrategias, es decir de la creatividad, no solo para solucionar problemas o aspectos que afecten negativamente la compañía, sino para indagar sobre nuevos enfoques de gestión que permitan buscar, construir, aprovechar oportunidades y así lograr un mejor desempeño del ser humano prestador de servicios.

Se ha acudido según la escuela y el estilo, a diversos tipos de motivación, tanto negativa como positiva. Se va desde la presión hasta el acoso laboral; desde la amenaza de sanción hasta el desespero, en aras de mostrar resultados. Por otro lado, se estimula, se ofrecen posibilidades de mejoramiento como estabilidad en el personal, mejoras en

salarios, en las condiciones de trabajo y un sin número de beneficios por desempeño, que a menudo rinden dividendos en el campo laboral, pero que muy frecuentemente se ven truncados porque obedecen más a visiones transitorias del jefe de turno o de quien tiene a su cargo el manejo de personal o la dirección de la empresa, pero que se ven cambiados súbitamente por no estar enmarcados dentro de una política estable y bien definida acerca de lo que significa el talento humano en la relación con la comunidad y los medios y en el desempeño general de una empresa.

Es por ello que la empresa GRÜNENTHAL objeto del presente estudio, requiere de propuestas que den una solución a la problemática que se presenta, relacionada a datos que están suministrados en el planteamiento del problema, desmotivación laboral, arbitrariedad en el uso del mando, lo cual, es posible percibirlo en el servicio diario y en las quejas continuas del ciudadano por la mala atención o por la no atención.

Por ello con base en una profunda reflexión producto del conocimiento adquirido a lo largo de la carrera en la universidad, surge esta iniciativa de analizar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral en consultores individuales cuyo objetivo es brindar una herramienta y base fundamental que permita optimizar los procesos que lleva la unidad, en especial respecto de todo lo atinente al clima laboral al que están sometidos los consultores que conforman la estructura organizacional de las diferentes unidades.

Los estudios pertinentes darán lugar a la elaboración de la propuesta para que posteriormente al ser aplicada se logre una mejor eficiencia y eficacia en la labor y un trabajo más humano en bien de los consultores individuales por producto, lo que redundará en la satisfacción del funcionario demostrado en los indicadores del desempeño laboral y en la percepción de la comunidad avances sustanciales en lo particular y en lo general. El contenido de la presente investigación está dividido en los siguientes capítulos:

CAPITULO I, considera los Aspectos Generales: justificación (teórica, practica, social), planteamiento del problema, hipótesis (variables y operacionalización), objetivos (general, específicos), alcances de la investigación (geográfico, temático, temporal).

CAPITULO II, se presenta el Desarrollo Estructural Teórico de la Tesis: referencias conceptuales (clima organizacional, elementos, tipos, características, componentes, herramientas, etc.), defunciones conceptuales, contexto referencial, estudios previos y diagnóstico.

CAPITULO III, incluye el Diseño Metodológico de la Investigación: tipo de investigación, universo, muestra, técnicas (encuesta, entrevista, análisis documental).

CAPITULO IV, Resultados y Validación de la Investigación: resultados de la encuesta, resultados de las correlaciones de la variables y dimensiones, resultados de la entrevista.

CAPITULO V, Propuesta: objetivo de la propuesta, desarrollo de la propuesta con sus respectivas estrategias.

CAPITULO VI, Conclusiones y Recomendaciones: Referencia Bibliográfica y Anexos.

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 JUSTIFICACIÓN

1.1.1 Justificación teórica

El presente trabajo de investigación, destaca la importancia del Clima Organizacional respecto a la satisfacción laboral y por consiguiente al logro de objetivos institucionales, así mismo tiene el propósito de aportar al conocimiento existente sobre el uso de diferentes instrumentos de medición relativos al desempeño laboral de los consultores individuales por producto de la empresa Grunenthal.

Se debe considerar que las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente desempeño laboral en sus fuentes de trabajo.

Este comportamiento tiene una gran variedad de consecuencias para la organización como la productividad, satisfacción, rotación y adaptación. Con este proyecto se abrirá espacios de interacción social dentro la empresa a través de una nueva propuesta de estrategias donde se mejorará el clima organizacional en la institución y optimice el desempeño laboral.

1.1.2 Justificación práctica

Los resultados generados permitirán tomar decisiones futuras respecto al clima organizacional en la empresa para así poder generar un mejor desempeño laboral en todos sus funcionarios. Estas decisiones muchas veces son relevantes para la diferenciación de la empresa frente a su competencia. Por otro lado, esta investigación aporta también información sobre cuáles son los factores que influyen en la toma de decisiones, los atributos de la planificación estratégica aplicada y el desarrollo de las funciones del talento

humano. Asimismo, apoya a la empresa GRÜNENTHAL un nuevo panorama en cuanto a la planificación estratégica, permitiéndoles re direccionar sus acciones hacia resultados más efectivos. Si se aplica la estrategia a proponer se beneficiará la empresa y quienes trabajan en ella ya que al mejorar el clima se podrá mejorar el desempeño laboral y por ende se podrá incrementar sus ingresos.

1.1.3 Justificación social

En estos últimos tiempos de un mundo globalizado en la que la competencia se presenta con mayor agresividad, con un talento humano sólido y con buenas condiciones laborales, es importante realizar estudios que promuevan el conocimiento de la relación que existen entre el clima organizacional y el desempeño laboral siendo que estos se encuentran íntimamente ligados. El resultado obtenido a través de esta investigación permitirá a la empresa objeto del estudio tomar decisiones futuras con respecto al talento humano, logrando mejorar el desempeño de su personal lo que incrementara sus ventas coadyuvando hacer frente al mercado con un esquema organizacional sólido y competitivo, así como también, ayudará a mejorar las actividades que se evidencien deficientes en el presente análisis.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante los últimos diez años se han evidenciado cambios significativos en el proceso de modernización de las estructuras organizacionales de toda institución, con el fin de ser más competitivos y efectivos, siendo el clima organizacional un factor importante que incide en el éxito de toda institución.

Así mismo los consultores individuales por producto a cargo del seguimiento y desarrollo de sus tareas se han mostrado insatisfechos o no motivados ante la designación de nuevos esquemas logísticos, es probable que esto suceda por el clima organizacional de la Entidad, obviamente esta situación preocupa a los jefes de Área de cada una de las unidades porque ven que podría no cumplirse los plazos establecidos en la ejecución de los objetivos de gestión planteados.

El cumplimiento de plazos es uno de los principales problemas por los que atraviesa la empresa GRÜNENTHAL, siendo que el talento humano está de acuerdo a las exigencias de los términos de referencia este no debería ser una dificultad.

Si bien la pandemia del COVID 19 abrió un abanico de posibilidades a nivel farmacéutico, y dio la oportunidad a este segmento de incrementar sus ventas en esta gestión, se puede evidenciar que independientemente de esta gestión la cantidad de producción ha disminuido significativamente durante las últimas gestiones, esta situación se debe también a la mala planificación por parte de la empresa y de las personas que forman parte del área de comercialización, donde en su mayoría son consultores por producto.

Por ello la problemática que existe en la empresa, es el de no contar con un buen clima organizacional, por lo cual se realiza un seguimiento especial a la efectividad organizacional, comunicación interpersonal, autonomía y motivación personal para llegar a propiciar mecanismos de intervención en esa realidad, hasta llegar a una propuesta que contempla aspectos en la administración del talento humano, psicológicos, sociales, familiares, afectivos y de uso del tiempo libre con el fin de mejorar el clima laboral mejorando así su desempeño laboral, disminuyendo los índices negativos, cualificarlas expectativas de vida de los asociados mediante la ejecución de planes, programas y acciones en tal sentido el impacto esperado afecta positivamente el ambiente individual y colectivo en el campo laboral del grupo humano objeto del presente estudio.

1.2.1 Problema científico

De acuerdo a lo mencionado se formuló el siguiente problema:

¿De qué manera influye el clima organizacional en el desempeño laboral de los consultores individuales de línea por producto de la empresa GRÜNENTHAL?

1.3 HIPOTESIS

1.3.1 Planteamiento de la hipótesis

El Clima Organizacional incide en el desempeño laboral de los consultores individuales de línea por producto de la empresa GRÜNENTHAL

1.3.2 Variables

Las variables de la investigación se denotan de la siguiente manera:

Tabla 1. Variables de la investigación

VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	
VARIABLE	DIMENSIONES
VARIABLE INDEPENDIENTE	
X: CLIMA ORGANIZACIONAL	X1: Efectividad organizacional X2: Comunicación interpersonal X3: Autonomía X4: Motivación personal
VARIABLES DEPENDIENTES	
Y: DESEMPEÑO LABORAL	Y ₁ : Efectividad laboral Y ₂ : Productividad Y ₃ : Desempeño

Fuente: elaboración propia.

1.3.3 Operacionalización de variables

Tabla 2.Operacionalización de variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Clima Organizacional	“Se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone una fuerza que influye en la conducta del empleado”. (Hall. 1996)	Efectividad organizacional	Usted piensa que el clima organizacional donde desarrolla su trabajo es bueno	Siempre Casi siempre Algunas veces Muy pocas veces Nunca
		Comunicación interpersonal	Usted piensa que la comunicación interpersonal es fluida y buena	Siempre Casi siempre Algunas veces Muy pocas veces Nunca
		Autonomía	Usted tiene autonomía en la toma de decisiones para realizar las tareas encomendadas	Siempre Casi siempre Algunas veces Muy pocas veces Nunca
		Motivación personal	Usted percibe una adecuada motivación personal	Siempre Casi siempre Algunas veces Muy pocas veces Nunca

VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Desempeño Laboral	<p>Es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad". Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas. (Stoner. 1994)</p>	Efectividad laboral	Usted siente que tiene un adecuado desempeño laboral respecto a sus funciones	Siempre Casi siempre Algunas veces Muy pocas veces Nunca
		Productividad	Usted siente que logra una buena productividad laboral	Siempre Casi siempre Algunas veces Muy pocas veces Nunca
		Desempeño	En su criterio desarrolla sus labores de manera eficaz	Siempre Casi siempre Algunas veces Muy pocas veces Nunca
			En su criterio desarrolla sus los bores de manera eficaz todo el tiempo	Siempre Casi siempre Algunas veces Muy pocas veces Nunca

Fuente: Elaboración propia

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo General

Analizar las variables del Clima Organizacional y su influencia con el desempeño laboral de los consultores individuales por producto de la empresa GRÜNENTHAL

1.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situacional actual de la empresa GRÜNENTHAL
- Identificar los riesgos del Clima Organizacional que afectan en el desempeño laboral de los consultores individuales por producto en la unidad de ventas y farmacéutica.
- Desarrollar un análisis teórico conceptual del clima organizacional y el desempeño laboral
- Analizar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral.
- Identificar de manera correlacional la relación entre el desempeño laboral y el clima organizacional.

1.5 ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Alcance geográfico

El presente trabajo se enfocará en la empresa GRÜNENTHAL en la ciudad de La Paz.

1.5.2 Alcance temático

La presente investigación profundiza en conocimientos sobre el clima organizacional y su relevancia en el desempeño laboral, siendo de valiosa ayuda para nuevas y futuras investigaciones.

1.5.3 Alcance temporal

El presente trabajo de investigación se realiza tomando como base de estudio el periodo comprendido entre los años de 2018 – 2020 respecto a la cantidad de despidos, deserciones, renunciaciones, faltas, etc.

CAPITULO II

DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS

2.1. REFERENCIAS CONCEPTUALES

2.1.1. Clima Organizacional

El Clima Organizacional es un tema de gran escala hoy en día para casi todas las organizaciones en la exploración del mejoramiento continuo, de ahí el valor que se da al estudio metódico de la conducta del mismo.

De acuerdo con Domínguez L. (2013), el clima organizacional se fundamenta en: “las percepciones individuales, frecuentemente se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos característicos de la vida en la organización, se refieren a las situaciones actuales dentro de una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral”. (p. 62-63)

A manera de resumen, el clima organizacional es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización.

La conceptualización de clima organizacional según Chiavenato (2011), expresa que,

“la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Su impacto se manifiesta en la percepción de las personas que tienen sobre su ambiente laboral. El clima organizacional no es sólo un concepto o un fenómeno cuyo conocimiento nos ayudará a entender mejor el funcionamiento de las organizaciones, sino un concepto de intervención que permite la mejora de los resultados organizacionales en el desempeño y productividad de los trabajadores” (p. 74),

El Clima Organizacional es el instrumento por excelencia para el canje en búsqueda del logro de una mayor eficacia organizacional, situación imprescindible en el mundo actual, distinguido por la intensa aptitud en el ambiente nacional e internacional. Hoy por hoy es

cada vez más inevitable distinguir aquello que interviene sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Las instituciones públicas actualmente deben tener claro que el valor más esencial de su composición es factor humano, ya que debe dejar de concebir al personal que trabaja como una máquina productora y recibidora de órdenes, y es partir de lo anterior que se debe promover en lo máximo esta parte de su activo, constituyendo en su organización un ambiente laboral armónico y de calidad para que sus producciones sean benéficas. Es indudable que se pueden lograr muchas maneras de incentivar a sus trabajadores, pero lo más primordial es que se encuentre numerosas diferentes de suplir sus necesidades y anhelos de ser, pues éstos pueden diversificar una gran cantidad de herramientas cotidianas para aplicarlas al colectivo de trabajadores cuando se piense satisfacer las necesidades de ánimo.

2.1.2 Elementos importantes del clima organizacional

Entre los más importantes se encuentran:

a) **La Comunicación:** El concepto más ideal sobre la comunicación fue formulada por el filósofo alemán Jurgèn H., (1998), al afirmar que

“la comunicación es acción comunicativa, para lograr el entendimiento recíproco entre los actores del proceso de comunicación, en el que se produce un saber común, validadas a través de las diferencias, el mutuo acuerdo y al intercambio recíproco”. (pág. 43)

Jurgèn H., (1998), también lo define como,

“el proceso de transmisión de información verbal entre dos o más personas que pertenecen al mismo o diferente nivel jerárquico de una organización administrativa”. (pág. 43)

b) **Involucramiento Laboral:** Zepeda R., (2010), define el involucramiento como, “el grado en que una persona quiere tomar parte en las actividades de la organización para la cual trabajan”.

Se puede concluir este concepto de involucramiento laboral al factor personal, quiere decir, el interés por participar en actividades de la organización y la importancia de la satisfacción por hacerlo.

Según Walsh et.al., (2002), el involucramiento del personal implica una transferencia del compromiso de las tareas hacia una persona o grupo de personas que están dispuestas a aceptarlas y realizarlas.

A su vez Owusu, (1999), define el involucramiento como, "la participación de la mano de obra para mejorar el entorno de trabajo, calidad del producto, productividad del equipo y competitividad de la compañía".

c) **Realización Personal o Autorrealización:** De acuerdo a Díaz M., (2013),

“la realización personal es todo aquello que haces para cumplir tus metas, es una forma de alcanzar tus objetivos. Es un proceso de autodescubrimiento personal con el cual podrás alcanzar el desarrollo de tu potencial siendo la motivación el factor fundamental de la realización personal”. (p.24-30)

El psicólogo humanista (Maslow A., 1943) define la realización personal o autorrealización, como,

“una necesidad básica de los seres humanos, la cual motiva el comportamiento de cada uno de nosotros, y una vez que se ha realizado, podemos experimentar bienestar, armonía y felicidad, incrementando así nuestra autoestima”.

La Pirámide de Maslow es una teoría psicológica que formula una jerarquía de las necesidades humanas y defiende que, conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollamos necesidades y deseos más elevados. Se representa como una pirámide, que consta de cinco niveles (necesidades fisiológicas, seguridad, necesidades sociales, reconocimiento y autorrealización), cuya idea principal es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho nuestras necesidades inferiores.

Ilustración 1. Diagrama de realización personal



Fuente: Elaboración Propia

- Primer Nivel (Fisiología): Necesidades primarias para la subsistencia del individuo, llamadas también necesidades fisiológicas como comer, beber y dormir; laboralmente se consideraría un salario y condiciones laborales mínimas.
- Segundo Nivel (Seguridad): Necesidad de protección y seguridad, en el aspecto laboral equivale a las condiciones de seguridad laboral, estabilidad en el empleo, seguridad social y salario superior al mínimo.
- Tercer Nivel (Afiliación): Necesidades sociales como vinculación, cariño, amistad, etc., y en el ámbito del trabajo son las posibilidades de interactuar con otras personas, el compañerismo y relaciones laborales.
- Cuarto Nivel (Reconocimiento): Necesidades de consideración y mantenimiento de un estatus que en el ámbito del empleo sería el poder realizar tareas que permitan un sentimiento de logro y responsabilidad, recompensas, promociones y reconocimiento.
- Quinto Nivel (Autorrealización): Se refiere a la posibilidad de utilizar plenamente las habilidades, capacidades y la creatividad.

2.1.3 Tipos de clima organizacional

Los primeros estudios sobre el Clima Organizacional fueron realizados por Kart Lewin en la década de los 50, el comportamiento humano es función del “campo psicológico”

o ambiente de la persona, el concepto de clima es útil para enlazar los aspectos de la organización.

Para Hall (1972), define como,

“un conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directamente o indirectamente por los empleados que influye en la conducta del empleado”. (p. 334)

El clima organizacional es uno de los factores estratégicos para el éxito de la gestión institucional, paralelo a la organización formal, en la realización de las actividades institucionales, lo constituye una serie de compartimientos y modelos conductuales demostrados por los miembros de una organización.

A su vez Álvarez (1972), considera el clima organizacional,

“es el ambiente favorable o desfavorable para los miembros de una organización. Impulsa el sentido de pertenencia, la lealtad y la satisfacción laboral”. (p. 335)

Robbins (1990) considera el clima organizacional como,

“la personalidad de la organización, que puede ser descrita en grados de calor y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas”. (p.335)

Brunet (2011), considera que la combinación y la interacción de estas variables permite

“determinar dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo”. (p. 30-32)

2.1.4 El clima de tipo autoritario

El cual este compuesto de la siguiente manera:

- **Sistema I - Autoritario explotador**, la dirección no tiene la confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y los empleados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
- **El sistema II - Autoritario paternalista**, existe confianza entre la dirección y sus empleados, se utilizan recompensas y castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado donde existe una estructura rígida, por lo que el clima es desfavorable.

2.1.5 El clima de tipo participativo

El cual este compuesto de la siguiente manera:

- **Sistema III – Consultivo**, es la que tiene confianza en sus empleados donde pueden tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de prestigio y estima, existe interacción de ambas partes. Hay un alto grado de confianza.
- **El sistema IV- Participación en grupo**, existe la confianza de los empleados por parte de la dirección, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento.

Por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

2.1.6 Características del clima organizacional

Litwin y Stinger (1998), postulan la existencia de:

“Nueve características que determinan el clima organizacional:

1. **Estructura**, es la que representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
2. **Responsabilidad**, es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha

es decir el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. **Recompensa**, corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. **Desafío**, corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización de los desafíos que impone el trabajo, promueve los riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. **Relaciones**, es la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre padres como entre jefes y empleados.
6. **Cooperación**, es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo, el énfasis está puesto en el apoyo mutuo.
7. **Estándares**, es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas del rendimiento.
8. **Conflictos**, es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. **Identidad**, es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de las organizaciones”. (p. 47- 48)

2.1.7 Componentes del clima organizacional

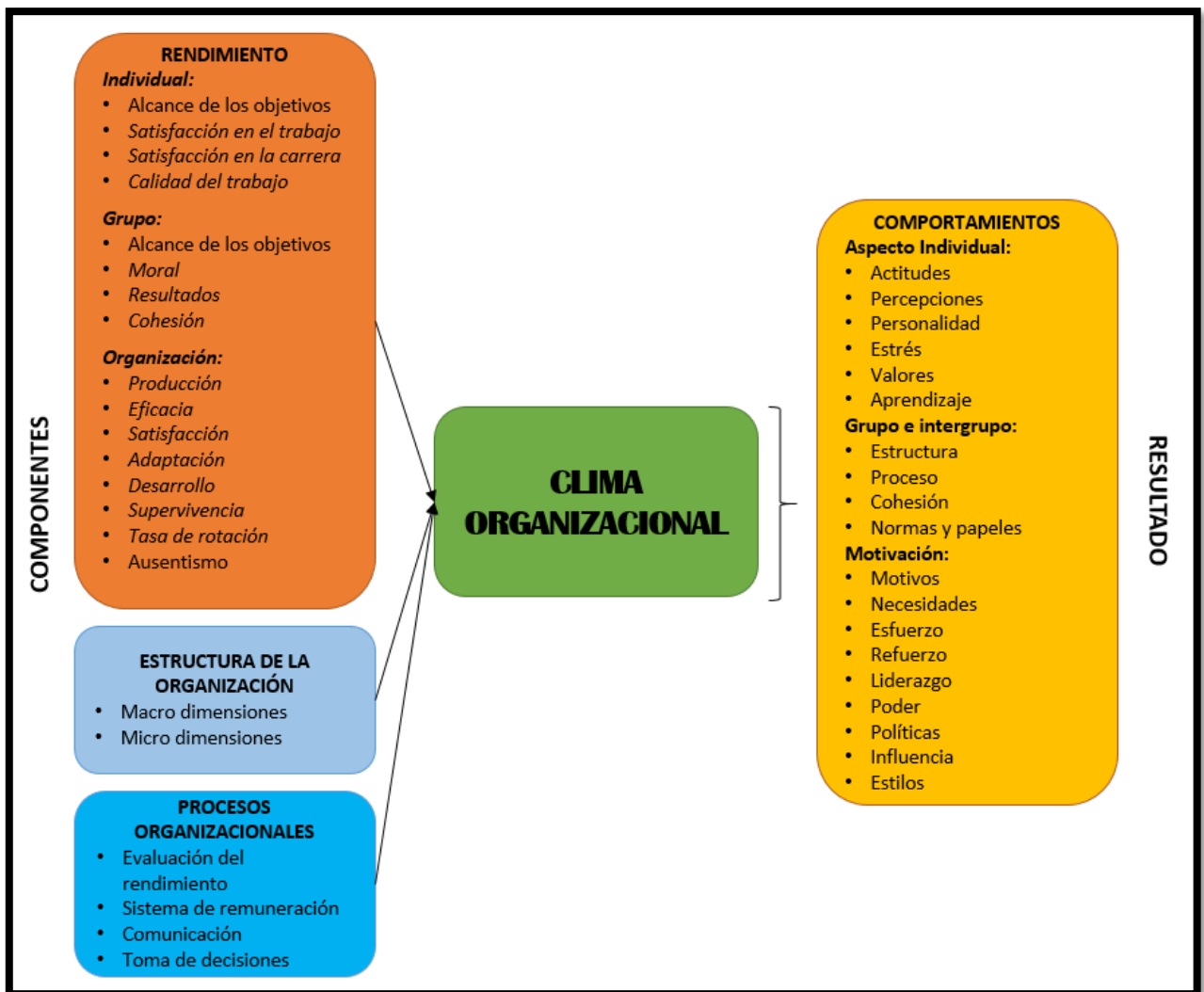
Brunet (2011), define los componentes tales como el,

“comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que, a su vez produce los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de

grupo. Así los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima que es el resultado de los diferentes aspectos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados”. (p. 41-42)

La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una importancia en particular. Los componentes individuales de cada trabajador actúan en la cual es el resultado producido donde confirmar las percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión y el nivel del aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea.

Ilustración 2. Componentes del Clima Organizacional



Fuente: Gibson (1996, p. 6)

El clima organizacional es un componente clave del capital institucional de toda organización, es un agente de riqueza, desarrollo, progreso que no se registra en los estados financieros, si no los balanceos pero que no obstante determina el éxito.

2.1.8 Herramientas o métodos de diagnóstico del clima organizacional

Los investigadores utilizan diferentes herramientas para tal propósito, pero es la encuesta la más utilizada. Según Brunet (1997) el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es el cuestionario escrito,

“Este instrumento presenta a las cuestionadas preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con la descripción mencionada. En general en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o intervalo. Entre los cuestionarios más utilizados está el cuestionario de Litwin. (Chiang, 2010, p.85)

2.1.9 El cuestionario de Litwin

De acuerdo con George H. Litwin (1968), el estudio experimental que dio origen al instrumento, se ideó para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. El enfoque del instrumento es importante debido a que reconoce que el comportamiento de los trabajadores no es una consecuencia solamente de los factores organizacionales, sino de las percepciones del trabajador respecto a dichos factores. Por lo que para esta medición existiría nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa:

- Estructura,
- Responsabilidad
- Recompensa,
- Desafío,
- Relaciones,
- Cooperación,
- Estándares,

- Conflictos
- Identidad.

Es mediante estas dimensiones que el clima organizacional debe ser visto como una variable interpuesta, entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desempeño o satisfacción gerenciales. Litwin (1968) desarrolló una teoría de clima organizacional denominada

“Los sistemas de organización que permite visualizar en términos de causa – efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables”. (Chiang, 2010, p.108)

En este modelo se plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra. El cuestionario se enfoca en identificar las fortalezas y debilidades de la organización desde 8 dimensiones:

“Proceso de liderazgo, Carácter de las fuerzas motivacionales, Carácter del proceso de comunicación, Grado de espíritu de trabajo que hay presente, carácter de los procesos de toma de decisiones, Carácter de la fijación de los objetivos a órdenes, Carácter de los procesos de control, los fines de actuación y el entrenamiento”. (Chiang, 2010, p.108)

Las dimensiones propuestas, sugiere medir el clima organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

- Relaciones Interpersonales,
- Estilo de dirección,
- Sentido de pertenencia,
- Retribución,
- Disponibilidad de recursos,
- Estabilidad,
- Claridad
- Coherencia en la dirección,
- Valores colectivos.

De los modelos presentados para medir el clima organizacional, se infiere que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen dimensiones comunes para la medición del clima organizacional. (Sampedro, 2012, recuperado de <http://www.revmedicaelectronica.sld.cu/index.php>)

Por ende, todas estas dimensiones han servido como elementos referenciales para este proyecto y se pretende que las dimensiones a incluir en nuestro instrumento estén acordes a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera garantizar que el clima organizacional se delimite de una manera precisa; es por esto que la empresa elegirá las dimensiones, factores y/o variables de medición que considere pertinentes a los problemas detectados o por prevenir, basándose en todos estos modelos expuestos.

2.1.10 Desempeño Laboral

Según Palmar R., et. al. (2014), el desempeño laboral se define como,

“el desenvolvimiento de cada individuo que cumple su jornada de trabajo dentro de una organización, el cual debe estar ajustado a las exigencias y requerimientos de la empresa, de tal manera que sea eficiente, eficaz y efectivo, en el cumplimiento de las funciones que se le asignen para el alcance de los objetivos propuestos, consecuente al éxito de la organización”. (p. 166)

De acuerdo a Montejo A., (2009), se define el desempeño laboral como,

“aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para lograr los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de competencias de cada individuo y nivel de contribución a la empresa”. (p. 12-23),

El desempeño laboral es resultado de lo que una persona piensa y siente, estos factores influyen en sus acciones, en el logro de sus objetivos y las habilidades para conseguir el compromiso.

A su vez Chiavenato I., (2000), define el desempeño laboral como

“las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización”.

En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. Mientras que (Bittel S., 2000), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía.

Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

2.1.11 Características del desempeño Laboral

Chiavenato (2000) define que,

“hay características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir”. (p. 38)

Sin embargo, las organizaciones consideran otras características de gran importancia como la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, ya que así solo se tomará en cuenta el desempeño del empleado, es muy difícil determinar de qué manera mejorarlo por lo que las mediciones individuales podrían revelar el bajo desempeño, esto se debe a una asistencia irregular o a una baja motivación. (Chiavenato, 2000)

En tanto de todas las definiciones presentadas de los diferentes autores se infiere que el desempeño laboral es el grado que alcanza una persona en el trabajo o el resultado del que el trabajador ha podido desarrollar durante su jornada laboral y los objetivos alcanzados. (Chiavenato, 2000)

- Adaptación, efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.

- Comunicación, captación de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individual la capacidad de adecuar el lenguaje o terminología a las necesidades. Al buen empleo de la gramática, organización y estructura en comunicaciones.
- Iniciativa, intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.
- Conocimiento, nivel alcanzado técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas de trabajo.
- Calidad de trabajo, proporciona documentación adecuados cuando se necesita. Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor evalúa la actitud seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Produce o realiza una tarea de alta calidad.
- Cantidad de trabajo, cumple los objetivos de trabajo ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su propia terminación.
- Planificación, programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y a los recursos con eficiencia. Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.

2.1.12 Factores del Desempeño Laboral

Bain, (2003) señala que existen dos factores que pueden contribuir al mejoramiento de la productividad.

2.1.12.1 Factores Internos

Algunos factores internos son susceptibles de modificarse más fácilmente que otros, por lo que se les clasifica en dos grupos, duros y blandos. Los factores duros incluyen los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas; mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimiento de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo.

2.1.12.2 Factores duros

La productividad de este factor significa el grado en el que el producto satisface las exigencias del cliente; y se le puede mejorar mediante un perfeccionamiento del diseño y de las especificaciones. Planta y equipo. La productividad de este factor se puede mejorar el prestar atención a la utilización, la antigüedad, la modernización, el costo, la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad, el control de los inventarios, la planificación y control de la producción, entre otros. (Bain, 2003)

2.1.12.3 Factores blandos

Se puede mejorar la productividad de este factor para obtener la cooperación y participación de los trabajadores, a través de una buena motivación, de la constitución de un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad, de un adecuado programa de sueldos y salarios, de una buena formación y educación, y de programas de seguridad.

Organización y sistemas. Para mejorar su productividad se debe volver más flexible, capaz de prever los cambios del mercado y de responder a ellos, estar pendientes de las nuevas capacidades de la mano de obra, de las innovaciones tecnológicas, así como poseer una buena comunicación en todos los niveles. Métodos de trabajo. Se debe realizar un análisis sistemático de los métodos actuales, la eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con más eficacia, a través de un estudio del trabajo y de la formación profesional. Estilos de dirección. Es el responsable del uso eficaz de todos los recursos sometidos al control de la empresa, debido a que influye en el diseño organizativo, las políticas de personal, la descripción del puesto de trabajo, la planificación y controles operativos, las políticas de mantenimiento y las compras, los costos de capital, las fuentes de capital, los sistemas de elaboración del presupuesto, las técnicas de control de costos y otros. (Bain, 2003)

2.1.12.4 Factores Externos

La productividad determina en gran medida los ingresos reales, la inflación, la competitividad y el bienestar de la población, razón por la cual las organizaciones se esfuerzan por descubrir las razones reales del crecimiento o de la disminución de la productividad. Dentro de estos factores, se tienen los siguientes: (Bain, 2003)

- *Ajustes estructurales.* Los cambios estructurales de la sociedad influyen a menudo en la productividad nacional y de la empresa independientemente de la dirección adoptada por las compañías. Sin embargo a largo plazo los cambios en la productividad tienden a modificar a esta estructura.
- *Cambios económicos.* El traslado de empleo de la agricultura a la industria manufacturera; el paso del sector manufacturero a las industrias de servicio; y por otro lado las variaciones en la composición del capital, el impacto estructural de las actividades de investigación, desarrollo y tecnología, las economías de escala, y la competitividad industrial.
- *Cambios demográficos y sociales.* Dentro de este aspecto destacan las tasas de natalidad y las de mortalidad, ya que a largo plazo tienden a repercutir en el mercado de trabajo, la incorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo y los ingresos que perciben, la edad de jubilación, y los valores y actitudes culturales.
- *Recursos naturales.* Comprenden la mano de obra, capacidad técnica, educación, formación profesional, salud, actitudes, motivaciones, y perfeccionamiento profesional; la tierra y el grado de erosión que tiene, la contaminación del suelo, la disponibilidad de tierras, la energía y su oferta, las materias primas y sus precios, así como su abundancia.
- *Administración pública e infraestructura.* Comprende las leyes, reglamentos o prácticas institucionales que se llevan a cabo y que repercuten directamente en la productividad.

Nash (1989), considera que las destrezas necesarias para tener un buen desempeño laboral, “giran alrededor de los siguientes factores:

1. **La percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo,** actitud ayuda a la gerencia a entender las reacciones de los empleados ante sus labores.

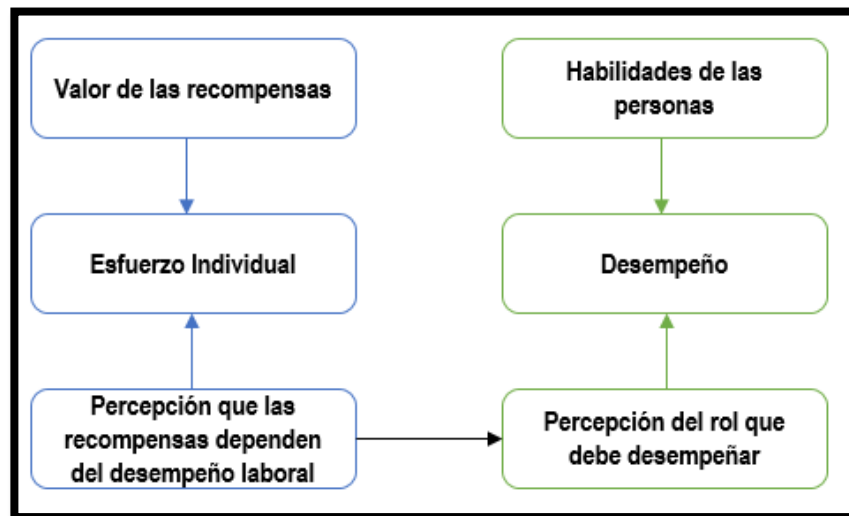
2. **Grado de importancia que tiene el trabajo para las personas que lo ejecutan**, ya que un trabajo puede ser interesante mas no indispensable para los miembros de la institución.
3. **La autoestima es otro elemento a tratar**, debido a que es un sistema de necesidades del individuo, manifiesta las necesidades por lograr una nueva situación en la empresa o dentro del grupo de trabajo, así como el deseo de ser reconocido.
4. **Capacitación del trabajador**, Nash (1989, p. 29) considera la capacitación es un medio muy poderoso para trabajar la productividad, según los programas de capacitación produce resultados favorables proceso de formación implementando por el área de recursos humanos con el objetivo de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible el efecto de esta capacitación no es duradero todo los problemas laborales causados por conflictos interpersonales, de gerencia o sistema de remuneración mal concebidos.
5. **La Remuneración**, especialmente la remuneración como incentivo es un de las técnicas más poderosas que tiene a su alcance los gerentes para mejorar la productividad. Desde Adam Smith pasando por Taylor, hasta los más recientes estudiosos de la administración han propuesto diferentes técnicas de remuneración, tales como los incentivos, a fin de incrementar la misma.
6. **Temperatura**, importante que los empleados trabajen en un ambiente en el cual la temperatura este regulada de tal manera que caiga dentro del rango aceptable del individuo. Esto implica alguna justificación para crear lugares de trabajo individualizado de temperatura controlada.
7. **Ruido**, la mayoría de las oficinas deben operar bajo niveles de ruido en un rango debajo a moderado, ya que los ruidos fuertes y no predecibles también tienden a incrementar la excitación y llevar a una reducción en la satisfacción del trabajo.
8. **Iluminación**, la intensidad adecuada de luz depende de la dificultad de la tarea y de la precisión requerida, el nivel adecuado de luz también depende de la edad del empleado. Las ganancias en desempeño a niveles altos de iluminación son mucho más grandes para los viejos que para los empleados jóvenes”. (p. 28)

Chiavenato (2004) sostiene que el desempeño humano,

“es extremadamente situacional y varía de una persona a otra y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastante. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas depende del esfuerzo determina el volumen del esfuerzo individual que la persona estará dispuesta a realizar”. (p. 41)

Cada persona evalúa la relación costos beneficios para saber cuánto vale la pena hacer determinado esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar. En consecuencia, el desempeño en el cargo se funciona de todas estas variables que lo condicionan.

Ilustración 3. Factores de influencia



Fuente: Chiavenato 2004

2.1.13 Dimensiones del Desempeño Laboral

2.1.13.1 Dimensión Productividad Laboral

D'Alessio, (2012), la productividad es definido como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción de bienes o servicios y los recursos utilizados para obtenerla, decir, el uso eficiente del recurso (trabajo, capital, tierra, materiales, energía,

información) en la producción de bienes y servicios. Es la relación entre los resultados obtenidos con relación a los recursos usados y el tiempo que lleva conseguirlo, y se representa generalmente así.

$$\text{Productividad} = \text{Productos/Insumos} = \text{Resultados} / \text{Recursos}$$

“La productividad es el cociente de la producción (bienes y servicios) y los factores productivos (recursos como el trabajo y el capital” (Heizer & Render , 2007).

“La productividad implica la mejora del proceso productivo. La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos” (Paz & Gonzales, 2013).

Según Gaither & Frazier, (2005),

“La productividad es el cociente entre la producción (bienes y servicios) y uno o más factores productivos (como mano de obra, capital o gestión)”. Por lo tanto, mejorar la productividad significa mejorar la eficiencia. Entonces el trabajo primordial será mejorar este cociente entre la producción y los factores productivos. Según los autores anteriores esta mejora se puede conseguir de dos formas: una, reduciendo los factores productivos mientras la producción permanece constante, y, la otra aumentando la producción mientras los factores productivos permanecen iguales, es así que los dos suponen un aumento de la productividad”. (Gaither & Frazier, 2005).

Hablar de la productividad es hablar de la relación entre la producción y los insumos totales; entonces, esto no quiere decir que la productividad es sinónimo de producción ya que una empresa u organización puede generar el doble de los productos con respecto al año anterior pero usando el doble de recursos, por lo tanto, su productividad no habrá cambiado. No debe confundirse incrementos de producción con incrementos de productividad; así, una empresa que en un ejercicio hubiera producido el doble número de productos. La productividad no es más que el cociente entre la cantidad producida y la cuantía de los recursos que se hayan empleado para obtenerlo. La productividad se expresa por el cociente resultante entre la producción obtenida, y el coste que hayan producido los factores que en ella han intervenido” (Alfaro & Alfaro, 2000).

La productividad, tal y como lo deseamos presentar, permite comparar los grados de aprovechamiento que obtiene la empresa en el empleo de los factores de la producción aplicado,

“la productividad es una medida de la eficiencia económica que resulta de la capacidad para utilizar inteligentemente los recursos disponibles” (Rodríguez, 1999).

En este caso se puede decir que la productividad es el resultado de la relación entre los insumos invertidos y los productos obtenidos,

“la productividad es la cantidad de productos y servicios realizados con los recursos utilizados” (Gaither & Frazier, 2000).

Productividad = Cantidad de productos o servicios realizados/Cantidad de Recursos Utilizados

En las empresas de hoy, en especial de las microempresas agroindustriales la creación de productos requiere transformar los recursos en productos; es decir, cuanto más eficientemente utilizemos los recursos y realicemos la transformación de los recursos, más productivos seremos.

Según Velazco, (2007)

“la productividad es la relación entre lo producido y lo consumido” (p. 51).

Por consiguiente, la productividad es el uso óptimo de los recursos con el menor desperdicio, esto quiere decir con la menor pérdida posible.

Así mismo la productividad laboral, denominada también productividad del trabajo, se mide a través de la relación entre la producción obtenida o vendida y la cantidad de trabajo incorporado en el proceso productivo en un período determinado. La medición de la productividad laboral puede realizarse en el ámbito de un establecimiento, de una empresa, de una industria, de un sector o de un país. (Geografica,2012)

2.1.13.2 Dimensión eficacia

Eficacia se define como

"hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos" (Coulter R. y., 2008).

Da Silva O.Reinaldo, (2008) sostiene que la eficacia, está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado.

La eficacia

“es la actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva" (Andrade, 2008).

Otras definiciones podrían ser:

- Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. (Epañola, 2008)
- La eficacia "es una medida del logro de resultados" (Idalverto, 2008).
- La eficacia es "el cumplimiento de objetivos" (Koontz, 2008)

2.1.13.3 Dimensión eficiencia laboral

Eficiencia,

"significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$ Donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados" (Chiavenato I., 2010).

Es, “el logro de las metas con la menor cantidad de recursos" (Weihrich, 2010). Y Coulter, (2010), indica en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión" Y finalmente, en: "operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada " (Da Silva, 2010).

Es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos.

Mejía, (2013), efectividad es el grado en que se logran los objetivos. En otras palabras, la forma en que se obtiene un conjunto de resultados refleja la efectividad, mientras que la forma en que se utilizan los recursos para lograrlos se refiere a la eficiencia.

Capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. El equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción y la capacidad de producción. $E = P/CP$. Cuando se habla de efectividad, se está haciendo referencia a la capacidad o habilidad que puede demostrar una persona, un animal, una máquina, un dispositivo o cualquier elemento para obtener determinado resultado a partir de una acción.

Kootz & Weihrich, (2001), es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivitas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos.

2.1.14 Elementos del Desempeño Laboral

a) La Motivación:

Toda organización está influenciada por una combinación de experiencias, valores compartidos, una visión del futuro y recompensas esperadas que en conjunto constituyen la motivación de sus miembros, comprender qué es lo que motiva a una organización y puede ser una herramienta poderosa para evaluar y mejorar su desempeño.

El autor (Romero R., (2010), define la motivación como

“una atracción hacia un objetivo, que supone una acción por parte del sujeto que permita aceptar el esfuerzo requerido para conseguir ese objetivo; está compuesta por necesidades, tensiones, deseos, incomodidades y expectativas, constituye un paso al aprendizaje y el motor del mismo”. (p. 26-29)

La falta de motivación hace complicada la consecución de los objetivos.

El Ministerio de Salud,(2009), define motivación como,

“condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización son las intenciones y de reacciones y actitudes naturales y propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes”. (p. 21)

b) La Responsabilidad:

La responsabilidad dentro de una organización, engloba una serie de funciones que deben ser asumidas sea cual fuere los resultados. Es por este hecho que las personas mal administradas tratan de evitar la responsabilidad y pasarle al otro la carga, generalmente llegando a instancias más elevadas, quienes se ven en la obligación de decidir y al hacerlo, sea esté bien o mal, será criticado sobre todo por las mismas personas que delegaron en un inicio estas decisiones, volviéndose un círculo vicioso.

De acuerdo a Vives A., (2011), define la responsabilidad social como,

“un paradigma a partir del cual se puede construir un nuevo significado que tienen o deben tener las organizaciones o empresas con su entorno externo e interno en el marco de una búsqueda de desarrollo sostenible; implica una ética cuyos valores y principios referidos al respeto de los colaboradores, al proceso técnico que impacta en el medio ambiente, a la escucha y la consulta con los que se vinculan, a la transparencia que pueda generar identificación y confianza con la comunidad y los otros, se haga evidente en la práctica y comportamiento”. (p. 45)

En el lenguaje común se define responsabilidad como el deber de responder por los actos propios.

La responsabilidad es “la preocupación por el cumplimiento de deberes y tareas inherentes al desempeño de sus funciones. Considérese interés en el trabajo, grado de concentración y perseverancia”. Además de definirlo como “el compromiso de la persona a realizar las tareas encomendadas, asumir las consecuencias de sus actos y esforzarse más de lo que se le exige; es un valor que le permite reflexionar, administrar y orientar su vida dentro de una organización y la sociedad”.

c) Liderazgo y Trabajo en Equipo:

El liderazgo debe ser entendido como una clase de influencia mediante la que se puede lograr que los miembros de una organización colaboren voluntariamente y con entusiasmo en el logro de los objetivos organizativos. La persona que ejerce este tipo de poder es el líder. El líder es, por tanto, una persona a quien le es posible influir en las actitudes y opiniones de los miembros de un colectivo, además de influir en sus decisiones, sin que por ello tenga que estar dotado de autoridad formal.

Podríamos decir que liderazgo supone en coordinar, dirigir y en definitiva hacer que otros hagan, marcando la pauta de forma armónica y con el mínimo esfuerzo para el grupo.

El autor (García G.,(2007) define que,

“el liderazgo tiene un proceso de involucramiento, de influencia, teniendo la capacidad de intervenir en el grupo para el logro de las metas por lo que se debe tener en cuenta: las relaciones de trabajo, coherencia, orientación y comunicación”. (p. 170)

Otra definición es que “el liderazgo es la capacidad para delegar la responsabilidad y autoridad en sus colaboradores, de acuerdo a las necesidades de trabajo”. Considérese habilidad para motivar, conducir y desarrollarlo.

El liderazgo es definido por Luthais, (2002) como,

“la capacidad para administrar por medio de otros, prever oportunidades y limitaciones, ayudar a la organización de forma fructífera y adecuada en el proceso de efectuar el cambio y dar cabida a condiciones tanto internas como externas y conciliarlas”. (p. 50-53)

En organismos con liderazgo efectivo cada trabajador cree que debe y puede contribuir al éxito de su organización, actuar como asociado en ella, dirigir sus acciones en gran medida por sí mismo y asumir responsabilidades de sus acciones y contribuciones. Como grupo, los trabajadores se sienten facultados y tienen los conocimientos, aptitudes, oportunidades, orientaciones e iniciativa personal necesario para lograr un desempeño eficaz.

d) Formación y Desarrollo Profesional:

El desarrollo de los recursos humanos se ha vuelto una forma de abordar los nudos críticos dentro de las organizaciones, los programas de capacitación y desarrollo. Pueden facilitar el desarrollo de aptitudes y mejorar la comunicación entre el personal al suministrar un idioma en común, formar redes de empleados y establecer una visión común para la empresa.

El desarrollo humano es definido por (García G.,(2007) como

“la oportunidad de crecimiento personal y profesional”, así mismo lo define como “un conjunto de intervenciones del cambio planeado, sustentado en los valores que buscan mejorar la efectividad organizacional y el bienestar del empleado no solo en el ámbito material sino psicológico: oportunidades de capacitación, oportunidades lúdicas, oportunidades de promoción y oportunidades de servicio”. , (p. 168)

Según Luthais, (2002),

“desarrollar los recursos humanos en una organización significa mejora del desempeño del empleado mediante el aumento o mejoramiento de las aptitudes, conocimientos y actitudes”. (p. 71)

Esto permite a la organización eliminar o impedir deficiencias en el desempeño, hace que los empleados sean más flexibles y adaptables al compromiso con la organización.

2.1.15 Teoría de Desempeño Laboral

El psicólogo (Hacker W. (1994), desarrolla una teoría de desempeño laboral que goza de gran prestigio en la psicología del trabajo en Europa.

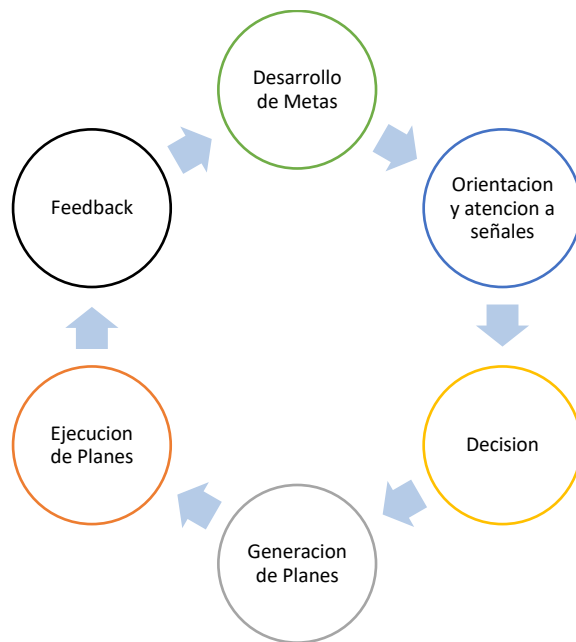
“Es de corte cognitiva y se fundamenta en el procesamiento de la información, pero solo aquella información que está estrechamente relacionada con la conducta. Si bien, en esta teoría se pueden apreciar aspectos comunes con otras teorías cognitivas de la conducta, la diferencia radica en que se especializa en entornos laborales. Este autor plantea dos perspectivas, la primera es la acción que se deriva desde una meta hasta

un plan, su ejecución y el feedback posterior; la segunda indica que la acción está determinada por cogniciones que se dan de manera consciente o automática. Señala también que esta acción está compuesta por 6 pasos: desarrollo de metas, orientación, generación de planes, decisión, ejecución-control y Feedback” (p. 91-120).

El desempeño laboral se refiere al rendimiento que posee cada trabajador al momento de realizar las actividades asignadas, el desenvolvimiento con el que actúa, es por esto que gran parte de las empresas evalúan el desempeño para medir el grado de eficacia y eficiencia con que realizan sus actividades.

Según esta teoría se puede señalar que el proceso de acción de comunicación para un buen desempeño laboral consta de dos perspectivas las cuales llevarían a la acción desde la meta hasta la culminación del plan teniendo en cuenta su ejecución y la retroalimentación.

Ilustración 4. Diagrama desempeño laboral



El modelo teórico propuesto por Campbell P., (1993), propone que,

“el desempeño laboral es la acción y no los resultados de la misma. [...]el conocimiento declarativo, el conocimiento de los procedimientos, las destrezas y la motivación, son primordiales para determinar una conducta y establece ocho componentes para el

desempeño, los cuales son: rendimiento de la tarea específica del puesto, rendimiento de tareas no específicas del puesto, rendimiento de la tarea de comunicación oral y escrita, demostración del esfuerzo, mantenimiento de la disciplina personal, facilitar el desempeño del equipo y de los pares, supervisión, liderazgo y administración. [...]el desempeño laboral es una acción y no los resultados que produce una acción además nos describe los componentes se debe establecer para determinar una conducta. (p. 164-167).

2.1.16 El Desempeño y la Motivación

La propuesta de cambio se hace por medio de un ciclo para la acción de la obvia realidad, hasta llegar al resultado deseado, un mejor desempeño laboral, Santos (2006, p. 18).

1. **Estar dispuesto**, compromiso con la razón y práctica de los hábitos aprendidos.
2. **Partimos de la obvia realidad**, baja motivación y desempeño laboral, desconocimiento de las motivaciones adecuadas ideas erróneas sobre el trabajo mente cerrada y poco creativa.
3. **Conocimiento de los aspectos que rigen la motivación y el porqué del trabajo**, el por qué el individuo se siente motivado hacia algo y no hacia otra cosa en particular.
4. **Cambio de actitud**, búsqueda de conocimientos con los que se pueda motivar hacia un mejor desempeño en el trabajo.
5. **Desarrollo de hábitos de pensamientos y acciones**, desarrollo de nuevos hábitos para mantener la motivación.
6. **Desempeño óptimo laboral**, resultado útil obtenido.

2.1.17 El Desempeño Laboral y la Satisfacción

Davis y Newstrom (1999) define que los administradores,

“se aferran al viejo mito de que la alta satisfacción siempre desemboca en el alto desempeño de los empleados, supuesto que sin embargo es falso. Lo cierto es que los trabajadores satisfechos pueden rendir por igual una producción alta, promedio o

incluso baja, y tendrán a, mantener el nivel de desempeño que ya les ha brindado satisfacción”. (p. 44 – 45)

Esta relación satisfacción- desempeño es más compleja que la simple deducción de que “La satisfacción deriva de desempeño”. Un enunciado más exacto de esta relación es que el alto desempeño contribuye a una alta satisfacción laboral.

Un mayor desempeño deriva usualmente en mayores retribuciones económicas, sociológicas y psicológicas. Si estas retribuciones son consideradas justas y equitativas, ello da lugar al desarrollo mayor satisfacción, porque los empleadores juzgan que las retribuciones que reciben son proporcionadas a su desempeño.

Si por el contrario las retribuciones son consideradas como inadecuadas para el nivel de desempeño, tienden a seguir insatisfacción. En cualquier caso, el nivel de satisfacción conduce a un mayor o menor compromiso, lo que a su vez influye en el esfuerzo y en definitiva nuevamente en el desempeño.

2.1.18 La Satisfacción Laboral

Las investigaciones en torno al comportamiento organizacional se han interesado en tres actitudes de las personas: la satisfacción con el trabajo, la participación en el trabajo y el compromiso con la organización (Garcia, 2006).

Según (Hoppock, (1935), en Parra y Paravic, (2002) existen numerosos factores,

“que podrían influenciar la satisfacción laboral, tales como la fatiga, monotonía, condiciones de trabajo y supervisión. Herzberg, por su parte, planteó el concepto de “enriquecimiento del puesto”, implicando que los sujetos se sentirían satisfechos si se desempeñaban en trabajos que les permitieran desarrollarse mental y psicológicamente, así como experimentar mayor responsabilidad. Esta idea propició el diseño de métodos para mejorar del trabajo, a fin de mejorar tanto la moral como el desempeño de los individuos” (Garcia, 2006).

Para Peiro (1994), los eventos o las condiciones que originan la satisfacción en el trabajo se traducen en cinco factores: el carácter intrínseco del trabajo, la remuneración, la promoción, la seguridad del empleo y por último las condiciones del trabajo. En 1969, Locke postuló la satisfacción laboral como el “estado emocional agradable que resulta de la evaluación del propio trabajo como el logro de o un facilitador de los valores del trabajo” (Radrigan, 2005)

También será útil a los fines de la presente investigación la distinción que hace Peiró (1984) entre actitud y disposición para actuar de un modo determinado en relación con aspectos específicos del puesto de la organización, y la satisfacción con el trabajo, que sería el resultado de varias actitudes que un empleado tiene hacia su trabajo y los factores relacionados con él. En el caso de la satisfacción laboral, se trata de una actitud general resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos del empleo y de la organización. Así mismo Peiró y Prieto (1996) distinguen entre las características del contenido del puesto y las características del ambiente, así como de los aspectos personales del individuo como determinantes de la satisfacción laboral.

Ante los numerosos aspectos y criterios para clasificar los factores determinantes de la satisfacción laboral, se utilizarán los referentes al contenido y entorno laboral más habitualmente citados. Estos incluyen principalmente los aspectos nombrados por Locke (1976), Peiró y Prieto (1996) los cuales recogen las cuestiones relacionadas con la ejecución de la tarea directamente (características intrínsecas, muy cercano al modelo de Hackman y Oldham, 1976, 1980) y las cuestiones materiales y sociales relacionadas con el entorno en el que se desarrolla la tarea (características extrínsecas) (Locke, 1976):

- **Satisfacción con la retribución salarial** y extrasalarial en términos absolutos y la distribución de la misma en términos de equidad.
- **Satisfacción con el ambiente de trabajo** referente a las relaciones horizontales con otros departamentos y con los compañeros, derivadas de la competencia de estos, la comunicación, el apoyo y la amistad o el grado de comunicación organizacional.
- **Satisfacción** con la estabilidad en el empleo.

- **Satisfacción con las condiciones de trabajo**, referentes al ambiente físico y al espacio en el lugar de trabajo, limpieza, horarios, ruidos, temperatura, otros.
- **Satisfacción con la disponibilidad de feedback** y el reconocimiento recibido por el desarrollo de las tareas, sus habilidades técnicas, otro, el estilo de dirección y liderazgo predominante en la empresa, liderazgo participativo y con las posibilidades de control, autonomía y participación del trabajador en la toma de decisiones en la organización sobre los procedimientos y las tareas.
- **Satisfacción con las oportunidades de ascenso** y promoción a partir de las posibilidades de formación u otros aspectos en los que se apoya la promoción.
- **Satisfacción con la información**, la comunicación y las relaciones humanas o administrativas con los superiores y el estilo de supervisión.
- **Satisfacción con los valores y estrategias de la empresa en general**, el modo de gestionar el cambio, el respeto y la mejora de la sociedad, el medio ambiente, etc., y con la pertenencia a una organización cooperativa.

Para Gibson y Otros (1996) la satisfacción en el trabajo es una predisposición que los sujetos proyectan acerca de sus funciones laborales. El propio autor la define como: “El resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios. Aunque son muchas las dimensiones que se han asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cinco de ellas que tienen características cruciales”. Siguiendo las indicaciones del propio autor, destacamos (Brunet, 1997).

- Paga: La cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga.
Trabajo: El grado en el que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades.
- Oportunidad de ascenso: La existencia de oportunidades para ascender.
- Jefe: La capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados
- Colaboradores: El grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores.

2.1.19 Teorías de la satisfacción en el trabajo

Esta teoría trata sobre la conducta generada por los individuos como consecuencia de la satisfacción en el trabajo, se describirán dos teorías que han contribuido de manera más importante al desarrollo de los modelos de la satisfacción en el trabajo:

- a) “La teoría de los dos factores” de Herzberg (1967)
- b) “El modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo”, propuesto por Lawler. (1973)
- c) “Modelo interactivo de la satisfacción en el trabajo, de Bruggemann y Ulich (1975)

2.1.19.1 Dimensiones de la satisfacción laboral

Existen dos aproximaciones al concepto de satisfacción laboral: unidimensional o global y multidimensional. La primera se centra en la satisfacción laboral como una actitud hacia el trabajo en general, que no equivale a la suma de las facetas de ésta, aunque depende de ellas. (Peiró y Prieto, 1996), la segunda defiende que la satisfacción laboral con aspectos específicos del trabajo está determinada por diferentes condiciones antecedentes y que cada aspecto o faceta del trabajo puede ser medido de modo independiente. Entre las dimensiones de la satisfacción laboral Peiró, Cook et al. (1981) mencionan los siguientes (Perez, 1997):

- Satisfacción con el jefe.
- Satisfacción con la organización.
- Satisfacción con los colegas de trabajo.
- Satisfacción con las condiciones de trabajo.
- Satisfacción con las progresiones en la carrera.
- Satisfacción con las perspectivas de promoción.
- Satisfacción con las recompensas de los sueldos.
- Satisfacción con los subordinados.
- Satisfacción con la estabilidad en el empleo.
- Satisfacción con la cantidad de trabajo.
- Satisfacción con el desempeño personal.
- Satisfacción intrínseca en general.

2.1.19.2 Fuentes de satisfacción laboral

La satisfacción laboral depende de ámbitos diferentes y tiene orígenes variados: el estilo de dirección, el comportamiento de grupos pequeños que funciona a modo de microclimas, el entorno profesional relacionado con la tarea y responsabilidades desempeñadas. Por otro lado, está el conocimiento del proyecto empresarial y su identificación con él. La política de recursos humano de la empresa es decisiva para la satisfacción laboral en múltiples facetas. Distintos autores han identificado las fuentes de satisfacción laboral, que se pueden resumir en:

- **Intrínsecas:** tiene que ver con las propias destrezas y experiencias, con la oportunidad para hacer lo que se sabe hacer o lo que a uno le gusta, con la responsabilidad que requiere con la autonomía o independencia de la que se disfruta. La selección del personal suele tener en cuenta la adaptación probable del empleado a su puesto.
- Número de horas de trabajo y distribución de estas en la jornada.
- Retribución e incentivos económicos, como el sueldo, otras pagas, y no económicos, como el estatus social, la seguridad en el empleo y las posibilidades de formación profesional.
- Sociales, derivadas de la función del contacto social y relacionadas con las oportunidades de interacción con los compañeros y con otros factores más difíciles de conocer como son el reconocimiento que se recibe de la dirección, la popularidad entre los compañeros y el sentimiento de cohesión o de permanencia a un grupo.
- Derivadas de la empresa, como la comunicación interna, las oportunidades de participación, sea bajo la forma de emitir opiniones y de que sean escuchadas o de ser tenidos en cuenta en los procesos de toma de decisiones-

Adicionalmente, cabe considerar que el elemento más inmediato de la satisfacción laboral requiere de las condiciones externas de realización de este, comodidad, luminosidad, ausencia de ruidos y todo lo que hace el lugar agradable, estén resueltas. Incluye factores como la seguridad laboral, evitación de accidentes y ergonomía en el puesto de trabajo, que disminuya la fatiga y mejore la concentración, el bienestar y el rendimiento. Una vez se han tenido en cuenta todos estos aspectos se debe procurar ajustar las condiciones del puesto de trabajo a las características antes descriptas, incluyendo las preferencias de los trabajadores.

El ambiente físico también tiene su importancia psicológica, ya que los elementos de una oficina o de un taller adquieren valor simbólico y pasan con rapidez a identificarse con aspectos de la personalidad. Los empleados añaden sus propios símbolos, “hacen suyo el territorio” y lo “marcan”, otros aspectos del entorno, como el color y la luminosidad, pueden afectar al tono emocional (Perez, 1997).

2.1.19.3 Consecuencias de la satisfacción laboral

En términos generales, los especialistas coinciden en señalar el impacto positivo y las consecuencias benéficas de la satisfacción con el trabajo. Las evidencias indican que cuando la satisfacción laboral aumenta se desarrollan actitudes positivas tanto hacia la organización (mayor compromiso, menor ausentismo y rotación), como hacia uno mismo (más satisfacción con la vida personal).

A continuación, se presentan los hallazgos más recientes sobre tales aspectos (Palma, 2006).

- Mayor compromiso con la organización. El compromiso organizacional es la aceptación de los objetivos y valores de la organización como propios y un fuerte deseo de seguir siendo miembro de esta, esforzándose para su bienestar.
- Disminución del ausentismo y de la rotación laboral. Se ha encontrado también una relación positiva entre la satisfacción laboral y la permanencia en el lugar de trabajo
- Disminución de síntomas de estrés. La acumulación del estrés crónico y la vivencia constante de insatisfacción laboral puede llevar a las personas a una situación de agotamiento. → Satisfacción con la vida. Las relaciones entre la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida en general no han sido claramente establecidas hasta el momento, sin embargo, postulan que la felicidad en el trabajo influiría positivamente en la satisfacción con la vida en general, conjugándose ambos aspectos.

2.1.20 Desempeño Laboral

Según Palmar el desempeño laboral se define como “el desenvolvimiento de cada individuo que cumple su jornada de trabajo dentro de una organización, el cual debe estar ajustado a las 22 exigencias y requerimientos de la empresa, de tal manera que sea eficiente,

eficaz y efectivo, en el cumplimiento de las funciones que se le asignen para el alcance de los objetivos propuestos, consecuente al éxito de la organización”. (Palmar R., Valero U., y Jhoan M., 2014, pág. 166)

De acuerdo a Montejo A.(2009), define el desempeño laboral como

“aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para lograr los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de competencias de cada individuo y nivel de contribución a la empresa”. (p.12-23)

El desempeño laboral es resultado de lo que una persona piensa y siente, estos factores influyen en sus acciones, en el logro de sus objetivos y las habilidades para conseguir el compromiso.

2.1.21 Claves del Desempeño Laboral

a) La Motivación

Toda organización está influenciada por una combinación de experiencias, valores compartidos, una visión del futuro y recompensas esperadas que en conjunto constituyen la motivación de sus miembros, comprender qué es lo que motiva a una organización y puede ser una herramienta poderosa para evaluar y mejorar su desempeño.

El autor Romero define la motivación como “una atracción hacia un objetivo, que supone una acción por parte del sujeto que permita aceptar el esfuerzo requerido para conseguir ese objetivo; está compuesta por necesidades, tensiones, deseos, incomodidades y expectativas, constituye un paso al aprendizaje y el motor del mismo”. La falta de motivación hace complicada la consecución de los objetivos. El Ministerio de Salud, (2009), define motivación como,

“condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización son las intenciones y de reacciones y actitudes naturales y propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes”. (Romero R., 2010, p. 26-29)

b) La Responsabilidad

La responsabilidad dentro de una organización, engloba una serie de funciones que deben ser asumidas sea cual fuere los resultados. Es por este hecho que las personas mal administradas tratan de evitar la responsabilidad y pasarle al otro la carga, generalmente llegando a instancias más elevadas, quienes se ven en la obligación de decidir y al hacerlo, sea esté bien o mal, será criticado sobre todo por las mismas personas que delegaron en un inicio estas decisiones, volviéndose un círculo vicioso.

d) Formación y Desarrollo Profesional

El desarrollo de los recursos humanos se ha vuelto una forma de abordar los nudos críticos dentro de las organizaciones, los programas de capacitación y desarrollo. Pueden facilitar el desarrollo de aptitudes y mejorar la comunicación entre el personal al suministrar un idioma en común, formar redes de empleados y establecer una visión común para la empresa. El desarrollo humano es definido por (García G., 2007, pág. 168) como “la oportunidad de crecimiento personal y profesional”, así mismo lo define como “un conjunto de intervenciones del cambio planeado, sustentado en los valores que buscan mejorar la efectividad organizacional y el bienestar del empleado no solo en el ámbito material sino psicológico: oportunidades de capacitación, oportunidades lúdicas, oportunidades de promoción y oportunidades de servicio”.

2.2 DEFINICIONES CONCEPTUALES

2.2.1 Consultor individual

Un consultor (del latín *consultus* que significa "asesoramiento") es un profesional que provee de consejo experto en un dominio particular o área de experiencia, sea mantenimiento, contabilidad, tecnología, publicidad, legislación, diseño, recursos humanos, ventas, arte, medicina, finanzas, relaciones públicas, comunicación, aprendizaje de lenguas extranjeras u otros.

La principal función de un consultor es asesorar en las cuestiones sobre las que posee un conocimiento especializado. Los consultores también poseen una especialización dentro de su actividad, ejemplo de esto es un consultor contable, con un nivel de especialización

mayor en los aspectos relacionados con la contabilidad o economía en una empresa a diferencia de un consultor comercial, que a veces pueden poseer un conocimiento general pero no necesariamente profundo en algunas áreas. (Consultor, 2020, <https://es.wikipedia.org/wiki/Consultor>)

2.2.2 Cultura Organizacional

Entendemos como cultura organizacional **aquellas normas y valores por los que se rige una empresa**. Unos principios relacionados con la estructura de la compañía, con los métodos de desempeño del trabajo, y hasta el modo en que se relaciona la plantilla.

La cultura organizacional de una empresa es uno de los pilares que llevan al buen uso de todo el potencial del equipo de colaboradores y, también, de la propia estructura interna. (Cultura organizacional, 2020, recuperado de <https://blog.hotmart.com/es/cultura-organizacional/>)

2.2.3 Motivación

La motivación es la acción y efecto de motivar. Es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona. Se forma con la palabra latina *motivus* ('movimiento') y el sufijo *-ción* ('acción', 'efecto'). (Motivación, 2020, recuperado de <https://www.significados.com/motivacion/>)

2.2.4 Satisfacción

El concepto de satisfacción hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales.

La satisfacción o insatisfacción nace de la comparación o juicio entre lo que una persona desea y lo que puede alcanzar. La satisfacción de esta evaluación crea un sentimiento positivo o de complacencia, o un sentimiento negativo o de insatisfacción según el empleado halle en su trabajo circunstancias que desea o diferencias entre lo logrado y lo anhelado. En conclusión, el grado de satisfacción se ve afectado por el Clima Organizacional.

2.3 CONTEXTO REFERENCIAL

Como compañía farmacéutica preocupada por el bienestar de los pacientes que padecen dolor, la empresa es consciente del valor que puede aportar al desarrollo farmacéutico. Para ello promueve un comportamiento ético que genere confianza y que no se centre exclusivamente en los resultados económicos.

Grünenthal es una compañía alemana independiente y de propiedad familiar, fundada en 1946. El grupo invierte de manera sostenible en innovación y desarrollo para ofrecer tratamientos innovadores para el manejo de dolor y tecnologías de vanguardia para los pacientes.

El grupo Grünenthal está presente en 32 países, con filiales en Europa, Australia, Latinoamérica y Estados Unidos, y cuenta con cerca de 5 200 empleados por todo el mundo. Sus productos se venden en más de 155 países. Grünenthal Pharma, filial española del grupo Grünenthal, se sitúa como empresa líder del dolor en España, y ocupa la décima posición en el grupo de compañías de entre 100 y 250 empleados del prestigioso ranking ‘Best WorkPlaces España 2014’, elaborado por el Instituto Great Place to Work®. Conocer las expectativas y los objetivos de nuestros grupos de interés respecto a nuestra actividad nos ayuda a mantener los más altos estándares de calidad y a lograr nuestros objetivos estratégicos, siempre de acuerdo con nuestro propósito y con nuestras actitudes.

En Grünenthal seguimos trabajando en la estrategia VISIÓN 2020, que implantamos en 2010 para adaptarnos a un entorno farmacéutico cada vez más complejo, y para salvaguardar nuestro futuro como compañía familiar e independiente basada en la innovación. Apostamos por la innovación para continuar ofreciendo a los pacientes los mejores tratamientos para el manejo del dolor, pues nuestra prioridad es mejorar su salud y su calidad de vida teniendo como máxima la seguridad de los pacientes. Nuestro objetivo es minimizar los riesgos de nuestros medicamentos al mismo tiempo que maximizamos los beneficios, mejorando la salud y la calidad de vida de millones de pacientes en todo el mundo. Este seguimiento se realiza a través de la unidad de Farmacovigilancia, disponible las 24 horas del día, todos los días del año, y que analiza y da respuesta a posibles sospechas de reacción adversa asociada a alguno de nuestros productos, reclamaciones de calidad u otras

situaciones especiales relacionadas con los medicamentos comercializados por Grünenthal Pharma. Asimismo, desde nuestros inicios estamos asociados a Farmaindustria, la Asociación Nacional Empresarial de la Industria Farmacéutica, que agrupa a 189 laboratorios de España, a los que representa ante la sociedad y ante sus administraciones públicas

El grupo Grünenthal está presente se encuentra en Bolivia desde el año 2014 brindando un servicio de primera calidad brindando a la población productos de altos estándares internacionales en farmacología, con el firme propósito de ayudar a los bolivianos a tratar el dolor y aliviarlo.

Como filial del grupo Grünenthal, compañía farmacéutica basada en la investigación, creemos que la innovación y la investigación son esenciales para lograr el crecimiento y la excelencia a la que nos hemos comprometido con todos nuestros grupos de interés. A nivel global, el grupo Grünenthal destina una parte importante de sus beneficios para crear nuevas líneas de investigación, innovación y desarrollo de nuevos productos, y así como para proporcionar mejores beneficios a los pacientes. El grupo, de propiedad familiar y con sede en Aquisgrán, Alemania, trabaja en nuevas terapias para el alivio del dolor agudo y crónico, y en el desarrollo de medicamentos innovadores de prescripción que aporten beneficios claros a los pacientes.

En 2014 el grupo Grünenthal destinó el 20% de las ventas globales, más de 230 millones de euros, a I+D+i. El objetivo de la compañía y, por tanto, de Grünenthal España así como del resto de las filiales es mejorar la calidad de vida de las personas que sufren dolor, innovando en nuevas formas que mejoren los tratamientos, y aplicando las últimas tecnologías a nuestros medicamentos.

2.3.1 Filosofía de la Empresa

2.3.1.1 Somos emprendedores

Somos especialistas con espíritu emprendedor, llevando verdaderos beneficios a los pacientes. Éste es el propósito que hoy dirige nuestra contribución como compañía especialmente orientada a cubrir las necesidades de los pacientes, y bajo el que hemos desarrollado una serie de actitudes y comportamiento que nos definen y con los que queremos fortalecer y aumentar la responsabilidad de todos nuestros empleados en Grünenthal:

innovador e ingenioso; honesto y valiente; orientado a resultados y aporte de valor, y comprensivo e inspirador. (Empresa Grunenthal, 2020 recuperado de www.grunenthal.es)

2.3.1.2 Nuestro servicio

Nuestra estrategia define qué estamos haciendo como compañía, y nuestro propósito, la razón de por qué lo estamos haciendo. Las actitudes nos sirven de guía para saber cómo lo estamos haciendo. Los pacientes y sus necesidades permanecen en el centro de todo lo que hacemos, y por ello nos proponemos llevarles verdaderos beneficios.

Nuestra meta es ser líderes y convertirnos en una compañía modelo entre las empresas de mediano tamaño de la industria farmacéutica. Así definimos el propósito que hoy tenemos en Grünenthal. (Empresa Grunenthal, 2020 recuperado de www.grunenthal.es)

Para lograrlo con éxito, hemos definido las actitudes y comportamientos que deben ser la base de la actuación corporativa de todos nuestros empleados:

- Innovador e ingenioso. Trabajamos para tener una visión más amplia y utilizar nuestras oportunidades con más destreza, porque en nuestra compañía hay mucho conocimiento, competencia e ideas.
- Honesto y valiente. Realizamos autocrítica en nuestro día a día y somos decididos en la toma de decisiones, pues somos conscientes de que son cualidades importantes para emprender con éxito.
- Comprensivo e inspirador. Fomentamos, como clave para lograr grandes cosas juntos, que todo el mundo se sienta responsable del del éxito de la compañía y aceptamos los errores como parte importante del camino hacia la excelencia.
- Orientado a resultados y que aporte valor. Centramos nuestros esfuerzos en lo que realmente favorece el resultado, y nos esforzamos por intercambiar y cooperar mutuamente para crea

2.3.1.3 Nuestro Propósito

Somos especialistas con espíritu emprendedor, llevando verdaderos beneficios a los pacientes (Empresa Grunenthal, 2020 recuperado de www.grunenthal.es)

“Nuestro propósito explica por qué el equipo de Grünenthal trabaja cada día con pasión y dedicación, nos da las directrices de lo que cada uno de nosotros puede aportar, y nos conduce hacia nuestra meta: ser una sólida compañía dedicada a las necesidades de los pacientes”.

Necesitamos conocer las razones por las que trabajamos en Grünenthal y cómo nuestro trabajo puede marcar la diferencia. Nuestro propósito nos da la respuesta. Los pacientes y sus necesidades están en el centro de todas nuestras ideas, decisiones y acciones. Cada cosa que hacemos, la hacemos por el paciente. (Empresa Grunenthal, 2020 recuperado de www.grunenthal.es)

Queremos utilizar nuestros excelentes conocimientos y amplia experiencia para lograr los mejores resultados para los pacientes. Así, somos capaces de darles verdaderos beneficios, dirigiéndonos a sus necesidades no cubiertas y ofreciendo productos más efectivos y con menos efectos adversos. (Empresa Grunenthal, 2020 recuperado de www.grunenthal.es)

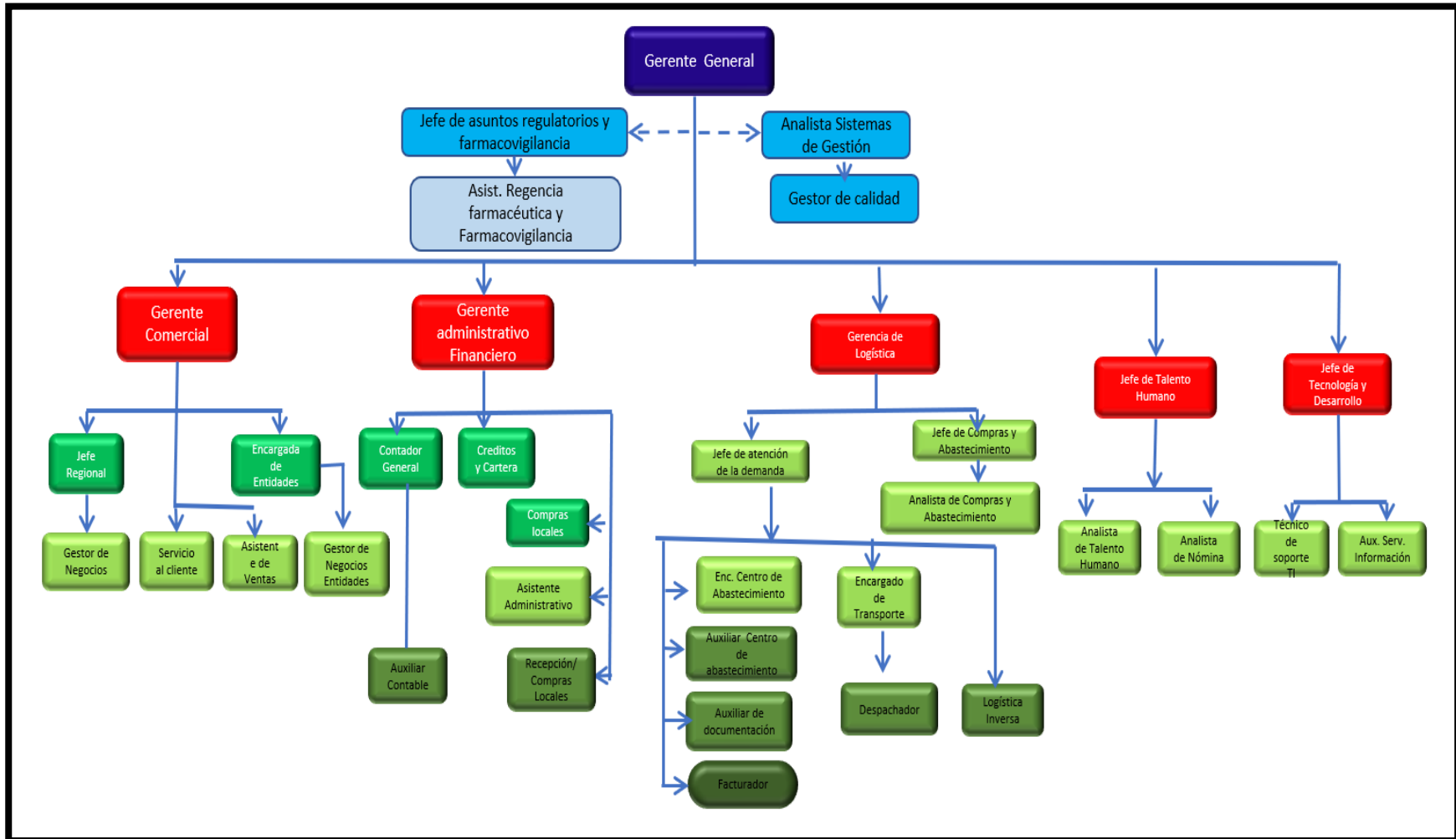
Como buenos emprendedores, combinamos de manera única nuestros valiosos conocimientos científicos con nuestra visión para los negocios.

Nuestro objetivo común es llegar a ser líderes y un modelo a seguir en la industria farmacéutica. Queremos demostrar nuestro valor al mercado haciendo hincapié en dos características principales: nuestra experiencia y nuestro destacado conocimiento del negocio.

2.3.1.4 Estructura Administrativa

La estructura administrativa se conforma por un Gerente General, que es representada por el propietario y es la base fundamental en la toma de decisiones; Gerente de Marketing, encargado de las ventas y planificación; el Gerente de Operaciones encargado de los Procesos y Calidad; y Gerente Administrativo Financiero, encargado de las Finanzas y Contabilidad, según el siguiente organigrama. (Empresa Grunenthal, 2020 recuperado de www.grunenthal.es)

Ilustración 5. Estructura Administrativa de la empresa Grunenthal



Fuente: Empresa Grunenthal, 2021 recuperado de www.grunenthal.es

2.4 ESTUDIOS PREVIOS DEL OBJETO DE ESTUDIO

Respecto a Trabajos académicos afines al presente estudio, es posible mencionar en síntesis en base a los criterios de la incidencia del clima Organizacional y el desempeño laboral, se menciona los siguientes:

Tabla 3. Trabajos académicos afines

1	<p>TÍTULO: CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN INSTITUTOS SUPERIORES TECNOLÓGICOS DE HUANCAYO, AÑO 2017.</p> <p>AUTOR: BOBADILLA MERLO, CALIFORNIA CARMEN UNIVERSIDAD DE HUANCAYO</p> <p>RESUMEN: El objetivo del presente trabajo de investigación fue determinar la relación que existe entre el clima organizacional y desempeño laboral en los Institutos Superiores Tecnológicos de Huancayo. Para ello se utilizó y validó los instrumentos de cada una de las variables, se aplicó a 104 docentes procedentes de cuatro Institutos Superiores de la localidad, entre ellos de sexo femenino y masculino; con tipo de condición laboral nombrados y contratados, por tipo de institución superior estatal o privada y tiempo de servicio. Todos fueron evaluados con una escala del clima organizacional de tipo Likert y una encuesta de desempeño laboral. Para ver la relación de las dos variables mencionadas.</p>
2	<p>TÍTULO: CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES DE MINISTERIO PÚBLICO GERENCIA ADMINISTRATIVA DE AREQUIPA”</p> <p>AUTOR: FIORELA ALEXANDRA GALLEGOS PAZ UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN, PERU, 2016</p> <p>RESUMEN: La presente tesis tiene como objetivo conocer el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de Ministerio Publico Gerencia Administrativa de Arequipa, específicamente los departamentos de</p>

	<p>Asesoría Legal, Presupuesto, Informática, Contabilidad, Tesorería, Abastecimiento, Patrimonio y Gerencia.</p> <p>Se ha desarrollado mediante un estudio cuantitativo con un diseño correlacional descriptivo en el marco de un Estudio de Caso. El principal instrumento de recolección de los datos que fue aplicado a los servidores toma en cuenta el cuestionario denominado Escala EDCO y Escala de Likert, la primera encuesta contiene preguntas sobre clima organizacional y el otro está basado en el desempeño laboral. Se ha utilizado SPSS versión 23 con el que se procesaron y se obtuvieron los resultados y la comprobación de la relación entre variables</p>
3	<p>TÍTULO: CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL DEL PROGRAMA NACIONAL CUNA MÁS EN LA PROVINCIA DE HUANCVELICA.</p> <p>AUTOR: DE LA CRUZ ORTIZ, EDWIN</p> <p>FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN, 2016</p> <p>RESUMEN: La investigación se desarrolló en la ciudad de Huancavelica, en una muestra de 32 trabajadores del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica – 2015, el objetivo principal fue determinar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica. El tipo de investigación utilizado fue aplicada, con nivel de investigación Correlacional, además se empleó los métodos de investigación general (Científico), método deductivo, Correlacional, con diseño de investigación Experimental: Transeccional - Descriptivo – Correlacional, donde el universo de estudio consta por 32 trabajadores considerados en la modalidad de contrato CAS. Los instrumentos que se utilizaron en la presente investigación fueron de la encuestas, el cuestionario de encuesta; del fichaje las fichas de resumen, bibliográficas y de resumen; de la observación se tiene a las fichas de. Dentro de las técnicas de procesamiento y análisis de datos se utilizó el programa SPSS v.22. Y finalmente se procesó la “r” de Pearson y la prueba “t” para contrastar las hipótesis de investigación</p>

Fuente: elaboración propia en base a los autores de mencionados

2.5 DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA

La empresa GRUNENTHAL entre los problemas que tienen en la gestión de su recurso humano es que a pesar de contar con personal fijo trabajando en planta, sin embargo, muchos funcionarios de la unidad comercial y administrativa se encuentran con contratos eventuales y muchos de ello en función a su rendimiento por producto, debiendo actualizar los contrato de manera anual, semestral e incluso en algunos casos trimestral.

Este tipo de manejo administrativo y diferencias entre el personal esta generado una reestructuración en la organización provocando una disminución del personal y modificación de puestos de trabajo, por lo cual el clima organizacional se ha visto afectado manifestándose en un egoísmo entre los pares para buscar apoyo, falta de comunicación entre las áreas de trabajo, y aunque no se ha observado un incremento en la ausencia laboral sí se ha identificado un descontento de los trabajadores por sentirse amenazados, lo cual ha repercutido negativamente en su desempeño laboral.

Esta desigualdad se refleja mas del 50% de los funcionarios de la empresa siendo que son 77 los funcionarios que se ven afectados en este régimen de contratación eventual por producto de los 114 funcionarios que desempeñan sus funciones en la empresa.

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según el tipo: Descriptivo. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (Hernández, 2010, p. 80).

Según su enfoque: Mixo Cualitativo-Cuantitativo.

“El enfoque **cuantitativo** usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández, 2010, p. 4). “El enfoque **cualitativo** lo que nos modela es un proceso inductivo contextualizado en un ambiente natural, esto se debe a que en la recolección de datos se establece una estrecha relación entre los participantes de la investigación sustrayendo sus experiencias e ideologías en detrimento del empleo de un instrumento de medición predeterminado. En este enfoque las variables no se definen con la finalidad de manipularse experimentalmente, y esto nos indica que se analiza una realidad subjetiva además de tener una investigación sin potencial de réplica y sin fundamentos estadísticos” (Hernández, 2010, p. 4).

Según el alcance: Correlacional: “Es correlacional porque se intenta hallar la relación entre las variables de estudio. Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (Hernández, 2010).

Esta investigación tiene un alcance correlacional, porque buscó hacer un análisis detallado de las partes en estudio, la aplicación de las diversas variables del clima organizacional y desempeño laboral, así como describir las características de la población, así como también determinar cuál es el estado actual de la marca, hábitos de compra y proceso de compra.

Diseño de investigación. No experimental, “al no manipularse alguna variable deliberadamente y transeccional porque intenta describir las relaciones entre dos o más variables en un determinado momento, así mismo se denomina no experimental porque no se realizó manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (Hernández, 2010, p.152).

En el caso de estudio que se aborda, se tiene el detalle:

- ✓ Método: Inductivo, porque se realiza el estudio en casos particulares para lograr generalizar y sintetizar la información.
- ✓ Enfoque: Cuantitativo, en vista que se recolectara datos para poder probar la hipótesis que se plantea.
- ✓ Diseño: no experimental y transeccional, esto implica que la investigación es de carácter descriptivo y correlacional.

3.2 UNIVERSO O POBLACIÓN DE ESTUDIO

El universo o población de estudio se enfocará a los trabajadores de la empresa GRÜNENTHAL, quienes suman a 114 trabajadores entre empleados de planta, con contrato por producto y jefes de unidades de los cuales 77 son consultores individuales por producto.

3.3 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO Y DISEÑO DE LA MUESTRA

Muestra es la parte que se encargara de capturar los datos relevantes provenientes de fuentes primarias para luego analizarlos y generalizar los resultados a la población. La idea generalmente consistirá en obtener muestras suficientemente representativas para generar conclusiones que se aplique a toda la población estudiada. (Hernández, 2010, p.152).

A continuación, se detalla la fórmula del cálculo del tamaño de la muestra probabilística a partir de una población finita:

Z = Nivel de confianza (correspondiente a tabla de valores de Z)

p = Porcentaje de la población que tiene el atributo deseado

q = Porcentaje de la población que tiene el atributo deseado = 1-p

N = Tamaño de la población

e = Error estimación máximo aceptado

n = Tamaño de la muestra

$$n = \frac{N * Z^2 * (p)(q)}{e^2 (N - 1) + Z^2 * (p)(q)}$$

Donde Z se obtiene de:

Tabla 4. Valores de Confianza

VALORES DE CONFIANZA TABLA (Z)	
95%	1.96
90%	1.65
91%	1.70
92%	1.76
93%	1.81
94%	1.89

Fuente: Elaboración propia en base a Peña, 2014

Inicialmente se realiza el cálculo de la muestra para la cantidad de personal con las que se trabajará:

Ingreso de datos:

Tabla 5. Muestreo de empresas

Datos	Equivalente	Observación
Z	1.96	De acuerdo a tabla
P	50%	El 50% de los empleados cumple con el perfil deseado, estos trabajadores forman parte de los consultores por producto
Q	50%	El 50% de los empleados no cumple con el perfil deseado
N	77	Cantidad personal eventual con contrato por producto
E	5%	Error de muestreo, en vista que no se tiene con certeza es del 5% siendo este el error estimado máximo aceptado

Fuente: Elaboración propia en base a Peña, (2014)

$$n = \frac{77 * 1.96^2 * (0.5) (0.5)}{0.05^2 (77 - 1) + 1.96^2 * (0.5) (0.5)}$$

$$n = 64.14 = 64 \text{ Trabajadores}$$

3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.1 Encuesta

- **Objeto:** Es uno de los instrumentos de investigación social más conocido y utilizado, consiste en aplicar procedimientos, más o menos estandarizados de interrogación a una muestra de sujetos representativos de un colectivo más amplio con la finalidad de obtener información sobre determinados aspectos de la realidad y el comportamiento humano. (Brunet, et al, 2000; Kotler & Armstrong, 2002).
- **Ventajas:** Se utilizó esta técnica con el fin de tomar las mejores decisiones para solucionar el problema planteado esto con la obtención de información que permitirá crear estrategias que te ayudarán a la solución de problemas, recabando información y apreciaciones directas de los gerentes y direcciones de marketing, utilizando un cuestionario de preguntas cerradas para su fácil respuesta. (Brunet, et al, 2000; Kotler & Armstrong, 2002).
 - Las encuestas permiten encontrar las causas de los problemas y aclararlos
 - Son vías de comunicación imparciales
 - Ayudan a obtener opiniones claras y profundas
- **Desventajas:** Un problema que presentan estas es que pueden carecer de sinceridad por parte del encuestado, por ello las desventajas claras se puede citar: (Brunet, et al, 2000; Kotler & Armstrong, 2002).
 - Falta de respuestas concienzudas
 - Diferencia entre la comprensión e interpretación
 - Algunas preguntas son difíciles de analizar
 - Falta de personalización
 - Preguntas omitidas

3.4.2 Entrevista.

- **Objeto:** Una entrevista formal y estructurada se caracteriza por estar planteada de una manera estandarizada; en ella se hacen preguntas que previamente fueron pensadas y que se dirigen a un entrevistado en particular que responde concretamente lo que se le está preguntando. (Mavarez, 2010)
- **Ventajas:** Se va utilizar esta técnica para recoger las opiniones de los Gerentes relacionados con las cuatro P, producto, precio, plaza, promoción, y otros aspectos que se consideren importantes para la investigación, así mismo otras ventajas son las siguientes: (Mavarez, 2010)
 - Asegura la elaboración uniforme de las preguntas para todos los entrevistados
 - Es fácil de administrar y evaluar
 - La evaluación es más objetiva tanto de quienes responden como de las respuestas a las preguntas
- **Desventajas:** Entre estas se pueden citar: (Mavarez, 2010)
 - El entrevistado puede no aceptar el carácter mecánico de las preguntas
 - Las preguntas pueden no ser adecuadas para todas las situaciones
 - Una entrevista estructurada reduce el poder responder de manera espontanea

3.4.3 Análisis documental

- **Objeto:** Esta técnica se utiliza para recolectar mayor información en revistas especializadas, tesis, monografías, libros, etc.
- **Ventajas:** Se puede citar las siguiente: (Mavarez, 2010)
 - Se tiene un enfoque crítico de la realidad
 - Aporta el conocimiento científico al documento
 - Se puntualizan y constituyen nuevas líneas de investigación
 - Aprovecha el contenido de datos electrónico y fuentes impresas
- **Desventajas:** Se puede citar las siguientes: (Mavarez, 2010)
 - Existen información en el internet que puede carecer de veracidad
 - Existe sesgo por parte de los autores debido a su ideología

Existe perdida de detalles por parte de las fuentes y el análisis de los hechos

CAPÍTULO IV

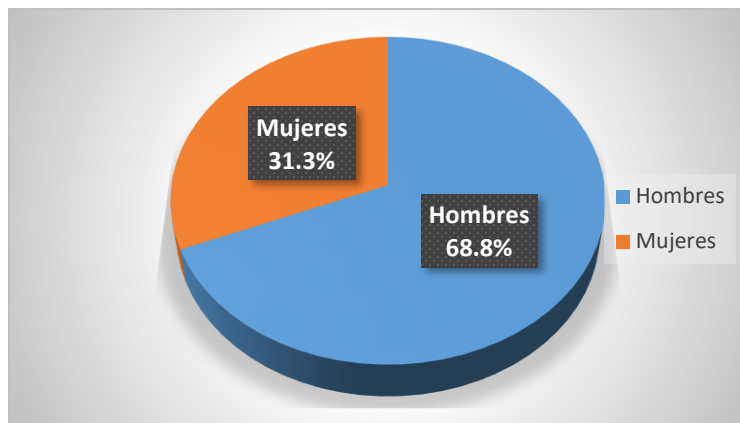
RESULTADOS Y VALIDACION DE LA INVESTIGACION

4.1. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

La encuesta analiza aspectos como la variable clima organizacional, toma de decisiones, motivación laboral, desempeño laboral, la productividad laboral, la eficacia y la eficiencia laboral, los cuales serán llevados a cabo de manera correlacional para determinar la relación entre las variables.

4.1.1 Sexo de los consultores

Gráfico 1. Clasificación por Sexo



Fuente: Fuente Propia

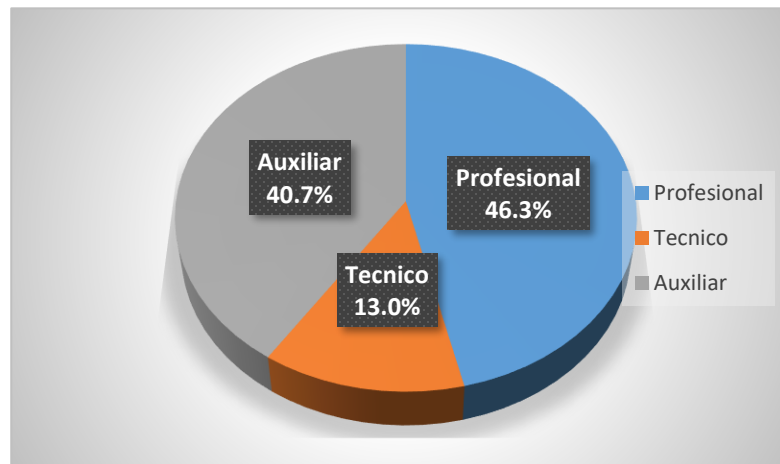
Análisis:

En el gráfico se puede observar que la mayor parte de los encuestados son de sexo masculino en un 68.8 % y del sexo femenino son un 31.3%, las cuales corresponden al personal de las diferentes unidades que componen la empresa Grunenthal.

Todo ello nos indica que en la empresa predomina el sexo masculino que el femenino según el dato estadístico.

4.1.2 Ocupación del trabajador

Gráfico 2. Clasificación por Ocupación



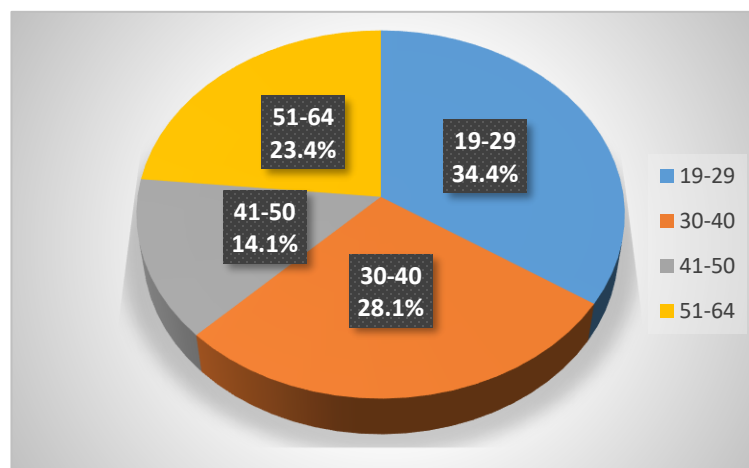
Fuente: Fuente Propia

Análisis:

En el gráfico se puede observar que el 46.3% son profesionales, seguido de un 40.7% que son auxiliares y un 13.0% que son técnicos en la empresa. El dato estadístico muestra que en la empresa Grunenthal, trabajan más profesionales que los técnicos y auxiliares. Este aspecto nos demuestra que en una gran mayoría dentro la empresa GRUNENTHAL son profesionales en las áreas donde desempeñan las diferentes funciones este factor colabora para el mejoramiento del clima organizacional dentro de esta empresa.

4.1.3 Edad de los trabajadores

Gráfico 3. Clasificación por Edad



Fuente: Fuente Propia

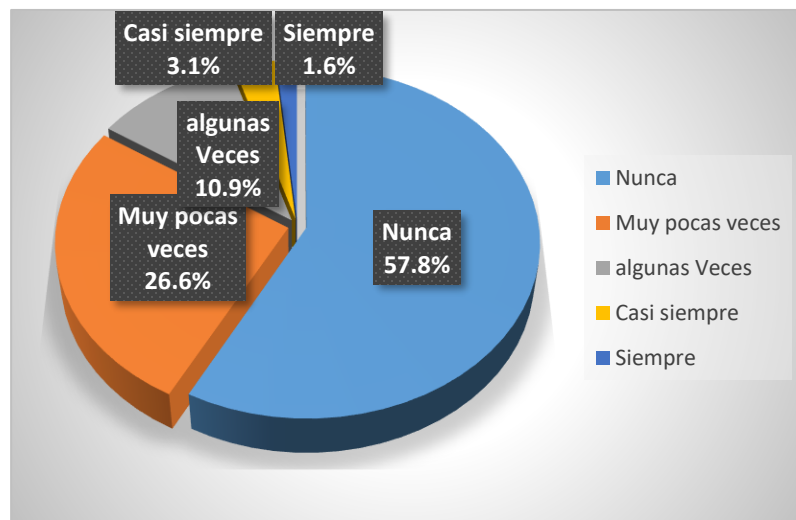
Análisis:

En el gráfico se puede observar que el 34.4% tienen entre 19 a 29 años, seguido de un 28.1% que tienen entre 30 y 40 años, a ello le sigue un 14.1% que tienen entre 41 y 50 años y finalmente un 23.4% que tienen una edad de 51 a 64 años. Todos ellos son los trabajadores de la empresa Grunenthal.

Este dato estadístico nos muestra que en la empresa Grunenthal trabajan más los jóvenes que las personas adultas, mismas que son de vital importancia para el desarrollo de la investigación.

4.1.4 ¿Usted piensa que el clima organizacional donde desarrollan su trabajo es bueno?

Gráfico 4. Variable Clima Organizacional



Fuente: Fuente Propia

Análisis:

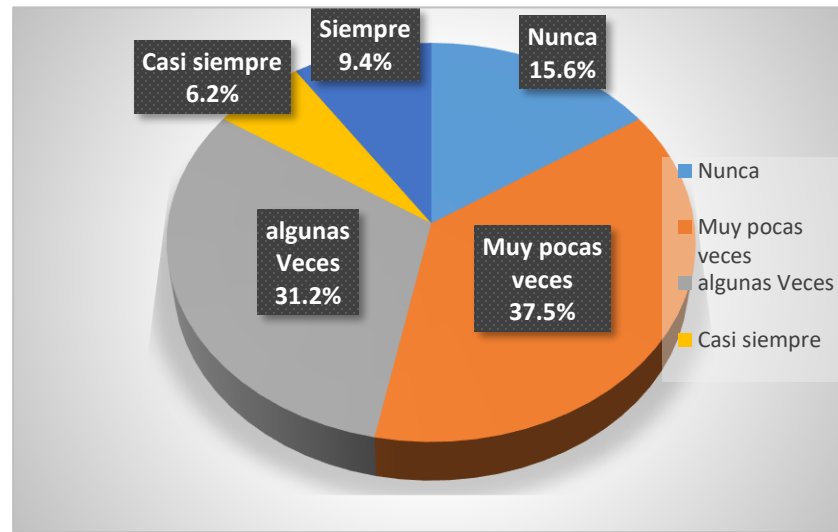
En el gráfico se puede observar que el 57.8% de los encuestados manifiestan que nunca han tenido clima organizacional favorable, seguido por el 26.6% que muy pocas veces han tenido clima organizacional favorable, seguido del 10.9% que manifiestan que algunas veces han tenido clima organizacional favorable.

En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje fue que el personal en su gran mayoría no se siente cómodo respecto al clima organizacional que actualmente cuenta dentro de esta empresa esta información no es favorable debido a que al no existir un

buen clima laboral disminuye el nivel del cumplimiento de las funciones dentro esta empresa así mismo esto también es ocasionado posiblemente a factores derivados de la estructura organizacional y la diferencia que existe entre eventuales y funcionarios de planta.

4.1.5 ¿Usted piensa que la comunicación interpersonal es fluida y buena?

Gráfico 5. Variable Comunicación Interpersonal



Fuente: Fuente Propia

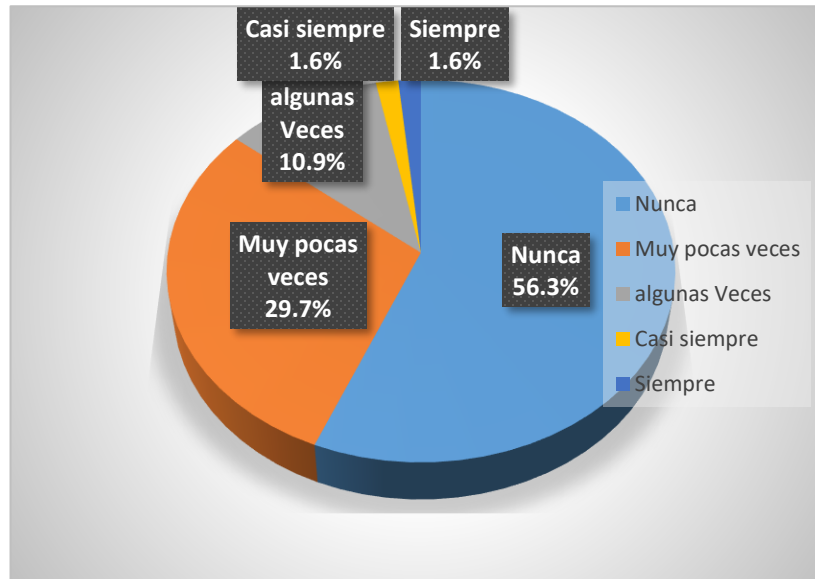
Análisis:

Según los resultados se puede observar que el 37.5 % de los trabajadores manifiestan que muy pocas veces logran obtener una comunicación interpersonal adecuada, seguido de un 31,2% que manifiestan que logran algunas veces obtener una comunicación interpersonal adecuada, seguido del 15.6% que manifiestan que nunca logran una comunicación interpersonal adecuada.

El gráfico muestra una realidad bastante importante dentro de la empresa Grunenthal ya que demuestra que no existe una buena comunicación dentro de esta entidad y eso delata una actitud negativa dentro la misma lo que el mayor porcentaje referente a la comunicación interpersonal es que muy pocas veces logran una comunicación interpersonal adecuada en sus unidades de trabajo siendo que existe el miedo que al hacer un reclamo, sugerencia, retroalimentación de algún proceso, etc. Pueda malinterpretarse y esto conlleve posteriormente a un retiro de la empresa.

4.1.6 ¿Usted tiene autonomía en la toma de decisiones para realizar las tareas encomendadas?

Gráfico 6. Variable Toma de Decisión



Fuente: Fuente Propia

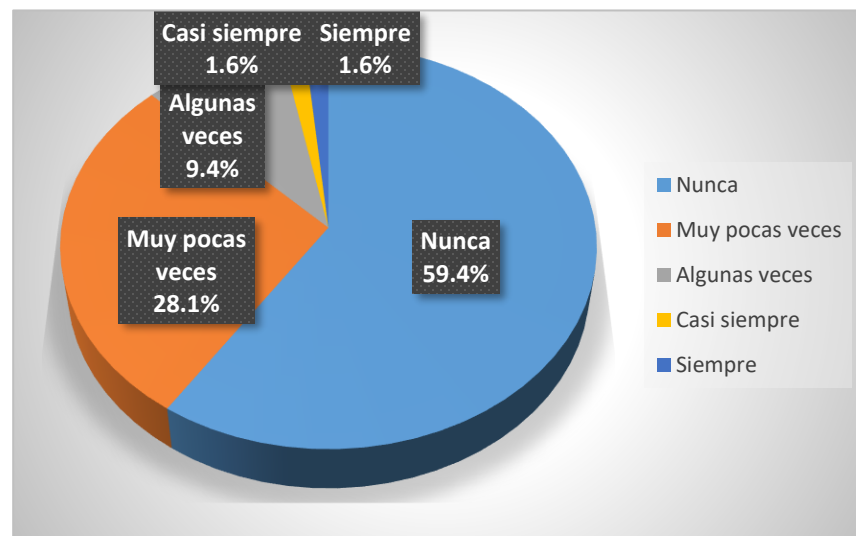
Análisis:

En el gráfico se puede observar que el 56.3% de los trabajadores encuestados manifiestan que nunca han tenido autonomía para la toma de decisiones en su puesto de trabajo; seguido del 29,7 % que manifestó que tienen autonomía para la toma de decisiones en su puesto de trabajo. Seguido por 10.9% que tienen autonomía algunas veces en su trabajo.

En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje referente a la autonomía para la toma de decisiones es nunca, lo cual indica que al no existir una autonomía laboral dentro la toma de decisiones lastimosamente la empresa tiene una organizacional arbitraria donde solo la cabeza cuenta con autonomía dentro las toma de decisiones esto conlleva al personal subalterno consultar cada decisión y seguir un determinado proceso burocrático para la aceptación de su trabajo dentro la planta en la empresa Grunenthal.

4.1.7. ¿Usted percibe una adecuada motivación personal?

Gráfico 7. Variable Motivación



Fuente: Fuente Propia

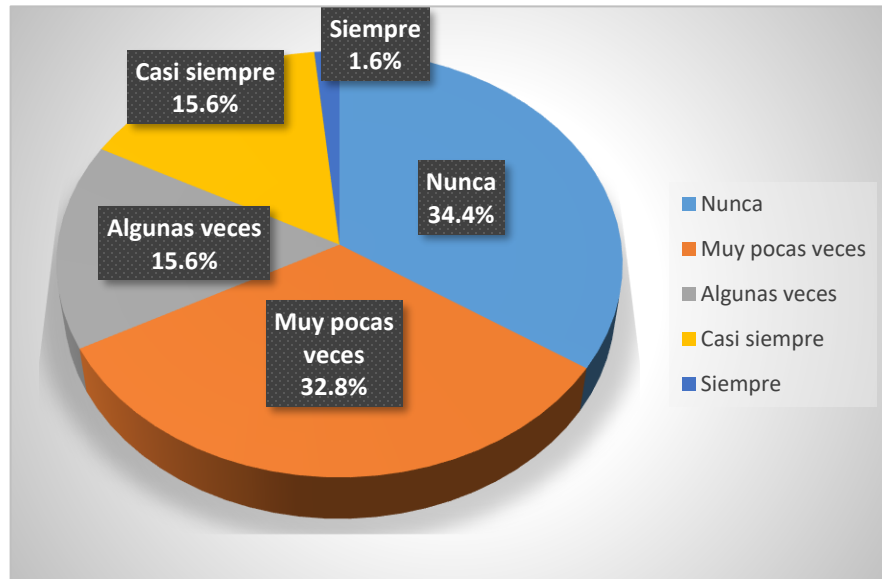
Análisis:

En respuesta a la consulta se puede observar que el 59.4 % de los encuestados manifiestan que nunca han tenido motivación laboral, seguido por el 28.1% que muy pocas veces han tenido motivaciones laborales, seguido del 9.4 % que manifiestan que algunas veces han tenido motivaciones laborales.

El gráfico nos muestra que dentro la empresa no existe factores motivacionales esto conlleva a tener dificultades dentro el ámbito laboral puesto a que baja la moral y la iniciativa debido a este factor por ello es importante indicar que dentro de un clima organizacional aceptable dentro de una empresa debe existir factores motivaciones, como primas u otros beneficios tanto para los funcionarios de planta, así como el personal eventual.

4.1.8 ¿Usted siente que tiene un adecuado desempeño laboral respecto a sus funciones?

Gráfico 8. Variable Desempeño Laboral



Fuente: Fuente Propia

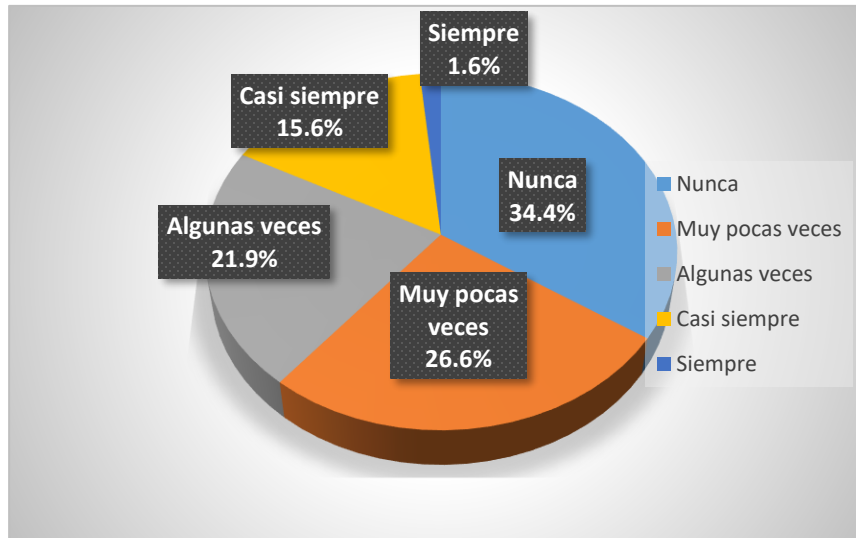
Análisis:

En el gráfico se puede observar que el 34.4 % de los encuestados manifiestan que nunca han tenido un adecuado desempeño laboral, seguido por el 32,8% que muy pocas veces han tenido un adecuado desempeño laboral, seguido del 15.6 % que manifiestan que algunas veces han tenido un buen adecuado desempeño laboral respecto a las funciones desempeñadas.

Este factor es importante que el personal rinda al máximo debido a mejorar el cumplimiento de objetivos de la empresa ya que va depender de este desempeño laboral el conseguir los logros institucionales que busca la empresa Grunenthal, por lo que se debe prestar especial atención en tratar generar una retroalimentación estructural y considerar mejorar los medios en los cuales sus trabajadores realizan sus funciones así mismo mejorar los factores tanto motivacionales como laborales.

4.1.9 ¿Usted siente que logra alcanzar una buena productividad laboral?

Gráfico 9.Variable Productividad Laboral



Fuente: Fuente Propia

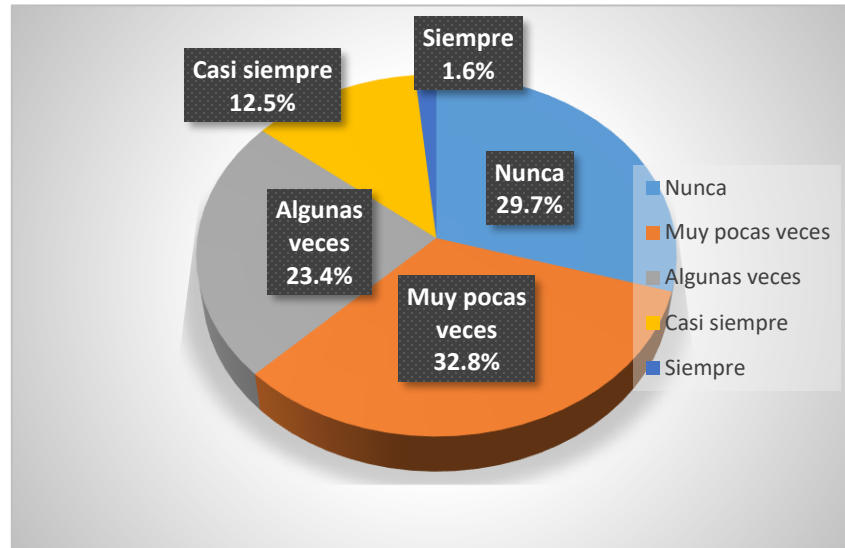
Análisis:

Acorde a la respuesta de los encuestados se puede observar que el 34.4 % de los trabajadores manifiestan que nunca logran la productividad laboral, seguido de un 26.6% que manifiestan que logran muy pocas veces la productividad laboral, seguido del 21.9% que algunas veces logran la productividad laboral.

Referente a esta cuestionante es alarmante saber que solo un pequeño porcentaje admite que siente lograr una buena productividad ya que al parecer el resto de los consultados refiere a que no logran la productividad laboral deseada, en la empresa Grunenthal, y este factor al igual que la anterior consulta es importante ya que si la productividad esta baja difícilmente la empresa podrá conseguir un mejor posicionamiento ya que sus trabajadores no se sentirán comprometidos con la empresa y con lo que esta pretende conseguir.

4.1.10. ¿En su criterio desarrollo sus labores de manera eficaz?

Gráfico 10. Variable Eficacia



Fuente: Fuente Propia

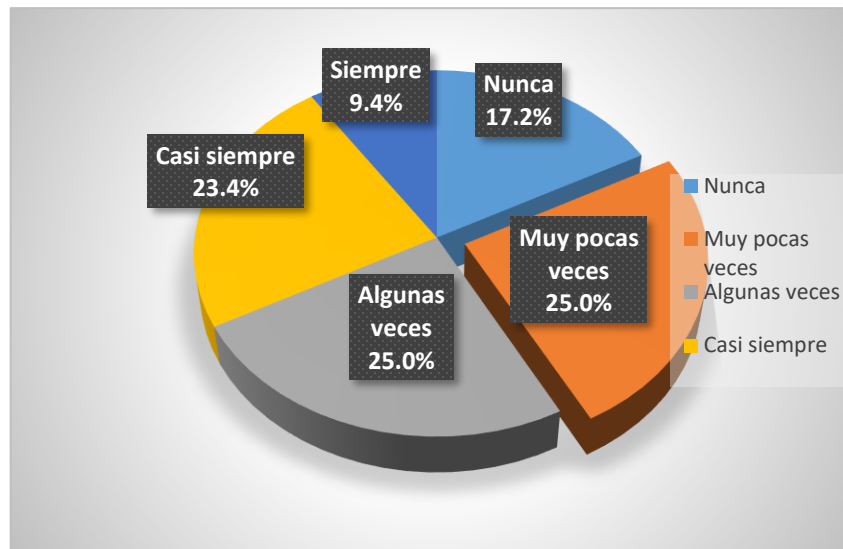
Análisis:

En respuesta se puede observar que el 32.8 % de los trabajadores encuestados manifiestan que muy pocas veces han tenido la eficacia; seguido del 29,7 % que manifestó que la tienen nunca han logrado la eficacia. Seguido por 23.4 % que manifiestan que algunas veces han logrado la eficacia.

La consulta nos rodea de incertidumbre puesto que la gran mayoría admite que no realiza una labor eficaz dentro el cumplimiento de sus deberes y tareas dentro de esta empresa podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje referente a la eficacia es que logran muy pocas veces la eficacia en el trabajo, esto puede ser un factor ya que puede ser que exista un ambiente de desconfianza y de desigualdad laboral en el que desarrollan sus funciones en la empresa Grunenthal.

4.1.11. ¿En su criterio desarrolla sus labores de manera eficiente todo el tiempo?

Gráfico 11. Variable Eficiencia



Fuente: Fuente Propia

Análisis:

En respuesta de los encuestados se puede observar que el 25,0% de los encuestados manifiestan muy pocas veces logran la eficiencia laboral, seguido del 25,0% que manifiesta que logran algunas veces la eficiencia laboral. Por otro lado, el 23,4% de los encuestados manifiestan que casi siempre logran la eficiencia laboral.

La consulta refleja que no existe un compromiso serio de parte de los trabajadores con el cumplimiento de funciones con la empresa debido a que el resultado con mayor porcentaje fue que algunas veces y muy pocas veces el personal de la empresa logra la eficiencia laboral dentro la empresa Grunenthal.

4.2. RESULTADOS DE LAS CORRELACIONES DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

Los resultados se calcularon mediante el sistema SPSS el cual genero datos de las relaciones correlacionales entre las variables identificadas en la encuesta, cuyos resultados fueron.

Tabla 6. Correlaciones entre las variables clima organizacional y desempeño laboral

			CLIMA ORGANIZACIONAL	DESEMPEÑO LABORAL
Rho de Spearman	CLIMA ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	1,000	,743**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	64	64
	DESEMPEÑO LABORAL	Coefficiente de correlación	,743**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	64	64

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 6 la evidencia estadística de correlación es de 0.743, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. La significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor <0.05. Por lo que se puede corroborar y demostrar la hipótesis planteada: El Clima Organizacional incide en el desempeño laboral de los consultores individuales de línea por producto de la empresa GRÜNENTHAL

Tabla 7. Correlaciones entre las dimensiones comunicación interpersonal y productividad laboral

			COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	PRODUCTIVIDAD LABORAL
Rho de Spearman	COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	Coefficiente de correlación	1,000	,520**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	64	64
	PRODUCTIVIDAD LABORAL (agrupado)	Coefficiente de correlación	,520**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	64	64

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 7, la evidencia estadística de correlación es de 0.520, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables.

La significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor <0.05.

Tabla 8. Correlaciones entre las dimensiones autonomía para la toma de decisiones y productividad laboral

			AUTONOMÍA PARA LA TOMA DE DECISIONES	PRODUCTIVIDAD LABORAL
Rho de Spearman	AUTONOMÍA PARA LA TOMA DE DECISIONES	Coefficiente de correlación	1,000	,663**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	64	64
	PRODUCTIVIDAD LABORAL	Coefficiente de correlación	,663**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	64	64

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 8, la evidencia estadística de correlación es de 0.663, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables.

La significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor <0.05.

Tabla 9. Correlaciones entre las dimensiones motivación laboral y productividad laboral

			MOTIVACIÓN LABORAL (agrupado)	PRODUCTIVIDAD LABORAL (agrupado)
Rho de Spearman	MOTIVACIÓN LABORAL (agrupado)	Coefficiente de correlación	1,000	,183
		Sig. (bilateral)	.	,148
		N	64	64
	PRODUCTIVIDAD LABORAL (agrupado)	Coefficiente de correlación	,183	1,000
		Sig. (bilateral)	,148	.
		N	64	64

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 9 la evidencia estadística de correlación es de 0.183, donde se demuestra que existe una relación directa; positiva muy débil; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables.

La significatividad, es muy baja porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un mayor a 0.01. Entonces existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor >0.05.

Tabla 10. Correlaciones entre las dimensiones motivación laboral y eficacia

			MOTIVACION LABORAL	EFICACIA
Rho de Spearman	MOTIVACION LABORAL	Coeficiente de correlación	1,000	,276*
		Sig. (bilateral)	.	,027
		N	64	64
	EFICACIA	Coeficiente de correlación	,276*	1,000
		Sig. (bilateral)	,027	.
		N	64	64

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 10 la evidencia estadística de correlación es de 0.276, donde demuestra que existe una relación directa; positiva muy débil; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. La significatividad, es baja porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un mayor a 0.01. Entonces existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor >0.05 .

Tabla 11. Correlaciones entre las dimensiones Comunicación Interpersonal y Eficiencia Laboral

			COMUNICACION INTERPERSONA L	EFICIENCIA LABORAL
Rho de Spearman	COMUNICACION INTERPERSONAL	Coeficiente de correlación	1,000	,553**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	64	64
	EFICIENCIA LABORAL	Coeficiente de correlación	,553**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	64	64

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 11, la evidencia estadística de correlación es de 0.553, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa

la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. La significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presenta un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor <0.05 .

Tabla 12. Correlaciones entre las dimensiones Autonomía para la toma de decisiones y la eficiencia laboral

			AUTONOMÍA PARA LA TOMA DE DECISIONES	EFICIENCIA LABORAL
Rho de Spearman	AUTONOMÍA PARA LA TOMA DE DECISIONES	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 64	,571** ,000 64
	EFICIENCIA LABORAL	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,571** ,000 64	1,000 . 64

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 12, la evidencia estadística de correlación es de 0.571, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. La significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor <0.05 .

4.3. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

Los resultados de este instrumento también coadyuvaran a demostrar la hipótesis planteada como se demuestra a continuación.

Tabla 13. Entrevistas

Entrevistado	Jorge Medrano; ADMINISTRADOR	Maricela Ramírez; ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS	Mateo Quintana; SUPERVISOR TECNICO OPERACIONES COMERCIALES
1. ¿Usted como considera que es la relación con los subalternos?	La empresa cuenta con excelentes trabajadores que han demostrado estar a la altura de las exigencias que se tiene, mas aun con la pandemia que se atravesó, la cual como empresa que importa productos farmacéuticos tuvimos que trabajar en horarios exhaustivos, respecto a la pregunta considero que la relación con los trabajadores es sana y buena	Los subalternos son buenos trabajadores y la relacion entre jefes de unidades y subalternos es buena	A veces no se puede establecer relaciones profundas con los subalternos, lo que hace que a veces se malentienda el hecho de no conectar con todos los trabajadores con una mala relación, sin embargo pienso que la relación es normal.
2. ¿En su criterio se motiva constantemente a los trabajadores?	Al referirnos a motivación la empresa reconoce con los debidos pagos a los trabajadores que trabajan fuera de sus horarios laborales y en fines de semana, sin embargo, se esta analizando buscar mejores alternativas para fortalecer y motivar a los trabajadores.	No se cuenta con motivaciones personal, sin embargo, tratamos de cancelar los sueldos y primas a tiempo para que los trabajadores no se sientan estresados por aliviar los gastos de sus hogares.	Existen cargos con comisiones que se les brinda a los empleados sin embargo otro tipo de motivación no existe.
3. ¿Usted piensa que la productividad laboral en la empresa es buena?	En los tiempos que estamos atravesando el mercado farmacéutico tuvo un repunte en los pedidos y las ventas por lo que los trabajadores mostraron tener una buena productividad en la empresa.	Pienso que los trabajadores ponen de si en la empresa y tratan de cumplir sus objetivos laborales sin embargo el estrés hace que a veces tengan mucho trabajo que cumplir y a veces no llegan a cumplir sus metas sin embargo en general pienso que su productividad laboral es buena	Para que la productividad sea buena se debería no recargar a los trabajadores y presionarlos con sus metas, siento que esos factores no son buenos para mantener una buena productividad por lo que se debe mejorar esos aspectos mas aun con los consultores por producto de la empresa.
4. ¿Existe autonomía en la toma de decisiones?	Todos los subalternos tienen autonomía en sus funciones encomendadas sin embargo tienen que solicitar y consultar a sus jefes de unidades toda decisión que afecte los intereses de la empresa	Se cuenta con una estructura organizacional en la empresa por lo que la autonomía de sus decisiones se encuentra estipulada en el manual de funciones según su cargo.	Cada funcionario cuenta con sus procedimientos y funciones claras en la empresa por lo que la autonomía en las funciones depende de cada trabajador y área.
5. ¿La comunicación interpersonal es fluida en la empresa?	Pienso que la comunicación es fluida y normal entre subalternos y jefes de unidades	A pesar de algunas limitaciones por la infraestructura pienso que la comunicación interpersonal es buena.	Cada unidad de trabajo cuenta con sus trabajadores, lo que hace que en cada unidad la comunicación sea buena, sin embargo, entre unidades la comunicación es regular.
6. ¿Usted piensa que el clima organizacional en la empresa es el adecuado para los consultores en línea por producto?	La suma de los factores antes mencionados hace que los trabajadores se encuentren en un ambiente laboral saludable sin embargo los trabajadores que se encuentran trabajando por producto sienten mayor estrés a diferencia del personal de planta por lo que pienso que el clima organizacional en la empresa es relativamente normal	El clima organizacional en la empresa y dependiendo de cada unidad es diferente sin embargo en lo que respecta a los consultores por producto considero que para ellos el clima organizacional en la empresa es regular debido a que a veces no se sienten parte de la empresa por su situación de tener un contrato eventual por producto	El clima organizacional para los consultores en línea por producto pienso que es regular ya que entiendo, la presión a la que están sometidos mes con mes.
7. ¿Usted considera que el clima organizacional afecta el desempeño laboral de los consultores en línea por producto en la empresa?	Es un factor importante pero no determinante en el desempeño laboral de los consultores en línea por producto por lo que pienso que el desempeño de los trabajadores en la empresa es bueno.	Como mencione el clima organizacional es regular y por ende es posible que este afecte el desempeño laboral de los consultores en línea por producto siendo que el personal en línea muchas veces se ve presionado por mantener su trabajo con los contratos eventuales que firman y por ello sus objetivos mensuales mantienen un poco de presión en ellos.	Es claro que a pesar de que ellos buscan trabajar mejor que incluso el personal de planta es posible que la presión haga que el clima en el cual desarrollan sus funciones y actividades laborales pueda afectar el desempeño laboral de los consultores en línea por producto en la empresa, por lo que es importante desarrollar una estrategia que les permita sentirse mas parte de la empresa y compensarlos de alguna manera por su trabajo que desarrollan.

Fuente: Elaboración Propia

4.3.1. Análisis cualitativo ATLAS.TI

1.- Herramienta ATLAS.TI v9:

ATLAS.TI es un programa informático utilizado principalmente, en investigación cualitativa o análisis de datos cualitativos.

El propósito de ATLAS.TI es ayudar a los investigadores a descubrir y analizar sistemáticamente fenómenos complejos ocultos en datos no estructurados (texto, multimedia, geoespacial). Este programa proporciona herramientas que permiten al usuario localizar, codificar y anotar hallazgos en el material de datos primarios, para sopesar y evaluar su importancia y para visualizar las relaciones a menudo complejas entre ellos.

2.- Importación de Encuestas Realizadas:

Con la finalidad de realizar el análisis de las encuestas mediante la herramienta ATLAS.ti, se procede a reorganizar las (3) tres entrevistas realizadas en formato Excel separando de manera independiente cada una de las preguntas abiertas.

De esta manera la aplicación de software, considera como documento primario a cada fila del documento Excel, por ende, se considerarán los (3) tres documentos primarios o las entrevistas realizadas, cada una con sus respectivas consultas abiertas.

Ilustración 6. Estructura del Documento a Importar

		Datos		Preguntas Abiertas		
		Datos	Datos	Preguntas	Preguntas	Preguntas
Documentos Primarios	Entrevista 1					
	Entrevista 2					
	Entrevista 3					

Fuente: Elaboración Propia

Se debe aclarar que el procedimiento de importación debe considerar una preparación de las denominadas cabeceras de pixel, para que el documento puede ser interpretado de manera correcta por el software ATLAS.TI para ello se introducen caracteres especiales en la cabecera del documento Excel con las siguientes consideraciones:

- ! con este carácter se define el nombre del documento
- ^ autor del documento

- ~ lugar donde se realizado la entrevista
- :: Codificación Abierta para las preguntas asociadas a las respuestas.

De esta manera el documento estructurado con las consideraciones descritas y con los datos obtenidos en las entrevistas quedaría de la siguiente manera, el mismo que estaría listo para su importación en el software ATLAS.TI.

Ilustración 7.Documento Reorganizado de Encuestas

Analisis Encuestas.xlsx - Excel							
Buscar (Alt+Q)							
Archivo Inicio Insertar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Programador Ayuda							
Cada unidad de trabajo cuenta con sus trabajadores, lo que hace que en cada unidad la comunicación sea buena, sin embargo, e							
	A	B	C	D	E	F	G
	Participante	Nombre	Formación Académica	Lugar de Entrevista	Relacion Con Dependientes ¿Usted como considera que es la relación con los subalternos?	Incentivos al Personal ¿En su criterio se motiva constantemente a los trabajadores?	Productividad Laboral ¿Usted piensa que la productividad laboral en la empresa es buena?
1		Jorge Medrano	Administrador	La Paz - Bolivia	La empresa cuenta con excelentes trabajadores que han demostrado estar a la altura de las exigencias que se tiene, mas aun con la pandemia que se atravesó, la cual como empresa que importa productos farmacéuticos tuvimos que trabajar en horarios exhaustivos, respecto a la pregunta considero que la relación con los	Al referimos a motivación la empresa reconoce con los debidos pagos a los trabajadores que trabajan fuera de sus horarios laborales y en fines de semana, sin embargo, se esta analizando buscar mejores alternativas para fortalecer y motivar a los trabajadores.	En los tiempos que estamos atravesando el mercado farmacéutico tuvo un repunte en los pedidos y las ventas por lo que los trabajadores mostraron tener una buena productividad en la empresa.
2	Participante 2	Maricela Ramirez	Encargado de Recursos Humanos	La Paz - Bolivia	Los subalternos son buenos trabajadores y la relacion entre jefes de unidades y subalternos es buena	No se cuenta con motivaciones personal, sin embargo, tratamos de cancelar los sueldos y primas a tiempo para que los trabajadores no se sientan estresados por aliviar los gastos de sus hogares.	Pienso que los trabajadores ponen de si en la empresa y tratan de cumplir sus objetivos laborales sin embargo el estrés hace que a veces tengan mucho trabajo que cumplir y a veces no llegan a cumplir sus metas sin embargo en general pienso que su productividad laboral es buena
3	Participante 3	Mateo Quintana	Supervisor Técnico Operaciones Comerciales	La Paz - Bolivia	A veces no se puede establecer relaciones profundas con los subalternos, lo que hace que a veces se malentienda el hecho de no conectar con todos los trabajadores con una mala relación, sin embargo pienso que la relación es normal.	Existen cargos con comisiones que se les brinda a los empleados sin embargo otro tipo de motivación no existe.	Para que la productividad sea buena se debería no recargar a los trabajadores y presionarlos con sus metas, siento que esos factores no son buenos para mantener una buena productividad por lo que se debe mejorar esos aspectos mas aun con los consultores por producto de

Fuente: Elaboración Propia

2.- Creación de Proyecto en ATLAS.TI

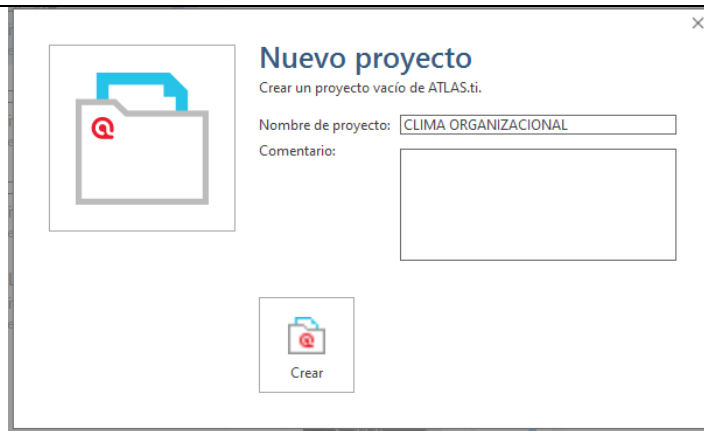
Para proceder con el análisis de datos, es necesario crear un proyecto en ATLAS.ti para importar los datos de la tabla Excel, que contiene la información e las encuestas realizadas, para ello se siguieron los siguientes pasos:

Ilustración 8. Proyecto en ATLAS.TI

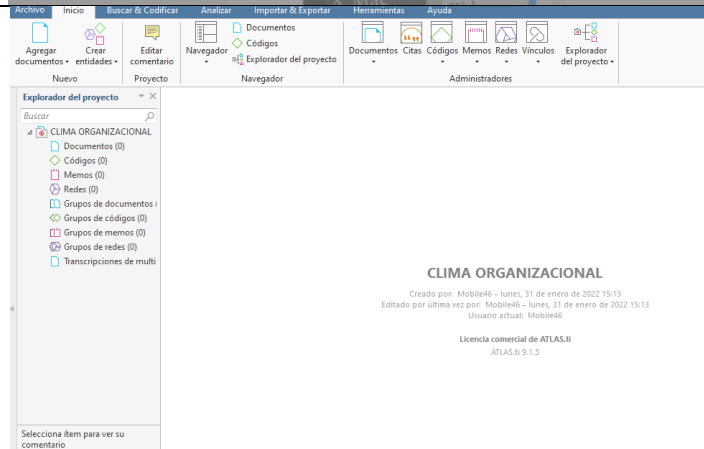
1. Instalación ATLAS.TI v.9



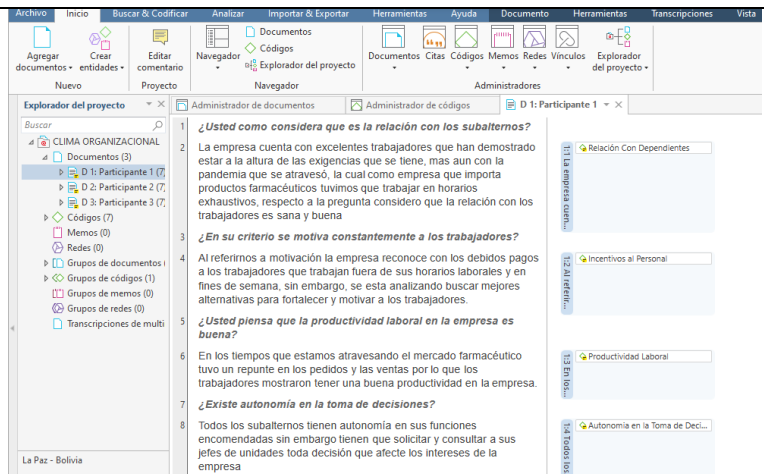
2. Creación de Un nuevo Proyecto.



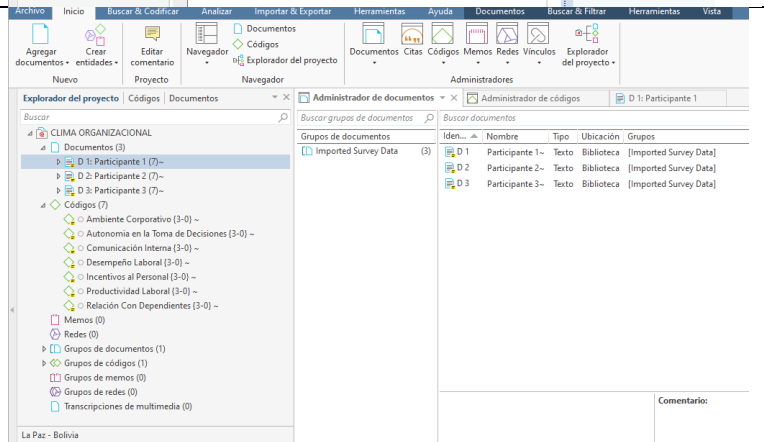
3. Escritorio de Trabajo.



4. Importación de Encuestas



5. Datos Importados Exitosamente



En esta etapa se puede observar que el documento importado contiene los tres (3) documentos primarios o entrevistas y la codificación automática de las 7 preguntas asignadas con sus respectivas citas o respuestas, información que esta lista para su análisis cualitativo.

3.- Codificación de Datos

Con la finalidad de realizar un análisis más profundo de la información, se realiza la codificación automática y la codificación manual de los datos, esto con la finalidad de utilizar los códigos para realizar el análisis cualitativo de las encuestas realizadas.

Ilustración 9.Codificación Participante 1

D 1: Participante 1 | D 2: Participante 2 | Administrador de códigos | D 3: Participante 3

1 **¿Usted como considera que es la relación con los subalternos?**

2 La empresa cuenta con excelentes trabajadores que han demostrado estar a la altura de las exigencias que se tiene, mas aun con la pandemia que se atravesó, la cual como empresa que importa productos farmacéuticos tuvimos que trabajar en horarios exhaustivos, respecto a la pregunta considero que la relación con los trabajadores es sana y buena

3 **¿En su criterio se motiva constantemente a los trabajadores?**

4 Al referirnos a motivación la empresa reconoce con los debidos pagos a los trabajadores que trabajan fuera de sus horarios laborales y en fines de semana, sin embargo, se esta analizando buscar mejores alternativas para fortalecer y motivar a los trabajadores.

5 **¿Usted piensa que la productividad laboral en la empresa es buena?**

6 En los tiempos que estamos atravesando el mercado farmacéutico tuvo un repunte en los pedidos y las ventas por lo que los trabajadores mostraron tener una buena productividad en la empresa.

7 **¿Existe autonomía en la toma de decisiones?**

8 Todos los subalternos tienen autonomía en sus funciones encomendadas sin embargo tienen que solicitar y consultar a sus jefes de unidades toda decisión que afecte los intereses de la empresa

1-1 La empresa cuen...
1-10 La...
1-11 AL...
1-12 Al referimos...
1-13 En los tie...
1-14 Todos los...
1-18 ento...

CM - Etica Profesional
CM - Incentivo Economico
CM - Etica Profesional
Productividad Laboral
Autonomia en la Toma de Deci...
CM - Barrera de Comunicación

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 10.Codificación Participante 2

D 1: Participante 1 | D 2: Participante 2 | Administrador de códigos | D 3: Participante 3

1 **¿Usted como considera que es la relación con los subalternos?**

2 Los subalternos son buenos trabajadores y la relacion entre jefes de unidades y subalternos es buena

3 **¿En su criterio se motiva constantemente a los trabajadores?**

4 No se cuenta con motivaciones personal, sin embargo, tratamos de cancelar los sueldos y primas a tiempo para que los trabajadores no se sientan estresados por aliviar los gastos de sus hogares.

5 **¿Usted piensa que la productividad laboral en la empresa es buena?**

6 Pienso que los trabajadores ponen de si en la empresa y tratan de cumplir sus objetivos laborales sin embargo el estrés hace que a veces tengan mucho trabajo que cumplir y a veces no llegan a cumplir sus metas sin embargo en general pienso que su productividad laboral es buena

7 **¿Existe autonomía en la toma de decisiones?**

8 Se cuenta con una estructura organizacional en la empresa por lo que la autonomía de sus decisiones se encuentra estipulada en el manual de funciones según su cargo.

2-1 Los...
2-10 No se que...
2-11...
2-12 No se cuen...
2-13 Pienso que los trab...
2-18 sin e...
2-14 Se cuenta c...

Relación Con Dependientes
CM - Incentivo Economico
Incentivos al Personal
Productividad Laboral
CM - Barrera de Comunicación
CM - Etica Profesional
Autonomia en la Toma de Deci...

Fuente: Elaboración Propia

4.- Creación de la Red Semántica.

La creación de la red semántica con los códigos generados dependerá del análisis que estamos realizando, por ello se debe aclarar que la aplicación de software ATLAS.ti sólo es una herramienta que nos facilita el trabajo, pero el análisis en sí, depende de nuestras habilidades de investigación.

A continuación, describimos las redes semánticas estructuradas en nuestro análisis.

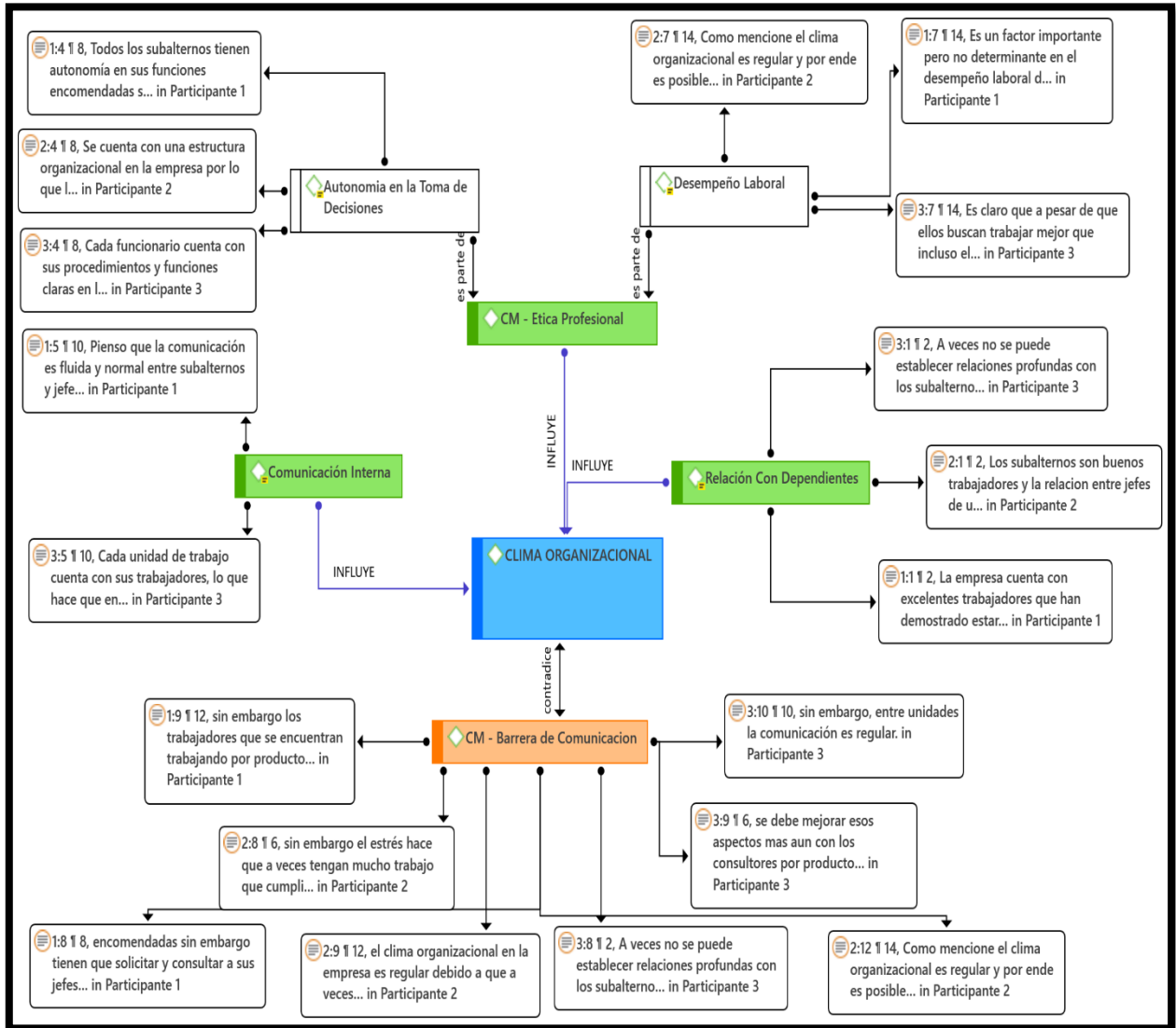
Red Semántica 1.-

Factores del Clima Organizacional

Cómo se analizara en la presente red semántica, el clima organizacional en un entorno corporativo está relacionado íntimamente a factores internos de la empresa tales como ser, la ética profesional, la percepción del trabajador para con su jefe es decir la relación con los dependientes y principalmente la comunicación interna, ya que sin una adecuada comunicación las políticas, normativas internas, incentivos de la organización no son transmitidas adecuadamente, siendo que llegan a convertirse en una barrera comunicacional que afecta directamente al clima organizacional de la empresa.

Como bien mencionan los encuestados, el clima organizacional no puede depender solo de los niveles jerárquicos y gerenciales, más al contrario depende de la participación y predisposición de todos los miembros de la organización, siendo la comunicación interna el principal factor para un adecuado clima organizacional y la falta de comunicación la principal causa de tener un mal ambiente laboral.

Ilustración 11.Red Semántica Factores del Clima Organizacional



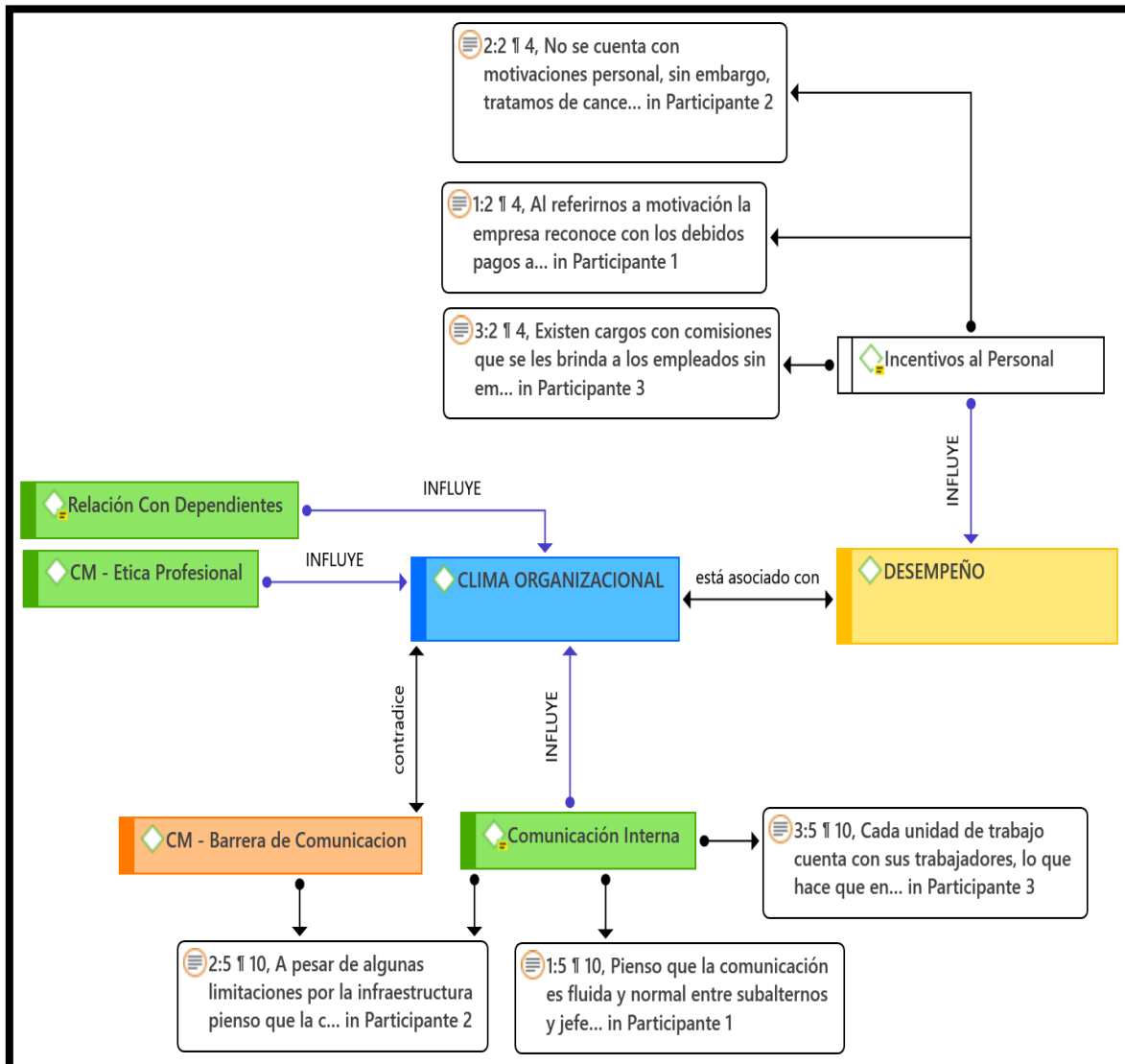
Fuente: Elaboración Propia

Red Semántica 2.-

Clima Organizacional y Desempeño

Como se puede ver en el análisis de las encuestas, el clima organizacional influye directamente sobre el desempeño de la organización y es el principal factor de bienestar de los trabajadores y miembros de la organización, incluso mucho más que otro tipo de incentivos.

Ilustración 12.Red Semántica Normativas



Fuente: Elaboración Propia

Como se menciona en las encuestas, en incentivo económico también incluye positivamente sobre el desempeño, pero en menor manera, ya que sin un ambiente o clima laboral adecuados los resultados económicos a nivel general se ven mermados.

Nuevamente se debe hacer notas que la comunicación está íntimamente relacionada al clima laboras y por ende al desempeño, por esta razón es importante que las organizaciones que busquen mejorar su desempeño, implemente los canales de comunicación adecuados entre los dependientes y mandos gerenciales, con la finalidad de que toda lo organización trabaje de manea sincronizada.

Conclusiones:

- Cómo se analizó en las entrevistas, el clima organizacional en un entorno corporativo está relacionado íntimamente a factores internos de la empresa tales como ser, la ética profesional, la relación con los dependientes y principalmente la comunicación interna, ya que sin una adecuada comunicación las políticas, normativas internas, incentivos de la organización no son transmitidas adecuadamente, siendo que llegan a convertirse en una barrera comunicacional que afecta directamente al clima organizacional de la empresa.
- Así mismo se puede evidenciar una relación directa de influencia entre el clima organizacional y el desempeño laboral como fueron representados en los resultados de las redes semánticas que el programa Atlas Ti arrojó.
- Por lo que se puede corroborar y demostrar la hipótesis planteada con las entrevistas la cual cita:

“El Clima Organizacional incide en el desempeño laboral de los consultores individuales de línea por producto de la empresa GRÜNENTHAL”

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1. OBJETIVO DE LA PROPUESTA

En este capítulo se presenta una propuesta de un plan de mejora del clima organizacional donde se expone la misión y visión de la empresa Gunenthal, así como también los objetivos que se pretenden lograr con la realización del plan. Dicho plan contiene las estrategias idóneas para contribuir al mejoramiento de los factores que inciden en el clima organizacional, así como también las recomendaciones para el uso de este plan.

5.2. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

El Clima organizacional ha cobrado importancia en las empresas de hoy en día, debido a que este puede convertirse en una fortaleza que encamina a la organización hacia el éxito o en una debilidad que pueda frustrar el logro de los objetivos de la misma. Además, es necesario determinar el nivel de clima organizacional que actualmente existe en la organización y a su vez identificar los factores que inciden tanto positiva y negativamente en dicho clima.

Debido a lo anterior nace la necesidad de formular estrategias, cuya aplicación permita mejorar el clima laboral en aspectos tales como la rotación de personal, ausentismo en los trabajadores, disminuir el número de accidentes, elevar la productividad, tener empleados más motivados y satisfechos con su trabajo, mejorando el desempeño laboral.

El plan estratégico que se propone para contribuir a la formación de un clima organizacional satisfactorio en la empresa Grunenthal, es realista y congruente al diagnóstico realizado.

En este sentido el plan servirá como un excelente instrumento que guiará a los consultores a mantener un clima laboral agradable.

El objetivo que se persigue con este plan es proponer diferentes estrategias para mejorar cada uno de los factores que inciden en el clima organizacional. Dichas estrategias permitirán a la empresa Grunenthal contar con un personal altamente calificado, capaz de compartir valores, creencias, estilos de comunicación y políticas propias de la institución.

Es por eso que al poner en práctica las estrategias propuestas a continuación, es de esperar que se logre fortalecer los intereses, así como lograr un alto grado de satisfacción de los trabajadores de la empresa Grunenthal.

5.2.1. Estrategia para mejorar la estructura

El factor estructura se refiere a la percepción que tienen los empleados acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Por lo tanto, la importancia de este factor radica en lograr procedimientos ágiles y reglas adecuadas que no constituyan obstáculo en la realización del trabajo, sino lograr que las actividades se realicen de manera eficiente.

Debido a lo anterior se proponen las siguientes estrategias para mejorar el factor estructura:

- Crear un manual de funciones que sirvan como una guía de acción a los consultores individuales de línea para realizar su trabajo de una mejor manera.
- Mejorar el manual de descripción de puestos para que los consultores individuales de línea posean un mejor conocimiento de las tareas que desempeñan y conozcan a quien acudir cuando se presentan dificultades.
- Es necesario realizar un estudio entre el personal de la empresa Grunenthal con el fin de determinar de manera específica todos aquellos procedimientos que los consultores individuales de línea consideran que obstaculizan la realización de sus labores. Los procedimientos o trámites que se identifiquen deberán ser analizados, utilizando como herramienta “La Simplificación del Trabajo”, la cual valiéndose de diagramas de proceso u otros recursos, permitirá determinar todos aquellos pasos o aspectos de un proceso que pueden ser modificados para agilizar su realización. El estudio podría indicar

la necesidad de redistribuir funciones, eliminar, reducir o combinar tareas, eliminar o reducir el uso de documentos impresos, entre otros.

- Con el fin de que los consultores individuales por producto desarrollen sus labores de una manera más eficaz y en menor tiempo, se debe proporcionar a los funcionarios tabletas, teléfonos celulares y cualquier otra herramienta necesaria para que ellos puedan desempeñar adecuadamente la función asignada.
- Modificar la misión y visión de la empresa Grunenthal, de tal forma que sea más inspiradora para los consultores individuales por producto y así estimularlos para que realicen el trabajo de una mejor manera.

5.2.2. Estrategia para mejorar el factor responsabilidad

Con las siguientes estrategias, se pretende que los consultores individuales de línea tengan una mayor autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, y que conozcan con mayor certeza cuáles son sus funciones y cuál es su importancia dentro de la organización. Todo lo anterior ayudará a fortalecer en los funcionarios el sentimiento de ser su propio jefe.

- Ofrecer a los consultores individuales de línea más puntuales durante el año un reconocimiento para incentivarlos a llegar siempre puntual a su trabajo.
- Darle más protagonismo a los empleados en la toma de decisiones dentro de su puesto de trabajo para que estos se sientan autorrealizados al momento de llevarlo a cabo.
- Brindar capacitación continua a los consultores sobre las diferentes herramientas que existen para administrar el tiempo. La utilización de estas herramientas permitirá a los trabajadores definir con claridad el propósito de su trabajo, las actividades a realizar, el tiempo límite para llevar a cabo tales actividades, las prioridades, los recursos disponibles, personas involucradas en las actividades, etc. Es decir, tales herramientas permitirán a los empleados planear y organizar de una mejor manera sus actividades, lo que conllevará a

un mayor aprovechamiento del tiempo que se les ha asignado para realizar sus funciones.

- Darle un reconocimiento a los empleados que están realizando mejor su trabajo, para que estos se preocupen y lo lleven a cabo de la manera más eficiente posible.
- Verificar periódicamente la distribución de las actividades laborales en cada empleado para que no recaiga la responsabilidad del trabajo en pocas personas.

5.2.3. Estrategia para el factor motivación

La motivación debe de actuar como una fuerza impulsora de la conducta humana, es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la vida, pero cobra un especial valor en el trabajo ya que es en esta actividad que el ser humano ocupa gran parte de su existencia. Por tal razón es necesario que las personas estén motivadas en su trabajo y que el trabajo no se convierta en una actividad opresora, sino en un medio que produzca satisfacción. Debido a lo anterior se proponen las siguientes estrategias para mejorar el factor motivación:

- Celebrar a cada consultor individual de línea su cumpleaños para que ellos se sientan importantes y que se preocupan por él.
- Brindar a los consultores individuales de línea capacitaciones para que estos adquieran habilidades y aptitudes que les permitan tener oportunidades de crecimiento siendo así más valiosos para la empresa.
- Apoyar los estudios de los consultores individuales por producto que trabajen en la empresa Grunenthal.

5.2.4. Estrategia para mejorar el factor relaciones y cooperación

Las relaciones interpersonales son importantes, porque a través de ellas las personas muestran su identidad, capacidad, habilidades, empatía, aceptación, apoyo, respeto mutuo, trabajo en equipo, etc., por lo tanto, se debe buscar que las relaciones entre el personal sean sanas, pues esto afecta a su vez el ánimo de la empresa en general y consecuentemente la productividad. Por tal razón los coordinadores deben vigilar las relaciones interpersonales

entre los consultores individuales de línea y estar pendiente de los disgustos y mal entendidos que se den entre el personal.

Debido a lo anterior se proponen las siguientes estrategias para mejorar los factores relaciones y cooperación:

- Brindar capacitaciones a los consultores individuales de línea para fomentar el trabajo en equipo de tal manera que fortalezca la relaciones y la cooperación con los compañeros de trabajo y así reducir la posibilidad de que se den conflictos.
- Capacitar a los coordinadores técnicos sobre el trato y el manejo que deben dar a sus dependientes para fortalecer la relación entre jefes y subordinados.
- Se deben realizar actividades sociales (cenas, excursiones, celebraciones, etc.) dirigidas a los funcionarios de la entidad con el fin de estrechar los lazos de amistad y de compañerismo entre los trabajadores; esto contribuirá a una mayor cohesión del grupo de trabajo. Adicionalmente estas actividades sociales serán percibidas como una prestación que la empresa proporciona a sus empleados, lo cual contribuirá a estimular el sentimiento de pertenencia de los empleados a la organización.

5.2.5. Estrategia para mejorar el factor comunicación

El factor comunicación comprende los aspectos referidos a la libertad que tiene el personal para expresar las percepciones acerca del trabajo y de la efectividad de los canales de comunicación existentes, a lo largo de toda la línea jerárquica, necesarios para el desarrollo normal de las actividades de la empresa.

La comunicación es un proceso vital en cualquier organización ya que contribuye a que la información fluya de manera efectiva, haciendo que las operaciones se realicen eficientemente, con calidad, y para que se tomen las decisiones gerenciales adecuadas.

Con las siguientes estrategias, se espera que la empresa Grunenthal, mantenga en forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que los consultores estén enterados de las actividades que realiza la empresa.

- Dar a conocer a todo el personal las decisiones, los acuerdos, los nuevos proyectos que el comité directivo pretende llevar a cabo, así como también informar de los logros alcanzados y hacerlo oportunamente para mantener la efectividad en el flujo de información.

5.2.6. Estrategia para mejorar el factor conflictos

Con las siguientes estrategias, se pretende que los problemas que existan entre los funcionarios sean de conocimiento de aquellas personas que puedan brindar una solución adecuada y que no permanezcan escondidos o se disimulen. Además, lograr que exista una comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la entidad, para evitar los rumores y que se degenere el conflicto.

- Nombrar una persona encargada de solucionar los conflictos que se producen entre los compañeros de trabajo para evitar que estos dañen la imagen y la productividad de la entidad.

5.2.7. Estrategia para mejorar el factor identidad

Con la siguiente estrategia se pretende fortalecer el sentimiento que tienen los consultores individuales de línea de pertenecer a la institución y ser un miembro valioso de un equipo de trabajo, es decir, lograr aquella sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

- Velar para que en la institución exista equidad externa con el propósito de que los honorarios estén acorde a los que paga el resto de la administración central para que los consultores individuales de línea se sientan identificados con la empresa y así evitar la rotación del personal.

5.2.8. Estrategia para mejorar el Liderazgo

El factor liderazgo se refiere al tipo de relación que existe entre jefes y subordinados, y al impacto de la misma en el ambiente laboral y por lo tanto en la consecución de los objetivos de la entidad. Por lo que se hace necesario contar con un liderazgo saludable que contribuya a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad, motivación y satisfacción en el trabajo.

Debido a lo anterior se proponen las siguientes estrategias para mejorar el factor liderazgo:

- Realizar reuniones periódicas para buscar un mayor acercamiento con el personal para poder generar la confianza en los empleados de expresar los puntos en los que no están de acuerdo.
- Debido a que gran parte de los consultores individuales de línea perciben que existen favoritismos o preferencias por parte de los coordinadores técnicos, y otro grupo de menor tamaño opina que no existe cooperación por parte de los coordinadores técnicos, es necesario brindar una capacitación sobre “Liderazgo” a todos los empleados que ocupen un puesto de la coordinador. Dicha capacitación debe comprender aspectos relativos a las relaciones con los subordinados, la motivación, el ambiente de trabajo, identificación y solución de problemas laborales, etc. Con el fin de que los jefes puedan identificar la mejor manera de conducir a su grupo de empleados, evitando actitudes que puedan afectar la moral de sus subordinados. El buen líder conoce a su personal y sabe cómo estimularlos, reconociendo los eslabones débiles y los pilares del grupo.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

EL clima organizacional influye de manera directa en el estado de ánimo y en el desempeño laboral, de los consultores individuales por producto de la empresa Grunenthal, el capital humano de la Entidad se encuentra desmotivado por la falta de interés por parte de los jefes de unidades y coordinadores técnicos.

Se debe precisar que el concepto de clima organizacional está vinculada a la comunicación interpersonal, autonomía para la toma de decisiones, motivación laboral y otros referentes al comportamiento. Sin embargo, existen diversas propuestas de clima organizacional, pero posiblemente la más clara y concisa sea de John Ivancevich (1997), quien señala que el clima organizacional es el estudio del comportamiento, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural.

En el presente trabajo, la comprensión y manejo de las dimensiones se expresan en la dimensión comunicación interpersonal, autonomía para la toma de decisiones, y motivación laboral, considerando que el desempeño laboral es de fundamental importancia, porque tiene una relación con el clima organizacional la empresa Grunenthal. Asimismo, el desempeño laboral tiene como dimensiones: productividad laboral, eficacia y eficiencia laboral que están vinculadas directamente al desempeño del trabajador.

- Existe una relación moderada entre la dimensión comunicación interpersonal y productividad laboral. Esta relación se confirma según el autor (Antonio, 2013), quién indica que la communication ocurre cuando hay "interacción recíproca entre los dos polos de la estructura relacional (Transmisor-Receptor)" realizando la "ley de bivalencia" que influye de manera directa en las acciones de los participantes.
- Existe relación muy débil entre la motivación del personal y productividad laboral. Esta relación lo explica la teoría de los factores de Herzberg. Quién señala que existen dos factores extrínsecos y factores intrínsecos que determina el desempeño laboral.

- Existe una relación débil entre la dimensión comunicación interpersonal y eficacia. La eficacia según Da Silva "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado".
- Existe una relación muy débil entre la motivación laboral y eficacia. Este resultado señala que la relación es muy débil debido que la motivación es influyente en el desempeño humano.
- Existe relación débil entre la motivación del personal y eficiencia laboral. La motivación juega un rol importante en la eficiencia del trabajador, así lo constata la Teoría de la Motivación de Maslow

Así mismo se concluye, sobre la base de los hallazgos encontrados, la existencia de una relación directa entre el clima organización y el desempeño laboral en los consultores individuales por producto la empresa Grunenthal durante el año 2021. ***Con este resultado se prueba la relación existente y se puede afirmar que, mientras mejor sea la percepción del clima organizacional, mayor será el desempeño de los trabajadores en la empresa.*** Este resultado está respaldado por Dessler, quién menciona que el clima organizacional determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y desempeño laboral.

Durante el desarrollo del presente trabajo se pudo identificar los factores que actualmente afectan el clima organizacional y por ende el desempeño laboral de la empresa Grunenthal, la principal causa corresponde a la falta de motivación por parte de los Coordinadores Técnicos hacia sus dependientes, falta de incentivos, falta de canales de comunicación esto generar desconfianza entre los consultores individuales de línea, exagerado centralización en la toma de decisiones.

Una vez desarrollado la investigación e identificado las debilidades, después de la obtención y recopilación de datos, a través de los instrumentos de investigación y hecho el análisis de los mismos basados en los resultados obtenidos por parte de los consultores individuales por producto la empresa Grunenthal, en base a los objetivos planteados se tiene las siguientes conclusiones:

Objetivo específico N° 1.- Realizar un diagnóstico de la situacional del clima organizacional actual en la empresa Grunenthal

Los resultados alcanzados indican que más del 50% de los consultores individuales por producto de la empresa Grunenthal nunca tuvieron un clima organizacional favorable, por el contrario solo un 10.9% manifestaron tener alguna vez un clima organizacional favorable, este resultado llama la atención debido a que si no se tiene un buen clima organizacional, las condiciones de trabajo no estarían dadas lo cual afectara de manera significativa el desempeño laboral de los consultores.

Objetivo específico N° 2.- Identificar los riesgos del Clima Organizacional que afectan el desempeño laboral de los consultores individuales por producto de la empresa Grunenthal.

Se logró identificar los factores del clima organizacional que inciden en el desempeño laboral, que fueron descritos anteriormente, asimismo también se recurrió a la encuesta semiestructurada en donde ante la consulta si los consultores tenían autonomía en la toma de decisiones para realizar sus tareas, el 56.3% manifestaron que nunca han tenido dicha autonomía en su puesto de trabajo, contra un 29.7% que si tiene dicha autonomía, seguido de un 10.9% que alguna vez que si la tuvo, esta situación demuestra demasiado centralismo en la toma de decisiones, por ende demora en las tareas encomendadas y finalmente retraso en el seguimiento a las tareas encomendadas.

Por otra parte, la comunicación interpersonal existente dentro de la empresa Grunenthal se da muy pocas veces así lo manifestaron un 37.5%.

Objetivo específico N° 3.- Desarrollar un análisis teórico conceptual del clima organizacional y el desempeño laboral

Se logró desarrollar conceptos teóricos y contextuales que fueron de gran ayuda para la elaboración del documento los que fueron descritos en el marco teórico, según la referencia bibliográfica encontrada.

Objetivo específico N° 4.- Analizar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

Finalmente, existe una relación directa; positiva moderada entre el variable clima organizacional y la variable desempeño laboral entre los consultores por producto la empresa Grunenthal

6.2. RECOMENDACIONES

Para facilitar la ejecución del plan de clima organizacional que permitirá mejorar el clima organizacional de la empresa Grunenthal se recomienda:

- La unidad de recursos humanos debe desarrollar un plan que mejore el clima organizacional en la empresa Grunenthal, esto permitirá incrementar el desempeño laboral de los consultores individuales por producto, sin embargo, se debe integrar otras unidades, cuando la ejecución de la estrategia demande su participación.
- Verificar periódicamente, la situación organizacional y el clima institucional en la empresa Grunenthal para así asegurar la consecución de los objetivos de la empresa.
- Crear un sistema de seguimiento de objetivos personales y de gestión, esta herramienta informática debe permitir procesar y resguardar toda la información generada en la ejecución de los objetivos institucionales, durante toda la gestión.
- Realizar capacitaciones periódicas para el crecimiento personal y profesional de los consultores por producto de la empresa Grunenthal
- La motivación laboral y la productividad laboral tiene una relación muy débil, debida a que la motivación tiene una influencia directa en el desempeño del trabajador. Por tal razón, se recomienda utilizar correctamente los medios de motivación laboral e incluir otras maneras de motivar al trabajador como: reconociendo laboral, asensos de cargos, vacaciones, incremento de remuneraciones y otros concerniente a la motivación.

- La comunicación interpersonal y la eficacia tiene una relación débil. Por lo cual, se le recomienda a la empresa Grunenthal formular un Plan de comunicación para fortalecer los aspectos relacionados a la eficacia, considerando aspectos de relaciones humanas, manejo de comunicación y otros.
- La motivación laboral y eficacia tienen una relación débil. Por tal motivo se le recomienda a la institución aplicar estrategias de motivación en relación a la política de la institución para impulsar la eficacia.

Es necesario subrayar que los conceptos modernos de desarrollo de la organización indican que, para ser una empresa eficaz, esta debe ser dinámica y ser capaz de adaptarse a los cambios. Es por ello que los cambios propuestos anteriormente quedan como una alternativa de solución a los problemas identificados a través de la investigación realizada a la empresa Grunenthal, con respecto al clima laboral y su influencia en el desempeño laboral. Por tanto queda a opción de la empresa desarrollar y mejorar el clima organizacional mediante la puesta en marcha de un plan que mejore el clima institucional para el bienestar de los consultores individuales por producto.

REFERENCIA BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro, F., & Alfaro, M. (2000). *Diagnósticos de Productividad por Multimomentos*. (3ra. edición ed.). España: Productica.
- Alvarez, J. (1972). *Clima organizacional*. Bogotá, Colombia: Nova.
- Bittel S. (2000). *Administración de Personal*. México.
- Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México D. F., México: Trillas.
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones. diagnóstico y consecuencia*. Bogotá, Colombia: Mac Graw – Hill. Interamericana. S.A.
- Campbell P. (1993). *A theory of performance*. New York: Employee Selection.
- Chiang, M. y Nuñez, A. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas España.
- Chiavenato I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2010). *Administración de Recursos Humanos - El capital social humano de las organizaciones*. Mexico: McGraw - Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Brasil: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (Noviembre de 2010). es.slideshare.net/karlos_sanz/definicion-de-eficiencia-admon-tiempo.
- D'Alessio, F. (2012). *Administración de las Operaciones Productivas* (1edición ed.). México: Pearson.
- Díaz M. (2013). *Realización Persona, descubrimiento una nueva realidad*.
- Domínguez L., Ramírez A., y García A. (2013). *El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional*.
- Gaither, N., & Frazier, G. (2005). *Administración de productos y Operaciones* (8° edición ed.). Mexico: International Thomson.
- García G. (2007). *Clima Organizacional: Hacia un nuevo modelo*. UNICAWA. Obtenido de UNICAWA.
- Geográfica, I. N. (2012). *Cálculo de Índices de productividad laboral y del costo unitario de la mano de obra*
- Gibson, L. (1996). *Componentes y resultados del clima organizacional*. Segunda edición. México DF. México: Trillas.

- Hacker W. (1994). Action theory and occupational psychology. . Alemania: Ther German Journal of Psychology
- Hall, R. (1972). Organizaciones: estructura y proceso. Madrid. España: Ediciones Prentice – Hall Hispanoamérica S.S. Madrid.
- Heizer, J., & Render , B. (2007). Dirección de la produccción y de operaciones. Decisiones estratégicas. (8a. edicion ed.). Madrid: Pearson educación, S.A.
- Jurgën H. (1998). Teoría de la acción comunicativa II. Taurus.
- Litwin, H. y Stinger, M. (1998). Dimensiones del clima organizacional. Segunda Edición. México DF. México: MC Graw Hill.
- Luthais, C. (2002). Evaluación organizacional, marco para mejorar el desempeño. Washington D.C.: Centróo de Investigación para el desarrollo I.D.B. bookstore
- Maslow A. (1943). Theory of Human Motivation.
- Montejo A. (2009). Evaluación del desempeño laboral
- Montejo. (2009). Evaluación del desempeño laboral.
- Palmar R., Valero U., y Jhoan M. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes.
- Palmar R., Valero U., y Jhoan M. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes.
- R., H. (2014). Metodología de la investigación. Mexico: McGraw-Hill.
- Palmar R., Valero U., y Jhoan M. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes.
- Robbins, S. (1990). Comportamiento organizacional. México DF. México: Octava Edición D. F. Prentice-Hall.
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional 13° Ed. México: Pearson Educación.
- Rodríguez Mansilla, D. (1999). Gestión organizacional. Chileno: P y V.
- Romero R. (2010). Clima Organizacional su relación con el factor humano. Estados Unidos: PROCADP, Subsecretaria de adminsitración y finanzas, dirección general de recursos humanos
- Romero R. (2010). Clima Organizacional su relación con el factor humano. Estados Unidos: PROCADP, Subsecretaria de adminsitración y finanzas, dirección general de recursos humanos.

- Velazco, j. (2007). Organización de la Producción: Distribución de planta y mejora de los métodos y los tiempos. Madrid, España: Pirámide.
- Vives A. (2011). La responsabilidad social de la empresa en América. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Walsh M., y Milner E. (2002). The potencial of employee involvement in an established irish branch of multinational. New York
- Zepeda R. (2010). Estrategias de Involucramiento Laboral en Pymes de Servicio y Manufactura. México

Webgrafía

- Coulter, R. y. (Enero de 2008).
<http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>.
- Da Silva O.Reinaldo. (enero de 2008).
<http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>.
- Andrade, S. (enero de 2008).
<http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>.
- Epañola, R. A. (enero de 2008).
<http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>.
- Idalverto, C. (enero de 2008).
<http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>.
- Koontz. (enero de 2008). <http://www.promonegocios.net/administración/definición-eficacia.html>.
- Weihrich, K. (Noviembre de 2010). es.slideshare.net/karlos_sanz/definicin-de-eficiencia-admon-tiempo.
- Coulter, R. (Noviembre de 2010). es.slideshare.net/karlos_sanz/definicin-de-eficiencia-admon-tiempo.
- Mejía, C. A. (2013). Indicadoresnde efectividad y Eficacia. Recuperado el 28 de Julio de 2015, de Documentos Planing: www.planning.com.com
- Kootz, H., & Weihrich, H. (2001). Administración (11ª. Edición. ed.). México: McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo N° I.**Boleta de encuesta****1. Sexo de los consultores**

- Mujer
- Hombre

2. Ocupación del trabajador

- Profesional
- Técnico
- Auxiliar

3. Edad de los trabajadores

- 19 – 29 años
- 30 – 40 años
- 41 – 50 años
- 51 – 64 años

4. ¿Usted piensa que el clima organizacional donde desarrollan su trabajo es bueno?

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas Veces
- Muy pocas veces
- Nunca

5. ¿Usted piensa que la comunicación interpersonal es fluida y buena?

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas Veces
- Muy pocas veces
- Nunca

6. ¿Usted tiene autonomía en la toma de decisiones para realizar las tareas encomendadas?

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas Veces
- Muy pocas veces
- Nunca

7. ¿Usted percibe una adecuada motivación personal?

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas Veces
- Muy pocas veces
- Nunca

8. ¿Usted siente que tiene un adecuado desempeño laboral respecto a sus funciones?

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas Veces
- Muy pocas veces
- Nunca

9. ¿Usted siente que logra alcanzar una buena productividad laboral?

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas Veces
- Muy pocas veces
- Nunca

10. ¿En su criterio desarrollo sus labores de manera eficaz?

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas Veces

- Muy pocas veces
- Nunca

11. ¿En su criterio desarrolla sus labores de manera eficiente todo el tiempo?

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas Veces
- Muy pocas veces
- Nunca