



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE  
TECNOLOGÍA**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS COMERCIALES,  
ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS  
PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN EN  
LA EMPRESA ACROMAX LABORATORIO QUÍMICO FARMACÉUTICO  
S.A, PERIODO 2015**

**Autora:**

**Sarmiento Baño Karen Stefanía**

**Tutor:**

**Ing. Alejandro Ponce Mariscal**

**Guayaquil, Ecuador 2015**



## **INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

### **CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de tutor del trabajo de investigación, nombrado por el Concejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

#### **CERTIFICO:**

Que he analizado el trabajo de investigación con el tema: " ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA ACROMAX LABORATORIO QUÍMICO FARMACÉUTICO S.A, PERIODO 2015", presentando como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de:

**TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El problema de la investigación se refiere a: ¿Cómo inciden los cambios organizacionales en el clima laboral de los trabajadores del área de producción de la empresa Acromax Laboratorio Químico Farmacéutico S.A. ubicada en la ciudad de Guayaquil en el año 2015?

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema:

Presentado por la Egresada: Sarmiento Baño Karen Stefanía

Tutor: Ing. Alejandro Ponce Mariscal

## **AUTORIA NOTARIADA**

Los criterios y opiniones expuestos en el presente trabajo de investigación con el tema de: "**Análisis del Clima Laboral del área de Producción en la Empresa Acromax Laboratorio Químico Farmacéutico S.A. en el periodo 2015**", de la carrera Administración de Empresas del Instituto Tecnológico Bolivariano de Tecnología, son de absoluta responsabilidad del autor y no constituyen copia o plagio de otra tesis presentada con anterioridad.

Autor:

Sarmiento Baño Karen Stefanía

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación lo dedico en primer lugar a Dios, gracias a sus bendiciones he podido culminar otra etapa en mi vida.

A mi madre quien con su ayuda incondicional me ayuda a seguir adelante, a mi amado esposo quien es mi inspiración, motor y mi guía para la culminación de mi carrera.

Finalmente este orgullo también va dedicado a mi hijo Alessandro, por quien me esfuerzo día a día para ser un ejemplo a seguir.

Sarmiento Baño Karen Stefanía

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en primer lugar a mi adorado Dios, por estar presente en cada instante de mi vida, gracias a sus bendiciones he podido llegar a donde me he propuesto, a quien he podido recurrir cuando más he necesitado de su ayuda.

A mi madre, mi padre y mi esposo que han estado en todo momento para animarme a seguir brindándome su apoyo incondicional en todo tiempo.

Al Instituto Tecnológico Bolivariano de Tecnologías por acogernos y brindarnos nuevas oportunidades para seguir preparándonos profesionalmente.

A mis profesores que a lo largo de la carrera nos han impartido sus valiosos conocimientos y enseñanzas, a mis compañeros de clase quienes han hecho más llevadero este camino.

A mi tutor del trabajo investigativo, Ing. Alejandro Ponce Mariscal, quien gracias a su orientación, seguimiento y motivación he podido lograr la culminación con este trabajo.

Sarmiento Baño Karen Stefanía

## ÍNDICE GENERAL

| Contenidos:                                   | Páginas: |
|---|----------|
| Carátula                                      |          |
| Certificación de la aceptación del tutor..... | i        |
| Autoría notariada.....                        | ii       |
| Dedicatoria.....                              | iii      |
| Agradecimiento.....                           | iv       |
| Índice general.....                           | v        |
| Índice de gráficos.....                       | vii      |
| Índice de cuadros.....                        | vii      |
| Resumen.....                                  | viii     |
| Abstract.....                                 | ix       |

### CAPÍTULO I EL PROBLEMA

|  |   |
|--|---|
| Planteamiento del problema.....            | 1 |
| Ubicación del problema en un contexto..... | 1 |
| Situación conflicto.....                   | 1 |
| Delimitación del problema.....             | 2 |
| Formulación del problema.....              | 3 |
| Variables de la investigación.....         | 3 |
| Evaluación del problema.....               | 3 |
| Objetivos de la investigación.....         | 3 |
| Justificación e importancia.....           | 4 |

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....     | 6  |
| Antecedentes históricos.....    | 14 |
| Antecedentes referenciales..... | 15 |
| FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....       | 17 |

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

|  |    |
|--|----|
| DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....        | 20 |
| Datos de la empresa.....               | 21 |
| Tipos de investigación.....            | 22 |
| Procedimiento de la Investigación..... | 23 |
| TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....      | 27 |

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

|   |    |
|---|----|
| ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS | 31 |
| PLAN DE MEJORAS.....                        | 39 |
| CONCLUSIONES.....                           | 44 |
| Recomendaciones.....                        | 44 |
| BIBLIOGRAFÍA.....                           | 46 |

### **ANEXOS**

Anexo 1 Encuestas

Anexo 2 Carta de aprobación de Acromax S.A.

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Ilustración 1 Tabulación pregunta #1 ..... | 31 |
| Ilustración 2 Tabulación pregunta #2.....  | 32 |
| Ilustración 3 Tabulación pregunta #3.....  | 33 |
| Ilustración 4 Tabulación pregunta #4.....  | 34 |
| Ilustración 5 Tabulación pregunta #5.....  | 35 |
| Ilustración 6 Tabulación pregunta #6.....  | 36 |
| Ilustración 7 Tabulación pregunta #7 ..... | 37 |
| Ilustración 8 Tabulación pregunta #8.....  | 38 |

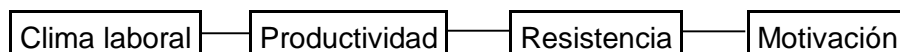
## ÍNDICE DE CUADROS

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| Tabla 1 Tabulación pregunta #1 ..... | 31 |
| Tabla 2 Tabulación pregunta #2.....  | 32 |
| Tabla 3 Tabulación pregunta #3.....  | 33 |
| Tabla 4 Tabulación pregunta #4.....  | 34 |
| Tabla 5 Tabulación pregunta #5.....  | 35 |
| Tabla 6 Tabulación pregunta #6.....  | 36 |
| Tabla 7 Tabulación pregunta #7 ..... | 37 |
| Tabla 8 Tabulación pregunta #8.....  | 38 |
| Tabla 9 Plan de Mejoras.....         | 40 |



## RESUMEN

Más allá de ser un elemento de vanguardia, el estudio del clima laboral es algo necesario y fundamental para cualquier empresa, ya que este es el indicador más preciso que demuestra los niveles que se tienen en la organización en cuanto a relaciones laborales se refiere. Considerando el clima laboral en el proceso productivo, el mismo que designa a aquella serie de operaciones que se llevan a cabo y que son ampliamente necesarias para concretar la producción. Cabe destacarse entonces que las mencionadas operaciones, acciones, se suceden de una manera, dinámica, planeada y consecutiva y por supuesto producen una transformación sustancial en las sustancias o materias primas utilizadas, es decir, los insumos que entran en juego para producir tal o cual producto sufrirán una modificación para formar ese producto y para más luego colocarlo en el mercado que corresponda para ser comercializado. Acromax Laboratorio Químico Farmacéutico S.A, empresa que se dedica a la elaboración y comercialización de medicamentos para el consumo humano, la cual cuenta con una planta con aproximadamente 200 trabajadores, los mismos que trabajan en distintos turnos acorde a las exigencias del área, las jefaturas especialmente en el área de producción, han sufrido continuos cambios en cuanto a la estructura interna y por tal motivo se han observado afectaciones en el clima laboral viéndose perjudicada la productividad, la misma que se evidencia en los reportes financieros. Por tal motivo abordamos esta investigación con el fin de analizar esta afectación y la resistencia al cambio de los colaboradores proponiendo mejorar esta situación a través de planes y estrategias internas.



## ABSTRACT

Beyond being an avant-garde element, the study of the labor climate is slightly necessary and fundamental for any company, since this is the most precise indicator that demonstrates the levels that are had in the organization as for labor relations it refers. Considering the labor climate in the productive process, the same one that it designates to that series of operations that are carried out and that are extensively necessary to specify the production. It is necessary to emphasize then that the mentioned operations, actions, they happen of a way, dynamics, planned and consecutive and of course they produce a substantial transformation in the substances or used raw material, that is to say, the inputs that enter game to produce such and such product will suffer a modification to form this product and more then to place it on the market that corresponds to be commercialized. Acromax Laboratory Pharmacist S. A, company that devotes itself to the making and commercialization of medicines for the human consumption, which is provided with a plant with approximately 200 workpeople, the same ones who are employed at different shifts according to the requirements of the area, the headquarters especially in the field of production, they have suffered continuous changes as for the internal structure and for such a motive affectations have been observed in the labor climate there being seen harmed the productivity, the same one that is demonstrated in the financial reports. For such a motive we tackle this investigation in order to analyze this affectation and the resistance to change of the collaborators proposing to improve this situation across plans and internal strategies

Work environment

Productivity

Resistance

Motivation

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 Ubicación de problema en un contexto**

Según Fey y Beamish (2001) existen tres escuelas de pensamiento que se han desarrollado del clima organizacional: La subjetiva desarrollada por Schneider y Reichers (1983), la objetiva por Pane y Pough (1976) y la perspectiva de interacción por Katz (1980) y Weick (1979).

En los albores del nuevo siglo XXI, la noción de clima organizacional se refiere a percepciones compartidas entre miembros de una organización con relación a políticas, procesos y prácticas organizacionales según Klein y Kozlowski (citado por Lasio 2003).

En función de estas valoraciones teóricas, el problema de la investigación se ubica en un contexto laboral-social-empresarial. Por tanto, no es de extrañar que en las investigaciones de Lewin, acerca del comportamiento, el clima laboral aparezca como producto de la interacción entre ambiente y persona. En 1950 Cornell viene a definir el clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización. Aunque este constructo, como tal no se elaboró hasta la década de los 60, (Fernández y Sánchez Opcit).

#### **1.2 Situación de conflicto**

La investigación se desarrolla bajo ciertas condiciones de conflicto que componen un marco de subproblemas, los mismos que se evidencian por la manera reiterada de una inestabilidad en la permanencia del personal dentro de la Empresa. Así mismo, existen variables que afectan al personal; entre las cuales se pueden mencionar: los diferentes

estilos de liderazgo, la motivación, la comunicación y los cambios organizacionales, entre otros; todos estos aspectos produjeron cierto descontento que lógicamente repercutió en el ambiente de trabajo, el cual generó climas de trabajos tensos y autocráticos que disminuyeron la eficiencia del personal en el desarrollo de las actividades y cumplimiento de sus funciones.

Los mismos constituyen obstáculos en el desarrollo de las actividades de la organización sobre todo cuando no se aplican adecuadamente las técnicas necesarias para su desarrollo. En esta situación se puede apreciar que la organización como colectivo carece de capacidades o conocimientos referidos a aquellos procesos que promueven o sustentan el desarrollo de la Empresa (Falta de capacitaciones, charlas de motivación, incentivos; se trabaja por necesidad) y le permitan enfrentar con ventajas comparativas los imprevistos del mercado o de otros ámbitos de la sociedad en la que operan. Por tal razón, el propósito de esta investigación es el de explorar estos procesos que sustentan el clima laboral y el microambiente organizacional, con el fin de definir un modelo que permita focalizar los esfuerzos de investigación, establecer un diagnóstico e intervención en relación con este campo.

### **1.3 Delimitación del Problema**

Campo.- Clima laboral

Aspectos.- Productividad

Área.- Operativa

Tiempo.- Año 2015

#### **1.4 Formulación de problema**

¿Cómo inciden los cambios organizacionales en el clima laboral de los trabajadores del área de producción de la empresa Acromax Laboratorio Químico Farmacéutico S.A. ubicada en la ciudad de Guayaquil en el año 2015?

#### **1.5 Variables de la investigación**

Variable independiente: Cambios organizacionales

Variable dependiente: Clima laboral

#### **1.6 Evaluación del problema**

El problema actual será evaluado, partiendo de un diagnóstico, y con la aplicación de ciertos indicadores cualitativos y cuantitativos estableciendo relaciones de causa- efecto.

#### **1.7 Objetivos de la investigación**

##### **Objetivo general**

Analizar el clima laboral en el área de producción de la empresa Acromax Laboratorio Químico Farmacéutico S.A.

##### **Objetivos específicos:**

- Estudiar los referentes teóricos relacionados con el clima laboral

- Diagnosticar la situación actual del clima laboral en el área de producción de Acromax Laboratorio Químico Farmacéutico S.A.
  
- Proponer un plan de mejora para fortalecer el clima laboral del área de producción de Acromax Laboratorio Químico Farmacéutico .S.A.

### **1.8. Justificación e importancia**

Durante los últimos años en muchas compañías se ha dado importancia al clima laboral en el que se encuentran sus colaboradores, pues el mismo incide en los resultados de acuerdo a los objetivos planteados.

El estudio del clima laboral analizado por (Rivas, 2009) indica que el mismo nos permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano.

Según (Elsevier España, 2005), El clima laboral comprende el grupo de características que definen a una organización y que las distingue de otras, son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas de dicha organización. Entre las distintas acepciones de este concepto, la que ha demostrado mayor utilidad es la que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y los procesos que se producen en un medio laboral. La importancia de este enfoque reside en que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales, sino que depende en buena medida de las actividades, las interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. Nadie

duda, en la actualidad, de la importancia que tienen las personas en cualquier institución, ya sea pública o privada, para el logro y la consecución de sus objetivos. Disponer de personas motivadas y satisfechas con su trabajo y con la organización aumenta claramente su rendimiento y la calidad del servicio que prestan. El clima organizacional o laboral es clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Por ello, establecer mecanismos de medición periódica del clima organizacional y de diseño de acciones de mejora para corregir los aspectos que muestran peores resultados debe ser una práctica obligada para cualquier equipo de gestión.

El estudio del área de producción en la empresa Acromax Laboratorio Químico Farmacéutico S.A. se refiere a la problemática que se ha venido observando debido a diversas situaciones en las que principalmente se afecta el clima laboral. Si bien es cierto cada jefatura tiene un plan de trabajo en las que el equipo de personas a su cargo interactúa para lograr un objetivo en común. Pero, ¿qué ocurre si estas jefaturas no son perennes y son inestables en el área?

El objetivo de esta investigación es analizar cómo se afecta el clima laboral por los continuos cambios organizacionales, en los que se pone a prueba la resistencia al cambio de los colaboradores de esta área y tratar de mejorar esta situación a través de un plan de mejora continua.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Las organizaciones según Chester I. Bernard, son "un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas". En el aspecto de coordinación consciente de esta definición están incorporados cuatro denominadores comunes a todas las organizaciones: la coordinación de esfuerzos, un objetivo común, la división del trabajo y una jerarquía de autoridad, lo que generalmente denominan estructura de la organización.

Una organización no es tal si no cuenta con el conjunto de personas comprometidas con los objetivos, para que ello ocurra es indispensable tomar en cuenta el ambiente en el cual se van a desarrollar todas las relaciones, las normas y los patrones de comportamiento lo que se convierte en la cultura de esa organización, llegando a convertirse en una organización productiva eficiente o improductiva e ineficiente, dependiendo de las relaciones que entre los elementos de la organización se establezcan desde un principio.

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto Monsalve (1989) considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

Los jefes necesitan crear una cultura organizacional como primer paso para mejora del clima laboral

Pablo Molouny, señala que "como líderes es imprescindible estar atentos a los motivos o señales que hacen que nuestros empleados se sientan desmotivados. Es por ello que se deberá realizar una evaluación de las



condiciones en las que se tiene a los empleados y una vez, detectadas estas necesidades, trabajar para brindar un clima laboral que permita el bienestar de todos y cada uno de los miembros de la oficina”.

A continuación una matriz en donde se puede determinar las diferencias entre la cultura organizacional y el clima laboral.

| <b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>   | <b>CLIMA LABORAL</b>  |
|---|---|
| Conjunto de valores, creencias y entendimientos que los integrantes de una organización tienen en común.  | Percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.             |
| Se trasmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional (evolución histórica). | Refleja la forma en que están hechas las cosas en un entorno de trabajo determinado (Instantánea no histórica). |
| Es duradera   | Tiene carácter temporal.  |
| Precede y fundamenta el clima.  | Influye directamente en el desarrollo de las actividades de la organización.                                    |
| Medición cualitativa / observación de campo. (Rivas, 2009)  | Medición cuantitativa / encuesta.   |

La teoría de Clima Laboral de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados, dependen directamente del comportamiento y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert, establece tres tipos

de Variables que definen las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima.

- **Variables Causales.**- definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.
- **Variables Intermedias.**- este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.
- **Variables Finales.**- estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad. Están orientada a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.

El artículo de la revista (Psicológico, 2006) habla sobre la resistencia al cambio e indica que constituye una conducta natural del ser humano ante cada situación de cambio, ante cada propuesta diferente, ante todo aquello que dista en alguna medida de nuestro esquema de pensamiento y de acción vigente. Los obstáculos para el cambio son factores ambientales que dificultan la aceptación y la aplicación del cambio.

Con frecuencia, las personas levantan barreras para el cambio por temor a lo desconocido, por desconfianza hacia los líderes del cambio o por sentimientos de seguridad amenazada. Una de las dificultades de la introducción del cambio es que algunas personas se benefician, mientras que otras sufren pérdidas, por lo que se resisten a él al verse afectadas de modos distintos.

Los tipos más frecuentes de resistencia que, en mayor o menor medida según la organización de la que se trate, podemos encontrar en todo proceso de cambio son los siguientes:

- 1. Resistencia lógica.-** Surge del tiempo y del esfuerzo que se requiere para ajustarse al cambio, incluyendo las labores que deben aprenderse para desempeñar las nuevas funciones.
- 2. Resistencia psicológica.-** Se expresa en términos de los intereses y sentimientos individuales de los empleados con respecto al cambio. Podría hablarse aquí de variables como el temor a lo desconocido, la desconfianza en el liderazgo de la gerencia o el sentimiento de seguridad amenazada.
- 3. Resistencia sociológica.-** Se expresa en términos de los intereses y los valores del grupo, poderosas fuerzas que deben atenderse con delicadeza.

Estas resistencias deben manejarse con efectividad si se desea que los empleados sean los protagonistas del proceso del cambio. Hay una serie de factores que influyen de manera directa en la resistencia del cambio:

- 1. Factores económicos.-** los empleados se oponen al cambio cuando temen perder sus empleos o cuando un nuevo invento reduce el valor de sus destrezas perjudicando sus oportunidades individuales de desarrollo.
- 2. Factores de incomodidad.-** El empleado se siente amenazado, puesto que su vida tenderá a ser más difícil al asignarle deberes adicionales.
- 3. Factores de incertidumbre.-** Lo nuevo es siempre amenazador, extraño, fuente de miedo, aun cuando introduzca una mejora en comparación con lo anterior. El origen fundamental de la resistencia al cambio por este factor es la falta o insuficiencia de la comunicación que une a directivos y trabajadores.

4. **Factores de simbología.**- Los símbolos siempre representan algo diferente. Un símbolo no se puede eliminar sin amenazar la mente de las personas.
5. **Factores de relaciones personales.**- Los empleados se oponen a los cambios que amenazan su posición o sus destrezas, las cuales han sido adquiridas a través de su experiencia y resultan socialmente valiosas.
6. **Factores de resentimiento.**- Los empleados se sienten incómodos y resentidos porque creen que una nueva estructura traerá consigo un aumento de órdenes y controles.
7. **Factores de actitud de los sindicatos.**- Estos grupos se resisten a los cambios, ya que, en ocasiones, la gerencia no consulta su opinión sobre la conveniencia y controles.

En una empresa cualquiera no se puede conseguir apoyo absoluto cada vez que se implantan un cambio. Es de esperar que haya empleados que presten un apoyo moderado o débil, o que muestran, tal vez, su total oposición.

Estos factores pueden acarrear beneficios a la organización, hasta el punto de constituir un estímulo para que la gerencia reexamine las propuestas de cambio y corrobore que son las adecuadas. La gerencia puede identificar también áreas específicas en las que el cambio podría causar mayores dificultades, introduciendo acciones correctivas ante que, así se genere mayor aceptación.

A pesar de que, convenientemente moderados, los niveles de resistencia sean beneficiosos para la reflexión de la organización, no se pueden implantar cambios en la empresa con el lastre que suponen las fuerzas en contra. Se perdería energía vital para avanzar en la transición. Por ello es importante involucrar a todas las personas, que todos avancemos en la misma dirección sin perder velocidad ni estabilidad por los roces.

Se plantean básicamente tres tácticas que pueden ser utilizadas para prevenir los efectos de la resistencia al cambio.

- 1. Educación y comunicación.-** Sensibilizar al cambio a través de la capacitación de los empleados y la comunicación abierta con ellos puede ayudarles a ver la lógica del cambio, así como su necesidad. Dentro de este apartado es imprescindible conseguir que los empleados vean el cambio como suyo, es decir, que se sientan involucrados en ese proceso de transformación, ganando así su confianza y, a la vez su credibilidad.
- 2. Participación.-** Es difícil que los empleados se resistan a un cambio en el que han participado desde sus orígenes. Por ello, resulta fundamental que se logre su compromiso, lo que se consigue a través de la participación.
- 3. Facilitación y apoyo.-** Los agentes del cambio pueden ofrecer una amplia gama de esfuerzos de apoyo. Un ejemplo es ir comunicando a los empleados los pequeños avances que se vayan logrando, recalcando la importancia de la intervención de los empleados para su obtención, aunque en este punto se debe destacar que la información proporcionada ha de ser la justa: no demasiada (los empleados pueden relajar su conducta orientada al cambio) ni escasa (ya que saber si se está consiguiendo lo esperado puede frustrar al personal, quien puede considerar el cambio como un objetivo imposible de conseguir). La ansiedad y el temor disminuyen cuando la gente obtiene beneficios inmediatos.

Las técnicas más utilizadas por los directivos para vencer la resistencia al cambio son las siguientes:

Se elige un “agente” aquel que practica la acción, que actúa. Es el autor, el causante, el promotor o el propulsor. El agente del cambio es capaz de desarrollar en la organización actitudes y procesos que permiten a la

organización interactuar proactivamente con los diversos aspectos del medio interno y externo.

1. **Coerción.-** La dirección decide implementar el cambio de forma unilateral: lo anuncia y explica como lo hará. Evita así cualquier tipo de participación.
2. **Intervención.-** el agente del cambio trata de vender al personal afectado los motivos que lo justifican, para convencerle de que lo acepte. También forma grupos de trabajo con las personas afectadas para que aporten ideas o mejoren las suyas, aunque quien toma la decisión de modificar y la forma de hacerlo es el agente del cambio.
3. **Participación.-** Aunque establece su necesidad, el agente del cambio delega la implementación en aquellas personas a las que se afecta, por lo que crea un grupo de trabajo y marca unos objetivos. Aquí destaca la importancia de la formación y la comunicación para transmitir a las personas la lógica, necesidad y forma de llevar a cabo el cambio.
4. **Persuasión.-** El agente del cambio asume un papel algo pasivo, aunque identifica la oportunidad del cambio. Delega llevar a cabo al cambio en algunas personas de la organización o en un consultor externo. Estos expertos persuadirán con sus ideas a los miembros de la organización afectados y escogerán las mejores ideas para la implementación.
5. **Negociación.-** Una camino para que el agente del cambio pueda disminuir la resistencia es intercambiar o negociar algo que suelte valioso para compensarlo.

(Rubiano, 2010) expresa que el éxito del cambio en una organización depende del grado en el cual cada aspecto del sistema - estructura

(los flujos de información, las recompensas, el reclutamiento) apoya la nueva definición de cuál debe ser la organización y de cómo debe funcionar. Un nuevo diseño de organización necesita ser apoyado por tecnologías apropiadas. Se debe tener en cuenta en la preparación del cambio iluminar los factores que diariamente fallan en la organización. El punto más grave de la preparación del cambio es destacar el grado en el cual la gente en la organización está dispuesta a adoptar y utilizar la nueva tecnología (Appelbaum, Pierre y Glavas, 1998).

La anticipación y adaptación al cambio está relacionada con la capacidad de innovación de las organizaciones, por lo tanto, las empresas deben ser proactivas para satisfacer las demandas del mercado (Tissen, Andriessen y Deprez, 2000, citados por García, Rubio y Bravo, 2007). Entonces, se puede señalar que el cambio está asociado a la supervivencia de las organizaciones haciéndolas más competitivas. Por otra parte, para que los cambios generen un proceso transformativo, es importante la redefinición de los valores que constituyen la identidad compartida de los miembros de la organización, de tal forma que la resistencia sea mínima (Montealegre y Calderón, 2007).

Hosking y Anderson (1992) señalan que la resistencia al cambio organizacional es una faceta común en los procesos de cambio planificado. Son pocos los autores que sostienen que la resistencia es una conducta racional y justificada como respuesta al cambio, probablemente debido a la orientación de tipo administrativo-directiva de la mayor parte de las obras influyentes, cuyo objeto era explicar cómo vencer la resistencia al cambio. Con el fin de comprender el origen de la resistencia al cambio, se considera necesario cuestionar el conocimiento existente, el cual está orientado a reflejar el componente psicológico de cada perspectiva. De acuerdo con King (2003), se han identificado cuatro teorías principales sobre la resistencia:

- a) la resistencia como respuesta inevitable del comportamiento
- b) la insurrección y lucha de clases de tipo político
- c) el contrapeso constructivo
- d) una reestructuración cognitiva y cultural.

Tornay y Milan (2001) mencionan que cuando una persona percibe que debe cambiar de una actividad a otra o inicia este proceso, se da un decremento transitorio en el rendimiento que puede ser medido como una disminución de la exactitud o un aumento del tiempo de reacción. Tal efecto permite una medida precisa de la contribución relativa de las tendencias automáticas y los mecanismos de control. Es *el costo por cambio de área*. Este costo es asumido por la persona como un estímulo amenazante a su gestión, ya que puede ser evaluado de forma negativa ante su ejecución laboral.

### **ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral (Fernández y Sánchez 1996).

Al respecto, Rensis Likert (1986), menciona que la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva.

Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el



comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.

Desde 1960, el estudio acerca de clima laboral se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. Así pues tenemos a diversos autores que han definido este campo, citados por (Furnham, 2001).

Forehand y Von Gilmer (1964) definen al clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.

Tagiuri (1968) Como “una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”.

Schneider (1975) como “Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse”.

Weinert (1985), como “la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo”. (Eumet)

## **ANTECEDENTES REFERENCIALES**

Analizando el estudio realizado por el Dr. Luis F. Nachón en su trabajo de maestría en salud pública se indica que, Según la OPS, el desarrollo organizacional se entiende como un conjunto de actividades para llevar a cabo un cambio planeado, que tiene como base los valores humanistas, esto con el único fin de mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de los empleados<sup>5</sup>; así como, desde mi punto de vista, la satisfacción de los usuarios.

Es importante mencionar que todo cambio siempre genera resistencia, aunque esto no siempre es negativo, ya que da una idea de cómo los individuos se van a comportar, además de que señala cierto grado de estabilidad; sin embargo, muchas veces puede resultar una fuente de conflicto, ya que obstaculiza la adaptación y el progreso. Esta resistencia se da porque existe una cultura que determina el comportamiento de las personas, ya que ésta se considera como un conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que comparten todos los miembros de la organización y que se enseña a aquellas personas que se van integrando a la organización; generalmente nadie sabe que existe, a pesar de que todos están inmersa en ella.

Melba Solórzano indica en su trabajo para sustentación de Tecnóloga en administración de empresas que, en los últimos años, los trabajadores en general se han mostrado insatisfechos con el clima organizacional imperante en las empresas, lo que se ha convertido en un factor de preocupación para muchos gerentes; el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización, por lo que se debe prestar primordial atención al personal de la Empresa Licosa. La productividad es el principal problema al que se enfrenta una organización y el talento humano es una parte decisiva de la solución. Se ha concientizado que el factor económico es indispensable pero no principal, siendo importante atender las necesidades de participación en la toma de decisiones para generar oportunidades de realización personal. El clima laboral, influye en forma determinante en diferentes aspectos como: bienestar psicológico, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Los constantes cambios que se presentan a nivel económico, administrativo, tecnológico y educativo, obligan a los administradores a proporcionar las herramientas para enfrentar nuevos procesos en el contexto global altamente competitivo, debiendo implementar constantemente sistemas de mejoramiento continuo que persigan como

objetivo trascendental el mejoramiento del desempeño de su personal, para lograr ser más productivos y rentables.

La evolución de los servicios de construcción de vías a nivel nacional, ha determinado que el talento humano que trabaja dentro de las mismas esté sujeto a grandes cambios y aprendizajes, lo que involucra una capacitación constante que vaya de la mano con el avance tecnológico.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

Para la realización del proyecto de investigación propuesto, es de importancia a considerar:

Constitución Política de la República del Ecuador:

Art. 227

-La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Art. 325

-El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

Art. 326 numerales 5 y 6

-Se establece el derecho de los ecuatorianos a desarrollar actividades laborales en un ambiente adecuado que garantice la salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar; y que toda persona rehabilitada después de un accidente de trabajo o enfermedad, será reintegrada al trabajo y mantener la relación laboral.

El derecho al trabajo y sus principios. Numerales del 1 al 16. Art. 327.

-La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadores será bilateral y directa

Código de Trabajo:

-Art. 42. Obligaciones del Empleador.

Literal 10.

-Respetar las asociaciones de trabajadores

Literal 12.

-Sujetarse a reglamento interno legalmente aprobado

Art. 45.

-Obligaciones del Trabajador. Del literal a) a la j)

Art. 46.

-Prohibiciones al Trabajador. Del literal a) a la i)

Reglamento de gestión del talento humano

Capítulo V

Obligaciones y prohibiciones de la Empresa y sus servidores

Capítulo VI

III .Infracciones y sanciones

**-Plan nacional del buen vivir**

Capítulo 2 el socialismo del buen vivir

El Socialismo del Buen Vivir cuestiona el patrón de acumulación hegemónico, es decir, la forma neoliberal de producir, crecer y distribuir. Proponemos la transición hacia una sociedad en la que la vida sea el bien supremo. Afirmamos la supremacía del trabajo.

–Fin mismo de la producción y base para desplegar el talento– sobre el capital. En el trabajo nos reconocemos como seres sociales y como actores creativos, en ejercicio de derechos y libertades.

-Sociedad con trabajo liberador y tiempo creativo

El punto de partida de la libertad potencial que genera el trabajo es que la ciudadanía tenga la posibilidad de asegurar su propio sustento y autonomía.

Una agenda igualitaria consiste en repartir toda la carga de trabajo (asalariado, autónomo, doméstico y comunitario) y no solo la parte que se realiza como trabajo asalariado. En un sentido emancipador, se trata de transformar las relaciones sociales existentes, de reequilibrar los

Tiempos sociales y de abolir la división sexual del trabajo. Con ello se busca reducir la presión en el trabajo, sin descartar que se trata también de un espacio para el desarrollo de facultades humanas, en beneficio de otras dimensiones de la existencia social: el ocio creador, el arte, el erotismo, el deporte, la participación democrática, la celebración festiva, el cuidado de las personas y de la naturaleza y la participación en actividades comunitarias.

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Según Trochim (2005), el diseño de la investigación “es el pegamento que mantiene el proyecto de investigación cohesionado. Un diseño es utilizado para estructurar la investigación, para mostrar cómo todas las partes principales del proyecto de investigación funcionan en conjunto con el objetivo de responder a las preguntas centrales de la investigación.” El diseño de la investigación es como una receta. Así como una receta ofrece una lista de ingredientes y las instrucciones para preparar un platillo, el diseño de la investigación ofrece los componentes y el plan para llevar a cabo el estudio de manera satisfactoria. El diseño de la investigación es la “columna vertebral” del protocolo de investigación.

Los estudios de investigación son diseñados de una manera particular para incrementar las oportunidades de recolectar la información necesaria para responder a una pregunta en particular. La información recolectada durante una investigación sólo es útil si el diseño de investigación es sólido y sigue el protocolo de investigación. El seguir cuidadosamente los procedimientos y las técnicas delineadas en el protocolo de investigación incrementará la probabilidad de que los resultados de la investigación sean exactos y significativos para otras personas. Seguir el protocolo de investigación y, por lo mismo, el diseño del estudio, es también importante porque los resultados pueden ser repetidos posteriormente por otros investigadores. Cuanto más a menudo se reproducen los resultados, mayores posibilidades hay de que los investigadores y las personas en general acepten estos resultados como ciertos. Además, el diseño de la investigación debe clarificar los procedimientos utilizados para asegurar la protección de los sujetos de investigación, sean humanos o animales, y de mantener la integridad de la información recolectada en el estudio.

## **DATOS DE LA EMPRESA:**

**Nombre completo de la empresa:** Acromax Laboratorio Químico Farmacéutico S.A.

### **Historia**

Acromax es una compañía farmacéutica fundada el 16 de Diciembre de 1963. Inicia sus actividades empresariales bajo la denominación SOCIAL DE SOCIEDAD MEDIPHARMA (LABORATORIOS QUIMICO FARMACEUTICOS S.A.) el cual al poco tiempo cambio de nombre por el de ACROMAX LABORATORIO QUÍMICO FARMACÉUTICO.

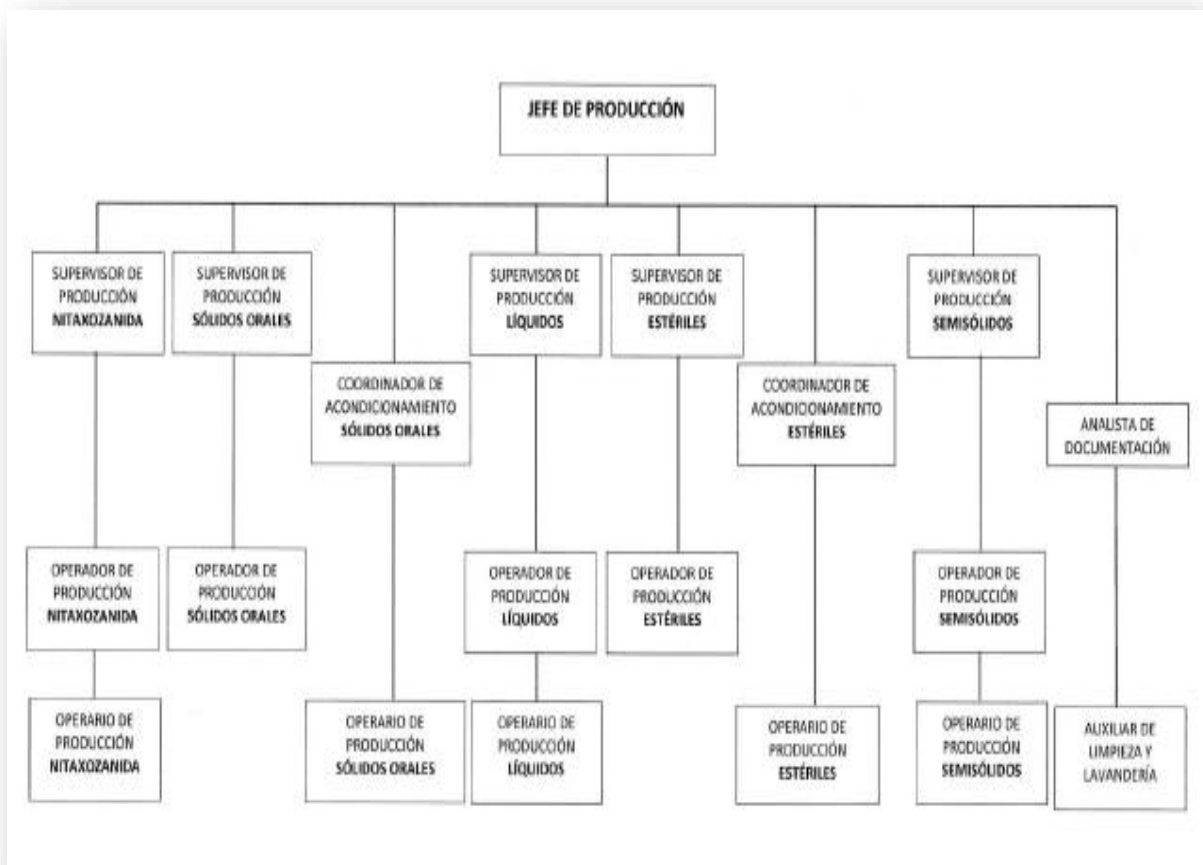
En los años de 1965 y 1966 se inaugura formalmente la planta industrial de los laboratorios ACROMAX, dando comienzo así a las primeras exportaciones de la compañía.

A lo largo de la trayectoria de ACROMAX ha obtenido más fuerza llegando así a tener una presencia no solo en el país, sino a nivel internacional. Destinando el 60% de la producción al país y el 40% a Latinoamérica.

**Misión:** Elaborar y comercializar eficientemente productos farmacéuticos de calidad contribuyendo con el bienestar de nuestros accionistas, colaboradores y el país.

**Visión:** Ser la empresa líder en el mercado farmacéutico nacional, fabricando y comercializando productos de calidad que satisfagan a nuestros clientes.

## Organigrama del área de producción:



Autor Dpto. de RRHH Acromax.

### 3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación científica es el nombre general que obtiene el largo y complejo proceso en el cual los avances científicos son el resultado de la aplicación del método científico para resolver problemas o tratar de explicar determinadas observaciones.



De la extensa gama que divide a la investigación, vamos a mencionar las que se aplicaran a este análisis.

**Investigación fundamental:** A partir de la muestra de sujetos, las conclusiones de la investigación se hace extensiva a la población y se orienta a las conclusiones. Su objetivo se centra en el aumento de información teórica y se relaciona con la investigación pura (básica).

**Investigación Explicativa:** Es aquella que tiene relación causal; no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo. Existen diseños experimentales y NO experimentales. Desde un punto de vista estructural reconocemos cuatro elementos presentes en toda investigación: sujeto, objeto, medio y fin. Se entiende por sujeto el que desarrolla la actividad, el investigador; Por objeto, lo que se indaga, esto es, la materia o el tema; Por medio, lo que se requiere para llevar acabo la actividad, es decir, el conjunto de métodos y técnicas adecuados; Por fin, lo que se persigue, los propósitos de la actividad de búsqueda, que radica en la solución de una problemática detectada.

### **Procedimiento de la investigación**

En este trabajo se utilizará la investigación aplicada y fundamental a pesar de ser también explicativo por aplicarse el método analítico estableciendo relaciones de causa- efecto.

Esta investigación tiene como objetivo diagnosticar la situación actual del área de producción de la empresa Acromax laboratorio químico Farmacéutico S.A y las causas del problema además de proponer mejoras en el clima laboral de la empresa para la optimización del desempeño laboral y el logro de la productividad. Considerando que

Chávez (1994, p.133) menciona que la investigación de tipo aplicada tiene como finalidad resolver un problema en un periodo corto, mediante la utilización de herramientas metodológicas.

### **3.3 POBLACION Y MUESTRA**

#### **Población:**

Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio.

Entre estas tenemos:

1. Homogeneidad.- que todos los miembros de la población tengan las mismas características según las variables que se vayan a considerar en el estudio o investigación.
2. Tiempo.- se refiere al periodo de tiempo donde se ubicaría la población de interés. Determinar si el estudio es del momento presente o si se va a estudiar a una población de cinco años atrás o si se van a entrevistar personas de diferentes generaciones.
3. Espacio.- se refiere al lugar donde se ubica la población de interés. Un estudio no puede ser muy abarcador y por falta de tiempo y recursos hay que limitarlo a un área o comunidad en específico.
4. Cantidad.- se refiere al tamaño de la población. El tamaño de la población es sumamente importante porque ello determina o afecta al tamaño de la muestra que se vaya a seleccionar, además que la falta

de recursos y tiempo también nos limita la extensión de la población que se vaya a investigar. (Wigodski, 2010)

Cuadro por población área de producción:

| ITEM | DIVISIONES     | POBLACIÓN  |
|------|----------------|------------|
| 1    | Sólidos orales | 53         |
| 2    | Estéril        | 32         |
| 3    | Semisólidos    | 21         |
| 4    | Líquidos       | 17         |
|      | <b>Total</b>   | <b>123</b> |

Fuente: Dpto. de RRHH

### **Muestra:**

La muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población. Hay diferentes tipos de muestreo. El tipo de muestra que se seleccione dependerá de la calidad y cuán representativo se quiera sea el estudio de la población.

- Aleatoria.- cuando se selecciona al azar y cada miembro tiene igual oportunidad de ser incluido.
- Estratificada.- Cuando se subdivide en estratos o subgrupos según las variables o características que se pretenden investigar. Cada estrato debe corresponder proporcionalmente a la población.
- Sistemática.- cuando se establece un patrón o criterio al seleccionar la muestra. Ejemplo: se entrevistara una familia por cada diez que se detecten.

El muestreo es indispensable para el investigador ya que es imposible entrevistar a todos los miembros de una población debido a problemas de tiempo, recursos y esfuerzo. Al seleccionar una muestra lo que se hace es estudiar una parte o subconjunto de la población, pero que la misma sea lo suficientemente representativa de esta para que luego pueda generalizarse con seguridad de ellas a la población.

El tamaño de la muestra depende de la precisión con que el investigador desea llevar a cabo su estudio, pero por regla general se debe usar una muestra grande como sea posible de acuerdo a los recursos que haya disponibles. Entre más grande la muestra mayor posibilidad de ser más representativa de la población.

En la investigación experimental, por su naturaleza y por la necesidad de tener control sobre las variables, se recomienda muestras pequeñas que suelen ser de por lo menos 30 sujetos.

En la investigación descriptiva se emplean muestras grandes y algunas veces se recomienda seleccionar de un 10 a un 20 por ciento de la población accesible.

Cuadro por muestra área de producción:

| ITEM | DIVISIONES     | MUESTRA   |
|------|----------------|-----------|
| 1    | Sólidos orales | 11        |
| 2    | Estéril        | 6         |
| 3    | Semisólidos    | 4         |
| 4    | Líquidos       | 4         |
|      | <b>Total</b>   | <b>25</b> |

Fuente: Dpto. de RRHH

### 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### Obtención de la información:

- Encuesta
- Observación

(Doupovec, 2010) Indica que la técnica es el conjunto de instrumentos y medios a través de los cual se efectúa el método y solo se aplica a una ciencia. La diferencia entre método y técnica es que el método es el conjunto de pasos y etapas que debe cumplir una investigación y este se aplica a varias ciencias mientras que técnica es el conjunto de instrumentos en el cual se efectúa el método.

La técnica es indispensable en el proceso de la investigación científica, ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación, La técnica pretende los siguientes objetivos:

- Ordenar las etapas de la investigación.
- Aportar Instrumentos para manejar la información.
- Llevar un control de los datos.
- Orientar la obtención de conocimientos.

En cuanto a las técnicas de investigación, se estudiarán dos formas generales: técnica documental y técnica de campo.

La técnica documental permite la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos. Incluye el uso de instrumentos definidos según la fuente documental a que hacen referencia.

La técnica de campo permite la observación en contacto directo con el

objeto de estudio, y el acopio de testimonios que permitan confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva.

### **La encuesta:**

La encuesta es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado.

En la encuesta a diferencia de la entrevista, el encuestado lee previamente el cuestionario y lo responde por escrito, sin la intervención directa de persona alguna de los que colaboran en la investigación.

La encuesta, una vez confeccionado el cuestionario, no requiere de personal calificado a la hora de hacerla llegar al encuestado. A diferencia de la entrevista la encuesta cuenta con una estructura lógica, rígida, que permanece inalterada a lo largo de todo el proceso investigativo. Las respuestas se escogen de modo especial y se determinan del mismo modo las posibles variantes de respuestas estándares, lo que facilita la evaluación de los resultados por métodos estadísticos.

### **Riesgos que conlleva la aplicación de cuestionarios**

1. La falta de sinceridad en las respuestas (deseo de causar una buena impresión o de disfrazar la realidad).
2. La tendencia a decir "si" a todo.
3. La sospecha de que la información puede revertirse en contra del encuestado, de alguna manera.
4. La falta de comprensión de las preguntas o de algunas palabras.
5. La influencia de la simpatía o la antipatía tanto con respecto al investigador como con respecto al asunto que se investiga.

## **Tipos de preguntas que pueden plantearse**

El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación y, sobre todo, considerando el nivel de educación de las personas que se van a responder el cuestionario.

Clasificación de acuerdo con su forma:

- ✓ Preguntas abiertas
- ✓ Preguntas cerradas
- ✓ Preguntas dicotómicas
- ✓ Preguntas de selección múltiple
- ✓ En abanico
- ✓ De estimación

Clasificación de acuerdo con el fondo:

- ✓ Preguntas de hecho
- ✓ Preguntas de acción
- ✓ Preguntas de intención
- ✓ Preguntas de opinión
- ✓ Preguntas índices o preguntas test

## **3.5 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se desarrolló en varias fases o etapas.

Primera fase: Se realizó a través de la planificación de las actividades necesarias para dar cumplimiento de la investigación. En esta fase se eligió la documentación que conformó el marco conceptual para definir las categorías principales, subcategorías y las dimensiones de cada una.

Segunda fase: Está referida a la investigación aplicada, en donde a través de las técnicas de observación se llevó un diario o registro de los hechos desapercibidos para otros. E igualmente a través de la encuesta estructurada a los trabajadores se obtuvo respuestas a las preguntas

cerradas, las cuales fueron sometidas a un proceso de análisis, interpretación y reflexión para ser conceptualizadas, categorizadas y subcategorizadas.

Tercera fase: Se refiere al análisis, interpretación e integración de los resultados. Esta se hizo a través de las conexiones de las categorías y las subcategorías. Se constató con el marco conceptual existente. Para lo cual la autora en base a una exhaustiva revisión documental de los libros, internet y los documentos revisados en la empresa Acromax.

Finalmente la autora e investigadora presenta un Plan de mejoras, con el que cree se resolverá el problema del clima laboral y aumentará la productividad del personal, con el consecuente mejoramiento de las condiciones ocupacionales, sociales, económicas y de rentabilidad empresarial.



## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### TABULACIÓN PREGUNTA # 1

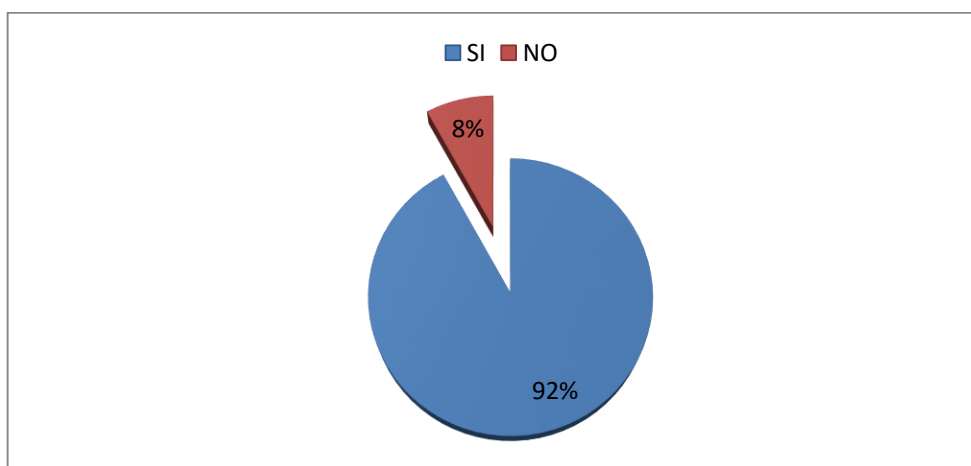
1.- ¿Se siente orgulloso de pertenecer a esta empresa y formar parte en este trabajo?

|              | RESPUESTAS | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 23         | 92%         |
| NO           | 2          | 8%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>25</b>  | <b>100%</b> |

**Tabla 1 Tabulación pregunta #1**

#### ANÁLISIS:

Los resultados nos muestran que el 92% de los trabajadores se sienten satisfechos de formar parte de la Empresa (esto equivale a 25 trabajadores), es decir que su nivel de auto pertenencia y orgullo laboral es significativamente elevado, mientras que apenas un 8%, es decir 2 trabajadores piensan lo contrario. Tal situación se refleja en forma gráfica de la siguiente manera:



**Ilustración 1 Tabulación pregunta #1**

## TABULACIÓN PREGUNTA # 2

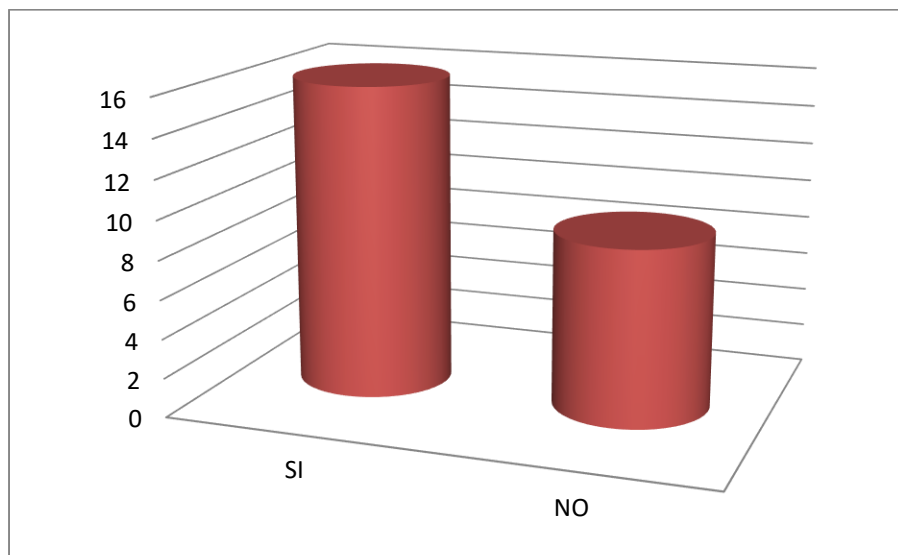
2.- ¿Cree Ud. Que sus funciones están acorde a su cargo?

|              | RESPUESTAS | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 16         | 64%         |
| NO           | 9          | 36%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>25</b>  | <b>100%</b> |

**Tabla 2 Tabulación pregunta #2**

### ANÁLISIS:

Los empleados consideran que sus funciones están acorde al cargo al que fueron contratados; es decir que el 64% de la muestra indica que está conforme con las tareas asignadas por su superior inmediato.



**Ilustración 2 Tabulación pregunta #2**

### TABULACIÓN PREGUNTA # 3

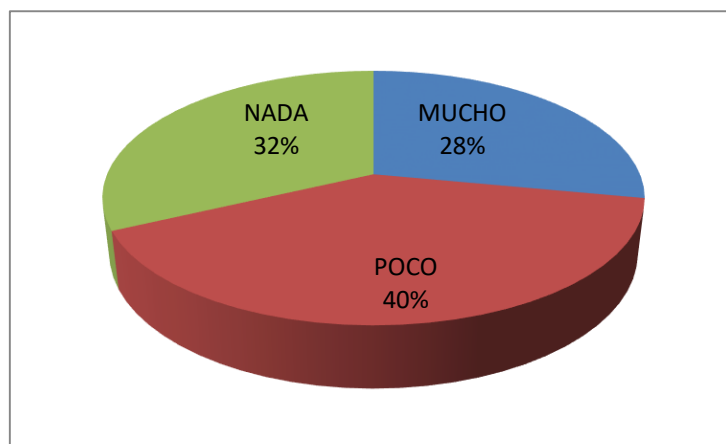
3.- ¿Su empleador toma en cuenta la seguridad laboral con la que laboran sus colaboradores?

|              | RESPUESTAS | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| MUCHO        | 7          | 28%         |
| POCO         | 10         | 40%         |
| NADA         | 8          | 32%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>25</b>  | <b>100%</b> |

**Tabla 3 Tabulación pregunta #3**

#### ANÁLISIS:

Referente a esta pregunta de opción múltiple, se puede observar que los resultados arrojan que el 40% de los trabajadores perciben que el empleador les brinda poca seguridad laboral es decir 10 trabajadores que es una mayoría significativa se sienten inseguros o poco seguros y apenas el 28% que equivale a 7 trabajadores se sienten seguros laboralmente.



**Ilustración 3 Tabulación pregunta #3**

## TABULACIÓN PREGUNTA # 4

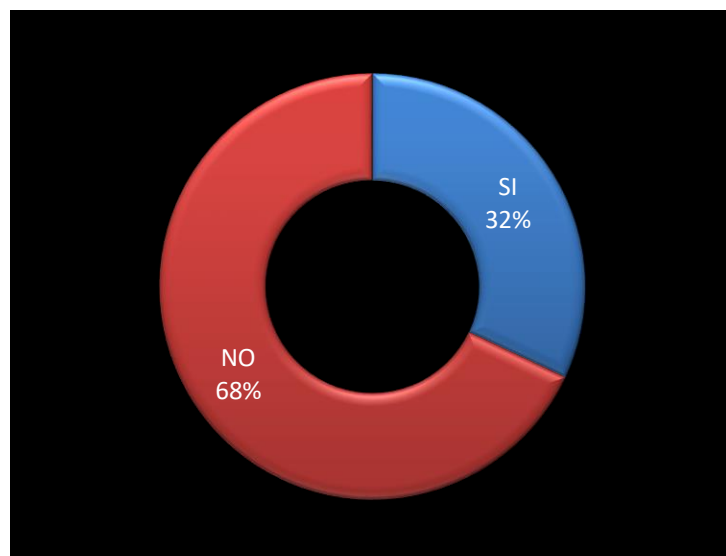
4.- ¿Su jefe le brinda reconocimiento por su desempeño eficiente dentro de sus funciones?

|              | RESPUESTAS | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 8          | 32%         |
| NO           | 17         | 68%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>25</b>  | <b>100%</b> |

**Tabla 4 Tabulación pregunta #4**

### ANÁLISIS:

En la pregunta # 4, los resultados arrojan que el 68% de los trabajadores, es decir 17 de 25 perciben que no son reconocidos en su desempeño laboral eficiente, mientras que el 32 % que equivale a 8 trabajadores piensan que sí lo son, tal como se refleja en el gráfico de pastel en la parte inferior.



**Ilustración 4 Tabulación pregunta #4**

## TABULACIÓN PREGUNTA # 5

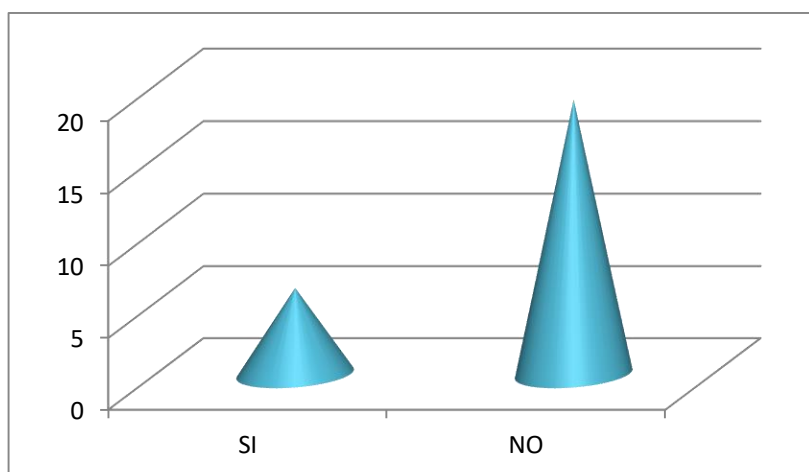
5.- ¿Tiene suficiente espacio en su puesto de trabajo?

|              | RESPUESTAS | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 6          | 24%         |
| NO           | 19         | 76%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>25</b>  | <b>100%</b> |

**Tabla 5 Tabulación pregunta #5**

### ANÁLISIS:

Los resultados para esta pregunta muestran que una gran mayoría que equivale al 76 % es decir 19 trabajadores consideran que si tienen el suficiente espacio para desarrollar su actividad laboral, mientras que apenas el 24 % que equivale a 6 trabajadores consideran que no tienen el suficiente espacio para dichas actividades, lo cual se refleja en el grafico que a continuación se muestra.



**Ilustración 5 Tabulación pregunta #5**

## TABULACIÓN PREGUNTA # 6

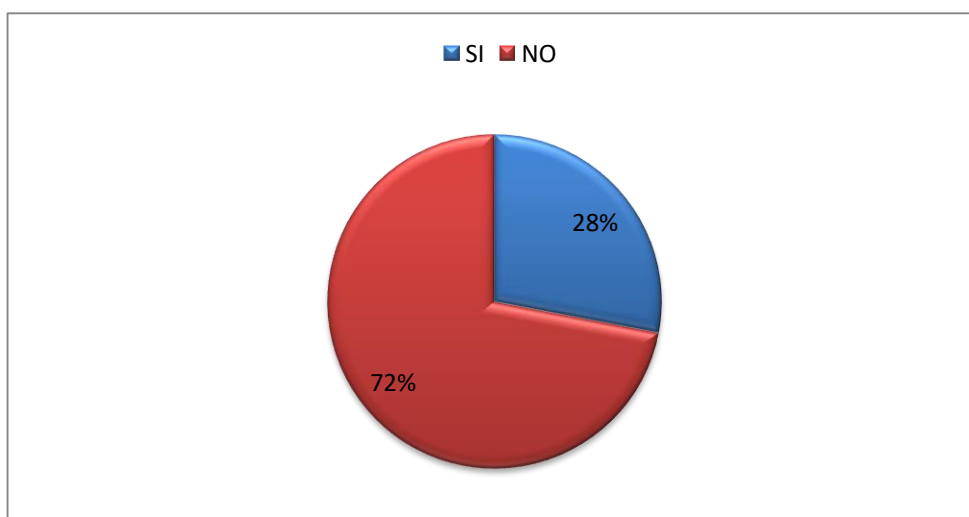
6.- ¿Considera importante el trabajo en equipo y la colaboración con la empresa?

|              | RESPUESTAS | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 7          | 28%         |
| NO           | 18         | 72%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>25</b>  | <b>100%</b> |

**Tabla 6 Tabulación pregunta #6**

### ANÁLISIS:

La percepción de los trabajadores de la empresa Acromax Laboratorio Químico Farmacéutico S.A. en cuanto a la importancia del trabajo en equipo, de acuerdo a los resultados de la encuesta es casi totalitario ya que el 72% lo consideran importante, mientras que el 28% que corresponde 7 trabajadores considera que no es importante, tal cual como se refleja en el gráfico.



**Ilustración 6 Tabulación pregunta #6**

## TABULACIÓN PREGUNTA # 7

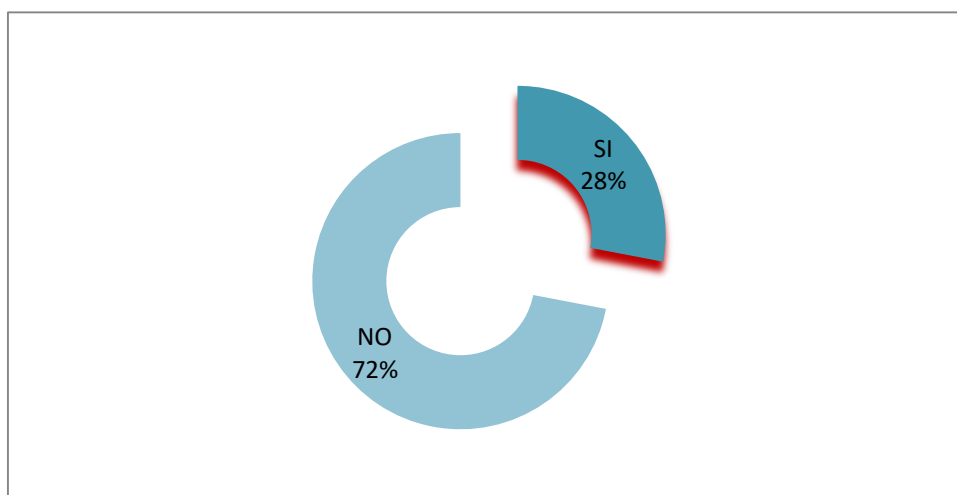
7.- ¿Se siente motivado por su jefe inmediato para llevar a cabo su trabajo diario?

|              | RESPUESTAS | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 7          | 28%         |
| NO           | 18         | 72%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>25</b>  | <b>100%</b> |

**Tabla 7 Tabulación pregunta #7**

### ANÁLISIS:

Los resultados estadísticos muestran que el 72% de los trabajadores de la empresa es decir 18, no se sienten motivados para desempeñarse diariamente en sus labores, mientras que el 28% es decir 7 trabajadores si están motivados para realizar su trabajo diario, esta situación puede evidenciarse quizá en la falta de incentivos como se observó en el análisis del clima laboral, situación que gráficamente se ve reflejada a continuación:



**Ilustración 7 Tabulación pregunta #7**

## TABULACIÓN PREGUNTA # 8

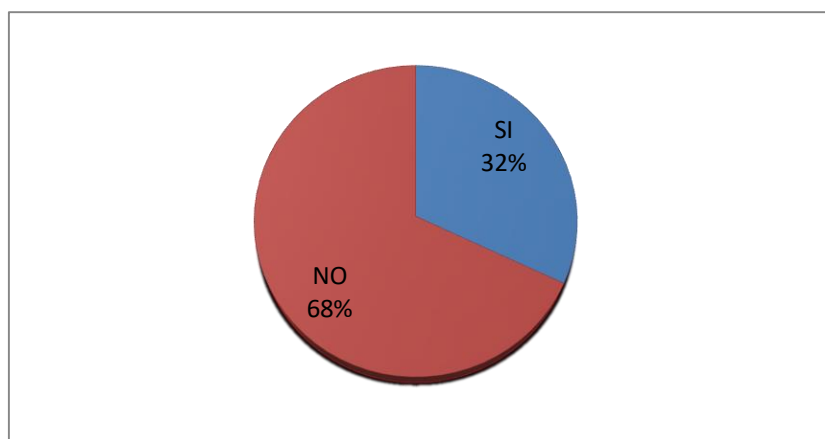
8.- ¿Considera usted que su nivel de ingresos está acorde a la productividad de la empresa?

|              | RESPUESTAS | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 8          | 32%         |
| NO           | 17         | 68%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>25</b>  | <b>100%</b> |

**Tabla 8 Tabulación pregunta #8**

### ANÁLISIS:

La pregunta va relacionada con la anterior, por eso los resultados casi arrojan las mismas cifras, con un sesgo mínimo en cuanto a la dispersión, es decir que el 68% de los trabajadores equivalente a 17, considera que su ingreso no está acorde con el grado de productividad de la empresa, mientras que 8 trabajadores es decir el 32% consideran que si, tal y cual como se refleja en el gráfico de pastel.



**Ilustración 8 Tabulación pregunta #8**



En términos generales estadísticamente, podemos inferir, que al ser encuestado una muestra de los trabajadores del área de producción de la empresa Acromax Laboratorio Químico Farmacéutico se concluye:

- 1) Que existe altos de niveles de inseguridad laboral y desconfianza en los jefes inmediatos.
- 2) Dado que existe la falta de reconocimiento del desempeño desde la óptica del colaborador esto influye en la comunicación y el aumento de la productividad.
- 3) Los trabajadores consideran que su retribución económica no es suficiente para la calidad y cantidad de trabajo que realizan, pues deben trabajar en horas extras y en días festivos, los horarios les parecen desfavorables, tales condiciones provocan agotamiento físico y mental. La investigación realizada arrojó datos de que cuando el salario no es justo, con base en las demandas de trabajo, el nivel de habilidad del individuo.No obstante existen algunas fortalezas que perciben los trabajadores como la gran infraestructura y espacio para desempeñarse.
- 4) El nivel de satisfacción laboral está sumamente bajo, ya que no incentiva a trabajar en equipo.

## **PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAS**

Finalmente podemos señalar que la insatisfacción laboral, está influyendo en que el Clima Organizacional del área de producción no sea el deseado para este grupo de trabajadores, el mismo ha sido un factor crucial para que el desempeño y resultados sean afectados.

El recurso más importante de toda empresa es precisamente el recurso humano, es el principal motor de las organizaciones, de ahí parte la importancia de procurar mantener un clima laboral agradable,

proporcionar las mayores herramientas posibles para que los empleados se sientan satisfechos en sus puestos de trabajo.

Actualmente las empresas se preocupan cada vez más por tener empleados satisfechos y productivos, los directivos de las empresas procuran evitar la insatisfacción laboral porque saben que atrae consecuencias negativas en su organización.

Por otra parte, la frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirlo a una conducta agresiva, convirtiendo el clima laboral en un área de riñas y conflictos. En ocasiones la insatisfacción laboral puede conducir a que al empleado le afecte negativamente en su vida personal, afectando en su familia y en sus relaciones sociales con las demás personas.

Por lo mencionado anteriormente se propone el siguiente plan de mejora:

| Plan de mejora: |        | Fortalecer el clima laboral de Area de producción de los trabajadores de la Empresa Acromax S.A. |  |  |   |   |
|-----------------|--------|--|--|--|---|---|
| Propósito:      |        | Mejoramiento del Clima laboral   |  |  |   |   |
| Meta:           |        | Aumento de la productividad  |  |  |   |   |
| Responsable:    |        | Dpto. Recursos Humanos   |  |  |   |   |
| #               | ¿Qué ? | ¿Por qué?  | ¿Cómo?   | ¿Cuándo ?                              | ¿Quién?                                   | ¿Dónde ?                                |
| 1               |        | Para crear un ambiente cómodo, propicio y seguro para  | Capacitando a los jefes inmediatos para que no | En el corto plazo (2016), M/P (2017) y | Recursos Humanos / Supervisores/Jefaturas | Area de producción de la empresa Acroma |

|                                |  |   |                  |   |        |
|--------------------------------|--|---|------------------|---|--------|
|                                | los<br>trabajadore<br>s y<br>colaborador<br>es   | existan<br>cambios<br>a corto<br>plazo          | L/P              |   | x S.A. |
| Mejorar el<br>clima<br>laboral | Para que<br>todos<br>participen<br>de las<br>decisiones<br>y se sientan<br>comprometi<br>dos con los<br>objetivos de<br>la empresa | otorgand<br>os<br>incentivo<br>s al<br>personal | (2018 -<br>2020) | Llevar un<br>seguimie<br>nto de la<br>mejora<br>del<br>desempe<br>ño del<br>trabajado<br>r de<br>forma<br>periódica |        |

|   |                     |   |   |                |                        |                    |
|---|---------------------|---|---|----------------|------------------------|--------------------|
|   |                     | Para lograr la integración del personal con sus jefes inmediatos y gerentes en la empresa | Realizando actividades de integración y espacios de diálogo donde participe todo el personal de Acromax |                |                        |                    |
| 2 | Evaluar al personal | Permite medir y corregir desviaciones   | Aplicando criterios de evaluación   | cada trimestre | Dpto. Recursos Humanos | km 8,5 via a daule |

**Tabla 2 Plan de Mejoras**

Fuente: Elaboración propia

La propuesta corresponde a la implementación de estrategias y selección de criterios de mejora continua de la calidad organizacional, esta fase estará dirigida a dos aspectos muy importantes, el primero relacionado con la formulación de estrategias y criterios de selección de mejoras y el segundo con los criterios de evaluación.

Los criterios de selección y estrategias han sido diseñados por especialistas en la actividad operacional de la propia empresa, dentro de estos encontramos:

- Liderazgo participativo.
- Capacitación y adiestramiento.
- Perfil y funciones de puestos.
- Ubicación del proveedor, clientes y comunidad.
- Disposición de asumir los servicios que se asignen con las características de acuerdo a la planeación y programación.
- Motivación intrínseca y extrínseca.
- Satisfacción laboral.
- Productividad y rendimiento.
- Relaciones interpersonales.
- Trabajo en equipo
- Integración grupal

Los criterios de evaluación se seleccionan en base a los propios requerimientos de la empresa y a la selección de estrategias y objetivos contemplados dentro de la planificación de la empresa.

Por todo lo mencionado se propone identificar un agente de control, el mismo que será la persona que nos ayudará a ubicar el trasfondo de esta insatisfacción. Para luego realizar un plan de mejora en el que indiscutiblemente debe estar incluido lo monetario acorde a la situación que se encuentre actualmente la compañía. En caso de que la empresa no se encuentre en condiciones de revisar remuneraciones para todo el personal, por lo menos iniciar reconociendo con algún bono a un empleado mensualmente en base a su desempeño y habilidades. Esta decisión deberá ser tomada por el jefe inmediato con posterior aprobación de la gerencia de operaciones.

## **CONCLUSIONES.-**

El espacio del lugar de trabajo resulta amplio pero, la comodidad, la seguridad que provee el ambiente no está produciendo la satisfacción laboral de los trabajadores.

Las satisfacciones que produce el ambiente laboral a los colaboradores no es buena debido a la falta de incentivos, convenios y al incumplimiento de disposiciones y leyes laborales de la empresa.

Los niveles de autoestima y auto pertenencia empresarial del personal son bajos lo cual no está permitiendo el aprovechamiento del potencial laboral en el desempeño de los trabajadores.

Dado que existe la falta de reconocimiento del desempeño desde la óptica del colaborador esto influye en la comunicación y la carencia de aumento de la productividad. Por ende la insatisfacción de los ingresos percibidos por los trabajadores, están ligados a la falta de motivación, de reconocimiento del desempeño y a la falta de condiciones de seguridad laboral u ocupacional.

No obstante existen algunas fortalezas que perciben los trabajadores como la gran infraestructura y espacio para desempeñarse, así como el deseo del trabajo en equipo y la disposición a la integración del personal.

## **RECOMENDACIONES.-**

Mejorar la satisfacción de los trabajadores fortaleciendo el clima laboral a través de:

- ✓ realizar actividades anuales en donde se enfoque la importancia del trabajo en equipo aplicando la sinergia. Para este tipo de actividad se deberá considerar a personal capacitado en brindar este tipo de integraciones para poder focalizar lo deseado.

- ✓ Invertir en capacitaciones de liderazgo para los jefes inmediatos/ supervisores para que sepan felicitar no solo los resultados sino también los avances de sus colaboradores a cargo, además de saber escuchar y transmitir cualquier anomalía planteada por el colaborador.
- ✓ Realizar una selección efectiva utilizando los recursos necesarios al momento de contratar un colaborador, para evitar cambios o reestructuración de funciones y así no crear algún malestar o resistencia a cambio.
- ✓ Observar el cumplimiento de los convenios, disposiciones y leyes laborales que regulan la relación trabajador-empendedor.
- ✓ Corregir el trato y propiciar un ambiente de confianza y armonía para todos por igual en la Empresa.
- ✓ Revisar periódicamente los objetivos, metas y propósitos que deben alcanzar los trabajadores en general, para así mejorar el desempeño del personal y ajustar los mecanismos de evaluación.

## BIBLIOGRAFIA

Doupovec, M. (01 de 02 de 2010). Técnicas de la investigación. Obtenido de <http://metodologia02.blogspot.com/p/tecnicas-de-la-investigacion.html>

Elsevier España, S. (abril de 2005). Gaceta Sanitaria. Obtenido de Variables relacionadas con la satisfacción laboral:: [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0213-91112005000200006](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0213-91112005000200006)

Eumet. (s.f.). BIBLIOTECA VIRTUAL de Derecho, Economía y Ciencias Sociales . Obtenido de CLIMA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/Origenes%20y%20definicion%20de%20clima%20laboral.htm>

Mantoniosifontes. (20 de 02 de 2006). Investigación Explicativa. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/136719435/Investigacion-Explicativa#scribd>

Psicológico, P. (2006). EL cambio organizacional: la importancia del factor humano. revista de empresa, 14.

Rivas, A. H. (2009). Metodología para el Estudio del Clima Organizacional. Metodología para el Estudio del Clima Organizacional. En M. d. salud, Metodología para el Estudio del Clima Organizacional (pág. 44). Lima: J.W.G. Servicios Gráficos E.I.R.L.

Rubiano, M. G. (2010). LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y ACEPTACIÓN AL CAMBIO. Pensamiento Psicológico, 14.



Serrano, P. O. (01 de MAYO de 2014). SICOLOGIA PARA AMERICA LATINA. Recuperado el 09 de JUNIO de 2015, de <http://psicolatina.org/13/clima.html>

Wigodski, J. (14 de 07 de 2010). Metodología de la Investigación. Obtenido de <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>

**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE  
TECNOLOGÍA**

**UNIDAD ACADÉMICA DE EDUCACIÓN COMERCIAL,  
ADMINISTRACIÓN Y CIENCIA**

**OBJETIVO:** Diagnosticar la problemática que afecta actualmente el clima laboral en el área de producción de Acromax Laboratorio Químico Farmacéutico S.A.

- 1) ¿Se siente orgulloso de pertenecer a esta empresa y formar parte en este trabajo?

SI  NO

- 2) ¿Cree Ud. Que sus funciones están acorde a su cargo?

SI  NO

- 3) Su empleador toma en cuenta el empeño con el que laboran sus colaboradores?

Mucho

Poco

Nada

- 4) Su jefe le brinda reconocimiento por su desempeño eficiente dentro de sus funciones?

SI  NO

5) Tiene suficiente espacio en su puesto trabajo?

SI  NO

6) Considera importante el trabajo en equipo y la colaboración con la empresa?

a) Si

b) No

7) Se siente motivado por su jefe inmediato para llevar a cabo su trabajo diario?

SI  NO

8) Considera usted que su nivel de ingresos está acorde a la productividad de la empresa?

SI  NO