

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL CON
MENCIÓN EN PLANEAMIENTO Y GESTIÓN
EMPRESARIAL



TRABAJO DE TESIS

Para optar el grado académico de Maestro en Ingeniería Industrial con
mención en Planeamiento y Gestión Empresarial

**Estudio de casos: El clima organizacional en el desempeño laboral en el
equipo de comercialización de una empresa Farmacéutica en el 2019.**

Autor: Bach. Sandra Vanessa Lozano del Águila

Asesor Temático: Mg. César Armando Echeagaray Zamalloa

LIMA – PERÚ

2019

PAGINA DEL JURADO

Presidente

Secretario

Vocal

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

Escuela de Post Grado de la Universidad Ricardo Palma

En cumplimiento a las normas establecidas en el reglamento de grados y títulos para optar el grado de Magíster en Ingeniería Industrial, con mención en Planeamiento y Gestión Empresarial, pongo a su disposición la presente tesis titulada: Estudio de casos: El clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa Farmacéutica en el 2019.

La presente investigación es de enfoque cualitativo de tipo estudio de caso, y tiene como objetivo describir de qué manera se presenta el clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa farmacéutica en el 2019. El proyecto de investigación consta de siete capítulos, en el Capítulo I, que refiere al planteamiento del problema de investigación, su descripción, la formulación, el planteamiento del problema general y los problemas específicos, la importancia y justificación del estudio, la delimitación del estudio, el objetivo general y objetivos específicos de la investigación. En el Capítulo II: marco teórico, marco histórico, las investigaciones relacionadas con el tema, la estructura teórica y científica, y la definición de términos básicos. En el Capítulo III: metodología del estudio, tipo de estudio, diseño de investigación, método de investigación, población y muestra de la investigación, técnicas de recolección de datos, mapeo, rigor científico, instrumentos del análisis y el procesamiento de datos. En el Capítulo IV: resultados y análisis de resultados, descripción de resultados, entrevista, observación y análisis documental, teorización de unidades temáticas y discusión de los resultados. En el Capítulo V: Discusión de resultados obtenidos. En el Capítulo VI: Conclusiones de la investigación y el Capítulo VII Recomendaciones de la investigación. Finalmente, se presentan las Referencias bibliográficas consultadas y los Anexos; el cual contiene la matriz metodológica, guías de entrevista, ficha de análisis documental y los análisis de los resultados arrojados por el software Atlas Ti 7.0.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

Sandra Vanessa Lozano del Águila.

Lima, 14 de junio de 2019

A mis padres
Por su todo su amor, apoyo y paciencia
A mi hijo
Por ser mi motor, mi inspiración, mi vida entera.

Agradecimiento

A Dios

A mis asesores, MBA. César Armando Echegaray Zamalloa y al Dr. Oscar Rafael Guillen Valle. PhD por su gran apoyo para la elaboración de este proyecto de investigación.

A mi familia, mi novio y amigos por su aliento y motivación.

RESUMEN

Resumen

La presente investigación lleva el título “Estudio de casos: El clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa Farmacéutica en el 2019”, tuvo por objetivo general describir de qué manera se presenta el clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa farmacéutica en el 2019.

La población estuvo compuesta por los 25 trabajadores del área comercial de la empresa Farmacéutica y la muestra por 6 trabajadores, para la presente investigación se utilizó el instrumento de clima organizacional EDCO de Litwin y Stringer.

La investigación se desarrolló bajo el enfoque cualitativo de tipo estudio de casos, utilizando métodos de análisis, documentación y hermenéutica; usándose técnicas de entrevista, observación y análisis documentario, cuyos instrumentos fueron la guía de entrevista, guía de observación y la ficha de análisis documentario. Las unidades de análisis lo conformaron profesionales del área comercial de una empresa farmacéutica. Los resultados que arrojaron las entrevistas fueron analizados con el software Atlas Ti 7.0.

Palabras clave: clima organizacional, desempeño laboral, motivaciones, percepciones.

ABSTRACT

Abstract

This research has the title "Case study: The organizational climate in the work performance in the marketing team of a pharmaceutical company in 2019", had as a general objective to describe how the organizational climate is presented in the work performance in the marketing team of a pharmaceutical company in 2019. The population was composed by the 25 workers of the commercial area of the pharmaceutical company and the sample by 6 workers, for the present investigation the instrument of organizational climate EDCO of Litwin and Stringer was used.

The research was developed under the qualitative approach of case study type, using methods of analysis, documentation and hermeneutics; using interviewing, observation and documented analysis techniques, whose instruments were interview guide, observation and the documented analysis form. The analysis units were made up of professionals from the commercial area of a pharmaceutical company. The results of the interviews were analyzed with the Atlas Ti 7.0 software.

Keywords: organizational climate, work performance, motivations and perceptions.

ÍNDICE DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN	iii
Agradecimiento.....	v
Resumen.....	vii
Abstract	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1. Descripción del problema	5
1.2. Formulación del problema	6
1.2.1. Problema General.....	6
1.2.2. Problemas Específicos	6
1.3. Importancia y justificación del estudio	7
1.4. Delimitación del estudio	7
1.5. Objetivos	8
1.5.1. Objetivo General	8
1.5.2. Objetivos Específicos.....	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	9
2.1 Marco histórico	10
2.2 Investigaciones relacionadas con el tema	11
2.2.1 Investigaciones Internacionales	11
2.2.2 Investigaciones Nacionales	12
2.3 Estructura teórica y científica del estudio	14
2.3.1 Clima Organizacional.....	14
2.3.2 Desempeño laboral.....	25
2.4 Definición de términos básicos	29
2.5 Fundamentos Teóricos	33
2.6 Hipótesis.....	34
2.6.1 Hipótesis general	34
2.6.2 Hipótesis específicas	34
2.7 Variables de estudio	35
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DEL ESTUDIO	37
3.1 Tipo de estudio.....	38
3.1 Diseño de investigación	42
3.2 Población y muestra	44

3.2.1	Mapeo.....	44
3.2.2	Población.....	45
3.2.3	Muestra.....	45
3.2.4	Escenario de estudio.....	45
3.3	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	45
3.4	Descripción de procedimientos de análisis	46
	CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	49
4.1	Descripción de resultados	50
4.1.1	Entrevista.	50
4.1.2	Observación	56
4.1.3	Análisis documental.....	56
4.2	Teorización de unidades temáticas.....	57
	CAPITULO V: DISCUSIÓN.....	59
5.1	Discusión	60
	CAPITULO VI: CONCLUSIONES.....	61
	CAPITULO VII: RECOMENDACIONES.....	76
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
	REFERENCIAS.....	79
	ANEXOS.....	82
Anexo 1:	Declaración de Autenticidad.....	84
Anexo 2:	Declaración de Autenticidad.....	86
Anexo 3:	Matriz Metodológica.....	88
Anexo 4:	Matriz de operacionalización.....	90
Anexo 5:	Instrumento de la investigación cualitativa.....	92
Anexo 6:	Información de las entrevistas.....	96
Anexo 7:	Análisis a nivel de Categorías.....	109
Anexo 8:	Análisis a nivel de Subcategorías.....	119
Anexo 9:	Validez del instrumento	130
Anexo 10:	Antiplagio y/o similitud	132
Anexo 11:	Herramienta para medir climar organizacional: Cuestionario de Litwin y Stringer.....	134
Anexo 12:	Articulo Científico	145

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01 Operacionalización de variables	36
Tabla 02 Características de los paradigmas interpretativos de la investigación científica.....	38
Tabla 03 Dimensiones del paradigma interpretativo de la investigación científica.	39
Tabla 04 Dimensiones del paradigma interpretativo de la investigación científica	40
Tabla 05 Ventajas del paradigma interpretativo de la investigación científica	41
Tabla 06 Triangulaciones y unidades de análisis.....	50
Tabla 07 Resultados de las entrevistas a profesionales de marketing según categorías.....	52
Tabla 08 Resultados de las entrevistas a profesionales representantes médicos según categorías.	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01: Fundamentos teóricos.....	34
Figura 02: Triangulación de instrumentos en la investigación.....	50
Figura 03. Triangulación de entrevistas de informantes.....	52
Figura 04. Triangulación de entrevista, observación y análisis documental.	57
Figura 05: Triangulación de técnicas en la investigación.....	58

INTRODUCCIÓN

La presente investigación “Estudio de casos: El clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa Farmacéutica en el 2019” se realizó con el fin de analizar el clima organizacional del personal del área de comercialización de un laboratorio farmacéutico, el cual busca un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un excelente desempeño laboral de sus colaboradores y pueda generar mayor productividad.

El clima organizacional se refiere a las percepciones e interpretaciones que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez está ligado con la conducta y el grado de motivación que demuestran los trabajadores.

Para aumentar la productividad y lograr las metas y objetivos de la organización, es importante contar con un buen clima organizacional que permitirá que los miembros de la organización cumplan con los objetivos de la empresa, debido a que un empleado motivado es más eficiente y trabajará mejor.

La presente investigación está compuesta por siete capítulos:

CAPÍTULO I. Se describe el **planteamiento del problema de investigación**, la formulación del problema, el planteamiento del problema general y los problemas específicos, la importancia y justificación del estudio, la delimitación de la investigación, el objetivo general y objetivos específicos de la investigación.

CAPÍTULO II. Se desarrolló el **marco teórico**, abarca los antecedentes de la investigación tanto a nivel nacional como internacional, que nos muestra como se viene estableciendo el clima organizacional en otras realidades, se desarrollan el marco teórico y el marco conceptual que explican las bases teóricas para el desarrollo de la investigación. Además, se plantearon las hipótesis y variables, en donde se detallan las variables conceptualmente.

CAPÍTULO III. Se desarrolló la **metodología del estudio**, el tipo de estudio, el diseño de investigación, el método de investigación, escenario de estudio, localización, ubicación, la caracterización de los sujetos, la trayectoria metodológica, las técnicas de

recolección de datos, el mapeo, el rigor científico, los instrumentos el análisis y el procesamiento de datos.

CAPÍTULO IV. Explica los **resultados y análisis de resultados del trabajo de investigación**, que incluye la descripción de resultados, la entrevista, la observación y análisis documental de las entrevistas, la teorización de unidades temáticas y la discusión de los resultados.

El CAPÍTULO V. Se refiere a la **discusión** de los resultados sobre clima organizacional en el desempeño laboral de una empresa Farmacéutica en el 2019.

El CAPÍTULO VI. Se refiere a las **conclusiones** del autor sobre el trabajo de investigación.

El CAPÍTULO VII. Explica las **recomendaciones** del autor del trabajo de investigación.

Finalmente, se señala las referencias bibliográficas según lo establecido por las Normas APA (sexta edición), y se incluye en el apéndice, la matriz de consistencia y los instrumentos.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

El ambiente laboral en la organización, está directamente ligado al comportamiento de los colaboradores y al desarrollo de sus actividades. Por tanto, actualmente las empresas se están preocupando en las diferentes áreas, que impiden que la organización sea más eficiente, como por ejemplo el Clima Organizacional, el cual es muy importante, ya que influye en el comportamiento de los trabajadores (Fiallo, Alvarado, & Soto, 2015)

Para que los colaboradores de la organización cumplan con los objetivos de la empresa, es importante mantener un clima organizacional óptimo, ya que un empleado motivado es más eficiente y realizará mejor su trabajo, lo cual permitirá incrementar su rendimiento, orientado a conseguir las metas y los objetivos de la organización. (Fiallo, Alvarado, & Soto, 2015, p. 5).

En el laboratorio farmacéutico motivo de la investigación, lograr los resultados comerciales esperados se vuelve una tarea difícil y se considera que el clima organizacional podría ser uno de los factores críticos de esta dificultad.

El presente trabajo de investigación estará enfocado en el área comercial del laboratorio farmacéutico y analizará el clima organizacional actual, para luego del estudio; ofrecer conclusiones finales que aportarán una serie de sugerencias para revisar todas las oportunidades de mejora existentes que permitan revertir y mejorar los resultados comerciales si logramos identificar que efectivamente el clima organizacional es uno de los factores que requiere ser mejorado.

El clima organizacional es un concepto que se forma a partir de “las percepciones que los empleados tienen de las estructuras y procesos que ocurren en la organización a la que pertenecen. De este modo, eso se convierte en un indicador de la percepción de bienestar y satisfacción de los trabajadores” (Goncalves, 1997).

Ese bienestar y satisfacción percibidos de manera positiva contribuyen de manera directa a mejores resultados organizacionales.

Revisando una serie de investigaciones sobre clima organizacional, una referencia que marca una línea muy clara de cómo se debe estudiar el clima organizacional usado tanto en *papers* actuales como en estudios de más de diez años encontramos a los autores Litwin y Stringer como principales autores que describen la metodología de estudio del clima organizacional.

Litwin y Stringer (1968) expresaron que el clima organizacional comprende de nueve componentes, los cuales son: la estructura, la responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, la recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo del conflicto, y la identificación con la organización. Por lo tanto, cuando se habla de clima organizacional se refiere a que es un componente multidimensional, que se constituye de las características de una organización; por obvias razones el clima organizacional influye de manera directa en el comportamiento de un empleado en su trabajo.

La presente investigación considera tres de los nueve componentes como los ejes principales de estudio, estos son la estructura, la responsabilidad y la recompensa.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema General

¿De qué manera se presenta el clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una Empresa Farmacéutica en el 2019?

1.2.2. Problemas Específicos

Problema específico 1:

¿De qué manera se presenta la estructura en el clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa farmacéutica en el 2019?

Problema específico 2:

¿De qué manera se presenta la responsabilidad en el clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa farmacéutica en el 2019?

Problema específico 3:

¿De qué manera se presenta la recompensa en el clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa farmacéutica en el 2019?

1.3. Importancia y justificación del estudio

El propósito de la investigación está dado por la identificación de los factores que influyen negativamente en las condiciones laborales en las que opera el personal del área de comercialización de la empresa farmacéutica, con lo cual se tendrán las herramientas adecuadas para el fomento de un mejor ambiente laboral para los trabajadores y será la base de la mejora continua que se busca en la empresa.

La investigación se justifica porque busca determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del área de comercialización de la empresa farmacéutica, con lo cual le permite a los gerentes y directivos de la organización realizar un plan de acción que permita modificar las conductas y hábitos de los recursos humanos para incrementar la productividad en la organización, lo que conlleva al aumento de las ventas y mejora de la satisfacción de los clientes por tener una mejor prestación de servicios. Además, los resultados de la investigación servirán de base para la realización de estudios de carácter más complejo de niveles locales o nacionales en empresas del sector Farmacéutico.

1.4. Delimitación del estudio**Limitaciones**

Las limitaciones para realizar el estudio se presentarán por el poco tiempo que se dispone para la aplicación de los instrumentos de Clima Organizacional y Desempeño Laboral, contando con menos de 30 minutos para la aplicación de

los cuestionarios producto de los horarios de trabajo con los que cuenta el personal, además la incomodidad o falta de interés del personal al ser encuestados y el carácter subjetivo de las respuestas de los encuestados.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Describir e interpretar de qué manera se presenta el clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa farmacéutica en el 2019.

1.5.2. Objetivos Específicos

Objetivo específico 1

Describir e interpretar de qué manera se presenta la estructura en el clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa farmacéutica en el 2019.

Objetivo específico 2

Describir e interpretar de qué manera se presenta la responsabilidad en el clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa farmacéutica en el 2019.

Objetivo específico 3

Describir e interpretar de qué manera se presenta la recompensa en el clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa farmacéutica en el 2019.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Marco histórico

La definición histórica del concepto de clima organizacional viene siendo estudiada desde inicios de los años '30 pasando por prestigiosos autores y líderes de diversas escuelas de la administración.

De acuerdo con la investigación de Furnham (2002), “en la década de 1960 el término de clima organizacional comenzó a hacerse popular. Es un término relativamente nuevo en el ámbito de la psicología organizacional y su definición o su utilización varían según los investigadores que lo estudian”.

Por su parte, Navarro, García y Bustamante (2007) citando a Fernández y Sánchez (1996) refieren lo siguiente:

Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido 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 relacionarse con todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, el campo de clima organizacional (p.31)

Navarro, García y Bustamante (2007) señalan que:

El clima laboral se ve influenciado por una multitud de variables. La apreciación que estos hacen de esos diversos factores está relacionada también, con cuestiones internas y externas a ellos. Así, los aspectos, anímicos, psíquicos, familiares, sociales, de educación y económicos que rodean la vida de cada individuo, influyen en la consideración del clima laboral de su empresa (p. 32).

Según lo expresado por los autores, se identifica que para evaluar el clima organizacional es importante ver a los colaboradores como un todo, humanizar las prácticas laborales de tal forma que se consideren en ellos no solo el

rendimiento laboral, sino que se tomen en cuenta las obligaciones y responsabilidades que manifiesten fuera de la empresa.

2.2 Investigaciones relacionadas con el tema

2.2.1 Investigaciones Internacionales

Palomino y Peña (2016) en su tesis titulada “El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la Empresa Distribuidora y Papelería Venoplast LTDA”; Colombia, tuvo como objetivo general analizar la relación del Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los empleados de la empresa Distribuidora y Papelería Venoplast LTDA. El tamaño de la población fue de 97 personas; con una muestra de 49. El tipo de estudio fue descriptivo y correlacional. La conclusión a la que llegaron fue que los empleados catalogaron al Clima Organizacional como bueno, en especial por la motivación que reciben y el control que tienen a la hora de desempeñar sus funciones. También se determinó que los puntos más débiles se hallaron en relación con la capacidad para la toma de decisiones, y las relaciones con los demás miembros del equipo de trabajo.

Tapia (2014) en su investigación describe en el área administrativa de la Universidad Tecnológica del Chocó un diagnóstico del Clima Organizacional. Usó como metodología de estudio de tipo descriptivo, análisis cualitativo, para lo cual diseñó un cuestionario que contempla las dimensiones del clima organizacional que presenta las dimensiones de cohesión, autonomía, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, innovación y equidad. Se empleó una escala tipo Likert con cinco alternativas de respuesta. Se toma una muestra de 120 de 133 trabajadores y empleados de la organización educativa. Los resultados indican que muy de acuerdo y acuerdo en autonomía 72%, cohesión 57%, apoyo 51%, confianza 47%, innovación 42%, presión 34% reconocimiento 33% y equidad 27% de los empleados. De acuerdo con este resultado se puede afirmar que el clima organizacional en el área administrativa de la Universidad de Choco es mejorable.

García y Ibarra (2012) en su investigación se plantearon identificar las características del clima organizacional del DEUG, detectando fortalezas, así como áreas de oportunidad, proporcionando información para generar estrategias que permitan mantener un clima laboral favorable y satisfactorio para el personal. La investigación se realizó mediante un enfoque cuantitativo y cualitativo, utilizando un cuestionario y una entrevista que se realizaron a 27 participantes; se obtuvieron las siguientes conclusiones: identificaron cinco dimensiones como áreas de oportunidad, cuatro fortalezas y una dimensión. Identificaron las siguientes dimensiones como áreas de oportunidad: remuneración, formación profesional, conflicto, comunicación y planeación. Las dimensiones identificadas como fortalezas las siguientes: relaciones personales, compromiso organizacional, motivación, autonomía.

Herrera (2010) en su investigación titulada “Evaluación del clima organizacional en las Cooperativas de ahorro y crédito de la cabecera departamental de Huehuetenango”; México, planteó como objetivo general evaluar el clima organizacional en dichas cooperativas, el estudio fue de tipo descriptivo, el instrumento utilizado fue la escala de clima organizacional EDCO, dirigida a los miembros de las organizaciones estudiadas, concluyó que el clima organizacional en estas entidades es muy bueno, gracias a la identificación que los empleados tienen de las cooperativas. Recomienda implementar planes de acción, para que los indicadores que tuvieron puntuación más baja se puedan mejorar y reforzar, y así mantener un clima organizacional favorable.

2.2.2 Investigaciones Nacionales

Pastor (2018) en su tesis titulada “Clima Organizacional y Desempeño Laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017” presentada en la Universidad San Ignacio de Loyola, tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos en Lima durante el año 2017. El estudio es de tipo prospectivo, con nivel descriptivo correlacional y de diseño no experimental transversal. Se aplicaron el cuestionario de clima laboral de Sonia Palma y el cuestionario de desempeño laboral de Rodríguez y Ramírez, a

una muestra de 280 trabajadores administrativos. La investigación obtuvo como resultado que existe una relación directa entre el desempeño laboral y el clima organizacional en los trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos en Lima durante el año 2017.

Mercado y Zevallos (2017) en su tesis titulada “El Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los recursos humanos de la Red de Salud Valle Del Mantaro de la Dirección Regional de Salud Junín” presentada en la Universidad Peruana Los Andes sede Huancayo, tuvo como objetivo general diagnosticar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los recursos humanos de la Red de Salud Valle del Mantaro de la Dirección Regional de Salud Junín. La investigación es de tipo aplicada, con nivel descriptivo correlacional y de diseño no experimental transversal. Se aplicó dos cuestionarios con preguntas cerradas tipo escala de Likert, a una muestra de 1207 colaboradores. La investigación obtuvo como resultado que el clima organizacional influye directamente en el desempeño laboral de los recursos humanos de la Red de Salud Valle del Mantaro, evidenciándose que existe un nivel de correlación positiva media.

Ramírez (2017) en su tesis titulada “Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group Lima – Perú” presentada en la Universidad Inca Garcilaso de La Vega, describe como objetivo general determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group Lima - Perú. La investigación es de tipo aplicado con nivel descriptivo correlacional y de diseño no experimental transversal. Se aplicaron el cuestionario WES para el Clima Laboral de Sonia Palma y la Escala de Evaluación del Desempeño, a una muestra de 75 colaboradores. La investigación obtuvo como resultado que las dimensiones del clima organizacional de implicación, autonomía e innovación interfieren positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group.

Flores (2007), desarrolló la tesis “Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional el caso del laboratorio

farmacéutico Corporación Infarmasa S.A.” Hoy en día para casi todas las empresas el término clima organizacional es un tema de gran importancia, ya que se orientan a un constante mejoramiento del ambiente de su organización, para alcanzar un incremento de la productividad, sin perder de vista el recurso humano. En muchas empresas esto no ocurre, ya que para llegar a un nivel donde los empleados alcancen todo su potencial productivo y creativo es necesario la aplicación de los estímulos organizacionales en el trabajador mejorando el clima organizacional de la empresa farmacéutica e incrementando la productividad y el rendimiento laboral. Los resultados de la investigación explican que los empleados perciben con respecto al ambiente físico que es el adecuado. Los resultados también revelan que hay una deficiencia en la comunicación, en relación a las expectativas, actitudes y aptitudes del personal son las que ellos desean alcanzar; también se concluye que el personal tiene la suficiente autonomía para desarrollar su trabajo y se sienten totalmente identificados con la empresa.

2.3 Estructura teórica y científica del estudio

2.3.1 Clima Organizacional

Uribe (2015) manifiesta en su libro Clima y Ambiente Organizacional que la investigación sobre el clima organizacional ha sido de amplio interés en los últimos 50 años, siendo activa, diversa generando múltiples investigaciones, definiciones e instrumentos de medición. Describe una variable que influencia en el comportamiento de los trabajadores, su importancia recién se ha intensificado para ser evaluada por empresas, dependencias gubernamentales y para la obtención de certificaciones.

Definición

Las definiciones de clima organizacional según los autores son:

Según Uribe (2015), manifiesta que el clima organizacional se ha asociado en forma significativa con diferentes variables, en particular es posible mencionar dos grupos:

1. Variables referentes a la conducta y el comportamiento organizacional. En este grupo, el clima organizacional ha sido asociado de manera significativa con

variables tales como el *bullying* (Vartia, 1996), el compromiso organizacional (Thomas, 2008), entre otros.

2. Variables relativas a la administración, coordinación de recursos humanos y al desempeño organizacional. En este grupo el clima organizacional se ha asociado a la administración de recursos humanos y la productividad (Neal, West y Patterson, 2005; Patterson, Warr y West, 2004), la seguridad en el trabajo (Evans, Michael, Wiedenbeck y Ray, 2005; Smith-Crowne, Burke y Landis, 2003), el desempeño organizacional (Griffith, 2006; Burton y Lauridsen, 2004), la orientación emprendedora (De Clercq y Belausteguigoitia, 2007), la rotación laboral (Aarons y Zawitzky, 2006), la tasa de retención de clientes (Clark, 2002) y la satisfacción del cliente (Shull y Schmitt, 2001).

También, Uribe (2015) nos permite establecer que la importancia del clima organizacional radica en su efecto que tiene en los trabajadores, en su conducta y en su desempeño en las organizaciones.

Entonces el clima organizacional se define como la percepción de los miembros de lo que ocurre en una organización. El clima organizacional al igual que el atmosférico se siente, se respira, vienen a ser aquellas conductas que hacen a la convivencia social en la organización.

Explica que se percibe por los sentidos: habrá los colaborativos y los amigables o también perniciosos y destructivos, o siguiendo el símil meteorológico cálido y suave, polar o tormentoso.

Chiang, Martin y Nuñez (2010) definen el Clima Organizacional como: “Un conglomerado de conductas y actitudes que caracterizan la vida en la organización. Se origina y desarrolla en las interacciones de los individuos y el entorno de la organización. Cada miembro percibe y describe el clima en función de sus propias percepciones” (pág. 64).

Para Chiang, Martin y Nuñez (2010) el estudio del Clima Organizacional se basa en las percepciones individuales de una realidad.

Alles (2008) manifiesta que “el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de ésta” (pág. 45).

Según la opinión del autor el clima organizacional repercute en el ambiente laboral por la creencia y la evaluación que hacen los trabajadores acerca de sus condiciones físicas y sociales de la empresa.

Chiavenato (2007), “la influencia del medio sobre la motivación de los participantes lo expresa el clima Organizacional. De tal manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta” (pág. 82)

Características

Isaksen y Ekvall (2007) definen el Clima Organizacional como “patrones recurrentes de los comportamientos, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización” (pág. 42).

Brunet (2007) por su parte establece que “clima organizacional se define como una cualidad del ambiente interno relativamente permanente, experimentada por los empleados del grupo de una organización, que interfiere en su conducta y que se pueden describir en función de los valores de un conjunto particular de características de la organización” (Brunet, 2007, pág. 18).

Para Rodríguez (2004) el clima organizacional debe presentar características dadas por:

- A. El clima laboral debe darse por etapas debido a que estas estas actividades siempre guardan relación en todas las organizaciones.
- B. El clima organizacional va a modificar los comportamientos y actitudes de los empleados, debido a que los motiva en la labor que realizan en la empresa.
- C. El clima laboral va a estar alineado a la estructura organizacional de la empresa, estableciéndose los parámetros con que deben actuar los empleados.

- D. El clima laboral debe de ser medido a través de índices de rotación y ausentismo los cuales pueden ser síntomas de que este debe ser modificado por estar dando insatisfacción a sus empleados.

Todo esto hace que el clima organizacional refleje las interacciones entre características personales y organizacionales, ya que es un factor crítico e influyente en el comportamiento de sus integrantes. Además, se tiene que el clima laboral interfiere positivamente en la percepción de las interacciones, actividades y demás experiencias que tienen los miembros en sus actividades laborales.

Goncálvez (2000) sobre clima organizacional, nos dice que “es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los empleados de la organización, y que influye en su comportamiento” (pág. 63).

También, Goncálvez (2000) entiende por “clima organizacional, que es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que se convierten en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, entre otros)” (p. 56)

El concepto de clima organizacional expresa básicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, quiere decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes. Así, cuando se evidencia satisfacción de las necesidades personales y elevación de la moral de los integrantes, se concluye que el clima organizacional es positivo o favorable. No es favorable cuando proporciona frustración de esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas, a la vez, este último influye sobre el primero.

Así mismo, expresa que, cuando un empleado se siente valorado, motivado y satisfecho con el trabajo, proporciona a la empresa dinamismo, horas extras, innovaciones, trabajo en equipo, liderazgo, de esta manera supera las metas establecidas en el corto y largo plazo y obtiene mejores resultados. Todo lo

contrario del empleado insatisfecho, solo realiza las funciones porque debe cumplirlas ya que para eso percibe un salario, no da un valor agregado al desempeño y por ende llega a alcanzar las metas establecidas. Desde todo punto de vista el ambiente laboral mejora o empeora el desempeño de los funcionarios, todo clima laboral debe proporcionar flexibilidad, autoridad, obligaciones, recompensas, compromiso y sobre todo la satisfacción de personal.

Desde el punto de vista del clima organizacional, el ambiente laboral debe ser el apropiado para que una persona pueda trabajar motivada, con todo lo que gira alrededor de ella, y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

El clima organizacional está dado por las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en que éste se da, a las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y a las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo.

Factores del clima organizacional:

Brunet (2007) manifiesta que “el Clima Organizacional tiene factores que han sido estudiados en los tiempos, estableciéndose que los factores psicológicos individuales, factores grupales y factores organizacionales son los de mayor importancia y los de mayor estudio”.

El clima laboral es una variable que interviene entre la estructura organizacional y la conducta, influyendo en el comportamiento de las personas y de alguna manera en la forma de sentir de los individuos respecto a la organización y a sus miembros reflejándose ello en las prácticas.

Según Ruiz (1999) hay varias definiciones científicas de lo que es el clima Organizacional y rescata las siguientes:

El carácter puramente descriptivo donde el clima es una cualidad relativamente estable del entorno total, que es experimentada por los ocupantes e influye en su conducta, y puede ser descrito en términos de valores de un conjunto particular de atributos de un entorno cualquiera. El carácter más cultural para quienes el

clima es un concepto moral, que refleja el contenido y fuerza de los valores prevalentes, las normas, las actitudes, conducta y sentimientos de los miembros de un sistema social. La existencia de Totalidades Dinámicas dotadas de propiedades especiales, distintas de las propiedades de sus subgrupos o de sus miembros individuales como equivalentes a un Campo Social constituido por una red social de las posiciones relativas que ocupan en él sus diversos elementos. Y el Clima como una totalidad colectiva, producida y reproducida continuamente por la interacción de los miembros de un entorno (organización, departamento, etc.)” (Ruiz, 1995, pág. 284-285)

Para la investigación, la teoría de Litwin y Stringer es la columna vertebral. Como ya se había mencionado anteriormente, ambos investigadores definieron el clima organizacional como la percepción que tiene el empleado hacia su ambiente de trabajo, influyendo en su comportamiento y motivación (Abdulkarim, 2013). Para llegar a esa conclusión, Litwin y Stringer se basaron en el modelo de la teoría de motivación de McClellan para conocer y analizar el comportamiento en las organizaciones. Producto de ese estudio propusieron el modelo “Litwin y Stringer”, el cual permite conocer la forma cómo es percibida la organización a través de la medición de clima en su conjunto.

Litwin y Stringer (1968) fueron los primeros en determinar que el clima organizacional comprendía nueve componentes: la estructura, la responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, la recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo del conflicto, y la identificación con la organización. Por lo que, el clima organizacional es un componente multidimensional, que se constituye de las características de una organización; por obvias razones el clima influye de manera directa en el comportamiento de un empleado en su trabajo.

Tipos de clima organizacional

Likert (1965), indica que “la combinación de las variables explicativas y de las intermedias, determinan dos grandes tipos de clima organizacional: autoritario y participativo” (p. 59).

Clima de tipo autoritario, se presenta a su vez en dos caracterizaciones: autoritarismo explotador y autoritarismo paternalista.

Clima de tipo participativo, pueden ser: consultivo o de participación en grupo. En el clima de tipo autoritario -sistema autoritario explotador-,” la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones” (Likert, 1965, p. 89).

En el clima de tipo autoritario -sistema autoritario paternalista-, existe “la confianza entre la dirección y los subordinados; aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado” (Likert, 1965, p. 91).

En el clima de tipo participativo -sistema consultivo-, la dirección tiene “confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima, pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos. Para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar” (Likert, 1965, p. 94).

En el clima participativo -sistema de participación en grupo-, existe “plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización; la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral. La forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica” (Likert, 1965, p. 98).

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, caracterizado por “una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa. Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones” (Likert, 1965, p. 101).

Teorías y modelos sobre el clima organizacional

De acuerdo con Brunet, L (2004), dentro del concepto de clima organizacional, subyacen dos grandes corrientes teóricas de pensamiento: la escuela de la Gestalt y la escuela funcionalista.

La escuela Gestalt se centra en la organización de la percepción, enfocándose en el concepto del todo como la suma de sus partes. Esta teoría resalta dos principios del comportamiento de un individuo dentro de la empresa.

1. Hace que se realice todas las actividades dentro de la empresa de acuerdo a un orden, a programas y metas que deben alcanzarse para lograr cumplir con lo programado. Es decir “captar el orden de las cosas tal y como estas existían en el mundo”.
2. Es necesario que el trabajador tenga una percepción del medio de trabajo y de su entorno laboral, tanto como un proceso de integración y como un proceso mental de motivación, para que influya en su comportamiento.

El aporte de la escuela funcionalista se refiere a que el pensamiento y el comportamiento de un trabajador dependen de las condiciones ambientales que lo rodean, las cuales influirán en la interacción con el medio y su colaboración con la determinación del clima organizacional. Es pertinente mencionar que, mientras que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo: la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución en que trabajan.

Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

Modelo de Schneider y Hall (1982). El modelo define el comportamiento que tienen los miembros de una organización sin que éste sea una resultante de los factores organizacionales existentes. El análisis del clima organizacional permitirá detectar los factores que inciden en el ambiente laboral y las percepciones que existen dentro de la organización, así como las relaciones existentes dentro de la empresa.

Según **Litwin y Stringer (1968)**. El modelo describe que el sistema organizacional está conformado por tecnología, estructura organizacional, estructura social, liderazgo, prácticas de la administración, procesos de decisión y necesidades de los miembros, lo anterior genera un ambiente dentro de la organización, se produce una motivación y se va a dar un comportamiento emergente y va a crear consecuencias para la organización tales como la productividad, la satisfacción, la rotación, el ausentismo, la accidentabilidad, adaptación, innovación y reputación.

Likert (1965), define el clima laboral como percepción, es decir vuelve a insistir sobre la idea de que la reacción de las personas va a estar determinada por la percepción que tengan de la organización y sus componentes. Este modelo incluye tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales van a influir en la percepción individual del clima: variables explicativas o estructurales, intermedias, y finales o dependientes. Dentro de las primeras se encuentran la estructura de la organización y su

administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las mismas se modifican, hacen que se modifiquen las demás variables.

Las intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones. Sin ninguna duda entre estas está el clima de la organización (Likert, 1965).

Las variables finales, denominadas también dependientes, son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias, las pérdidas y la calidad de vida en el trabajo de los miembros de la organización (Likert, 1965).

Teorías relacionadas al tema.

Clima organizacional

Aguirre, Martínez, Vergara, & Chiflas (2012, p. 12) hacen referencia que “el clima organizacional se traduce en el buen rendimiento y rentabilidad de una organización ya que, si sus integrantes se encuentran motivados, se sentirán identificados con los valores organizacionales, ocasionando el logro de los objetivos”

Es decir que el ambiente donde los trabajadores desempeñan su trabajo, el trato y consideración que tienen los jefes hacia ellos, la relación entre compañeros y la comunicación son elementos que conforman lo que se denomina clima Organizacional.

También, Aguirre, et al (2012, p. 18), indican que las variables o componentes importantes a estudiar dentro de una organización a modo de percepción del trabajador son “los espacios físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias; así también el tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, las relación y conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, las aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, la productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral,

tensiones y stress. Todo lo mencionado es la integración que conforma el clima organizacional”.

Chiavenato, I. (2007, p.14), infiere que el clima organizacional es el espacio o ambiente donde las personas se relacionan y se comunican. Una de las principales características del clima organizacional es que influye en la conducta de los miembros, como también el grado de responsabilidad, la motivación y el reconocimiento.

Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas. Rodríguez, (1999) comenta que el clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en el que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal, los grupos formales e informales que subsisten, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, las definiciones oficiales y las asumidas de las metas y de los rendimientos, los estilos de autoridad y liderazgo, etc.

Entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional, destaca la técnica de **Litwin y Stringer**, existen nueve dimensiones que repercuten en la generación del clima organizacional. Estas son:

1. **Estructura:** Esta dimensión engloba todo lo referente a las reglas, procedimientos y niveles jerárquicos dentro de una organización. La estructura de una empresa puede condicionar la percepción que los colaboradores tienen sobre su centro de trabajo.
2. **Responsabilidad:** También conocida como “*empowerment*”, esta dimensión se refiere al nivel de autonomía que tienen los trabajadores para la realización de sus labores. En este aspecto es importante valorar el tipo de supervisión que se realiza, los desafíos propios de la actividad y el compromiso hacia los resultados.

3. **Recompensa:** Consiste en la percepción que tienen los colaboradores sobre la recompensa que reciben en base al esfuerzo realizado. Conlleva no sólo el establecimiento de un salario justo, sino de incentivos adicionales (no necesariamente monetarios) que motiven al trabajador a realizar un mejor desempeño.
4. **Desafío:** Este aspecto se enfoca en el control de los trabajadores sobre el proceso de producción, sean bienes o servicios, y de los riesgos asumidos para la consecución de los objetivos propuestos. Se trata de un factor muy importante en la medida que contribuye a generar un clima saludable de competitividad.
5. **Relaciones:** El respeto, la colaboración y el buen trato son aspectos determinantes en esta dimensión en la medida que influyen en la productividad y en la generación de un ambiente grato de trabajo.
6. **Cooperación:** Aunque guarda similitudes con la dimensión anterior, la 'cooperación' se enfoca principalmente en el apoyo oportuno y la existencia de un sentimiento de equipo que contribuya al logro de objetivos grupales.
7. **Estándares:** Se refiere a la percepción de los trabajadores sobre los parámetros establecidos por la empresa en torno a los niveles de rendimiento. En cuanto las exigencias sean razonables y coherentes, los colaboradores percibirán que existe justicia y equidad.
8. **Conflictos:** ¿Cuál es la reacción ante una crisis? La forma en la que los superiores enfrentan los problemas y manejan las discrepancias influye en la opinión generalizada que tienen los trabajadores sobre el manejo de conflictos dentro de la empresa.
9. **Identidad:** Esta última dimensión evoca el sentimiento de pertenencia hacia la organización. Este factor indica qué tan involucrados están los trabajadores con los objetivos de la empresa y qué tan orgullosos se sienten de formar parte de esta.

2.3.2 Desempeño laboral

Definición

Chiavenato (2007) define el desempeño 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” (pág. 56).

Es usado para determinar lo que hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, refiriéndose a aspectos como la eficiencia, eficacia, efectividad y productividad del desarrollo de sus actividades laborales asignadas. Así también, el que hace referencia al aprovechamiento de la jornada laboral, al comportamiento de la disciplina, al cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos (Chiavenato, 2007, pág. 56).

Amorós (2007) propone un concepto para el desempeño laboral:

Es un procedimiento usado para medir, evaluar e influir en forma estructural y sistemática, sobre los atributos, comportamientos, el grado de ausentismo y resultados relacionados con el trabajo, así como con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, permitiendo esta evaluación, implantar nuevas políticas de mejoras el desempeño, ayudar a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, para detectar errores en el diseño del puesto para establecer la necesidad de volver a capacitar o resolver si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño laboral (Amorós, 2007, pág. 43).

El desempeño laboral que vamos a adoptar en la investigación es el conjunto de actividades que realiza un trabajador dentro de la organización, medidas en término de competencia para cada trabajador y en su determinado nivel.

El termino desempeño laboral está relacionado con los conocimientos, las habilidades, destrezas, motivación y liderazgo, elementos que generan en el trabajador el sentido de permanencia que garantiza su buen desempeño laboral y le permite aceptar los correctivos los correctivos adecuados para mejorar su productividad.

Robbins (2004), menciona que la fijación de las metas es de mucha importancia, ya que permite modificar la conducta del trabajador y mejorar su rendimiento. El autor afirma que el desempeño global mejora cuando se fijan metas difíciles. Anteriormente en las definiciones presentadas, se observa que todas coinciden en el logro de metas concretas de una empresa, siendo indispensable para ello la

capacidad presente en los integrantes de ésta, logrando resultados positivos y satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos.

El comportamiento del trabajador en busca de objetivos fijados, constituye la estrategia individual para lograr sus metas. Las habilidades, capacidades, cualidades y necesidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización, producen comportamientos que podrían afectar los resultados y los cambios que está dando la organización.

Reyes (2002) plantea que el desempeño es “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 con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa” (pág. 35).

Chiavenato (2002), define el desempeño como eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En ese sentido, el desempeño de un trabajador es la combinación de su conducta y comportamiento con sus resultados. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para hacer, producir, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

Objetivos de la percepción del desempeño laboral

Lusthaus et al. (2002), explica que la evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

El clima organizacional puede ser un vínculo u obstáculo para el buen desempeño en la empresa, pero además puede ser un factor de diferenciación e influencia para quienes la integran; ello va depender de los directivos de la organización, los cuales deben realizar capacitaciones y talleres de orientación y apoyo para el personal que labora para su institución (Herrera y Casals, 2005).

El éxito del clima organizacional es muy importante en una empresa, porque condiciona el comportamiento y las actitudes de sus trabajadores; por ello, las empresas e instituciones requieren contar con mecanismos para su medición periódica. Una medición de este tipo comprende normalmente sólo una fase cuantitativa, pero eventualmente puede requerir de una etapa cualitativa para profundizar en los objetivos de la institución. Lo más recomendable es que ésta sea realizada por una entidad externa a la empresa con el fin de evitar posibles presiones o filtraciones de información (Lusthaus et al., 2002).

La evaluación del desempeño laboral.

Es esencial tener presente el desempeño laboral en las empresas como parte de los objetivos que se deben alcanzar; sin embargo, hay que evaluar al trabajador periódicamente, utilizando los indicadores de acuerdo a las funciones que realiza, considerando los estándares de las actividades que realiza, comparados con una actividad de tipo normal.

Todo ello, permite que el trabajador con buen desempeño logre dar resultados, los cuales tendrían que ser recompensados, mediante un ascenso u otro medio establecido por la dirección.

Es así que un mejor clima laboral en la empresa ayuda al trabajador a tener seguridad, tener un mejor comportamiento y mejorar su productividad; de esa manera, podrá ser ascendido o recompensado a través de capacitaciones, para así aumentar sus conocimientos técnicos en su puesto de trabajo.

La forma de medir el desempeño laboral es importante, ya que de acuerdo a ciertos parámetros busca la ocupación del trabajador, en las diversas tareas que realiza dentro de la empresa (Dobbs y Koller, (2006).

El desempeño influye en los factores como la motivación y el ambiente; con relación a este último, es importante recalcar que existen elementos tanto positivos como negativos. Cuando son desfavorables, acudir a una evaluación es importante: un mal trabajo en equipo podría tener como consecuencia un rendimiento bajo del empleado, tal vez de una falta de cooperación o de la definición del cargo que desempeña.

Chiavenato (2002), explica que los beneficios a corto, mediano y largo plazo son normalmente resultado de un programa de evaluación del desempeño bien planeado, coordinado y desarrollado. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad, si en una empresa se establece un adecuado programa, los resultados se verán reflejados en el largo plazo, permitiendo así contar con un buen clima organizacional.

El desempeño laboral está integrado por los conocimientos, la experiencia que tiene el trabajador en la ejecución de sus tareas, las actitudes y el compromiso del trabajador, así como por los logros en productividad y resultados alcanzados. A su vez, el término labor se refiere a una actividad legal remunerada.

Es decir, un mejor desempeño del trabajador es un beneficio para la empresa, debido a que el empleado y la empresa crecen en conjunto, porque sin los empleados no existiría una determinada empresa; a su vez, hacer sentir a los empleados realmente importantes sin tomar en cuenta el cargo que posea es una motivación (Brunet, 2004).

2.4 Definición de términos básicos

Capital humano

El capital humano se define como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos. El capital humano juega un papel importante en el estudio del desarrollo, de la distribución de la renta, de la rotación de trabajo, entre otros. Por tanto, la inversión en las personas brinda un mejor futuro y una de las formas de disminuir la pobreza. Becker, Gary S., (1964)

Clima organizacional:

Más adelante, Litwin y Stringer (1968) consideraron que el clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización.

Cultura organizacional:

La cultura organizacional es un conjunto de creencias, suposiciones, valores y normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo condicionando muchas veces el propio clima laboral, que es más inestable que la cultura y menos profundo.

La cultura tiene de común con el clima que incluye las percepciones que construyen los miembros de la organización acerca de su vida organizacional. “La cultura es el proceso producto de construcción socio histórica (bajo la influencia del entorno, los líderes de la organización y otros factores de contingencia) del sistema de significados (expresado y aprendido simbólicamente, y compartido en mayor o menor grado por los miembros de la organización) que configura la vida cotidiana de la organización (y le confiere una identidad que la distingue de otras)” (Gómez citado por Marín, 1997, pág. 139).

Desempeño laboral

Pernía y Carrera, (2014) señala que es “el rendimiento laboral y la actuación que muestra el trabajador al ejecutar sus actividades y funciones principales que atribuye su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual favorece demostrar su profesionalidad” (p.35).

Isea, (2013) refiere que el cumplimiento de las metas establecidas por la entidad pública es consecuencia del rendimiento laboral que muestra un trabajador haciendo uso de sus habilidades, capacidades y profesionalismo con la eficiencia de sus funciones. (p. 35)

Chiavenato (2011), la estimación del desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor diseña la evaluación del desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa (p. 59).

Uzcategui (2011) es el rendimiento laboral ejecutado por el colaborados, evidenciando cada uno de sus capacidades y habilidades que le permiten a realizar sus actividades de manera eficiente, contribuyendo con el cumplimiento de cada uno de objetivos planteados en una primera instancia (p.87).

Percepción

Es una parte esencial de la conciencia, es la parte que consta de hechos intratables y, por tanto, constituye la realidad como es experimentada. Esta función de la percepción depende de la actividad de receptores que son afectados por procesos provenientes del mundo físico. La percepción se define como el resultado del procesamiento de información que consta de estimulaciones a receptores en condiciones que en cada caso se deben parcialmente a la propia actividad del sujeto. Carterette y Friedman (1982)

La percepción, así, es tanto una forma de pensamiento como una conducta inmediata. Esta definición convierte a la percepción en un sinónimo de la conciencia. Barthey (1982)

Trabajo en equipo

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que desempeña su actividad con el fin de lograr un objetivo común y específico, usando su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, y destrezas complementarias. En un equipo de trabajo, los esfuerzos individuales combinados de sus miembros, dan como resultado un nivel de desempeño mayor a la suma de las contribuciones individuales. Los equipos pueden integrarse, distribuirse, volver a centrarse en algo y desintegrarse rápidamente (Robbins y Coulter 2005).

Orientación a resultados

La orientación a resultados (o logros), es la alineación de los objetivos individuales con los organizacionales; de esa manera se logra fijar metas ambiciosas por encima de los estándares y de las expectativas establecidas.

Robbins (2004), indica que la orientación al logro tiene tres elementos necesarios:

Intensidad (o fuerza): es la cantidad de energía que la persona debe utilizar para la realización de una actividad

Autodirección (o auto orientación): es la actitud y esfuerzo aplicado en la selección y ejecución de las actividades encaminado a la consecución de metas o resultados específicos.

Persistencia (o perseverancia): es la continuidad a lo largo del tiempo que facilita que el individuo supere los obstáculos.

Las acciones principales que el trabajador debe realizar para orientarse al resultado:

Trabajar con objetivos claramente definidos y realistas.

Orientar sus acciones en lograr y superar sus propios estándares de desempeño y plazos fijados.

Ser constante en su esfuerzo.

Diseñar y utilizar indicadores para medir y comprobar los resultados obtenidos.

Buscar un buen clima organizacional para estimular la mejora continua del servicio.

Mejorar los procesos basados en términos de calidad, costo y oportunidad.

La calidad de trabajo

En la actualidad, las organizaciones viven constantes cambios que les permiten mantener un nivel de exigencia mayor, en referencia al desempeño y la calidad del servicio que estas prestan.

La calidad de trabajo es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal.

La calidad de trabajo es una filosofía, un set de creencias que engloban todos los esfuerzos por incrementar la productividad y mejorar la motivación de las personas, enfatizando la participación de la gente, la preservación de su dignidad, y por eliminar los aspectos disfuncionales de la jerarquía Organizacional (op cit M. A. S. 2004).

Una organización es un grupo de personas con responsabilidades específicas, que actúan en conjunto para lograr alcanzar un propósito determinado que va de la mano con la alta gerencia. Toda empresa tiene un objetivo o una meta trazada, una estructura y una población de personas involucrada en los procesos.

Ahora bien, el hombre, para lograr los objetivos y las metas que se propone alcanzar, no actúa aisladamente, más bien debe relacionarse con los individuos que integran su entorno organizacional; de tal manera logra adaptarse al medio en el que se desenvuelve. En este orden de ideas, las empresas pueden influir en el desempeño diario de su personal, así como la calidad y sistema de vida de un individuo, en sus valores y costumbres que le permiten satisfacer sus necesidades sociales, psicológicas, laborales y económicas.

2.5 Fundamentos Teóricos

En el *paper* “Una herramienta para medir clima organizacional: Cuestionario de Litwin and Stringer” de Beatriz Contreras Chavarria y Patricia Matheson Vargas, explican la importancia del cuestionario y su efectividad en el estudio de desempeño laboral y clima organizacional de cualquier organización. Considerando este documento es que se ha construido el presente estudio utilizando la siguiente estructura y diseño:

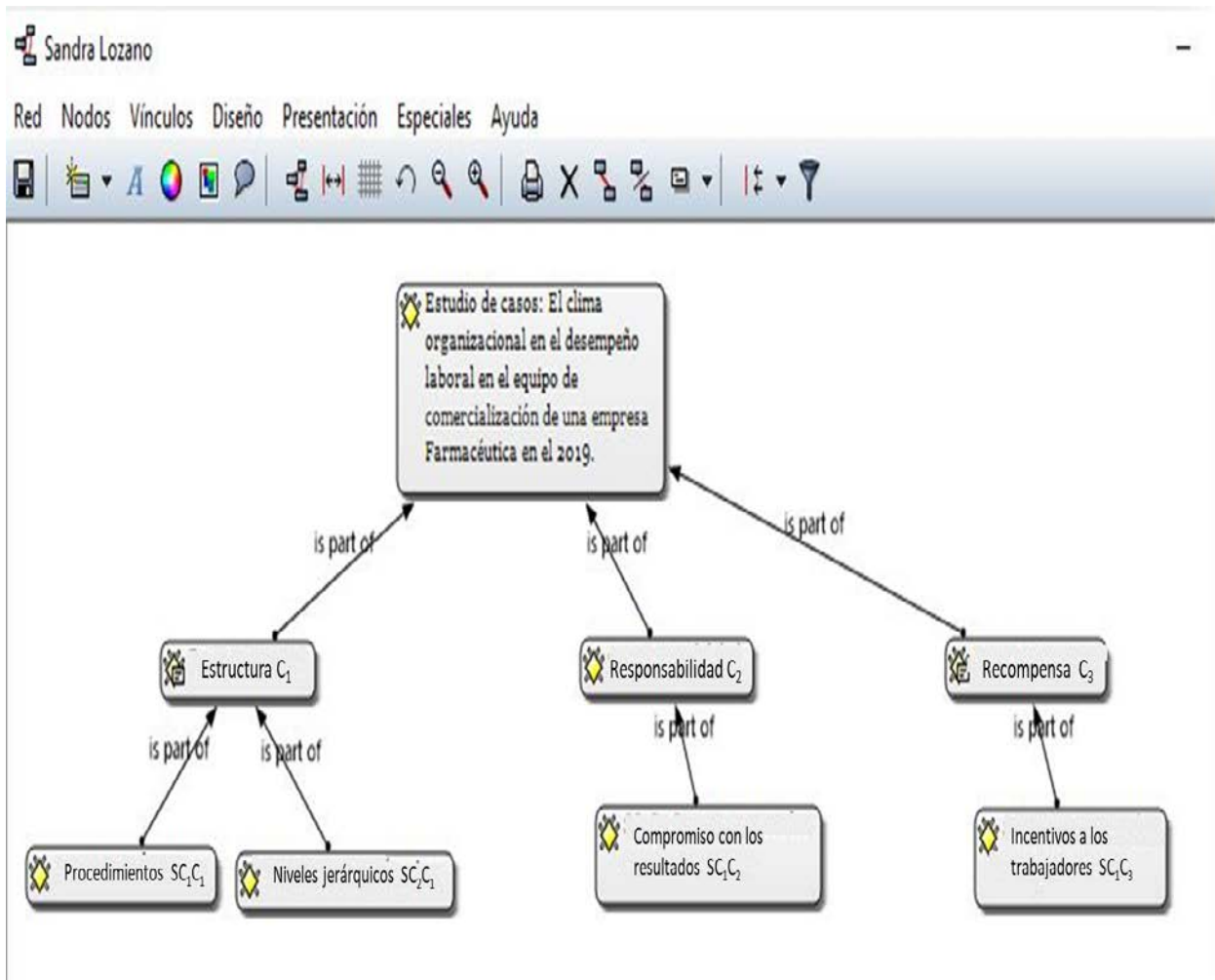


Figura 01: Fundamentos teóricos

Fuente: Basado en el *paper* "Una herramienta para medir clima organizacional: Cuestionario de Litwin and Stringer" de Beatriz Contreras Chavarria y Patricia Matheson Vargas.

2.6 Hipótesis

2.6.1 Hipótesis general

El clima organizacional actual favorece el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa farmacéutica en el 2019.

2.6.2 Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

La estructura organizacional actual favorece el clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa farmacéutica en el 2019.

Hipótesis específica 2

La asignación de responsabilidades actual favorece en el clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa farmacéutica en el 2019.

Hipótesis específica 3

El modelo de recompensas actual favorece el clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa farmacéutica en el 2019.

2.7 Variables de estudio

Variable: Clima Organizacional

Clima organizacional

El nombre dado por diversos autores al ambiente interno existente entre los miembros de una empresa es el de Clima Organizacional, y se encuentra estrechamente relacionado con su grado de motivación, es decir a los aspectos internos de la empresa que conducen a despertar diferentes clases de motivación en los miembros. (Chiavenato, 2001, p. 314)

Categorías (Estructura, Responsabilidad, Recompensa)

X1: estructura

- Procedimientos
- Niveles jerárquicos

X2: responsabilidad

- Compromiso con los resultados

X3: recompensa

- Incentivos a los trabajadores

Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

Problema General	Problemas Específicos	Objetivo General	Objetivos Específicos	Hipótesis General	Hipótesis Específicos	Categorías (Dimensiones)	Sub Categorías
¿De qué manera se presenta el clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una Empresa Farmacéutica en el 2019?	¿De qué manera se presenta la estructura en el clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa farmacéutica en el 2019?	Describir e interpretar de qué manera se presenta el clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa farmacéutica en el 2019.	Describir e interpretar de qué manera se presenta la estructura en el clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa farmacéutica en el 2019	El clima organizacional actual favorece el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa farmacéutica en el 2019.	La estructura organizacional actual favorece el clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa farmacéutica en el 2019.	C1 Estructura	SC1C1 Procedimientos
	¿De qué manera se presenta la responsabilidad en el clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa farmacéutica en el 2019?		Describir e interpretar de qué manera se presenta la responsabilidad en el clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa farmacéutica en el 2019		La asignación de responsabilidades actual favorece el clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa farmacéutica en el 2019.		C2 Responsabilidad
	¿De qué manera se presenta la recompensa en el clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa farmacéutica en el 2019?		Deescribir e interpretar de qué manera se presenta la recompensa en el clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa farmacéutica en el 2019		El modelo de recompensas actual favorece el clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa farmacéutica en el 2019.	C3 Recompensa	SC1C3 Incentivos a los trabajadores

*Nota: Basada en la Matriz de operacionalización - Anexo 04

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

3.1 Tipo de estudio

La investigación se desarrolla bajo el enfoque cualitativo, acorde con Vargas (2011, p. 15) al referirse a este tipo de investigación, se hace uso de la metodología cualitativa, la cual asume una postura epistemológica hermenéutica llamada también “interpretativa”.

Teniendo en cuenta que la investigación científica cuenta con un paradigma y un enfoque, para la determinación de su tipo de estudio es que se presenta su uso respectivo en la presente investigación.

Según Oseda, Hurtado, Zevallos, Santacruz, Quintana y Zacarías (2018) manifiestan que los paradigmas se refieren a “un esquema teórico, o una vía de percepción y comprensión del mundo, que un grupo de científicos ha adoptado” (p. 21)

El paradigma del presente estudio es interpretativo, o también llamado paradigma cualitativo. Según Oseda (2018) este “paradigma se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social” (p. 24)

Así pues, de acuerdo a Guardián-Fernández (2007, p. 58, 59) la investigación cualitativa posee las siguientes características del paradigma interpretativo de sus dimensiones:

Tabla 02

Características de los paradigmas interpretativos de la investigación científica

Dimensión	Interpretativo (naturalista, cualitativo)
Fundamentos	Fenomenología. Teoría interpretativa
Naturaleza de la realidad	Dinámica, múltiple, holística, construida, divergente
Finalidad de la investigación	Comprender e interpretar la realidad, los significados de las personas, percepciones, intenciones, acciones
Relación sujeto – objeto	Dependencia. Se afectan. Implicación investigador. Interrelación
Valores	Explícitos. Influyen en la investigación
Teoría - practica	Relacionadas. Retroalimentación mutua
Criterios de calidad	Credibilidad, confirmación, transferibilidad
Técnicas: Instrumentos y estrategias	Cualitativo, descriptivos. Investigador principal instrumento. Perspectivas participantes
Análisis de datos	Cualitativo: Inducción, analítica, triangulación

Fuente: Guardián-Fernández (2007). Adaptado de “El Paradigma Cualitativo en la Investigación Socio-Educativa

En esta Tabla 02, se puede apreciar que este paradigma se centra “dentro de la realidad objetiva, en comprender la realidad tal como es desde los significados de las personas implicadas y estudia sus creencias, intenciones, motivaciones y otras características del proceso social no observables directamente ni susceptibles de experimentación” (p. 25)

Podemos precisar las dimensiones del paradigma interpretativo para la presente investigación, la cual presenta las siguientes dimensiones:

Tabla 03

Dimensiones del paradigma interpretativo de la investigación científica.

Dimensión	Interpretativo
Intereses	Comprender, interpretar (comprensión mutua compartida)
Ontología (Naturaleza de la realidad)	Construida, holística, divergente, múltiple
Relación sujeto -objeto	Interrelación, relación influida por factores subjetivos
Propósito: Generalización	Hipótesis de trabajo en contexto y tiempo dado, explicaciones ideográficas, inductivas, cualitativas, centradas sobre diferencias
Explicación: Causalidad	Interacción de factores
Axiología (papel de los valores)	Valores dados. Influyen en la selección del problema, teoría, método y análisis

Fuente: Oseda et al, 2018

La investigación se desarrolla bajo el enfoque cualitativo:

De acorde con Vargas (2011, p. 15) al referirse a este tipo de investigación, se hace uso de la metodología cualitativa, la cual asume una postura epistemológica hermenéutica llamada también interpretativa.

Fundamentamos el enfoque de investigación teniendo en cuenta la forma de producción de los resultados:

Según Strauss y Corbin (1990: 17) enfatizan el carácter cualitativo del tipo de información recogida, así como su análisis: “*por investigación cualitativa* entendemos cualquier tipo de investigación que produce resultados a los que no ha llegado por procedimientos estadísticos u otro tipo de cuantificación”.

Puede referirse a investigaciones “acerca de la vida de las personas, historias, comportamientos, y también funcionamiento organizativo, movimientos sociales

o relaciones e interacciones. Algunos de los datos pueden ser cuantificados pero el análisis en sí mismo es cualitativo” (Sandin, 2003, p. 121).

Así mismo, por la forma de interacción entre el desarrollo del proceso de investigación y el diseño de la misma: “la investigación cualitativa se considera como un proceso activo, sistemático y riguroso de indagación dirigida, en el cual se toman decisiones sobre lo investigable en tanto se está en el campo de estudio”. (Pérez, 2007, p. 245).

De acuerdo a los fines de nuestro estudio, también se caracteriza por ser una investigación cualitativa:

La investigación cualitativa es una actividad sistemática orientada a la comprensión en profundidad de fenómenos educativos y sociales, a la transformación de prácticas y escenarios socioeducativos, a la forma de decisiones y también hacia el descubrimiento y desarrollo de un cuerpo organizado de conocimientos” (Sandín, 2003, p. 123).

Las diferencias de la investigación cualitativa de la cuantitativa según Osada et al (2018: 116) son:

Tabla 04

Dimensiones del paradigma interpretativo de la investigación científica

Diferencias entre investigación cualitativa y cuantitativa	
Investigación cualitativa	Investigación cuantitativa
Centrada en la fenomenología y comprensión	Basada en la inducción probabilística del positivismo lógico
Observación naturista sin control	Medición penetrante y controlada
Subjetiva	Objetiva
Inferencias de sus datos	Inferencias más allá de los datos
Exploratoria, inductiva y descriptiva	Confirmatoria, inferencial, deductiva
Orientada al proceso	Orientada al resultado
Datos "ricos y profundos"	Datos "sólidos y repetibles"
No generalizable	Generalizable
Holista	Particularista
Realidad dinámica	Realidad estática
Criterio de confiabilidad, validez y objetividad en los instrumentos.	Criterio de dependencia, credibilidad y confirmabilidad en los instrumentos.

Fuente: Osada et al, 2018

Las ventajas de la investigación cualitativa son:

Tabla 05

Ventajas del paradigma interpretativo de la investigación científica

Ventajas e inconvenientes de los métodos cualitativos vs cuantitativos.	
Métodos cualitativos	Métodos cuantitativos
Propensión a " <i>comunicarse con</i> " los sujetos del estudio	Propensión a " <i>servirse de</i> " los sujetos del estudio
Se limita a preguntar	Se limita a responder
Comunicación más horizontal... entre el investigador y los investigados... mayor naturalidad y habilidad de estudiar los factores sociales en un escenario natural	
Son fuertes en términos de validez interna, pero son débiles en validez externa, lo que encuentran no es generalizable a la población	Son débiles en términos de validez interna - casi nunca sabemos si miden lo que quieren medir-, pero son fuertes en validez externa, lo que encuentran es generalizable a la población
Preguntan a los cuantitativos: ¿Cuan particularizables son los hallazgos?	Preguntan a los cualitativos: ¿Son generalizables tus hallazgos?

Fuente: Osada et al, 2018

El método de investigación es el estudio de caso:

Según Osada et al (2018) el estudio de casos se refiere a “un método de investigación de gran relevancia para el desarrollo de las ciencias humanas y sociales que implica un proceso de indagación caracterizado por el examen sistemático y en profundidad de casos de entidades sociales o entidades educativas únicas” (p. 63).

Se entiende que el estudio de casos sigue una vía metodológica común a la etnografía, aunque quizás la diferencias en relación al método etnográfico reside en su uso, debido a que la finalidad del estudio de casos es conocer cómo funcionan todas las partes del caso para crear hipótesis, atreviéndose a alcanzar niveles explicativos de supuestas relaciones causales encontradas entre ellas, en un contexto natural concreto y dentro de un proceso dado (Osada et al, 2018, p 64)

Destacamos a Merrian (1988), quien define el estudio de caso como “particularista, descriptivo, heurístico e inductivo. Es muy útil para estudiar problemas prácticos o situaciones determinadas”

Algunos consideran el estudio de caso como un método, y otros como un diseño de la investigación cualitativa. Como dice Yin (1993), el estudio de caso “no tiene especificidad, pudiendo ser usado en cualquier disciplina para dar respuesta a preguntas de la investigación para la que se use”.

Para Yin (1993) el estudio de caso cuenta con distintas categorías “crónico, descriptivo, pedagógico, y para contrastar una teoría según el objetivo de la investigación y los tipos del estudio de caso: factual, interpretativo y evaluativo”

Para la selección de un caso, puede atenderse al carácter representativo de un caso concreto, aunque la intención del estudio de caso no sea precisamente la de generalizar datos debido a que la intención sea transformar esa realidad, y no generalizar a otros casos.

3.1 Diseño de investigación

Estudio de Caso

Según lo manifestado por Monje (2011, pág. 117) el estudio de caso es el examen intensivo y en profundidad de diversos aspectos de un mismo fenómeno o entidad social. Es decir, un examen sistemático de un fenómeno específico, como un evento, programa, una persona, un proceso, una institución o un grupo social. Un caso puede seleccionarse por ser intrínsecamente interesante se estudia para obtener la máxima comprensión del fenómeno. Los estudios de casos expresan el análisis de una entidad singular, un fenómeno o unidad social y proporcionan una descripción intensiva y holística del mismo. Su propósito fundamental es comprender la particularidad del caso, el intento de conocer cómo funcionan todas las partes que los componen y las relaciones entre ella para formar un todo.

La mayor parte de la literatura sobre el estudio de casos lo ubica en el marco de la investigación cualitativa y la indagación naturalista. Esto no quiere decir que no se puedan usar datos cuantitativos en un estudio de casos, sino que su sentido y su lógica se enmarca en una visión global de la investigación cualitativa donde lo que interesa es comprender el significado de una experiencia. En contraste con la investigación cuantitativa, la cual desmenuza el fenómeno para examinar sus elementos (que serán las variables del estudio), la investigación cualitativa se

esfuerzo por, comprender cómo funcionan todas las partes juntas para formar un todo (Pérez, 1994)

Por otro lado, destacamos a Merriam (1988) nos define el estudio de caso particularista, descriptivo, heurístico e inductivo. Es muy útil para estudiar problemas prácticos o situaciones determinadas. Al final del estudio de caso encontramos el registro del caso, donde se expone éste de forma descriptiva, con cuadros, imágenes, recursos narrativos, etc.

Para Yin (1993) se encuentra un estudio de caso único, que se encuentra en un solo caso, justificando las causas del estudio, con carácter crítico y único, dada la peculiaridad del sujeto y objeto de estudio, que hace que el estudio sea irrepetible, y su carácter revelador, permitiendo mostrar a la comunidad científica un estudio que no hubiera sido posible conocer de otra forma. También encontramos el estudio de caso múltiple, donde se usan varios casos a la vez para estudiar y describir una realidad.

El estudio de casos es como un proceso que intenta describir y analizar no pocas veces alguna entidad a medida que se desarrolla a lo largo de un tiempo en términos cualitativos, complejos y comprensivos. Se caracteriza por:

- a. Descripción intensiva, holística y un análisis de una entidad singular, un fenómeno o unidad social, enmarcado en el contexto social donde se produce.
- b. Analiza a profundidad la interacción de los factores que producen cambio, crecimiento o desarrollo de los casos seleccionados.
- c. Utiliza primordialmente un enfoque longitudinal o genético.
- d. Los casos pueden ser grupos (familias, comunidades, etc..) o personas (historias de vida), un programa, un evento, un proceso, una institución.
- e. Utiliza particularmente la observación, las historias de vida, las entrevistas, los cuestionarios, los diarios, autobiografías, documentos personales o colectivos, correspondencias, informes, etc.
- f. Su objetivo básico es comprender el significado de una experiencia.
- g. Aunque hace énfasis en el trabajo empírico, exige un marco de referencia teórica para analizar e interpretar los datos recolectados de los casos estudiados.

Los estudios de casos se agrupan en tres categorías:

Estudio de casos descriptivo: este, presenta un informe detallado del caso eminentemente descriptivo, sin fundamentación teórica ni hipótesis previas. Aporta información básica generalmente sobre programas y prácticas innovadoras.

Estudio de casos interpretativo: Aporta descripciones densas y ricas con el propósito de interpretar y teorizar sobre el caso. El modelo de análisis es inductivo para desarrollar categorías conceptuales que ilustren, ratifiquen o desafíen presupuestos teóricos difundidos antes de la obtención de la información.

Estudio de casos evaluativo: este estudio describe y explica, pero además se orienta a la formulación de juicios de valor que constituyan la base para tomar decisiones.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Mapeo

El rigor de un proceso de investigación cualitativo tiene, como uno de sus puntos de partida, un acercamiento previo a la realidad que va a ser objeto de análisis, lo cual se realiza a través de dos mecanismos básicos: La revisión de toda la documentación existente y disponible sobre dicha realidad y una observación preliminar de la realidad en cuestión, la cual, en ocasiones, se complementa con algunas entrevistas a “informantes clave”.

Uno de los elementos básicos en el inicio del trabajo de naturaleza cualitativa tiene que ver con el problema de situarse mentalmente en el terreno o escenario en el cual va a desarrollarse la investigación. Para lograr este propósito, uno de los procesos de partida es lo que la literatura anglosajona denomina “*mapping*” traducido como mapeo o trazar el mapa.

A través de este mapeo, se establece quiénes son los líderes, cuáles son los grupos que existen en la comunidad, cuáles son los eventos y situaciones en los que la comunidad se reúne, cuáles son los sitios que la comunidad usa con más

frecuencia para encontrarse o agruparse, cuáles son los horarios en los que la comunidad acostumbra a reunirse, cuáles son los lugares más frecuentados tanto por líderes como por personas corrientes, cuáles son los temas y problemas que en la actualidad preocupan a la comunidad, entre otros muchos (Osada et al, 2018, p.72).

3.2.2 Población

Hernández, Fernández y Baptista (2010) definen a la población como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones planteadas por el investigador, una vez que se ha definido cuál será la unidad de análisis, y se ha pensado en una muestra de los mismos”.

La población estuvo compuesta por todos los trabajadores del Área Comercial de la empresa farmacéutica, la cual es de 25 trabajadores.

3.2.3 Muestra

La muestra de estudio corresponde a una muestra no probabilísticas, en específico de tipo censal. Ramírez (1997) indica que “la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra” (p. 48).

Con lo cual el tamaño de la muestra será de 6 trabajadores y el tamaño de la población de 25 trabajadores del área de comercialización del laboratorio farmacéutico.

3.2.4 Escenario de estudio

El lugar de estudio fue las oficinas de la empresa farmacéutica, localizada en la zona del distrito de San Isidro.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas

En la investigación se utilizó la técnica de la encuesta, donde estuvo estructurada por ítems de acuerdo a las categorías estudiadas, que permitió obtener

información para su posterior análisis que permita la comprobación de las hipótesis planteadas en la investigación.

Los cuestionarios para la recopilación de la información a través de preguntas abiertas fueron pre definidos considerando como base el estudio EDCO de Litwin y Stringer para que el evaluado conteste.

Por lo tanto, en una serie de ítems que no son otra cosa que los indicadores bajo la forma de preguntas, de elementos a observar, conocer, etc., se realiza el instrumento. De tal manera, el instrumento sintetiza en sí toda la labor previa de la investigación.

Instrumento

El instrumento utilizado es una encuesta, aplicada en función de los objetivos de la investigación; su uso nos ha permitido obtener la información directa, que ha sido procesada para obtener los resultados buscados.

Para el clima laboral se ha utilizado el instrumento de clima organizacional EDCO (ver Anexo 11) como base para la encuesta desarrollada.

3.4 Descripción de procedimientos de análisis

Se gestionó y se obtuvo la autorización para aplicar las encuestas, a través de una carta dirigida a la Dirección de Recursos Humanos de la empresa farmacéutica. En el momento de la aplicación se gestionará el permiso de los jefes del área comercial de la empresa.

Se procedió a sensibilizar a los empleados sobre el estudio y su importancia una semana antes, dándoles a conocer sobre los diversos indicadores del instrumento.

Se procedió a la aplicación de los instrumentos de acuerdo a indicaciones del instrumento de investigación, realizándolo uno por uno.

Se realizó el control de calidad del instrumento, a fin de validar el correcto llenado del cuestionario.

Procesamiento

Atlas Ti 7.0

El Software de Análisis de Datos ATLAS.ti® 7.0 constituye una herramienta informática de análisis de información de tipo cualitativo, y brinda la posibilidad de trabajar con grandes volúmenes de datos. Según Oseda, et al. (2018) “es un programa de análisis cualitativo asistido por computadora (QDA) que permite al investigador asociar códigos, o etiquetas con fragmentos de texto, sonidos, imágenes, dibujos y videos (...) que no pueden ser analizados significativamente con enfoques formales” (pág. 97).

La decisión particular de hacer uso de ATLAS.ti® para esta investigación, se fundamentó en la posibilidad que brinda el Software de reducir la información obtenida a partir de las entrevistas transcritas, y con ello, filtrar los datos de interés para el propósito de la investigación. De la misma forma, es importante mencionar que con la implementación del ATLAS.ti® en la investigación, no se pretende automatizar el proceso de análisis; se busca la segmentación de las entrevistas en citas, codificar esta información “Estudio de casos: El clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa Farmacéutica en el 2019” con las 3 categorías e indicadores iniciales de análisis, asignando comentarios o anotaciones a las mismas. Los componentes de ATLAS.ti® para el análisis de las entrevistas, para esta investigación son: Documentos primarios (“*Primary Doc*”): los Documentos Primarios son la base del análisis, es decir, los “datos originales” con los que cuenta el investigador. Para el caso particular de esta investigación, el texto incorporado en ATLAS.ti® corresponde a las transcripciones obtenidas de las entrevistas, cada una de las cuales, constituye un Documento Primario en sí mismo. Citas (“*Quotations*”): las Citas corresponden a los apartes o fragmentos de las entrevistas realizadas (es decir, de los Documentos Primarios) que son de importancia para la investigación. Se puede asumir que son segmentos con alto significado, que corresponden a un primer nivel de selección y reducción de información. Códigos (“*Codes*”): los Códigos son la unidad básica de análisis. Se pueden interpretar como agrupaciones de citas. Para esta investigación, corresponden a los Indicadores Iniciales, y el análisis se basó en su interpretación. Familias (“*Families*”): de la misma forma que los códigos, las familias también son vistas como agrupaciones, pero en un nivel jerárquico superior. Para el propósito de la

investigación, las familias articulan los códigos (es decir, los Indicadores Iniciales), y corresponden entonces a las Categorías de la Investigación. Unidad Hermenéutica (“H.U.”): la Unidad Hermenéutica constituye el sistema de agrupación de la información. Corresponde al contenedor o fichero conformado por los Documentos Primarios, y sus análisis correspondientes. Para esta investigación, la Unidad Hermenéutica fue denominada “Entrevistas sobre Clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa farmacéutica en el 2019”, y los reportes obtenidos de las mismas constituyen la principal herramienta para el análisis de las categorías.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Descripción de resultados

Para este proceso se utilizó el método de triangulación de datos, utilizando las técnicas de entrevista, observación y análisis documental, para dar respuesta al objetivo general que es describir e interpretar de qué manera se presenta el clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa farmacéutica en el 2019. En la tabla siguiente se muestran las triangulaciones empleadas en la investigación.

Tabla 06

Triangulaciones y unidades de análisis

Métodos	Unidad de Análisis	Técnicas	Instrumentos
- Análisis.	Seis	- Entrevista	- Guía de entrevista.
-	colaboradores	- Observación	- Guía de observación
Documentación.	comercial del	- Análisis	- Ficha de análisis
- Hermenéutica.	laboratorio	documentario	documentario.
	farmacéutico.		

Nota: Tomado de Anexo 03-Matriz Metodológica

Como primer paso, para dar respuesta a los objetivos de la investigación, se realizó la técnica de triangulación de los instrumentos de recolección de datos.

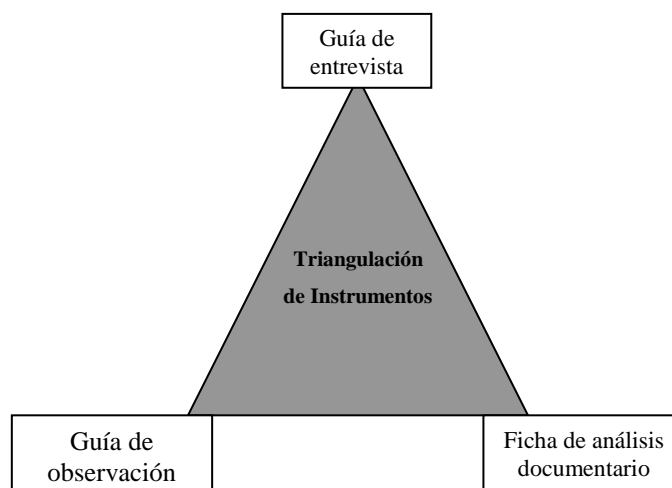


Figura 02: Triangulación de instrumentos en la investigación

Fuente: Adaptado de la tesis *Violencia familiar: Estudio de casos en los usuarios del Ministerio Público de Huaral*, por (Valdivia, 2016, pág. 55)

4.1.1 Entrevista.

Para el recojo de información se aplicó una entrevista de tipo semiestructurada por ítems de acuerdo a las categorías estudiadas, dirigido a seis colaboradores: tres hombres y tres mujeres, a quienes denominamos M Y H. El tema central de

la entrevista fue sobre el clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de un laboratorio farmacéutico.

Cada entrevistado expresó su opinión de acuerdo a sus percepciones, según las categorías estudiadas:

Que los colaboradores del área comercial del laboratorio farmacéutico expresaron que no existen aspectos de la estructura organizativa actual que impidan el cumplimiento de los objetivos y que debido al proceso de transformación que vive la compañía esto ha implicado muchos cambios en la estructura, por lo que los colaboradores perciben que no hay un claro conocimiento de la estructura actual. Otro hecho resaltante como resultado de las entrevistas realizadas es que los colaboradores del área comercial manifiestan que actualmente los procesos son más ágiles, pero aún quedan procesos por mejorar, aún hay mucha carga administrativa en algunos procesos, pero esto no impide ejecutar nuevas ideas.

Con respecto a la categoría de responsabilidad los colaboradores entrevistados mencionaron que encuentran confianza y apoyo de sus superiores y que además existe un ambiente de confianza. Los colaboradores perciben además que la compañía viene trabajando cada vez más fuerte en el empoderamiento de cada uno de ellos desde su rol, aportando ideas creativas e innovadoras e involucrándolos en la toma de decisiones y comunicando oportunamente información de interés.

En cuanto a recompensa los colaboradores entrevistados mencionaron que existe una clara oportunidad de mejora, ya que no está del todo claro cuál es el sistema de promoción para que un colaborador ascienda, ya que es variable en algunos casos. Manifiestan también que la compañía brinda continuamente cursos para el desarrollo profesional de los colaboradores y en algunos casos cubre los costos.

Un hecho resaltante es que manifiestan insatisfacción con el sistema actual de incentivos en las remuneraciones del equipo comercial, es una clara oportunidad de mejora.

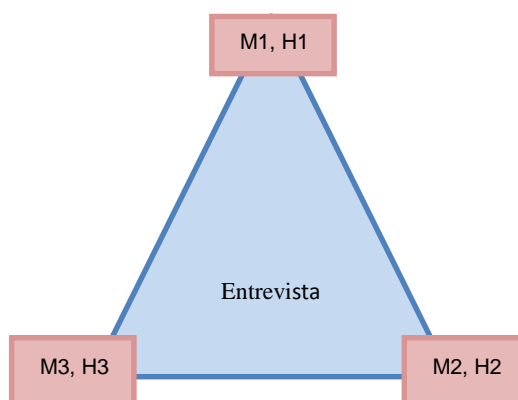


Figura 03. *Triangulación de entrevistas de informantes.*
 Adaptado de Coaguila, D. Perfil profesional de egresados del Cetpro Guadalupe frente a la demanda del mercado laboral de Ica, 2015. Tesis.

Tabla 07

Resultados de las entrevistas a profesionales de marketing según categorías.

Profesional Marketing	Estructura C1	<p>- Creo que no. Ahora con la nueva estructura y el trabajo de los equipos auto gestionados las decisiones se tomarán mucho más rápido dejando de lado las estructuras rígidas que limitan la agilidad y la rapidez en el accionar de los equipos. Me parece que sí está claro. En cuanto a cambios considero que ya se iniciaron los cambios con la formación de los equipos multifuncionales. Si; aún existen algunos procesos que nos limitan a avanzar más rápido, así como también reglas excesivas y temas administrativos que no nos están ayudando. Lo que sugeriría es que cada colaborador debería de empoderarlas y si nos encontramos frente a algún proceso, regla, etc que nos está limitando, deberíamos de hacer una propuesta que esté dentro del marco del <i>compliance</i> pero que sea un proceso más ágil y q nos lleve a cumplir el objetivo inicial.</p> <p>Considero que no existen aspectos de la estructura que impidan el cumplimiento de los objetivos, al contrario, la estructura organizativa está creciendo todos los años para establecer una plataforma que nos asegure lograr los objetivos para el presente y futuro de la compañía, con esto la estructura se vuelve compleja. Creo que no existe un claro conocimiento de la estructura organizativa, falta informar a toda la compañía sobre el desempeño de cada área, quiénes son sus integrantes y la labor que desempeñan. Esto ayudaría a que las personas sean más ágiles en su trabajo. Si hay un exceso, esto debería de ajustarse a un sistema automatizado para tener un manejo eficiente y además un buen control de los procesos.</p> <p>Considero que no, desde hace 2 años la estructura es mucho más horizontal buscando política de puertas abiertas, donde nos da la libertad de expresar y comunicar nuestras ideas y así contribuir al cumplimiento de los objetivos. Estamos en un proceso de transformación en la compañía esto ha implicado muchos cambios en la estructura. Considero que aún falta reforzar el conocimiento de la estructura organizativa actual. Actualmente los procesos son más ágiles, pero aún quedan procesos por mejorar, aún hay mucha carga administrativa en algunos ciertos procesos, pero esto no impide ejecutar nuevas ideas. Por ejemplo,</p>
-----------------------	---------------	---

cambiaría los sistemas de reportes de gastos de la fuerza de venta.

Responsabilidad
C2

- Actualmente sí, se refleja un ambiente de confianza y apoyo constante por parte de nuestros superiores. Si, considero que sí y que con el cambio cultural que se ha dado en la compañía esto se ha ido incrementando cada vez más, el empoderamiento de los colaboradores en la toma de decisiones es más frecuente. Creo que estamos en el proceso de empoderar a nuestros equipos, un claro ejemplo es la elaboración de los planes tácticos en donde se presentaron varias actividades bastante interesantes y nuevas como por ejemplo el equipo del norte y sur con una actividad que va más allá de la capacitación médica. Otro ejemplo es la participación de la fuerza de ventas en la elaboración de las cuotas anuales.

Si hay apoyo y confianza en todo momento. Es una de las ventajas de trabajar en Roche porque el personal tiene el respeto y es valorado en la empresa. Si, actualmente se empodera a los colaboradores para que tomen sus propias decisiones, considero que coordinando con las demás áreas correspondientes lograrán tener un mejor desempeño. Considero que sí, pero pienso que no es con toda la empresa, más está orientado al personal que tiene relación con el cliente de Roche (médicos, químicos farmacéuticos, etc.) en la que está involucrada el área comercial.

Si, de hecho, siento que mi jefe tiene un interés genuino por mi desarrollo profesional y a su vez yo tengo la confianza de pedir feedback constante. Si. Creo que hoy en día el área comercial está familiarizada con el empoderamiento, cada uno puede tomar sus decisiones y hacerse responsable de los resultados. Si, de hecho, la compañía fomenta el empoderamiento de los colaboradores para tomar sus propias decisiones según su criterio, asumir los riesgos, y buscar soluciones. Ejemplo, la presentación de proyectos liderados por la fuerza de ventas son reconocidos y premiados.

Recompensa C3

- En este punto tenemos una clara oportunidad de mejora, creo que a veces no está claro cuál es el sistema, porque por lo que nos dicen el proceso del sistema de promoción cambia dependiendo de la necesidad. Si nos estimulan al aprendizaje, nos suelen hacer participar en talleres que nos ayudan a crecer como profesionales, líderes y como personas. Si cubren costos de capacitación. Si porque entiendo que ellos fueron parte del nuevo modelo de incentivos. Los involucraron más que antes y por lo que mencionaron en la reunión de presentación la mayoría dijo que si estaba de acuerdo con ello porque habíamos escuchado sus reales necesidades.

Si hay un sistema de promoción que ayuda a que el colaborador ascienda, pero considero que no está claro para los colaboradores, porque en algunas ocasiones cambia el sistema. Hay oportunidad de mejora en dar mayor claridad sobre el sistema. Si, la compañía brinda continuamente cursos para el desarrollo de los colaboradores y cubre los costos. Considero que hay una insatisfacción en el sistema variable de las remuneraciones en el área comercial, porque ya que reciben comisiones por cuotas de ventas, muchas veces existen factores externos que impiden el cumplimiento de dichas cuotas, lo cual afecta en la remuneración.

Si existe un sistema de promoción adecuado, la compañía brinda

muchas oportunidades de desarrollo a sus colaboradores tanto vertical como horizontalmente. Ejemplo: planes de desarrollo, mapa de carrera. Si, la compañía fomenta el aprendizaje y el desarrollo de los colaboradores, brinda cursos, talleres según las necesidades de cada área. Busca alianzas o convenios con universidades. Si cubre en algunos casos costos de capacitación. Considero que no están totalmente satisfechos, más que todo con el sistema de la parte variable de sus remuneraciones, que es la que se ve más afectada por los factores externos ajenos a cada uno, como por ejemplo las barreras de acceso que se presentan en las instituciones públicas para los nuevos medicamentos.

Nota: Adaptado de los Anexos 07 y 08, Proceso de comparación, relación y clasificación de las categorías, de la investigación del análisis del programa Atlas Ti 7.

Tabla 08

Resultados de las entrevistas a profesionales representantes médicos según categorías.

Entrevistados	Categorías	Resultado
Profesional Representante medico H3 M2 M3	Estructura C1	<p>- Actualmente se viene trabajando en eliminar los obstáculos que impiden el cumplimiento de los objetivos, como la falta de comunicación clara y oportuna. Buscar una gerencia de puertas abiertas, en donde conversar con tu superior no sea difícil o poco efectivo. Si, el conocimiento de la estructura es claro, lo que se necesita es una definición e información de lo que se ocupa en cada posición. Creo que hay algunos cargos que están sobreponiendo las labores. No creo que hay exceso de reglas, pero creo que se podrían optimizar algunos procesos administrativos que podrían estar retrasando la implementación de ideas innovadoras.</p> <p>No considero que existan aspectos de la estructura de la compañía que impidan el cumplimiento de los objetivos, más bien considero que la compañía ha ido realizando cambios asertivos en su estructura organizativa, para facilitar el cumplimiento de los objetivos. No hay un claro conocimiento de la estructura organizativa actual, ya que se han producido varios cambios dentro de ella y por diversos factores aún no se ha logrado tener un claro y completo conocimiento. Si creo que hay muchos procesos, tareas administrativas y mucha burocracia, que si bien es cierto no impiden la implementación de nuevas ideas, pero sí origina procesos más largos y tediosos.</p> <p>Considero que no existen, porque la compañía se ha enfocado en realizar mejoras en la estructura organizativa precisamente para garantizar que ello contribuya a lograr los objetivos. Creo que hay un claro y completo entendimiento de la estructura organizativa de la compañía. Sí, considero que si existe. El tema pasa por un cambio en la cultura organizacional, se viene trabajando en ello apuntando a equipos de trabajo que integren personal de distintas áreas para poder dar solución a múltiples problemas de una forma más ágil y efectiva.</p>
	Responsabilidad C2	<p>- Así es, creo que actualmente se puede contar con el apoyo de la mayoría de los superiores. Si lo creo, hay flexibilidad y cada vez más estamos empoderados para tomar nuestras propias decisiones en nuestras posiciones y es más considero que todos deberíamos estar haciéndolo para que los objetivos se alcancen más rápido. Si, así es, la compañía empodera a sus colaboradores para asumir y tomar decisiones, implementar proyectos y buscar soluciones. Por ejemplo, en el caso de las visitas virtuales cada representante se debe encargar de evaluar</p>

la zona y los médicos potenciales en dichas zonas, para incluirlos en este proyecto. Es decisión del representante cuándo y cómo realizará las visitas virtuales.

Sí, me siento apoyada por mi jefa y tengo la confianza de poder expresar mis ideas e iniciativas y contar con su apoyo. Sí, nos empoderamos y tomamos nuestras propias decisiones. Sí, la organización fomenta el empoderamiento, pero aún no todos los colaboradores se empoderan, todavía hay personas que les cuesta salir de la zona de confort y atreverse a asumir nuevos retos y responsabilidades.

Sí, a través del tiempo se ha logrado un ambiente de confianza y apoyo entre el colaborador y su superior. En parte sí, pero generalmente las decisiones son tomadas con la participación del equipo de trabajo previo análisis de la situación. Sí, hoy en día como parte de todo este cambio cultural que ha dado la compañía las iniciativas, creatividad e innovación son parte del empoderamiento que promueve en los colaboradores, así como también asumir riesgos y resolver problemas para poder afrontar los cambios y retos del entorno en el que nos desenvolvemos.

Recompensa C3 - Así es, se publica todos los puestos para que internamente se puedan presentar, inclusive posiciones fuera del país que podríamos acceder. En este caso hay capacitación interna es diferentes aspectos que enriquecen nuestra carrera, pero creo que no se apoya con incentivos o los costos de capacitación externa. Me parece que no hay satisfacción con el sistema de remuneraciones, es por eso que cada año se hace una revisión del mismo.

Sí, existe un buen sistema de promoción en la compañía, en la que nos brindan oportunidades de desarrollo y crecimiento no sólo verticalmente sino también de forma horizontal. Por ejemplo, las pasantías en otros países de la región en las que los colaboradores que postulan rotan por diferentes países y de acuerdo a su desempeño pueden quedarse en alguno de ellos. Sí, la empresa estimula el aprendizaje, constantemente nos brinda capacitación sobre diferentes herramientas, nos brinda facilidades para el aprendizaje con alianzas en algunas universidades. Cubre costos de capacitación en ciertos casos, no en todos. No estamos satisfechos con el sistema de incentivos de las remuneraciones, quisiera que eso mejore. Porque en algunos casos no me parece justo verme afectada en los incentivos por factores que no está en mi poder manejarlos, por ejemplo, sistemas públicos de salud.

Sí, existe un buen sistema de promoción y desarrollo, la empresa se preocupa para que el personal se empodere también con su desarrollo dándonos oportunidades de crecimiento dentro de la compañía. Sí, existe un programa de convenios con las universidades obteniendo descuentos especiales para seguir capacitándonos y brindándonos horarios flexibles que nos faciliten cumplir con nuestras actividades. Considero que sí, porque hemos logrado un acuerdo con el área de recursos humanos de respetar nuestro sueldo básico y los incentivos en términos de que estos sean alcanzables de acuerdo a cada portafolio.

Nota: Adaptado de los Anexos 07 y 08, Proceso de comparación, relación y clasificación de las categorías, de la investigación del análisis del programa Atlas Ti 7.

4.1.2 Observación

En cuanto a las observaciones cada uno de los colaboradores fueron entrevistados en las oficinas de la compañía. Las entrevistas se realizaron uno a uno por separado y se observó que cada colaborador entrevistado cuenta con conocimiento del tema y con experiencia profesional al respecto. También se pudo observar poca disponibilidad de tiempo para el desarrollo de la entrevista.

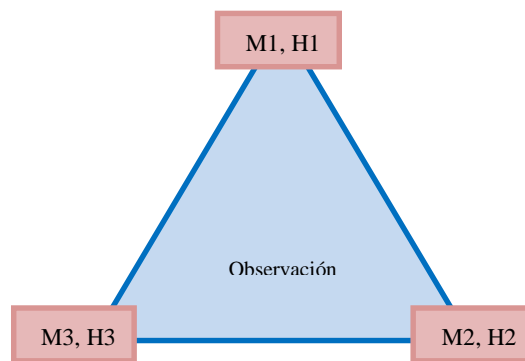


Figura 04. Triangulación de observaciones

Nota: Adaptado de Coaguila, D. Perfil profesional de egresados del Cetpro Guadalupe frente a la demanda del mercado laboral de Ica, 2015. Tesis.

4.1.3 Análisis documental

Respecto al análisis documental, se basó en la revisión y el análisis de los informes, y de encuestas elaboradas por recursos humanos, con ello se tomó conocimiento de la percepción del clima organizacional de los colaboradores del área comercial del laboratorio farmacéutico.

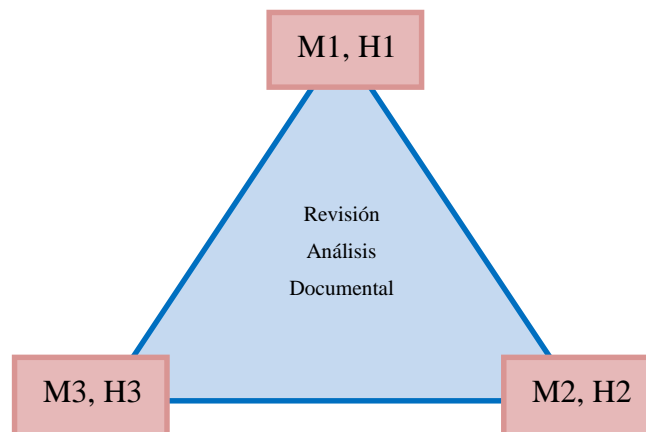


Figura 05. Triangulación de análisis documental

Adaptado de Coaguila, D. Perfil profesional de egresados del Cetpro Guadalupe frente a la demanda del mercado laboral de Ica, 2015. Tesis.

Descripción de las categorías explicativas.

En esta parte detallamos la descripción de las categorías explicativas, entre ellas tenemos categorías apriorísticas y emergentes, estas son las categorías a las cuales se arribó a partir de los datos, de todo el proceso de codificación, de las primeras categorías y subcategorías han sido visualizadas a partir de las frases codificadas y luego se realizó el proceso de triangulación entre las entrevistas realizadas a los colaboradores del área comercial del laboratorio farmacéutico, de la misma manera se hizo una primera triangulación entre las observaciones y la revisión, documental. Finalmente, se realizó la triangulación, es decir entre las entrevistas, observaciones y análisis documental, lo cual se representa en la figu

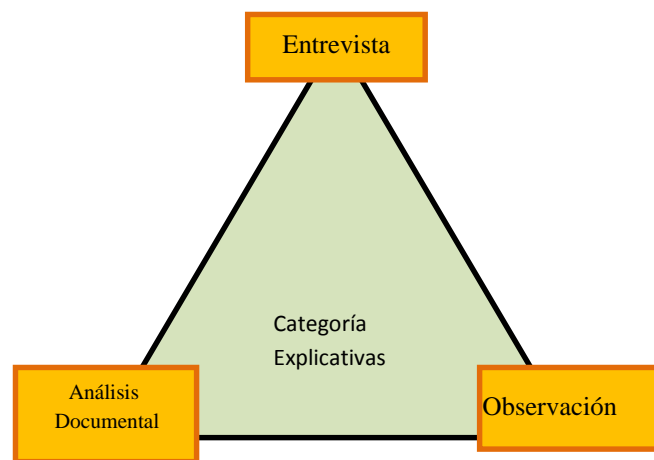


Figura 04. Triangulación de entrevista, observación y análisis documental. Adaptado de Coaguila, D. Perfil profesional de egresados del Cetpro Guadalupe frente a la demanda del mercado laboral de Ica, 2015. Tesis.

4.2 Teorización de unidades temáticas

Esta parte, a la cual se llegó a partir de los datos obtenidos realizando la triangulación, en la que se utilizaron las técnicas de entrevista, observación y análisis documentario con sus correspondientes instrumentos de recolección de datos, con el objetivo de describir el clima organizacional en el desempeño laboral de una empresa farmacéutica en el 2019.

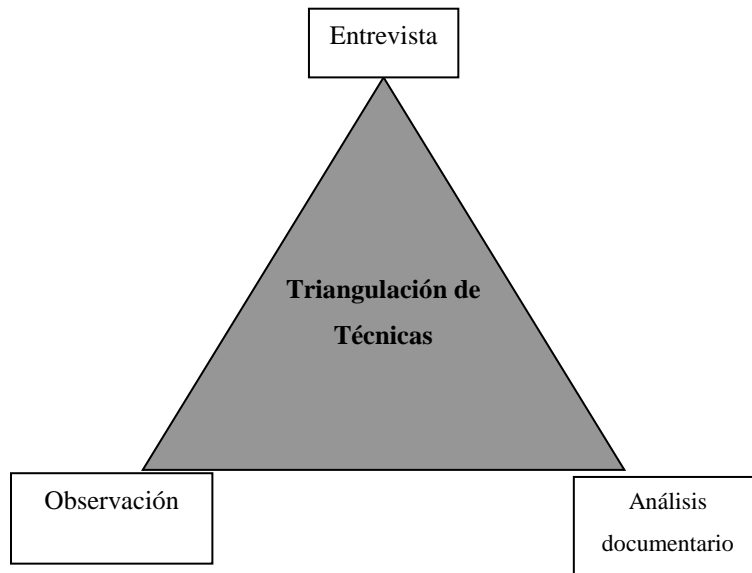


Figura 05: Triangulación de técnicas en la investigación

Fuente: Adaptado de la tesis Violencia familiar: Estudio de casos en los usuarios del Ministerio Público de Hualar, por (Valdivia, 2016, pág. 55)

CAPITULO V: DISCUSIÓN

5.1 Discusión

Hoy en día el término de clima organizacional representa un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento interfieren de manera directa en el denominado espíritu de la organización.

Esta investigación tuvo como propósito identificar el nivel de percepción del clima organizacional de los empleados del área de comercialización de un laboratorio farmacéutico, utilizándose como instrumento de medición un cuestionario, validado, el cual se apoyó en los fundamentos teóricos de Litwin y Stringer (1968), el cual expresa 9 categorías: la estructura, la responsabilidad, la recompensa, el desafío, las relaciones, la cooperación, los estándares, el conflicto y la identidad.

Dado que se han venido realizando cambios importantes en la organización en temas de estructura, responsabilidad y recompensa para lograr los objetivos de la compañía se eligieron estudiar para la investigación las tres categorías relacionadas: estructura, responsabilidad y recompensa de las 9 expresadas por Litwin y Stringer.

Después de analizar las entrevistas realizadas sobre clima organizacional a cada uno de los colaboradores del área comercial, se tiene una percepción positiva, ya que se observa que las respuestas son favorables, lo cual contribuye en el desempeño laboral.

No obstante, se observa que la categoría de recompensa ostenta cierto grado de percepción desfavorable, con una clara oportunidad de mejora. La categoría de recompensa evalúa los beneficios económicos, profesionales que ofrece la empresa a sus colaboradores.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES

Conclusiones

Conclusión a nivel de las preguntas de investigación

El método de *investigación cualitativa* toma la información basada en la observación de comportamientos naturales, discursos, respuestas abiertas para la posterior interpretación de significados. Mientras que los métodos cuantitativos aportan valores numéricos de encuestas, experimentos, entrevistas con respuestas concretas para realizar estudios estadísticos y ver cómo se comportan sus variables. Muy aplicado en el muestreo. Sin embargo, el concepto de método cualitativo analiza el conjunto del discurso entre los sujetos y la relación de significado para ellos, según contextos culturales, ideológicos y sociológicos. Si hay una selección hecha en base a algún parámetro, ya no se considerará cualitativo. Digamos que es el método de investigación cualitativa no descubre, sino que construye el conocimiento, gracias al comportamiento entre las personas implicadas y toda su conducta observable.

El *rigor científico* realiza la evaluación de algunos artículos relacionados al tema de la rigurosidad del quehacer científico desde el modelo cualitativo, confieso que apenas he podido iluminar el camino hacia la comprensión de esta trama. Quizás lo complejo ha sido descubrir una serie de argumentos desde el punto de vista ontológico, epistemológico y metodológico, que fundamentan diversos postulados en esta materia. Con base en esta apreciación, pretendo aproximarme a la construcción de una visión generalizada sobre lo que significa el rigor científico en la investigación cualitativa, cuyo aspecto debe ser alcanzado por el investigador si desea que su producto contenga la calidad y tenor científico apropiado. Esto se logra, practicando ejercicios de vigilancia epistemológica, para asegurarse que el trabajo desarrollado, se mantiene dentro del marco científico, desde la aproximación inicial al objeto de estudio, pasando por el análisis y presentación de los resultados. Así pues, que antes de iniciar esta travesía, debo advertir las barreras que han debido enfrentar los investigadores cualitativos dado que han logrado sobresalir ante los postulados positivistas, que conciben el quehacer científico desde un solo punto de vista. Por ejemplo, con la investigación social, la humanidad ha presenciado el hecho que la ciencia, ha logrado un giro muy importante en la forma de conocer científicamente los

fenómenos estudiados, al no limitarlos únicamente a la manipulación de algunas de sus variables. Este giro epistemológico ha permitido a los investigadores cualitativos, una aproximación efectiva hacia la construcción social del conocimiento pues, su orientación hermenéutica facilita el estudio y comprensión de la realidad donde nos desenvolvemos los seres humanos. Ahora bien, este diseño emergente de investigación, ha develado el rol fundamental que tiene el investigador ya que, entre múltiples aspectos que debe manejar, se destaca la forma de contacto con el fenómeno estudiado y la perspectiva interpretativa que desarrolla sobre lo que ve, oye y comprende en el contexto de la realidad que afecta al objeto de estudio.

Podemos concluir que *las preguntas* de la presente investigación cumple los parámetros de la investigación cualitativa y cumple las exigencias del rigor científico exigido de acuerdo al libro base “Métodos y Técnicas de la Investigación Cualitativa” Oseda Gago, Hurtado Tiza, Zevallos Solís, Santacruz Espinoza, Quintana Huaccho & Zacarías Mercado (2018), asimismo las categorías seleccionadas están mencionadas en el paper “Una Herramienta para medir clima organizacional: cuestionario de Litwin y Stringer” Beatriz Contreras Chavarria & Patricia Matheson (1983), detalla los factores que corresponden a las subcategorías mencionadas, lo cual ha permitido el análisis, inducción y la hermenéutica exigida en la presente investigación.

Conclusión a nivel de marco teórico

Clima Organizacional; Uribe (2015) manifiesta en su libro Clima y Ambiente Organizacional que la investigación sobre el clima organizacional ha sido de amplio interés en los últimos 50 años, siendo activa, diversa generando múltiples investigaciones, definiciones e instrumentos de medición. Constituye una variable que impacta en el comportamiento de los trabajadores, cuya importancia recién se ha intensificado para ser evaluada por empresas, dependencias gubernamentales y para la obtención de certificaciones

Chiang, Martin y Nuñez (2010) definen el Clima Organizacional como: “Un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. Se origina y desarrolla en las interacciones de los individuos y el

entorno de la organización. Cada miembro percibe y describe el clima en función de sus propias percepciones”. (pág. 64)

Para Chiang, Martin y Nuñez (2010) el estudio del Clima Organizacional se basa en las percepciones individuales de una realidad.

Alles (2008) manifiesta que “el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de ésta” (Alles, 2008, pág. 45).

Según la opinión del autor el clima organizacional repercute en el ambiente laboral por la creencia y la evaluación que hacen los trabajadores acerca de sus condiciones físicas y sociales de la empresa.

Chiavenato (2007), “clima Organizacional expresa la influencia del medio sobre la motivación de los participantes. De tal manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta” (pág. 82)

Conclusión del caso de estudio

Paradigma cualitativo

Tipo de estudio, La investigación se desarrolla bajo el enfoque cualitativo, acorde con Vargas (2011, p. 15) al referirse a este tipo de investigación, se hace uso de la metodología cualitativa, la cual asume una postura epistemológica hermenéutica llamada también “interpretativa”. Teniendo en cuenta que la investigación científica cuenta con un paradigma y un enfoque, para la determinación de su tipo de estudio es que se presenta su uso respectivo en la presente investigación. Según Oseda, Hurtado, Zevallos, Santacruz, Quintana y Zacarías (2018) manifiestan que los paradigmas se refieren a “un esquema teórico, o una vía de percepción y comprensión del mundo, que un grupo de científicos ha adoptado” (p. 21) El paradigma de la presente investigación es interpretativo, o también llamado paradigma cualitativo. Según Oseda (2018) este “paradigma se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social” (p. 24) ; Así pues, de acuerdo a Guardián-

Fernández (2007, p. 58, 59) la investigación cualitativa posee las siguientes características del paradigma interpretativo de sus dimensiones: Según Strauss y Corbin (1990: 17) enfatizan el carácter cualitativo del tipo de información recogida, así como su análisis: “*por investigación cualitativa* entendemos cualquier tipo de investigación que produce resultados a los que no ha llegado por procedimientos estadísticos u otro tipo de cuantificación”. Puede referirse a investigaciones “acerca de la vida de las personas, historias, comportamientos, y también funcionamiento organizativo, movimientos sociales o relaciones e interacciones. Algunos de los datos pueden ser cuantificados pero el análisis en sí mismo es cualitativo”. (Sandin, 2003, p. 121).

El Diseño - Estudio de Caso; Según lo manifestado por (Monje, 2011, pág. 117) el estudio de caso es el examen intensivo y en profundidad de diversos aspectos de un mismo fenómeno o entidad social. Es decir, un examen sistemático de un fenómeno específico, como un programa, un evento, una persona, un proceso, una institución o un grupo social. Un caso puede seleccionarse por ser intrínsecamente interesante se estudia para obtener la máxima comprensión del fenómeno. Los estudios de casos se refieren al análisis de una entidad singular, un fenómeno o unidad social y proporcionan una descripción intensiva y holística del mismo. Su propósito fundamental es comprender la particularidad del caso, el intento de conocer cómo funcionan todas las partes que los componen y las relaciones entre ella para formar un todo. La mayor parte de la literatura sobre el estudio de casos lo ubica en el marco de la investigación cualitativa y la indagación naturalista. Esto no quiere decir que no se puedan usar datos cuantitativos en un estudio de casos, sino que su sentido y su lógica se enmarca en una visión global de la investigación cualitativa donde lo que interesa es comprender el significado de una experiencia. En contraste con la investigación cuantitativa, la cual desmenuza el fenómeno para examinar sus elementos (que serán las variables del estudio), la investigación cualitativa se esfuerza por, comprender cómo funcionan todas las partes juntas para formar un todo. (Pérez Serrano, 1994). Por otro lado, destacamos a (Merriam, 1988) nos define el estudio de caso particularista, descriptivo, heurístico e inductivo. Es muy útil para estudiar problemas prácticos o situaciones determinadas. Al final del estudio de caso encontramos el registro del caso, donde se expone éste de

forma descriptiva, con cuadros, imágenes, recursos narrativos, etc. Para (Yin, 1993) se encuentra un estudio de caso único, que se encuentra en un solo caso, justificando las causas del estudio, con carácter crítico y único, dada la peculiaridad del sujeto y objeto de estudio, que hace que el estudio sea irrepetible, y su carácter revelador, permitiendo mostrar a la comunidad científica un estudio que no hubiera sido posible conocer de otra forma. También encontramos el estudio de caso múltiple, donde se usan varios casos a la vez para estudiar y describir una realidad.

Estudio de casos descriptivo: este, presenta un informe detallado del caso eminentemente descriptivo, sin fundamentación teórica ni hipótesis previas. Aporta información básica generalmente sobre programas y prácticas innovadoras. Estudio de casos interpretativo. Aporta descripciones densas y ricas con el propósito de interpretar y teorizar sobre el caso. El modelo de análisis es inductivo para desarrollar categorías conceptuales que ilustren, ratifiquen o desafíen presupuestos teóricos difundidos antes de la obtención de la información.

Estudio de casos evaluativo: este estudio describe y explica, pero además se orienta a la formulación de juicios de valor que constituyan la base para tomar decisiones.

Mapeo; El rigor de un proceso de investigación cualitativa tiene, como uno de sus puntos de partida, un acercamiento previo a la realidad que va a ser objeto de análisis, lo cual se realiza a través de dos mecanismos básicos: La revisión de toda la documentación existente y disponible sobre dicha realidad y una observación preliminar de la realidad en cuestión, la cual, en ocasiones, se complementa con algunas entrevistas a “informantes clave”. Uno de los elementos básicos en el inicio del trabajo de naturaleza cualitativa tiene que ver con el problema de situarse mentalmente en el terreno o escenario en el cual va a desarrollarse la investigación. Para lograr este propósito, uno de los procesos de partida es lo que la literatura anglosajona denomina “*mapping*” traducido como mapeo o trazar el mapa. A través de este mapeo, se establece quiénes son los líderes, cuáles son los grupos que existen en la comunidad, cuáles son los eventos y situaciones en los que la comunidad se reúne, cuáles son los sitios que

la comunidad usa con más frecuencia para encontrarse o agruparse, cuáles son los horarios en los que la comunidad acostumbra a reunirse, cuáles son los lugares más frecuentados tanto por líderes como por personas corrientes, cuáles son los temas y problemas que en la actualidad preocupan a la comunidad, entre otros muchos.(Osada et al, 2018, p.72)

Población; Hernández, Fernández y Baptista (2010) definen a la población como el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones planteadas por el investigador, una vez que se ha definido cuál será la unidad de análisis, y se ha pensado en una muestra de los mismos. La población estuvo compuesta por todos los trabajadores del Área Comercial de la empresa farmacéutica, la cual es de 25 trabajadores.

Muestra; La muestra de estudio corresponde a una muestra no probabilística, en específico de tipo censal. Ramírez (1997) indica que “la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra” (p. 48). Con lo cual el tamaño de la muestra será de 6 trabajadores y el tamaño de la población de 25 trabajadores del área de comercialización del laboratorio farmacéutico. La investigación se desarrolla en las instalaciones del laboratorio farmacéutico.

Técnicas; En la investigación se utilizó la técnica de la encuesta, donde estuvo estructurada por ítems de acuerdo a las categorías estudiadas, que permitió obtener información para su posterior análisis que permita la comprobación de las hipótesis planteadas en la investigación. Los cuestionarios para la recopilación de la información a través de preguntas abiertas fueron pre definidos considerando como base el estudio EDCO de Litwin y Stringer para que el evaluado en entrevista conteste. Se realiza, por lo tanto, en una serie de ítems que no son otra cosa que los indicadores bajo la forma de preguntas, de elementos a observar, conocer, etc. De este modo, el instrumento sintetiza en sí toda la labor previa de la investigación.

Instrumento; El instrumento utilizado es una encuesta, aplicada en función de los objetivos de la investigación; su uso nos ha permitido obtener la información directa, que ha sido procesada para obtener los resultados buscados.

Descripción de procedimientos de análisis; Se gestionó y se obtuvo la autorización para aplicar las encuestas, a través de una carta dirigida a la Dirección de Recursos Humanos del laboratorio farmacéutico (representante legal).

Se procedió a sensibilizar a los colaboradores sobre la importancia del estudio una semana antes, dándoles a conocer sobre los diversos indicadores del instrumento. Se procedió a la aplicación de los instrumentos de acuerdo a indicaciones del instrumento de investigación, realizándolo uno por uno (6). Se realizó el control de calidad del instrumento, a fin de validar el correcto llenado del cuestionario.

Conclusión a nivel metodológico

Estudio de caso, basado en el libro “*Estudio de caso: características, objetivos y metodología*”, Explicamos en qué consiste esta manera de investigar en ciencias, basada en casos concretos. por Isabel Rovira Salvador (2017).
<https://psicologiaymente.com/psicologia/estudio-de-caso>

Este tipo de investigación suele ser el primer paso antes de estudiar en profundidad un fenómeno social o natural. En cualquiera de las disciplinas de investigación que existen, sobre todo si estas están de alguna manera relacionadas con las personas o con la salud tanto física como psicológica, se requiere de una serie de métodos o técnicas de investigación mediante las cuales desarrollar las teorías en las que se basan cada una de estas materias.

Una de estas técnicas es el estudio de casos. Un método cualitativo de investigación del que hablaremos a lo largo de este artículo. Así como de sus características, objetivos y cómo llevarlo a cabo de manera correcta y eficaz.

El estudio de casos consiste en un método o técnica de investigación, habitualmente utilizado en las ciencias de la salud y sociales, el cual se caracteriza por precisar de un proceso de búsqueda e indagación, así como el análisis sistemático de uno o varios casos.

Para ser más exactos, por caso entendemos todas aquellas circunstancias, situaciones o fenómenos únicos de los que se requiere más información o merecen algún tipo de interés dentro del mundo de la investigación.

Dependiendo del campo de investigación en el que se lleve a cabo, el estudio de casos puede estar centrado en una gran variedad de materias o cuestiones. En el ámbito de la psicología, este suele estar relacionado con la investigación de las enfermedades, trastornos o alteraciones mentales a través del estudio de las personas que las padecen.

A diferencia de otros tipos de investigación empírica, esta metodología es considerada como una técnica de investigación cualitativa, puesto que el desarrollo de esta se centra en el estudio exhaustivo de un fenómeno. Y no en el análisis estadístico de los datos ya existentes.

Por normal general, el estudio de casos se realiza con la intención de elaborar una serie de hipótesis o teorías acerca de un tema o tópico concreto para así, a raíz de estas teorías llevar a cabo estudios más costosos y elaborados con una muestra mucho más grande.

No obstante, el estudio de casos puede llevarse a cabo tanto con una sola persona como objeto de investigación, como con varios sujetos que poseen unas características determinadas. Para ello, la persona o personas que llevan a cabo el estudio de caso recurren a técnicas con la observación o la administración de cuestionarios o pruebas psicológicas. No obstante, estos procedimientos van a variar según la disciplina a la que pertenezca la investigación.

En el año 1994, la pedagoga e investigadora Gloria Pérez Serrano, elaboró un listado con las principales características que definen a los estudios de casos. Estas son:

Son particularistas; Esto significa que solamente abarcan una realidad o tema específico, lo que los constituye en técnicas muy eficaces para analizar situaciones únicas y concretas.

Son descriptivos; Al finalizar un estudio de casos obtendremos una descripción exhaustiva y cualitativa de una situación o condición específica.

Son heurísticos; El concepto heurístico significa hallar o descubrir alguna cosa. En el estudio de casos podemos descubrir nuevos aspectos de un tema específico o confirmar aquello que ya sabemos.

Son inductivos; Basándonos en un razonamiento inductivo podemos elaborar hipótesis y hallar nuevas relaciones a partir de uno o varios casos concretos.

Como toda técnica de investigación, el estudio de casos se guía por unos objetivos específicos. Estos son:

Elaborar una o varias hipótesis o teorías a través del estudio de una realidad o situación determinada.

Confirmar hipótesis o teorías ya existentes.

Descripción y registro de los hechos o circunstancias del caso.

Comprobación o comparación de fenómenos o situaciones similares.

Metodología: ¿cómo se realiza?

Tradicionalmente, el desarrollo de un estudio de casos se divide en cinco fases bien delimitadas. Estas fases son las siguientes.

Selección del caso; antes de iniciar cualquier tipo de investigación debemos saber qué queremos estudiar, para a continuación seleccionar un caso apropiado y relevante. Debemos establecer el ámbito para el cual el estudio pueda resultar útil, las personas que pueden resultar interesantes como casos de estudio y, cómo no definir el problema y los objetivos del estudio de casos.

Elaboración de preguntas; una vez identificado el tema de estudio y seleccionado el o los casos a investigar, será necesario elaborar un conjunto de preguntas que determinen qué se quiere averiguar una vez haya finalizado el estudio. En algunas ocasiones resulta útil establecer una cuestión global que nos sirva de guía para así, a continuación, determinar preguntas más específicas y variadas. De esta manera podemos sacar el máximo provecho a la situación a investigar.

Análisis e interpretación de la información y los resultados; recogidos todos los datos, el próximo paso consiste en la comparación de estos con las hipótesis formuladas al inicio del estudio de casos. Una vez finalizada la etapa de comparación, el o los investigadores pueden obtener una serie de conclusiones y decidir si la información o resultado obtenido puede ser aplicado a más situaciones o casos similares.

Elaboración del informe; finalmente, se procede a la elaboración de un informe que, de manera cronológica, detalle todos y cada uno de los datos del estudio de caso. Será necesario especificar cuáles han sido los pasos seguidos, cómo se obtenido la información y el porqué de las conclusiones extraídas. Todo esto en un lenguaje claro y comprensible que permita al lector comprender cada uno de los puntos.

Conclusiones a nivel de categorías:

Primera conclusión. Estructura

Podemos concluir que los colaboradores del área comercial del laboratorio farmacéutico que han sido entrevistados manifiestan que se ha producido un cambio en la estructura de la compañía, haciéndola horizontal, orientada en una política de puertas abiertas que permite que la toma de decisiones sea mucho más rápida. Consideran que no existen aspectos de la estructura que impidan el cumplimiento de los objetivos.

En cuanto al conocimiento de la estructura organizativa del laboratorio farmacéutico, los entrevistados manifiestan que actualmente no existe un total conocimiento de la estructura, debido a los cambios producidos se necesita definir y comunicar las nuevas posiciones y las funciones de cada una de ellas.

Otro hecho importante manifestado por los colaboradores entrevistados es que si bien es cierto se viene trabajando en lograr procesos más ágiles y cortos, aún existe exceso de reglas, detalles administrativos y procesos, lo cual limita avanzar más rápido, pero esto no impide ejecutar nuevas ideas. Podemos concluir que la estructura organizacional contribuye a mejorar el desempeño laboral de la empresa farmacéutica.

Por lo antes expuesto se describió de qué manera se presenta la estructura en el clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa farmacéutica en el 2019.

Segunda conclusión. Responsabilidad

Se puede concluir que los colaboradores del área comercial del laboratorio farmacéutico perciben actualmente un ambiente de confianza y apoyo constante por parte de sus superiores.

Debido a los cambios que se vienen dando en la compañía el empoderamiento de los colaboradores en la toma de decisiones es mucho más frecuente. El área comercial está cada vez más familiarizada con el empoderamiento, cada uno puede tomar sus decisiones y hacerse responsable de los resultados. Podemos concluir que la forma como la empresa empodera a sus colaboradores dándoles responsabilidad para el logro de sus objetivos, contribuye a mejorar el desempeño laboral de la empresa farmacéutica.

Por lo antes expuesto se describió e interpretó de qué manera se presenta la responsabilidad en el clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa farmacéutica en el 2019.

Tercera conclusión. Recompensa

Se puede concluir que en este punto los colaboradores del área comercial perciben una clara oportunidad de mejora, ya que no tienen total claridad del sistema de promoción para ascensos, manifestando que el proceso del sistema de promoción es variable dependiendo de la necesidad. La compañía estimula a los colaboradores para que continúen el aprendizaje y desarrollo, brindando talleres y cursos de capacitación. Además, brinda beneficios a través de alianzas con universidades y cubren en algunos casos costos de capacitación. Podemos concluir que los mecanismos de recompensa que la empresa utiliza para el logro de los resultados comerciales contribuyen a un desempeño y clima laboral favorable. Siempre la aspiración de un empleado es tener mayor retribución económica, este caso no deja de serlo, pero los mecanismos utilizados de

recompensa tanto económica como reconocimientos diferentes así lo demuestran.

Por lo antes expuesto se describió e interpretó de qué manera se presenta la recompensa en el clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa farmacéutica en el 2019.

Conclusiones a nivel de subcategorías:

Primera conclusión

SC1 C1 Estructura

Creo que no. Ahora con la nueva estructura y el trabajo de los equipos auto gestionados las decisiones se tomarán mucho más rápido dejando de lado las estructuras rígidas que limitan la agilidad y la rapidez en el accionar de los equipos.

Por lo cual concluimos, después de analizar las entrevistas realizadas a los colaboradores del área comercial, que debido a los cambios producidos en la compañía en cuanto a estructura se ha logrado contar con procesos más ágiles y cortos. Sin embargo, consideran que aún quedan procesos por mejorar.

SC2C1 Estructura

Me parece que sí está claro. En cuanto a cambios considero que ya se iniciaron los cambios con la formación de los equipos multifuncionales. Sí; aún existen algunos procesos que nos limitan a avanzar más rápido, así como también reglas excesivas y temas administrativos que no nos están ayudando. Lo que sugeriría es que cada colaborador debería de empoderarlas y si nos encontramos frente a algún proceso, regla, etc que nos está limitando, deberíamos de hacer una propuesta que esté dentro del marco del *compliance* pero que sea un proceso más ágil.

Por lo cual, se concluyó que, debido a los cambios en la estructura de la compañía, los niveles jerárquicos son más horizontales, orientada en una política de puertas abiertas que permite que las tomas de decisiones sean mucho más rápidas.

Segunda conclusión

SC1 C2 Responsabilidad

Actualmente si, se refleja un ambiente de confianza y apoyo constante por parte de nuestros superiores. Si, considero que sí y que con el cambio cultural que se ha dado en la compañía esto se ha ido incrementando cada vez más, el empoderamiento de los colaboradores en la toma de decisiones es más frecuente.

Por lo cual, en cuanto a la categoría de responsabilidad, se concluyó que los colaboradores del área comercial están comprometidos con el logro de los resultados de la compañía, actualmente se empoderan mucho más y toman sus propias decisiones, y se hacen responsables de los riesgos.

Tercera conclusión

SC1C3 Recompensa

En este punto tenemos una clara oportunidad de mejora, creo que a veces no está claro cuál es el sistema, porque por lo que nos dicen el proceso del sistema de promoción cambia dependiendo de la necesidad. Si nos estimulan al aprendizaje, nos suelen hacer participar en talleres que nos ayudan a crecer como profesionales, líderes y como personas. Si cubren costos de capacitación. Si porque entiendo que ellos fueron parte del nuevo modelo de incentivos. Los involucraron más que antes y por lo que mencionaron en la reunión de presentación la mayoría dijo que si estaba de acuerdo con ello porque habíamos escuchado sus reales necesidades.

Por lo cual se concluye que los colaboradores entrevistados perciben una clara oportunidad de mejora en cuanto a recompensa, ya que hay un pequeño nivel de insatisfacción referente al sistema variable de comisiones dentro de sus remuneraciones.

Concluyen que se ha venido mejorando, pero aún hay un cierto nivel de insatisfacción.

Conclusiones a nivel de observaciones:

Podemos concluir que las anotaciones del comportamiento del entrevistado, cuenta con conocimiento del tema y con experiencia profesional al respecto.

Conclusiones a nivel de evidencias documentarias:

Podemos concluir que las evidencias documentarias, existe evidencia en los informes como en la bitácora diaria

Conclusiones finales

Se encontró que el clima organizacional en el laboratorio farmacéutico está siendo positivo, de las entrevistas realizadas se observa que las respuestas favorecen al desempeño laboral. Dado que se han producido cambios muy importantes en la organización tanto en estructura como en los modelos de responsabilidad y recompensa, los colaboradores tienen mayor empoderamiento en la toma de decisiones y un mejor desempeño.

En cuanto a la categoría de estructura, los cambios producidos han permitido que la toma de decisiones y los procesos sean más rápidos y más ágiles.

En cuanto al tema de responsabilidad hoy cada uno de los colaboradores del área comercial toman sus decisiones con más facilidad y tienen un mayor empoderamiento en cada una de ellas.

En la categoría de recompensa los colaboradores entrevistados perciben una clara oportunidad de mejora, ya que hay un pequeño nivel de insatisfacción referente al sistema variable de comisiones dentro de sus remuneraciones.

Concluyen que se ha venido mejorando, pero aún hay un cierto nivel de insatisfacción.

Este estudio corrobora y verifica que la organización está haciendo una buena gestión en el área de recursos humanos y corrobora que el clima organizacional favorece el desempeño laboral.

CAPITULO VII: RECOMENDACIONES

Recomendaciones

De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación, se sugiere lo siguiente:

Primera recomendación

Se recomienda incorporar dos variables más de las cuales destaca la técnica de Litwin y Stringer en el estudio de Clima organizacional para soportar mejor las conclusiones de la presente investigación.

Segunda recomendación

Como segunda recomendación se sugiere analizar el impacto del clima organizacional en el área administrativa de la empresa farmacéutica, los cuales dan soporte a la gestión del área comercial.

Tercera recomendación

El factor motivacional cumple una función muy importante en los colaboradores, por lo que se recomienda proporcionar estímulos como bonos para los colaboradores del área comercial, de acuerdo a los objetivos de ventas alcanzados que han sido propuestos para cada equipo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS

- Aguirre, M., Martínez, P., Vergara, J., & Chiflas, J. (2012). Clima organizacional en la gestión educativa de docentes de la escuela de enfermería de la Universidad Veracruzana, campus Coatzacoalcos. *Revista de la Alta Tecnología y la Sociedad*, 6(1), 16-31.
- Alles, M. (2008). *Comportamiento organizacional*. Argentina: Granica S.A.
- Alvarado, G. (2017). *Recursos tecnológicos y su incidencia en el rendimiento académico de los estudiantes de octavo y décimo año de educación general básica en la Unidad Educativa "Juan Montalvo" del Cantón Baba. Periodo 2016 - 2017*. (Tesis de grado), Universidad Técnica de Babahoyo, Ecuador.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. EUMEDNET.
- Becker, Gary S., (1964) *Human Capital*. New York: Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research.
- Brunet, L. (2007). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: MacGraw Hill.
- Carterette, E., Friedman, M (1982). *Manual de percepciones*. México
- Chiang, M., Martín, J., & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Comillas.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos : el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Fiallo, D., Alvarado, P., & Soto, L. (2015). El clima organizacional dentro de una empresa. (U. d. Guayaquil, Ed.) *CE Contribuciones a la Economía*. .
- Flores, J. (2007). *Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional el caso del laboratorio farmacéutico corporación Infarmasa S.A.* (Tesis de Maestría), Universidad Mayor de San Marcos, Lima - Perú.
- García, M. G., & Ibarra, L. (2012). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato*. Guanajuato - México: Universidad de Guanajuato.
- Goncalves, A. (1997). *Clima organizacional*. Obtenido de <http://www.phpartners.com/articulos/download.Asp>.
- Goncalves, A. (2000). *Dimensiones del clima Organizacional*. México: Sociedad Americana.
- Gurdián-Fernández, A. (2007). *El Paradigma Cualitativo en la Investigación Socio-Educativa*. San José, Costa Rica: Coordinación Educativa y Cultural

Centroamericana (CECC) y Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI).

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México DF: McGraw-Hill.
- Isaken , R., & Ekvall, P. (2007). Percepcion del clima organizacional por directores de policlínicos. *Correo científico médico de Holguin*, 31 (2).
- Likert, R. (1965). *Un nuevo método de gestión y dirección*. Bilbao - España: Deusto.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston.
- Mercado, K., & Zevallos, K. (2017). *El Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los recursos humanos de la Red de Salud Valle Del Mantaro de la Dirección Regional de Salud Junín*. Huancayo: Universidad Peruana Los Andes.
- Merriam, B. (1988). *Case Study resear in educación. A Qualitative Approacg*. San Francisco: Jossey - Bass.
- Monje, C. (2011). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA Y CUALITATIVA" guía didáctica*. Neiva, Colombia: Universidad Surcolombiana.
- Oseada, D., Huartado, D., Zevallos, L., Santacruz, A., Quintana, J., & Zacarías, C. (2018). *Metodos y tecnicas de la Investigación Cualitativa*. Perú: Soluciones Gráficas SAC.
- Palomino, M., & Peña, R. (2016). *l clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa Distribuidora y Papelería Venoplast Ltda*. Tesis de grado), Universidad de Cartagena, Colombia.
- Pastor, A. (2017). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Pastor, A. (2018). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Pérez Serrano, G. (1994). DESAFÍOS DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA. 79-136.
- Pérez, G. (2007). *Desafíos de la investigacion cualitativas*. Chile.
- Ramírez, D. (2017). *Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group Lima – Perú*. Lima: Universidad Inca Garcilaso de La Vega.
- Reyes, A. (2002). *Administración del personal. Relaciones humanas*. México: Limusa.

- Rodriguez, D. (2004). *Diagnostico Organizacional*. MéxicoAlfaomega.
- Ruiz, L. (1999). *Sociología de las organizaciones*. Bilbao - España: Deusto.
- Sandin, E. (2003). *Bases conceptuales de la investigación cualitativa*. México.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. . Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Tamayo, M. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica* (Cuarta ed.). México: Limusa.
- Tapia, A. (2014). *Diagnostico del clima Organizacional en el área educativa*. (tesis de maestría), Universidad Nacional de Colombia, Bogotá - Colombia.
- Uribe, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional. Trabajo, salud y factores psicosociales*. México: Manual Moderno.
- Vargas, X. (2011). *Como hacer investigacion cualitativa? Una guia practica par saber qué es investigaci{on en general y saber hacerla*. México: ETXETA.
- Yin, R. (1993). Investigación sobre estudio de caso Diseño y Método. *Applied Social Research Methods Series*.
- Yin, R. K. (1993). *Applications of case study research*. London: SAGE.

ANEXOS

ANEXO 1

Anexo 1: Declaración de Autenticidad



Universidad
Ricardo Palma

Escuela de Posgrado

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO

DECLARACIÓN DEL GRADUANDO

Por el presente, el graduando: (Apellidos y nombres)

Lozano del Águila, Sandra Vanessa

en condición de egresado del Programa de Posgrado:

**MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL CON MENCIÓN EN
PLANEAMIENTO Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

deja constancia que ha elaborado la tesis intitulada:

Estudio de casos: El clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa Farmacéutica en el 2019.

Declara que el presente trabajo de tesis ha sido elaborado por el mismo y no existe plagio/copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por cualquier persona natural o jurídica ante cualquier institución académica, de investigación, profesional o similar.

Deja constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no ha asumido como suyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o de la Internet.

Asimismo, ratifica que es plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asume la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento y es consciente de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, el graduando se somete a lo dispuesto en las normas de la Universidad Ricardo Palma y los dispositivos legales vigentes.

Firma del graduando

Fecha

ANEXO 2

Anexo 2: Declaración de Autenticidad



Universidad
Ricardo Palma

Escuela de Posgrado

AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN

DECLARACIÓN DEL RESPONSABLE DEL AREA O DEPENDENCIA DONDE SE REALIZARA LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia que el área o dependencia que dirijo, ha tomado conocimiento del proyecto de tesis titulado:

Estudio de casos: El clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa Farmacéutica en el 2019.

el mismo que es realizado por el Sr./Srta. Estudiante (Apellidos y nombres)

Lozano del Águila, Sandra Vanessa

, en condición de estudiante - investigador del Programa de:

MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL CON MENCIÓN EN PLANEAMIENTO Y GESTIÓN EMPRESARIAL
--

Así mismo señalamos, que según nuestra normativa interna procederemos con el apoyo al desarrollo del proyecto de investigación, dando las facilidades del caso para aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

En razón de lo expresado doy mi consentimiento para el uso de la información y/o la aplicación de los instrumentos de recolección de datos:

Nombre de la empresa:	Autorización para el uso del nombre de la Empresa en el Informe Final	SI
		NO

Apellidos y Nombres del Jefe/Responsable del área:	Cargo del Jefe/Responsable del área:
--	--------------------------------------

Teléfono fijo (incluyendo anexo) y/o celular:	Correo electrónico de la empresa:
---	-----------------------------------

Firma

Fecha

ANEXO 3

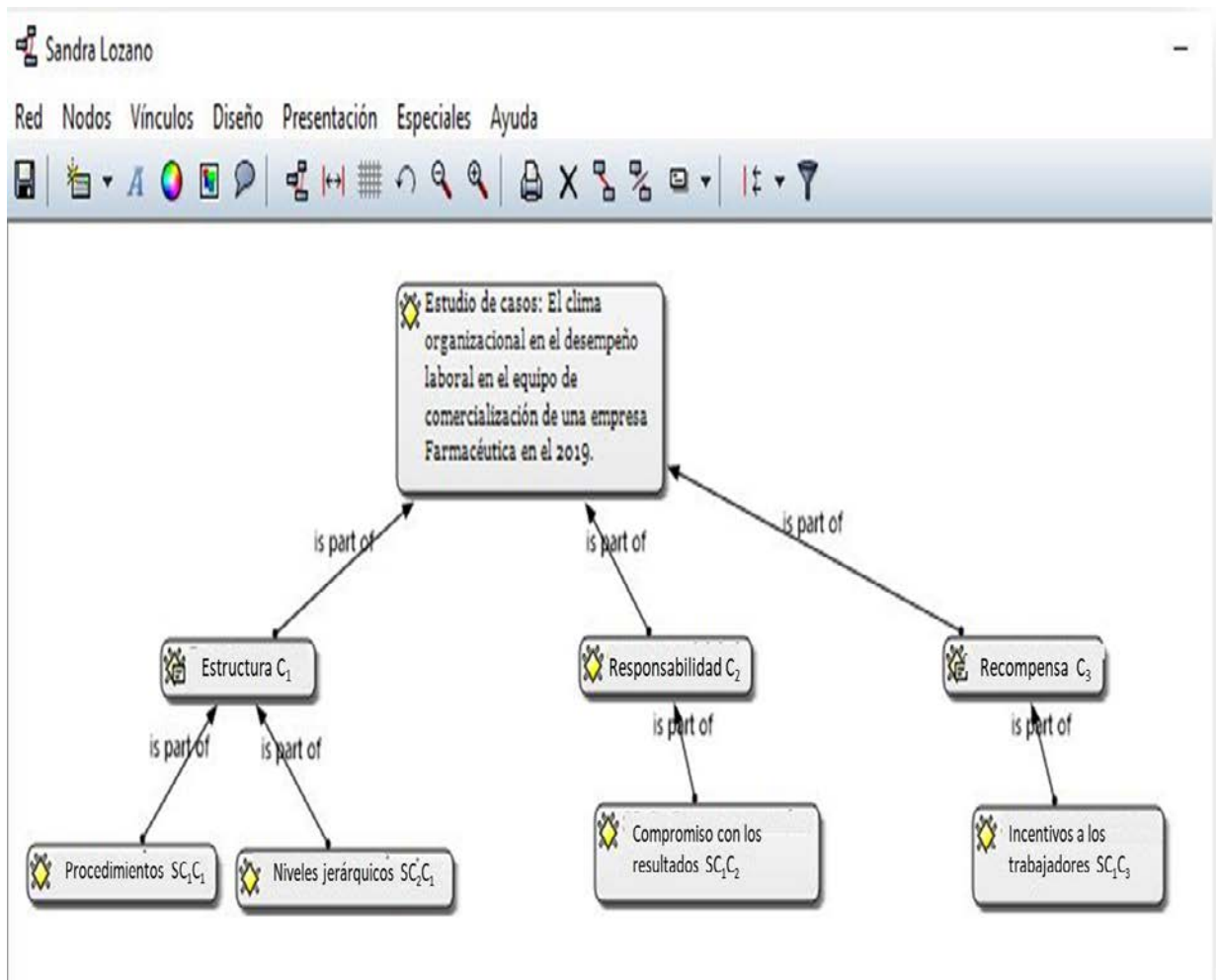
Anexo 3: Matriz Metodológica

Problema General	Problemas Específicos	Objetivo General	Objetivos Específicos	Hipótesis General	Hipótesis Específicos	Categorías (Dimensiones)	Sub Categorías	
¿De qué manera se presenta el clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una Empresa Farmacéutica en el 2019?	¿De qué manera se presenta la estructura en el clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa farmacéutica en el 2019?	Describir e interpretar de qué manera se presenta el clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa farmacéutica en el 2019.	Describir e interpretar de qué manera se presenta la estructura en el clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa farmacéutica en el 2019	El clima organizacional actual favorece el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa farmacéutica en el 2019.	La estructura organizacional actual favorece el clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa farmacéutica en el 2019.	C1 Estructura	SC1C1 Procedimientos	
	¿De qué manera se presenta la responsabilidad en el clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa farmacéutica en el 2019?		Describir e interpretar de qué manera se presenta la responsabilidad en el clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa farmacéutica en el 2019		La asignación de responsabilidades actual favorece el clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa farmacéutica en el 2019.		C2 Responsabilidad	SC1C2 Compromiso con los resultados
	¿De qué manera se presenta la recompensa en el clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa farmacéutica en el 2019?		Deescribir e interpretar de qué manera se presenta la recompensa en el clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa farmacéutica en el 2019		El modelo de recompensas actual favorece el clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa farmacéutica en el 2019.		C3 Recompensa	SC1C3 Incentivos a los trabajadores

Basado en “Una herramienta para medir clima organizacional: Cuestionario de Litwin and Stringer” de Beatriz Contreras Chavarria y Patricia Matheson Vargas

ANEXO 4

Anexo 4: Matriz de operacionalización.



Nota: Basada en los resultados del Software Atlas Ti.7.0

ANEXO 5

Anexo 5: Instrumento de la investigación cualitativa.

“Estudio de casos: El clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa Farmacéutica en el 2019”

Guía de la entrevista semi-estructurada a:

Fecha:	Hora de inicio:
Lugar:	Hora de término:
Entrevistado:	
Entrevistador:	

Introducción:

Buenos días o buenas tardes Sr(a), mi nombre es....., el objetivo de mi visita es para conocer la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del área de comercialización de una empresa farmacéutica

- 1_ ¿Considera usted que existen aspectos de la estructura organizativa de la compañía que impiden el cumplimiento de los objetivos? ¿cuáles?
- 2_ ¿Cree usted que existe un claro conocimiento de la estructura organizativa en esta organización, cambiaría algo de ella?
- 3_ ¿Considera usted, que existe exceso de reglas, detalles administrativos y procesos, los cuales impiden que nuevas ideas sean tomadas en cuenta en la compañía? ¿qué cambiaría?
- 4_ ¿Encuentra confianza y apoyo para el desarrollo de sus actividades en sus superiores?
- 5_ ¿Cree usted que los colaboradores del área comercial tienen la oportunidad de tomar sus propias decisiones en tareas de su responsabilidad?
- 6_ ¿En su opinión, cree usted que la organización empodera a los colaboradores para que, sean responsables de resolver los problemas por sí mismos a través de la generación de iniciativas creativas e innovadoras? ¿Podría precisar algunos?
- 7_ ¿En su opinión, en esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda que el mejor colaborador ascienda? ¿cuál es el sistema?

- 8_ ¿Estimula la organización a los colaboradores para que continúen el aprendizaje y el desarrollo? ¿Proporcionan incentivos al aprendizaje, cubren costos de capacitación?
- 9_ ¿Considera que los colaboradores del área comercial (fuerza de ventas) están satisfechos con el sistema actual de incentivos en sus remuneraciones? ¿Por qué?

Guía de la entrevista semi-estructurada a:

Fecha:	Hora de inicio:
Lugar:	Hora de término:
Entrevistado:	
Entrevistador:	
Observaciones:	

Anotaciones observadas del entrevistador:

Ficha de Análisis Documentario

La siguiente ficha tiene por finalidad registrar información sobre -----

Documentos	Tiene		Se revisó	
	Sí	No	Sí	No
	x		x	
	x		x	
	x		x	

ANEXO 6

Anexo 6: Información de las entrevistas

"Encuesta

Entrevista 1

Categoría 1. Estructura

Creo que no. Ahora con la nueva estructura y el trabajo de los equipos auto gestionados las decisiones se tomarán mucho más rápido dejando de lado las estructuras rígidas que limitan la agilidad y la rapidez en el accionar de los equipos. Me parece que si está claro. En cuanto a cambios considero que ya se iniciaron los cambios con la formación de los equipos multifuncionales. Si; aún existen algunos procesos que nos limitan a avanzar más rápido, así como también reglas excesivas y temas administrativos que no nos están ayudando. Lo que sugeriría es que cada colaborador debería de empoderarlas y si nos encontramos frente a algún proceso, regla, etc que nos está limitando, deberíamos de hacer una propuesta que esté dentro del marco del compliance pero que sea un proceso más ágil.

Estructura. SC1C1. Procedimientos

Creo que no. Ahora con la nueva estructura y el trabajo de los equipos auto gestionados las decisiones se tomarán mucho más rápido dejando de lado las estructuras rígidas que limitan la agilidad y la rapidez en el accionar de los equipos.

Estructura SC2C1. Niveles Jerárquicos

Me parece que sí está claro. En cuanto a cambios considero que ya se iniciaron los cambios con la formación de los equipos multifuncionales. Sí; aún existen algunos procesos que nos limitan a avanzar más rápido, así como también reglas excesivas y temas administrativos que no nos están ayudando. Lo que sugeriría es que cada colaborador debería de empoderarlas y si nos encontramos frente a algún proceso, regla, etc que nos está limitando, deberíamos de hacer una propuesta que esté dentro del marco del compliance pero que sea un proceso más ágil.

Categoría 2. Responsabilidad

Actualmente sí, se refleja un ambiente de confianza y apoyo constante por parte de nuestros superiores. Si, considero que sí y que con el cambio cultural que se ha dado en

la compañía esto se ha ido incrementando cada vez más, el empoderamiento de los colaboradores en la toma de decisiones es más frecuente.

Responsabilidad SCIC2

Actualmente si, se refleja un ambiente de confianza y apoyo constante por parte de nuestros superiores. Si, considero que sí y que con el cambio cultural que se ha dado en la compañía esto se ha ido incrementando cada vez más, el empoderamiento de los colaboradores en la toma de decisiones es más frecuente.

Categoría 3. Recompensa

En este punto tenemos una clara oportunidad de mejora, creo que a veces no está claro cuál es el sistema, porque por lo que nos dicen el proceso del sistema de promoción cambia dependiendo de la necesidad. Si nos estimulan al aprendizaje, nos suelen hacer participar en talleres que nos ayudan a crecer como profesionales, líderes y como personas. Si cubren costos de capacitación. Si porque entiendo que ellos fueron parte del nuevo modelo de incentivos. Los involucraron más que antes y por lo que mencionaron en la reunión de presentación la mayoría dijo que si estaba de acuerdo con ello porque habíamos escuchado sus reales necesidades.

Recompensa SCIC3

En este punto tenemos una clara oportunidad de mejora, creo que a veces no está claro cuál es el sistema, porque por lo que nos dicen el proceso del sistema de promoción cambia dependiendo de la necesidad. - Si nos estimulan al aprendizaje, nos suelen hacer participar en talleres que nos ayudan a crecer como profesionales, líderes y como personas. Si cubren costos de capacitación. - Si porque entiendo que ellos fueron parte del nuevo modelo de incentivos. Los involucraron más que antes y por lo que mencionaron en la reunión de presentación la mayoría dijo que si estaba de acuerdo con ello porque habíamos escuchado sus reales necesidades.

Observación: Anotación del comportamiento del entrevistado

Cuenta con conocimiento del tema y con experiencia profesional al respecto.

Evidencias documentarias

Existe evidencia en los informes como en la bitácora diaria

"Encuesta

Entrevista 2

Categoría 1. Estructura

Considero que no existen aspectos de la estructura que impidan el cumplimiento de los objetivos, al contrario, la estructura organizativa está creciendo todos los años para establecer una plataforma que nos asegure lograr los objetivos para el presente y futuro de la compañía, con esto la estructura se vuelve compleja. Creo que no existe un claro conocimiento de la estructura organizativa, falta informar a toda la compañía sobre el desempeño de cada área, quiénes son sus integrantes y la labor que desempeñan. Esto ayudaría a que las personas sean más ágiles en su trabajo.

Estructura SC1C1. Procedimientos

Considero que no existen aspectos de la estructura que impidan el cumplimiento de los objetivos, al contrario, la estructura organizativa está creciendo todos los años para establecer una plataforma que nos asegure lograr los objetivos para el presente y futuro de la compañía, con esto la estructura se vuelve compleja.

Estructura SC2C1. Niveles Jerárquicos

Creo que no existe un claro conocimiento de la estructura organizativa, falta informar a toda la compañía sobre el desempeño de cada área, quiénes son sus integrantes y la labor que desempeñan. Esto ayudaría a que las personas sean más ágiles en su trabajo.

Categoría 2. Responsabilidad

Si hay apoyo y confianza en todo momento. Es una de las ventajas de trabajar en Roche porque el personal tiene el respeto y es valorado en la empresa. - Si, actualmente se empodera a los colaboradores para que tomen sus propias decisiones, considero que coordinando con las demás áreas correspondientes lograrán tener un mejor desempeño. Creo que estamos en el proceso de empoderar a nuestros equipos, un claro ejemplo es la elaboración de los planes tácticos en donde se presentaron varias actividades bastante interesantes y nuevas como por ejemplo el equipo del norte y sur con una actividad que va más allá de la capacitación médica. Otro ejemplo es la participación de la fuerza de ventas en la elaboración de las cuotas anuales.

Responsabilidad SCIC2. Compromiso con los resultados

Si hay apoyo y confianza en todo momento. Es una de las ventajas de trabajar en Roche porque el personal tiene el respeto y es valorado en la empresa. Si, actualmente se empodera a los colaboradores para que tomen sus propias decisiones, considero que coordinando con las demás áreas correspondientes lograrán tener un mejor desempeño. Creo que estamos en el proceso de empoderar a nuestros equipos, un claro ejemplo es la elaboración de los planes tácticos en donde se presentaron varias actividades bastante interesantes y nuevas como por ejemplo el equipo del norte y sur con una actividad que va más allá de la capacitación médica. Otro ejemplo es la participación de la fuerza de ventas en la elaboración de las cuotas anuales.

Categoría 3. Recompensa

Si hay un sistema de promoción que ayuda a que el colaborador ascienda, pero considero que no está claro para los colaboradores, porque en algunas ocasiones cambia el sistema. Hay oportunidad de mejora en dar mayor claridad sobre el sistema Si, la compañía brinda continuamente cursos para el desarrollo de los colaboradores y cubre los costos. Considero que hay una insatisfacción en el sistema variable de las remuneraciones en el área comercial, porque ya que reciben comisiones por cuotas de ventas, muchas veces existen factores externos que impiden el cumplimiento de dichas cuotas, lo cual afecta en la remuneración.

Recompensa SCIC3. Incentivos a los trabajadores.

Si hay un sistema de promoción que ayuda a que el colaborador ascienda, pero considero que no está claro para los colaboradores, porque en algunas ocasiones cambia el sistema. Hay oportunidad de mejora en dar mayor claridad sobre el sistema Si, la compañía brinda continuamente cursos para el desarrollo de los colaboradores y cubre los costos. Considero que hay una insatisfacción en el sistema variable de las remuneraciones en el área comercial, porque ya que reciben comisiones por cuotas de ventas, muchas veces existen factores externos que impiden el cumplimiento de dichas cuotas, lo cual afecta en la remuneración.

Observación: Anotación del comportamiento del entrevistado

Cuenta con conocimiento del tema y con experiencia profesional al respecto.

Evidencias documentarias

Existe evidencia en los informes como en la bitácora diaria

"Encuesta

Entrevista 3

Categoría 1. Estructura

Actualmente se viene trabajando en eliminar los obstáculos que impiden el cumplimiento de los objetivos, como la falta de comunicación clara y oportuna, buscar una gerencia de puertas abiertas, en donde conversar con tu superior no sea difícil o poco efectivo. Sí, el conocimiento de la estructura es claro, lo que se necesita es una definición e información de lo que se ocupa en cada posición. Creo que hay algunos cargos que están sobreponiendo las labores.

Estructura SC1C1.Procedimientos

Actualmente se viene trabajando en eliminar los obstáculos que impiden el cumplimiento de los objetivos, como la falta de comunicación clara y oportuna, buscar una gerencia de puertas abiertas, en donde conversar con tu superior no sea difícil o poco efectivo.

Estructura SC2C1.Niveles Jerárquicos.

Si, el conocimiento de la estructura es claro, lo que se necesita es una definición e información de lo que se ocupa en cada posición. Creo que hay algunos cargos que están sobreponiendo las labores.

Categoría 2. Responsabilidad

Así es, creo que actualmente se puede contar con el apoyo de la mayoría de los superiores. Sí lo creo, hay flexibilidad y cada vez más estamos empoderados para tomar nuestras propias decisiones en nuestras posiciones y es más considero que todos deberíamos estar haciéndolo para que los objetivos se alcancen más rápido. Considero que sí, pero pienso que no es con toda la empresa, más está orientado al personal que tiene relación con el cliente de Roche (médicos, químicos farmacéuticos, etc) en la que está involucrada el área comercial.

Responsabilidad SC1C2.Compromiso con los resultados.

Así es, creo que actualmente se puede contar con el apoyo de la mayoría de los superiores. Si lo creo, hay flexibilidad y cada vez más estamos empoderados para tomar

nuestras propias decisiones en nuestras posiciones y es más considero que todos deberíamos estar haciéndolo para que los objetivos se alcancen más rápido. Considero que sí, pero pienso que no es con toda la empresa, más esta? orientado al personal que tiene relación con el cliente de Roche (médicos, químicos farmacéuticos, etc) en la que está involucrada el área comercial.

Categoría 3. Recompensa

Así es, se publica todos los puestos para que internamente se puedan presentar, inclusive posiciones fuera del país que podríamos acceder. En este caso hay capacitación interna en diferentes aspectos que enriquecen nuestra carrera, pero creo que no se apoya con incentivos o los costos de capacitación externa. Me parece que no hay satisfacción con el sistema de remuneraciones, es por eso que cada año se hace una revisión del mismo.

Recompensa SCIC3.Incentivos a los trabajadores.

Así es, se publica todos los puestos para que internamente se puedan presentar, inclusive posiciones fuera del país que podríamos acceder. En este caso hay capacitación interna es diferentes aspectos que enriquecen nuestra carrera, pero creo que no se apoya con incentivos o los costos de capacitación externa. Me parece que no hay satisfacción con el sistema de remuneraciones, es por eso que cada año se hace una revisión del mismo.

Observación: Anotación del comportamiento del entrevistado

Cuenta con conocimiento del tema y con experiencia profesional al respecto.

Evidencias documentarias

Existe evidencia en los informes como en la bitácora diaria

"Encuesta

Entrevista 4

Categoría 1. Estructura

Considero que no, desde hace 2 años la estructura es mucho más horizontal buscando política de puertas abiertas, donde nos da la libertad de expresar y comunicar nuestras ideas y así contribuir al cumplimiento de los objetivos. Estamos en un proceso de transformación en la compañía esto ha implicado muchos cambios en la estructura. Considero que aún falta reforzar el conocimiento de la estructura organizativa actual.

Estructura SC1C1. Procedimientos.

Considero que no, desde hace 2 años la estructura es mucho más horizontal buscando política de puertas abiertas, donde nos da la libertad de expresar y comunicar nuestras ideas y así contribuir al cumplimiento de los objetivos.

Estructura SC2C1. Niveles Jerárquicos.

Estamos en un proceso de transformación en la compañía esto ha implicado muchos cambios en la estructura. Considero que aún falta reforzar el conocimiento de la estructura organizativa actual.

Categoría 2. Responsabilidad

Si, de hecho, siento que mi jefe tiene un interés genuino por mi desarrollo profesional y a su vez yo tengo la confianza de pedir feedback constante. Si. Creo que hoy en día el área comercial está familiarizada con el empoderamiento, cada uno puede tomar sus decisiones y hacerse responsable de los resultados. Si, así es, la compañía empodera a sus colaboradores para asumir y tomar decisiones, implementar proyectos y buscar soluciones. Por ejemplo, en el caso de las visitas virtuales cada representante se debe encargar de evaluar la zona y los médicos potenciales en dichas zonas, para incluirlos en este proyecto. Es decisión del representante cuándo y cómo realizará las visitas virtuales.

Responsabilidad SC1C2. Compromiso con los resultados.

Si, de hecho, siento que mi jefe tiene un interés genuino por mi desarrollo profesional y a su vez yo tengo la confianza de pedir feedback constante. - Si. Creo que hoy en día el

área comercial está familiarizada con el empoderamiento, cada uno puede tomar sus decisiones y hacerse responsable de los resultados. Si, así es, la compañía empodera a sus colaboradores para asumir y tomar decisiones, implementar proyectos y buscar soluciones. Por ejemplo, en el caso de las visitas virtuales cada representante se debe encargar de evaluar la zona y los médicos potenciales en dichas zonas, para incluirlos en este proyecto. Es decisión del representante cuándo y cómo realizará las visitas virtuales.

Categoría 3. Recompensa

Si existe un sistema de promoción adecuado, la compañía brinda muchas oportunidades de desarrollo a sus colaboradores tanto vertical como horizontalmente. Ejemplo: planes de desarrollo, mapa de carrera. Si, la compañía fomenta el aprendizaje y el desarrollo de los colaboradores, brinda cursos, talleres según las necesidades de cada área. Busca alianzas o convenios con universidades. Si cubre en algunos casos costos de capacitación. Considero que no están totalmente satisfechos, más que todo con el sistema de la parte variable de sus remuneraciones, que es la que se ve más afectada por los factores externos ajenos a cada uno, como por ejemplo las barreras de acceso que se presentan en las instituciones públicas para los nuevos medicamentos.

Recompensa SC1C3. Incentivos a los trabajadores.

Si existe un sistema de promoción adecuado, la compañía brinda muchas oportunidades de desarrollo a sus colaboradores tanto vertical como horizontalmente. Ejemplo: planes de desarrollo, mapa de carrera. Si, la compañía fomenta el aprendizaje y el desarrollo de los colaboradores, brinda cursos, talleres según las necesidades de cada área. Busca alianzas o convenios con universidades. Si cubre en algunos casos costos de capacitación. Considero que no están totalmente satisfechos, más que todo con el sistema de la parte variable de sus remuneraciones, que es la que se ve más afectada por los factores externos ajenos a cada uno, como por ejemplo las barreras de acceso que se presentan en las instituciones públicas para los nuevos medicamentos.

Observación: Anotación del comportamiento del entrevistado

Cuenta con conocimiento del tema y con experiencia profesional al respecto.

Evidencias documentarias

Existe evidencia en los informes como en la bitácora diaria

"Encuesta

Entrevista 5

Categoría 1. Estructura

No considero que existen aspectos de la estructura de la compañía que impidan el cumplimiento de los objetivos, más bien considero que la compañía ha ido realizando cambios asertivos en su estructura organizativa, para facilitar el cumplimiento de los objetivos. No hay un claro conocimiento de la estructura organizativa actual, ya que se han producido varios cambios dentro de ella y por diversos factores aún no se ha logrado tener un claro y completo conocimiento.

Estructura SC1C1. Procedimientos.

No considero que existen aspectos de la estructura de la compañía que impidan el cumplimiento de los objetivos, más bien considero que la compañía ha ido realizando cambios asertivos en su estructura organizativa, para facilitar el cumplimiento de los objetivos.

Estructura SC2C1. Niveles Jerárquicos.

No hay un claro conocimiento de la estructura organizativa actual, ya que se han producido varios cambios dentro de ella y por diversos factores aún no se ha logrado tener un claro y completo conocimiento.

Categoría 2. Responsabilidad

Sí, me siento apoyada por mi jefa y tengo la confianza de poder expresar mis ideas e iniciativas y contar con su apoyo. Sí, nos empoderamos y tomamos nuestras propias decisiones. Si, de hecho, la compañía fomenta el empoderamiento de los colaboradores para tomar sus propias decisiones según su criterio, asumir los riesgos, y buscar soluciones. Ejemplo, la presentación de proyectos liderados por la fuerza de ventas son reconocidos y premiados.

Responsabilidad SC1C2. Compromiso con los resultados.

Sí, me siento apoyada por mi jefa y tengo la confianza de poder expresar mis ideas e iniciativas y contar con su apoyo. Sí, nos empoderamos y tomamos nuestras propias decisiones. Sí, de hecho, la compañía fomenta el empoderamiento de los colaboradores

para tomar sus propias decisiones según su criterio, asumir los riesgos, y buscar soluciones. Ejemplo, la presentación de proyectos liderados por la fuerza de ventas son reconocidos y premiados.

Categoría 3. Recompensa

Sí, existe un buen sistema de promoción en la compañía, en la que nos brindan oportunidades de desarrollo y crecimiento no sólo verticalmente sino también de forma horizontal. Por ejemplo, las pasantías en otros países de la región en las que los colaboradores que postulan rotan por diferentes países y de acuerdo a su desempeño pueden quedarse en alguno de ellos. Sí, la empresa estimula el aprendizaje, constantemente nos brinda capacitación sobre diferentes herramientas, nos brinda facilidades para el aprendizaje con alianzas en algunas universidades. Cubre costos de capacitación en ciertos casos, no en todos. No estamos satisfechos con el sistema de incentivos de las remuneraciones, quisiera que eso mejore. Porque en algunos casos no me parece justo verme afectada en los incentivos por factores que no está en mi poder manejarlos, por ejemplo, sistemas públicos de salud.

Recompensa SC1C3. Incentivos a los trabajadores.

Sí, existe un buen sistema de promoción en la compañía, en la que nos brindan oportunidades de desarrollo y crecimiento no sólo verticalmente sino también de forma horizontal. Por ejemplo, las pasantías en otros países de la región en las que los colaboradores que postulan rotan por diferentes países y de acuerdo a su desempeño pueden quedarse en alguno de ellos. Sí, la empresa estimula el aprendizaje, constantemente nos brinda capacitación sobre diferentes herramientas, nos brinda facilidades para el aprendizaje con alianzas en algunas universidades. Cubre costos de capacitación en ciertos casos, no en todos. No estamos satisfechos con el sistema de incentivos de las remuneraciones, quisiera que eso mejore. Porque en algunos casos no me parece justo verme afectada en los incentivos por factores que no está en mi poder manejarlos, por ejemplo, sistemas públicos de salud.

Observación: Anotación del comportamiento del entrevistado

Cuenta con conocimiento del tema y con experiencia profesional al respecto.

Evidencias documentarias

Existe evidencia en los informes como en la bitácora diaria

"Encuesta

Entrevista 6

Categoría 1. Estructura

Considero que no existen, porque la compañía se ha enfocado en realizar mejoras en la estructura organizativa precisamente para garantizar que ello contribuya a lograr los objetivos. Creo que hay un claro y completo entendimiento de la estructura organizativa de la compañía.

Estructura SC1C1. Procedimientos.

Considero que no existen, porque la compañía se ha enfocado en realizar mejoras en la estructura organizativa precisamente para garantizar que ello contribuya a lograr los objetivos.

Estructura SC2C1. Niveles Jerárquicos.

Creo que hay un claro y completo entendimiento de la estructura organizativa de la compañía.

Categoría 2. Responsabilidad

Sí, a través del tiempo se ha logrado un ambiente de confianza y apoyo entre el colaborador y su superior. En parte sí, pero generalmente las decisiones son tomadas con la participación del equipo de trabajo previo análisis de la situación. Sí, la organización fomenta el empoderamiento, pero aún no todos los colaboradores se empoderan, todavía hay personas que les cuesta salir de la zona de confort y atreverse a asumir nuevos retos y responsabilidades.

Responsabilidad SC1C2. Compromiso con los resultados.

Sí, a través del tiempo se ha logrado un ambiente de confianza y apoyo entre el colaborador y su superior. En parte sí, pero generalmente las decisiones son tomadas con la participación del equipo de trabajo previo análisis de la situación. Sí, la organización fomenta el empoderamiento, pero aún no todos los colaboradores se empoderan, todavía hay personas que les cuesta salir de la zona de confort y atreverse a asumir nuevos retos y responsabilidades.

Categoría 3. Recompensa

Sí, existe un buen sistema de promoción y desarrollo, la empresa se preocupa para que el personal se empodere también con su desarrollo dándonos oportunidades de crecimiento dentro de la compañía. Sí, existe un programa de convenios con las universidades obteniendo descuentos especiales para seguir capacitándonos y brindándonos horarios flexibles que nos faciliten cumplir con nuestras actividades. Considero que sí, porque hemos logrado un acuerdo con el área de recursos humanos de respetar nuestro sueldo básico y los incentivos en términos de que estos sean alcanzables de acuerdo a cada portafolio.

Recompensa SC1C3. Incentivos a los trabajadores.

Sí, existe un buen sistema de promoción y desarrollo, la empresa se preocupa para que el personal se empodere también con su desarrollo dándonos oportunidades de crecimiento dentro de la compañía. Sí, existe un programa de convenios con las universidades obteniendo descuentos especiales para seguir capacitándonos y brindándonos horarios flexibles que nos faciliten cumplir con nuestras actividades. Considero que sí, porque hemos logrado un acuerdo con el área de recursos humanos de respetar nuestro sueldo básico y los incentivos en términos de que estos sean alcanzables de acuerdo a cada portafolio.

Observación: Anotación del comportamiento del entrevistado

Cuenta con conocimiento del tema y con experiencia profesional al respecto.

Evidencias documentarias

Existe evidencia en los informes como en la bitácora diaria

ANEXO 7

Anexo 7: Análisis a nivel de Categorías.

Reporte de consulta

UH: entrevista OK

Edited by: Super

Date/Time: 2019-04-16 12:10:05

Filtro de documento:

No hay filtro activo -usar 6 documentos primarios en consulta

6 Citas encontradas por consulta:

Estructura "Categoría 1"

P 1: Caso 1 - 1:2 [Creo que no. Ahora con la nuev..] (5:5) (Super)

Códigos: [Categoría 1 - Familia: Survey Items]

No memos

Creo que no. Ahora con la nueva estructura y el trabajo de los equipos auto gestionados las decisiones se tomarán mucho más rápido dejando de lado las estructuras rígidas que limitan la agilidad y la rapidez en el accionar de los equipos. Me parece que sí está claro. En cuanto a cambios considero que ya se iniciaron los cambios con la formación de los equipos multifuncionales. Sí; aún existen algunos procesos que nos limitan a avanzar más rápido, así como también reglas excesivas y temas administrativos que no nos están ayudando. Lo que sugeriría es que cada colaborador debería de empoderarlas y si nos encontramos frente a algún proceso, regla, etc. que nos está limitando, deberíamos de hacer una propuesta que esté dentro del marco del compliance pero que sea un proceso más ágil y que nos lleve a cumplir el objetivo inicial.

P 2: Caso 2 - 2:2 [Considero que no existen aspec..] (5:5) (Super)

Códigos: [Categoría 1 - Familia: Survey Items]

No memos

Considero que no existen aspectos de la estructura que impidan el cumplimiento de los objetivos, al contrario, la estructura organizativa está creciendo todos los años para establecer una plataforma que nos asegure lograr los objetivos para el presente y futuro de la compañía, con esto la estructura se vuelve compleja. Creo que no existe un claro conocimiento de la estructura organizativa, falta informar a toda la compañía sobre el desempeño de cada área, quiénes son sus integrantes y la labor que desempeñan. Esto ayudaría a que las personas sean más ágiles en su trabajo. Si hay un exceso, esto debería de ajustarse a un sistema automatizado para tener un manejo eficiente y además un buen control de los procesos.

P 3: Caso 3 - 3:2 [Actualmente se viene trabajand..] (5:5) (Super)

Códigos: [Categoría 1 - Familia: Survey Items]

No memos

Actualmente se viene trabajando en eliminar los obstáculos que impiden el cumplimiento de los objetivos, como la falta de comunicación clara y oportuna. Buscar una gerencia de puertas abiertas, en donde conversar con tu superior no sea difícil o poco efectivo. Sí, el conocimiento de la estructura es claro, lo que se necesita es una definición e información de lo que se ocupa en cada posición. Creo que hay algunos cargos que están sobreponiendo las labores. No creo que hay exceso de reglas, pero creo que se podrían optimizar algunos procesos administrativos que podrían estar retrasando la implementación de ideas innovadoras.

P 4: Caso 4 - 4:2 [Considero que no, desde hace 2..] (5:5) (Super)

Códigos: [Categoría 1 - Familia: Survey Items]

No memos

Considero que no, desde hace dos años la estructura es mucho más horizontal buscando política de puertas abiertas, donde nos da la libertad de expresar y comunicar nuestras ideas y así contribuir al cumplimiento de los objetivos. Estamos en un proceso de transformación en la compañía esto ha implicado muchos cambios en la estructura.

Considero que aún falta reforzar el conocimiento de la estructura organizativa actual. Actualmente los procesos son más ágiles, pero aún quedan procesos por mejorar, aún hay mucha carga administrativa en ciertos procesos, pero esto no impide ejecutar nuevas ideas. Por ejemplo, cambiaría los sistemas de reportes de gastos de la fuerza de venta.

P 5: Caso 5 - 5:2 [No considero que existen espec..] (5:5) (Super)

Códigos: [Categoría 1 - Familia: Survey Items]

No memos

No considero que existen aspectos de la estructura de la compañía que impidan el cumplimiento de los objetivos, más bien considero que la compañía ha ido realizando cambios asertivos en su estructura organizativa, para facilitar el cumplimiento de los objetivos. No hay un claro conocimiento de la estructura organizativa actual, ya que se han producido varios cambios dentro de ella y por diversos factores aún no se ha logrado tener un claro y completo conocimiento. Si creo que hay muchos procesos, tareas administrativas y mucha burocracia, que si bien es cierto no impiden la implementación de nuevas ideas, pero sí origina procesos más largos y tediosos.

P 6: Caso 6 - 6:2 [Considero que no existen, porq..] (5:5) (Super)

Códigos: [Categoría 1 - Familia: Survey Items]

No memos

Considero que no existen, porque la compañía se ha enfocado en realizar mejoras en la estructura organizativa precisamente para garantizar que ello contribuya a lograr los objetivos. Creo que hay un claro y completo entendimiento de la estructura organizativa de la compañía. Sí, considero que si existe. El tema pasa por un cambio en la cultura organizacional, se viene trabajando en ello apuntando a equipos de trabajo que integren personal de distintas áreas para poder dar solución a múltiples problemas de una forma más ágil y efectiva.

Reporte de consulta

UH: entrevista OK

Edited by: Super

Date/Time: 2019-04-16 12:10:36

Filtro de documento:

No hay filtro activo -usar 6 documentos primarios en consulta

6 Citas encontradas por consulta:

Responsabilidad "Categoría 2"

P 1: Caso 1 - 1:5 [- Actualmente sí, se refleja u..] (14:14) (Super)

Códigos: [Categoría 2 - Familia: Survey Items]

No memos

Actualmente sí, se refleja un ambiente de confianza y apoyo constante por parte de nuestros superiores. Si, considero que sí y que con el cambio cultural que se ha dado en la compañía esto se ha ido incrementando cada vez más, el empoderamiento de los colaboradores en la toma de decisiones es más frecuente. Creo que estamos en el proceso de empoderar a nuestros equipos, un claro ejemplo es la elaboración de los planes tácticos en donde se presentaron varias actividades bastante interesantes y nuevas como por ejemplo el equipo del norte y sur con una actividad que va más allá de la capacitación médica. Otro ejemplo es la participación de la fuerza de ventas en la elaboración de las cuotas anuales.

P 2: Caso 2 - 2:5 [- Si hay apoyo y confianza en ..] (14:14) (Super)

Códigos: [Categoría 2 - Familia: Survey Items]

No memos

Si hay apoyo y confianza en todo momento. Es una de las ventajas de trabajar en Roche

porque el personal tiene el respeto y es valorado en la empresa. Si, actualmente se empodera a los colaboradores para que tomen sus propias decisiones, considero que coordinando con las demás áreas correspondientes lograrán tener un mejor desempeño. Considero que sí, pero pienso que no es con toda la empresa, más está orientado al personal que tiene relación con el cliente de Roche (médicos, químicos farmacéuticos, etc) en la que está involucrada el área comercial.

P 3: Caso 3 - 3:5 [Así es, creo que actualmente s..] (14:14) (Super)

Códigos: [Categoría 2 - Familia: Survey Items]

No memos

Así es, creo que actualmente se puede contar con el apoyo de la mayoría de los superiores. Sí lo creo, hay flexibilidad y cada vez más estamos empoderados para tomar nuestras propias decisiones en nuestras posiciones y es más considero que todos deberíamos estar haciéndolo para que los objetivos se alcancen más rápido. Si, así es, la compañía empodera a sus colaboradores para asumir y tomar decisiones, implementar proyectos y buscar soluciones. Por ejemplo, en el caso de las visitas virtuales cada representante se debe encargar de evaluar la zona y los médicos potenciales en dichas zonas, para incluirlos en este proyecto. Es decisión del representante cuándo y cómo realizará las visitas virtuales.

P 4: Caso 4 - 4:5 [- Si, de hecho, siento que mi ..] (14:14) (Super)

Códigos: [Categoría 2 - Familia: Survey Items]

No memos

Si, de hecho, siento que mi jefe tiene un interés genuino por mi desarrollo profesional y a su vez yo tengo la confianza de pedir feedback constante. Si. Creo que hoy en día el área comercial está familiarizada con el empoderamiento, cada uno puede tomar sus decisiones y hacerse responsable de los resultados. Si, de hecho, la compañía fomenta el empoderamiento de los colaboradores para tomar sus propias decisiones según su criterio, asumir los riesgos, y buscar soluciones. Ejemplo, la presentación de proyectos liderados por la fuerza de ventas son reconocidos y premiados.

P 5: Caso 5 - 5:5 [- Sí, me siento apoyada por mi..] (14:14) (Super)

Códigos: [Categoría 2 - Familia: Survey Items]

No memos

Sí, me siento apoyada por mi jefa y tengo la confianza de poder expresar mis ideas e iniciativas y contar con su apoyo. Si, nos empoderamos y tomamos nuestras propias decisiones. Sí, la organización fomenta el empoderamiento, pero aún no todos los colaboradores se empoderan, todavía hay personas que les cuesta salir de la zona de confort y atreverse a asumir nuevos retos y responsabilidades.

P 6: Caso 6 - 6:5 [- Sí, a través del tiempo se h..] (14:14) (Super)

Códigos: [Categoría 2 - Familia: Survey Items]

No memos

Sí, a través del tiempo se ha logrado un ambiente de confianza y apoyo entre el colaborador y su superior. En parte sí, pero generalmente las decisiones son tomadas con la participación del equipo de trabajo previo análisis de la situación. Sí, hoy en día como parte de todo este cambio cultural que ha dado la compañía las iniciativas, creatividad e innovación son parte del empoderamiento que promueve en los colaboradores, así como también asumir riesgos y resolver problemas para poder afrontar los cambios y retos del entorno en el que nos desenvolvemos.

Reporte de consulta

UH: entrevista OK

Edited by: Super

Date/Time: 2019-04-16 12:11:10

Filtro de documento:

No hay filtro activo -usar 6 documentos primarios en consulta

6 Citas encontradas por consulta:

Recompensa "Categoría 3"

P 1: Caso 1 - 1:7 [- En este punto tenemos una cl..] (20:20) (Super)

Códigos: [Categoría 3 - Familia: Survey Items]

No memos

En este punto tenemos una clara oportunidad de mejora, creo que a veces no está claro cuál es el sistema, porque por lo que nos dicen el proceso del sistema de promoción cambia dependiendo de la necesidad. Si nos estimulan al aprendizaje, nos suelen hacer participar en talleres que nos ayudan a crecer como profesionales, líderes y como personas. Si cubren costos de capacitación. Si porque entiendo que ellos fueron parte del nuevo modelo de incentivos. Los involucraron más que antes y por lo que mencionaron en la reunión de presentación la mayoría dijo que si estaba de acuerdo con ello porque habíamos escuchado sus reales necesidades.

P 2: Caso 2 - 2:7 [- Si hay un sistema de promoci..] (20:20) (Super)

Códigos: [Categoría 3 - Familia: Survey Items]

No memos

Si hay un sistema de promoción que ayuda a que el colaborador ascienda, pero considero que no está claro para los colaboradores, porque en algunas ocasiones cambia

el sistema. Hay oportunidad de mejora en dar mayor claridad sobre el sistema. Si, la compañía brinda continuamente cursos para el desarrollo de los colaboradores y cubre los costos. Considero que hay una insatisfacción en el sistema variable de las remuneraciones en el área comercial, porque ya que reciben comisiones por cuotas de ventas, muchas veces existen factores externos que impiden el cumplimiento de dichas cuotas, lo cual afecta en la remuneración.

P 3: Caso 3 - 3:7 [Así es, se publica todos los p..] (20:20) (Super)

Códigos: [Categoría 3 - Familia: Survey Items]

No memos

Así es, se publica todos los puestos para que internamente se puedan presentar, inclusive posiciones fuera del país que podríamos acceder. En este caso hay capacitación interna es diferentes aspectos que enriquecen nuestra carrera, pero creo que no se apoya con incentivos o los costos de capacitación externa. Me parece que no hay satisfacción con el sistema de remuneraciones, es por eso que cada año se hace una revisión del mismo.

P 4: Caso 4 - 4:7 [- Si existe un sistema de prom..] (20:20) (Super)

Códigos: [Categoría 3 - Familia: Survey Items]

No memos

Si existe un sistema de promoción adecuado, la compañía brinda muchas oportunidades de desarrollo a sus colaboradores tanto vertical como horizontalmente. Ejemplo: planes de desarrollo, mapa de carrera. Sí, la compañía fomenta el aprendizaje y el desarrollo de los colaboradores, brinda cursos, talleres según las necesidades de cada área. Busca alianzas o convenios con universidades. Si cubre en algunos casos costos de capacitación. Considero que no están totalmente satisfechos, más que todo con el sistema de la parte variable de sus remuneraciones, que es la que se ve más afectada por los factores externos ajenos a cada uno, como por ejemplo las barreras de acceso que se presentan en las instituciones públicas para los nuevos medicamentos.

P 5: Caso 5 - 5:7 [- Sí, existe un buen sistema d..] (20:20) (Super)

Códigos: [Categoría 3 - Familia: Survey Items]

No memos

Sí, existe un buen sistema de promoción en la compañía, en la que nos brindan oportunidades de desarrollo y crecimiento no sólo verticalmente sino también de forma horizontal. Por ejemplo, las pasantías en otros países de la región en las que los colaboradores que postulan rotan por diferentes países y de acuerdo a su desempeño pueden quedarse en alguno de ellos. Sí, la empresa estimula el aprendizaje, constantemente nos brinda capacitación sobre diferentes herramientas, nos brinda facilidades para el aprendizaje con alianzas en algunas universidades. Cubre costos de capacitación en ciertos casos, no en todos. No estamos satisfechos con el sistema de incentivos de las remuneraciones, quisiera que eso mejore. Porque en algunos casos no me parece justo verme afectada en los incentivos por factores que no está en mi poder manejarlos, por ejemplo, sistemas públicos de salud.

P 6: Caso 6 - 6:7 [- Sí, existe un buen sistema d..] (20:20) (Super)

Códigos: [Categoría 3 - Familia: Survey Items]

No memos

Sí, existe un buen sistema de promoción y desarrollo, la empresa se preocupa para que el personal se empodere también con su desarrollo dándonos oportunidades de crecimiento dentro de la compañía. Sí, existe un programa de convenios con las universidades obteniendo descuentos especiales para seguir capacitándonos y brindándonos horarios flexibles que nos faciliten cumplir con nuestras actividades. Considero que sí, porque hemos logrado un acuerdo con el área de recursos humanos de respetar nuestro sueldo básico y los incentivos en términos de que estos sean alcanzables de acuerdo a cada portafolio.

ANEXO 8

Anexo 8: Análisis a nivel de Subcategorías.

Reporte de consulta – Categoría 1 – Subcategoría 1

UH: Sandra Lozano

Edited by: Super

Date/Time: 2019-04-16 16:38:26

Filtro de documento:

No hay filtro activo -usar 6 documentos primarios en consulta

6 Citas encontradas por consulta:

"Estructura SC1 "

P 1: Caso 1 - 1:3 [Creo que no. Ahora con la nuev..] (8:8) (Super)

Códigos: [Estructura SC1 - Familia: Survey Items]

No memos

Creo que no. Ahora con la nueva estructura y el trabajo de los equipos auto gestionados las decisiones se tomarán mucho más rápido dejando de lado las estructuras rígidas que limitan la agilidad y la rapidez en el accionar de los equipos.

P 2: Caso 2 - 2:3 [Considero que no existen aspec..] (8:8) (Super)

Códigos: [Estructura SC1 - Familia: Survey Items]

No memos

Considero que no existen aspectos de la estructura que impidan el cumplimiento de los objetivos, al contrario, la estructura organizativa está creciendo todos los años para establecer una plataforma que nos asegure lograr los objetivos para el presente y futuro de la compañía, con esto la estructura se vuelve compleja.

P 3: Caso 3 - 3:3 [Actualmente se viene trabajand..] (8:8) (Super)

Códigos: [Estructura SC1 - Familia: Survey Items]

No memos

Actualmente se viene trabajando en eliminar los obstáculos que impiden el cumplimiento de los objetivos, como la falta de comunicación clara y oportuna. Buscar una gerencia de puertas abiertas, en donde conversar con tu superior no sea difícil o poco efectivo.

P 4: Caso 4 - 4:3 [Considero que no, desde hace 2..] (8:8) (Super)

Códigos: [Estructura SC1 - Familia: Survey Items]

No memos

Considero que no, desde hace 2 años la estructura es mucho más horizontal buscando política de puertas abiertas, donde nos da la libertad de expresar y comunicar nuestras ideas y así contribuir al cumplimiento de los objetivos.

P 5: Caso 5 - 5:3 [No considero que existen espec..] (8:8) (Super)

Códigos: [Estructura SC1 - Familia: Survey Items]

No memos

No considero que existen aspectos de la estructura de la compañía que impidan el cumplimiento de los objetivos, más bien considero que la compañía ha ido realizando cambios asertivos en su estructura organizativa, para facilitar el cumplimiento de los objetivos.

P 6: Caso 6 - 6:3 [Considero que no existen, porq..] (8:8) (Super)

Códigos: [Estructura SC1 - Familia: Survey Items]

No memos

Considero que no existen, porque la compañía se ha enfocado en realizar mejoras en la estructura organizativa precisamente para garantizar que ello contribuya a lograr los objetivos.

Reporte de consulta – Categoría 1 – Subcategoría 2

UH: Sandra Lozano

Edited by: Super

Date/Time: 2019-04-16 16:39:09

Filtro de documento:

No hay filtro activo -usar 6 documentos primarios en consulta

6 Citas encontradas por consulta:

"SC2 Estructura"

P 1: Caso 1 - 1:4 [- Me parece que si está claro...] (11:11) (Super)

Códigos: [SC2 Estructura - Familia: Survey Items]

No memos

- Me parece que si está claro. En cuanto a cambios considero que ya se iniciaron los cambios con la formación de los equipos multifuncionales. Si; aún existen algunos procesos que nos limitan a avanzar más rápido, así como también reglas excesivas y temas administrativos que no nos están ayudando. Lo que sugeriría es que cada colaborador debería de empoderarlas y si nos encontramos frente a algún proceso, regla, etc que nos está limitando, deberíamos de hacer una propuesta que esté dentro del marco del compliance pero que sea un proceso más ágil

P 2: Caso 2 - 2:4 [- Creo que no existe un claro ..] (11:11) (Super)

Códigos: [SC2 Estructura - Familia: Survey Items]

No memos

- Creo que no existe un claro conocimiento de la estructura organizativa, falta informar a toda la compañía sobre el desempeño de cada área, quienes son sus integrantes y

la labor que desempeñan. Esto ayudaría a que las personas sean más ágiles en su trabajo.

P 3: Caso 3 - 3:4 [Si, el conocimiento de la estr..] (11:11) (Super)

Códigos: [SC2 Estructura - Familia: Survey Items]

No memos

Si, el conocimiento de la estructura es claro, lo que se necesita es una definición e información de lo que se ocupa en cada posición. Creo que hay algunos cargos que están sobreponiendo las labores.

P 4: Caso 4 - 4:4 [- Estamos en un proceso de tra..] (11:11) (Super)

Códigos: [SC2 Estructura - Familia: Survey Items]

No memos

- Estamos en un proceso de transformación en la compañía esto ha implicado muchos cambios en la estructura. Considero que aún falta reforzar el conocimiento de la estructura organizativa actual.

P 5: Caso 5 - 5:4 [- No hay un claro conocimiento..] (11:11) (Super)

Códigos: [SC2 Estructura - Familia: Survey Items]

No memos

- No hay un claro conocimiento de la estructura organizativa actual, ya que se han producido varios cambios dentro de ella y por diversos factores aún no se ha logrado tener un claro y completo conocimiento.

P 6: Caso 6 - 6:4 [- Creo que hay un claro y comp..] (11:11) (Super)

Códigos: [SC2 Estructura - Familia: Survey Items]

No memos

- Creo que hay un claro y completo entendimiento de la estructura organizativa de la compañía.

Reporte de consulta – Categoría 2 – Subcategoría 1

UH: Sandra Lozano

Edited by: Super

Date/Time: 2019-04-16 16:39:38

Filtro de documento:

No hay filtro activo -usar 6 documentos primarios en consulta

6 Citas encontradas por consulta:

"Responsabilidad SC1"

P 1: Caso 1 - 1:6 [- Actualmente si, se refleja u..] (17:17) (Super)

Códigos: [Responsabilidad SC3 - Familia: Survey Items]

No memos

- Actualmente si, se refleja un ambiente de confianza y apoyo constante por parte de nuestros superiores. - Si, considero que sí y que con el cambio cultural que se ha dado en la compañía esto se ha ido incrementando cada vez más, el empoderamiento de los colaboradores en la toma de decisiones es más frecuente. Responsabilidad SC6::¿En su opinión, cree usted que la organización empodera a los colaboradores para que, sean responsables de resolver los problemas por sí mismos a través de la generación de iniciativas creativas e innovadoras? ¿Podría precisar algunos?

P 2: Caso 2 - 2:6 [- Si hay apoyo y confianza en ..] (17:17) (Super)

Códigos: [Responsabilidad SC3 - Familia: Survey Items]

No memos

- Si hay apoyo y confianza en todo momento. Es una de las ventajas de trabajar en Roche porque el personal tiene el respeto y es valorado en la empresa. - Si, actualmente

se empodera a los colaboradores para que tomen sus propias decisiones, considero que coordinando con las demás áreas correspondientes lograra?n tener un mejor desempeño. - Creo que estamos en el proceso de empoderar a nuestros equipos, un claro ejemplo es la elaboración de los planes tácticos en donde se presentaron varias actividades bastante interesantes y nuevas como por ejemplo el equipo del norte y sur con una actividad que va más allá de la capacitación médica. Otro ejemplo es la participación de la fuerza de ventas en la elaboración de las cuotas anuales.

P 3: Caso 3 - 3:6 [Así es, creo que actualmente s..] (17:17) (Super)

Códigos: [Responsabilidad SC3 - Familia: Survey Items]

No memos

Así es, creo que actualmente se puede contar con el apoyo de la mayoría de los superiores. Si lo creo, hay flexibilidad y cada vez más estamos empoderados para tomar nuestras propias decisiones en nuestras posiciones y es más considero que todos deberíamos estar haciéndolo para que los objetivos se alcancen más rápido. - Considero que sí, pero pienso que no es con toda la empresa, más esta? orientado al personal que tiene relación con el cliente de Roche (médicos, químicos farmacéuticos, etc) en la que está involucrada el área comercial.

P 4: Caso 4 - 4:6 [- Si, de hecho, siento que mi ..] (17:17) (Super)

Códigos: [Responsabilidad SC3 - Familia: Survey Items]

No memos

- Si, de hecho, siento que mi jefe tiene un interés genuino por mi desarrollo profesional y a su vez yo tengo la confianza de pedir feedback constante. - Si. Creo que hoy en día el área comercial está familiarizada con el empoderamiento, cada uno puede tomar sus decisiones y hacerse responsable de los resultados. Si, así es, la compañía empodera a sus colaboradores para asumir y tomar decisiones, implementar proyectos y buscar soluciones. Por ejemplo, en el caso de las visitas virtuales cada representante se debe encargar de evaluar la zona y los médicos potenciales en dichas zonas, para incluirlos en este proyecto. Es decisión del representante cuando y cómo realizará las visitas virtuales.

P 5: Caso 5 - 5:6 [- Sí, me siento apoyada por mi..] (17:17) (Super)

Códigos: [Responsabilidad SC3 - Familia: Survey Items]

No memos

- Sí, me siento apoyada por mi jefa y tengo la confianza de poder expresar mis ideas e iniciativas y contar con su apoyo. - Si, nos empoderamos y tomamos nuestras propias decisiones. - Si, de hecho, la compañía fomenta el empoderamiento de los colaboradores para tomar sus propias decisiones según su criterio, asumir los riesgos, y buscar soluciones. Ejemplo, la presentación de proyectos liderados por la fuerza de ventas son reconocidos y premiados.

P 6: Caso 6 - 6:6 [- Sí, a través del tiempo se h..] (17:17) (Super)

Códigos: [Responsabilidad SC3 - Familia: Survey Items]

No memos

- Sí, a través del tiempo se ha logrado un ambiente de confianza y apoyo entre el colaborador y su superior. - En parte sí, pero generalmente las decisiones son tomadas con la participación del equipo de trabajo previo análisis de la situación. - Sí, la organización fomenta el empoderamiento, pero aún no todos los colaboradores se empoderan, todavía hay personas que les cuesta salir de la zona de confort y atreverse a asumir nuevos retos y responsabilidades.

Reporte de consulta – Categoría 3 – Subcategoría 1

UH: Sandra Lozano

Edited by: Super

Date/Time: 2019-04-16 16:40:14

Filtro de documento:

No hay filtro activo -usar 6 documentos primarios en consulta

6 Citas encontradas por consulta:

"Recompensa SC1"

P 1: Caso 1 - 1:8 [- En este punto tenemos una cl..] (23:23) (Super)

Códigos: [Recompensa SC4 - Familia: Survey Items]

No memos

- En este punto tenemos una clara oportunidad de mejora, creo que a veces no está claro cuál es el sistema, porque por lo que nos dicen el proceso del sistema de promoción cambia dependiendo de la necesidad. - Si nos estimulan al aprendizaje, nos suelen hacer participar en talleres que nos ayudan a crecer como profesionales, líderes y como personas. Si cubren costos de capacitación. - Si porque entiendo que ellos fueron parte del nuevo modelo de incentivos. Los involucraron más que antes y por lo que mencionaron en la reunión de presentación la mayoría dijo que si estaba de acuerdo con ello porque habíamos escuchado sus reales necesidades.

P 2: Caso 2 - 2:8 [- Si hay un sistema de promoci..] (23:23) (Super)

Códigos: [Recompensa SC4 - Familia: Survey Items]

No memos

- Si hay un sistema de promoción que ayuda a que el colaborador ascienda, pero considero que no está claro para los colaboradores, porque en algunas ocasiones cambia

el sistema. Hay oportunidad de mejora en dar mayor claridad sobre el sistema - Si, la compañía brinda continuamente cursos para el desarrollo de los colaboradores y cubre los costos. - Considero que hay una insatisfacción en el sistema variable de las remuneraciones en el área comercial, porque ya que reciben comisiones por cuotas de ventas, muchas veces existen factores externos que impiden el cumplimiento de dichas cuotas, lo cual afecta en la remuneración.

P 3: Caso 3 - 3:8 [Así es, se publica todos los p..] (23:23) (Super)

Códigos: [Recompensa SC4 - Familia: Survey Items]

No memos

Así es, se publica todos los puestos para que internamente se puedan presentar, inclusive posiciones fuera del país que podríamos acceder. En este caso hay capacitación interna en diferentes aspectos que enriquecen nuestra carrera, pero creo que no se apoya con incentivos o los costos de capacitación externa. Me parece que no hay satisfacción con el sistema de remuneraciones, es por eso que cada año se hace una revisión del mismo.

P 4: Caso 4 - 4:8 [- Si existe un sistema de prom..] (23:23) (Super)

Códigos: [Recompensa SC4 - Familia: Survey Items]

No memos

- Si existe un sistema de promoción adecuado, la compañía brinda muchas oportunidades de desarrollo a sus colaboradores tanto vertical como horizontalmente. Ejemplo: planes de desarrollo, mapa de carrera. - Si, la compañía fomenta el aprendizaje y el desarrollo de los colaboradores, brinda cursos, talleres según las necesidades de cada área. Busca alianzas o convenios con universidades. Si cubre en algunos casos costos de capacitación. - Considero que no están totalmente satisfechos, más que todo con el sistema de la parte variable de sus remuneraciones, que es la que se ve más afectada por los factores externos ajenos a cada uno, como por ejemplo las barreras de acceso que se presentan en las instituciones públicas para los nuevos medicamentos.

P 5: Caso 5 - 5:8 [- Sí, existe un buen sistema d..] (23:23) (Super)

Códigos: [Recompensa SC4 - Familia: Survey Items]

No memos

- Sí, existe un buen sistema de promoción en la compañía, en la que nos brindan oportunidades de desarrollo y crecimiento no sólo verticalmente sino también de forma horizontal. Por ejemplo, las pasantías en otros países de la región en las que los colaboradores que postulan rotan por diferentes países y de acuerdo a su desempeño pueden quedarse en alguno de ellos. - Sí, la empresa estimula el aprendizaje, constantemente nos brinda capacitación sobre diferentes herramientas, nos brinda facilidades para el aprendizaje con alianzas en algunas universidades. Cubre costos de capacitación en ciertos casos, no en todos. - No estamos satisfechos con el sistema de incentivos de las remuneraciones, quisiera que eso mejore. Porque en algunos casos no me parece justo verme afectada en los incentivos por factores que no está en mi poder manejarlos, por ejemplo, sistemas públicos de salud.

P 6: Caso 6 - 6:8 [- Sí, existe un buen sistema d..] (23:23) (Super)

Códigos: [Recompensa SC4 - Familia: Survey Items]

No memos

- Sí, existe un buen sistema de promoción y desarrollo, la empresa se preocupa para que el personal se empodere también con su desarrollo dándonos oportunidades de crecimiento dentro de la compañía. - Sí, existe un programa de convenios con las universidades obteniendo descuentos especiales para seguir capacitándonos y brindándonos horarios flexibles que nos faciliten cumplir con nuestras actividades. - Considero que sí, porque hemos logrado un acuerdo con el área de recursos humanos de respetar nuestro sueldo básico y los incentivos en términos de que estos sean alcanzables de acuerdo a cada portafolio.

ANEXO 9

ANEXO 10

Anexo 10: Antiplagio y/o similitud

Plagius - Detector de Plagio 2.4.26

Plagius

Resultado

Guardar... | Abrir en Navegador | Imprimir... | Detalles... | Omitir Texto | Restaurar Texto | Opciones | Cerrar

Tamaño: 350KB | Leyenda

Resultado del análisis

Archivo: ANEXOS.docx

Estadísticas

Sospechosas en Internet: 4,82%
Porcentaje del texto con expresiones en internet

Sospechas confirmadas: 0%
Confirmada existencia de los tramos en las direcciones encontradas

Texto analizado: 78,7%
Porcentaje del texto analizado efectivamente (no se analizan las frases cortas, caracteres especiales, texto roto)

Éxito del análisis: 100%
Porcentaje de éxito de la investigación, indica la calidad del análisis, cuanto más alto mejor

Direcciones más relevantes encontradas:

Dirección (URL)	Ocurrencias	Sem
https://www.studocu.com/en/document/universidad-autonoma-del-estado-de-mexico/derecho-romano/other/teoria-del-estado-francisco-porrua-libro/2697306/view	7	2.67
https://www.entrepreneur.com/article/269063	7	2.83
https://www.studocu.com/en/document/universidad-continental-americana/penal/other/zaffaroni-eugenio-raul-tratado-de-derecho-penal-parte-general-tomo-ii/3421176/view	6	-
https://www.studocu.com/en/document/universidad-autonoma-de-guerrero/derecho-civil/other/obligaciones-civiles-manuel-bejarano-sanchez/2248535/view	5	-
https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=1000:50012:0:NO:50012:P50012_COMPLAINT_PROCEDURE_ID,P50012_LANG_CODE:2507529,es:NO	5	-
http://v-beta.urp.edu.pe/posgrado/maestrias/ingenieria-industrial-con-mencion-en-planeamiento-y-gestion-emprearial	5	3.98

URL	Ocurrencias	Expresiones confirmadas
https://www.entrepreneur.com/article/269063	7	0
https://www.studocu.com/en/document/universidad-autonoma-d...	7	0
https://www.studocu.com/en/document/universidad-continental-...	6	0
https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=1000:50012:0:NO:5001...	5	0
https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=1000:50012:0:NO:5001...	5	0
http://v-beta.urp.edu.pe/posgrado/maestrias/ingenieria-industrial-...	5	0
https://documents.site/yoexploroperceelosalaprenden.html	5	0
https://www.studocu.com/en/document/mid-university-of-engine...	5	0
https://www.studocu.com/en/document/universidad-autonoma-d...	5	0
https://datos.judico.com/opinion/ytu-que-tras-a-la-mesa/43242	4	0
https://pt.scribd.com/document/295840739/To-Explico-Peru-Ello...	4	0
https://www.alimencion.com/blog/los-infomex-policiales	4	0
https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718...	4	0
https://www.lanamme.ucr.ac.cr/repositorio/bitstream/handle/506...	4	0
https://www.studocu.com/en/document/universidad-nacional-de-...	4	0
https://www.slideshare.net/franmedsorda/ondas-2012-bla-cora...	4	0
https://www.studocu.com/en/document/universidad-veracruzana...	4	0
https://ar.answers.yahoo.com/question/index?qid=20131114070...	3	0
https://pecamerblancomatines.h.blogspot.com/2008/06/comport...	3	0
https://espanol.answers.yahoo.com/question/index?qid=2009061...	3	0
https://ar.answers.yahoo.com/question/index?qid=20090613164...	3	0
https://www.studocu.com/es-ar/document/universidad-nacional-...	3	0
https://noticiasdecomentes.blogspot.com/2013/08	3	0
http://www2.chch.org/english/bodies/cead/docs/CERD.C.UZB...	3	0
https://esau.com/ingridu3/docs/voicedenavino8	3	0
https://docplayer.es/42462046-Institucionalizacion-de-genero-en-l...	3	0
https://www.predicabiblicas.com/predicas-cristianas/4059-no-se...	3	0
https://mx.answers.yahoo.com/question/index?qid=20091211111...	3	0
https://docplayer.es/84599359-U-n-a-p-r-e-g-r-i-n-t-a-3-0-a-n-o-a.html	3	0
https://espanol.answers.yahoo.com/question/index?qid=2009060...	3	0
http://flosfestanring.com/group/faflosfestanring-forum/topics/so...	3	0
http://www.fao.org/3/a/44013e.pdf	3	0
http://rader.gob.mx/sites/default/files/sagapa/document/2018...	3	0
http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/160000-164...	3	0
https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2015-09-09/...	3	0
https://www.studocu.com/es/document/universidad-central-de-v...	3	0

ANEXO 11

Anexo 11: Herramienta para medir clima organizacional: Cuestionario de Litwin y Stringer

"UNA HERRAMIENTA PARA MEDIR CLIMA ORGANIZACIONAL: CUESTIONARIO DE LITWIN Y STRINGER"(*)

Beatriz Contreras Chavarria(**)
Patricia Matheson Vargas(**)

"EL CLIMA NO SE VE NI SE TOCA PERO TIENE UNA EXISTENCIA REAL". (Keith Davis)

En cierta medida, el Asistente Social es al cuerpo comunitario lo que el médico es al cuerpo físico de cada individuo. Es decir, el Asistente Social debe velar porque el desenvolvimiento de la organización humana sea lo más sana posible.

Cuando algún tipo de organismo laboral se muestra enfermo, muchas veces el Asistente Social puede acudir a diversos recursos o instrumentos para sanear esa situación. Serán, diríamos, medidas de tipo medicamentoso. Y es probable que en esa forma se logre restablecer la dinámica armónica que el propósito productivo que esa comunidad exige. Sin embargo y de igual modo como actúan los medicamentos en el organismo humano, de esa manera sólo se está consiguiendo mitigar el problema o ponerle fin en una forma relativa. El agente o las condiciones ambientales que le dieron origen y que conocemos como CLIMA ORGANIZACIONAL, debería ser la preocupación especialísima y permanente de todo Asistente Social.

Conscientes, entonces, de la influencia de este factor en la motivación, el desempeño y la satisfacción de cada trabajador en su tarea, quisimos comprobar la consistencia interna en nuestro medio del Cuestionario de Litwin y Stringer, instrumento que permite medir este tipo de variable.

El resultado no pudo ser más alentador: la herramienta demostró ser consistente y eficaz.

Todo diagnóstico sobre una organización requiere conocer no sólo la estructura de ésta sino también las características de las personas que la componen y la percepción que ellas tienen de su organización; es decir, no puede haber diagnóstico

sin conocimiento cabal del CLIMA ORGANIZACIONAL. Es la observación científica de este fenómeno lo que permite - y ésta es su importancia - obtener una visión dinámica de ciertos procesos organizacionales. La percepción directa e indirecta que los individuos tienen de estos procesos influye en su comportamiento y, por ende, en una serie de factores tales como productividad, satisfacción, efectividad y otros.

Las primeras ideas en relación al concepto que hoy se conoce como CLIMA fueron desarrolladas por Kurt Lewin en la década del treinta, cuando trató de relacionar el comportamiento humano con el ambiente, bajo el concepto de atmósfera psicológica.

Recién en la década del sesenta, James y Jones, haciendo una revisión del concepto CLIMA en los diversos estudios realizados, distinguen dos perspectivas teóricas relativas a este concepto: Enfoque de Medidas Múltiples y Enfoque de Medidas Perceptuales.

El Enfoque de Medidas Múltiples ha sido poco estudiado y utilizado para medir CLIMA. Implica una evaluación de las propiedades organizacionales y es una medición externa al individuo en la organización; por lo tanto, utiliza medidas objetivas. Por su parte, el Enfoque de Medidas Perceptuales considera como elemento esencial la percepción del trabajador respecto de los estímulos relevantes. Entendida la percepción como un "proceso que media

(*) Síntesis de la memoria "Clima Organizacional: Consistencia Interna de un Instrumento y Perfil de una Organización", aprobada como tesis de grado para optar al Título de Asistente Social, de la Escuela de Trabajo Social de la Pontificia Universidad Católica de Chile, de las memoristas: Beatriz Contreras Ch., Viviana Chamorro R., Tatiana Guerrero C., Patricia Matheson V. y Nancy Rubio A.

(**) Asistentes Sociales, Pontificia Universidad Católica de Chile.

entre el conjunto de estímulos organizacionales y las respuestas de los individuos que trabajan en la organización". Esta percepción es influida por una variedad de factores, tales como procesos selectivos inherentes a la percepción, experiencias previas, disposición para responder del sujeto y otros(1).

Este Enfoque Perceptual es el que ha originado la mayor cantidad de investigaciones en torno al concepto CLIMA y contempla dos grandes aproximaciones: Clima Organizacional y Clima Psicológico.

Clima Organizacional

Los autores más representativos de esta orientación son Litwin y Stringer (1968), Campbell y Beaty (1971), Pritchard y Karasich (1973) y Drexler (1977).

De las definiciones que han planteado estos autores, surgen los siguientes elementos en común:

- El CLIMA se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que laboran en ese medio ambiente.
- Tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- CLIMA es una variable interviniente, que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual, que determinan diferentes medidas de efectividad.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo; se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de la empresa.

Por otra parte, Rogelio Díaz et. al. (1979) agrega otro elemento:

- El CLIMA, junto con la estructura y las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Clima Psicológico

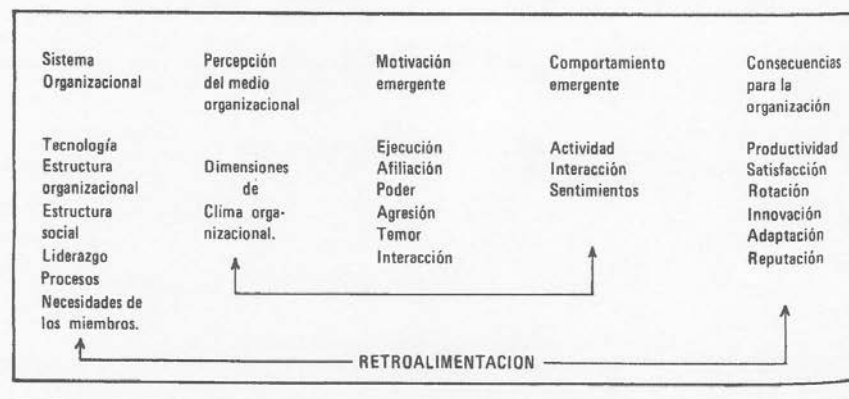
Un concepto posterior a CLIMA ORGANIZACIONAL es el Clima Psicológico, cuyos principales exponentes son James y Jones (1974), Schneider (1975).

El Clima Psicológico, al igual que el CLIMA ORGANIZACIONAL, utiliza la percepción en la medición de CLIMA. Se dedica a analizar el problema de la percepción, como se forma ésta y las variables que la están influyendo, mientras que el CLIMA ORGANIZACIONAL enfatiza la influencia situacional. Es decir, ambas orientaciones operan a distintos niveles de explicación.

Litwin y Stringer definen el concepto de CLIMA ORGANIZACIONAL como "un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su motivación y comportamiento"(2).

Esta definición puede verse claramente representada en el siguiente esquema de CLIMA ORGANIZACIONAL: (abajo)

En este esquema puede verse la relación altamente dinámica que existe entre organización, CLIMA ORGANIZACIONAL y comportamiento. El



CLIMA pasa a ser la variable interviniente entre el sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento emergente, y va a tener gran variedad de consecuencias para la organización: productividad, rotación, satisfacción y otras. Es importante destacar la interacción y retroalimentación que se da en este proceso, para evitar la simplificación de los fenómenos en una relación causa-efecto.

Questionario de Litwin y Stringer

Esta tesis no pretendió hacer un estudio teórico del concepto CLIMA, sino estudiar el Cuestionario de Litwin y Stringer, que es la herramienta que permite al Asistente Social conocer este aspecto dinámico de la realidad organizacional.

Este instrumento de medición está constituido por cincuenta ítems, apoyados en nueve dimensiones del concepto:

1. **Estructura.** El sentimiento de los empleados respecto de las restricciones, el número de reglas, controles y procedimientos que existen. Énfasis en la estructura formal.
2. **Responsabilidad.** El sentimiento por parte de los trabajadores de "ser su propio jefe". Poder tomar las decisiones solo y no tener que consultar cada paso con los superiores.
3. **Recompensa.** El sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho. Énfasis en la recompensa positiva más que en el castigo.
4. **Riesgo.** El sentido de riesgo y de desafío en el trabajo y en la organización. Énfasis en tomar riesgos calculados.
5. **Calidez.** La percepción de una buena confraternidad general. Énfasis en la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales.
6. **Apoyo.** La percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización. Énfasis en el mutuo apoyo para enfrentar los problemas.
7. **Normas.** La percepción de la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo. Énfasis puesto en hacer un buen trabajo.
8. **Conflicto.** El sentimiento que los directivos prestan atención a las opiniones, aunque éstas sean divergentes de su punto de vista. Énfasis en tratar los problemas en forma abierta.
9. **Identidad.** El sentimiento que se pertenece a una empresa y es un miembro valioso dentro de ella y del grupo de trabajo específico.

El cuestionario de Litwin y Stringer fue

estudiado en nuestra realidad organizacional por la Escuela de Psicología de la Universidad Católica de Chile. Específicamente, en el año 1976, Soledad Larraín H. (3) llevó a cabo un estudio exploratorio de este instrumento. Posteriormente, en el año 1981, la Escuela de Trabajo Social de esta misma Universidad realizó una investigación que formó parte del taller IV-A, con el objetivo de probar la consistencia interna de este instrumento.

De los resultados obtenidos de estas investigaciones, se concluyó que el instrumento construido por Litwin y Stringer probó ser consistente en nuestra realidad organizacional. No obstante, dicha herramienta requería un estudio del lenguaje en el que están expresados algunos ítems y que presentan problemas de comprensión y redacción, lo que dificultaría al sujeto dar su respuesta, restando agilidad al instrumento.

Surgió así en la Escuela de Trabajo Social la necesidad de probar el instrumento en muestras y contexto histórico diferentes a los que ya se había aplicado. Sólo así se podría reafirmar su confiabilidad para que pudiera ser utilizado en nuestro medio organizacional por el profesional que lo requiriera. Fue ésta, entonces, la finalidad que tuvo la tesis: entregar al Asistente Social una herramienta que le permita medir el CLIMA ORGANIZACIONAL.

Para llevar a cabo ese propósito se plantearon dos objetivos generales. Por una parte, había que probar la consistencia interna del instrumento de CLIMA ORGANIZACIONAL de Litwin y Stringer y, por otra, se debía medir el CLIMA ORGANIZACIONAL en una institución de servicio.

Dichos objetivos se cumplieron en dos etapas. La primera consistió en reformular los ítems del instrumento que presentaban problemas de comprensión y redacción. Para ello se contó con la asesoría de un experto en comunicación escrita. Esta reformulación estuvo dirigida a modificar la redacción de los ítems y a adaptar el lenguaje a términos más utilizados en nuestro contexto organizacional, para luego proceder a comprobar su consistencia interna en dos instituciones de servicio, una del área bancaria y otra del área menores.

Si bien el instrumento reformulado no se alteró en esencia, se pasó a denominar convencionalmente Forma C (ver anexo), para diferenciarlo de la forma B, adaptada por Soledad Larraín H.

La segunda etapa persiguió la obtención del perfil de CLIMA ORGANIZACIONAL general y por grupos específicos de trabajo en una institución

Cuadro Nº1

Resumen de las distintas aplicaciones del instrumento para medir clima organizacional de Litwin y Stringer efectuadas en Chile				
	Estudio de Soledad Larraín	Investigación en Asistentes Sociales	Institución Área Bancaria	Institución Área Menores
Forma del Instrumento	B adaptado	B adaptado	C reformulado	C reformulado
Muestra (Nº de Sujetos)	47	26	29	70
Nivel de Instrucción	5 Año Básico	Universitaria	4 Año medio	8 Año Básico
Forma de Administración	En grupos de 5 personas	Al grupo total	Al grupo total	En grupos de 5 personas
Porcentajes de ítems significativos.	74	82	80	92
Porcentaje de ítems no significativos.	26	18	20	8
Número de ítems no significativos.	13	9	10	4

de servicio del área menores, además de mostrar un procedimiento para obtener un perfil de CLIMA.

Resultados

a) Consistencia interna del instrumento

Este cuadro permite apreciar el comportamiento que ha tenido el instrumento en las distintas aplicaciones efectuadas en Chile

Luego de reformulado el instrumento en la aplicación a la institución de servicio del área menores, éste alcanzó su más alto nivel de consistencia, con un 92%. Se pensó que este aumento se debía a la revisión sintáctica de los ítems y a la forma de administración del instrumento.

Los factores que habrían influido en el nivel de consistencia interna del instrumento fueron: ni-

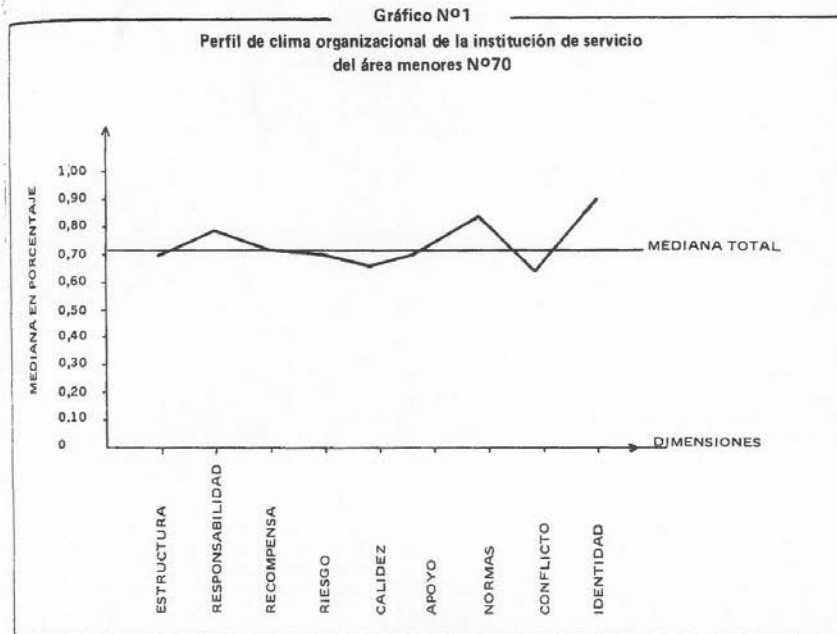
vel de instrucción de la muestra, forma de administración y grado de comprensión.

Cabe hacer notar que los ítems Nº4, Nº5, Nº22, Nº24 y Nº41 aún presentan problemas de consistencia interna. Por ello se sugirió una revisión de éstos, para su posible sustitución o eliminación del instrumento.

Teniendo presente los factores mencionados se concluyó en que - luego de reformulado y probado su nivel de consistencia interna ítem-dimensión- el instrumento posee esta condición de confiabilidad.

b) Perfil de clima organizacional.

De la aplicación del instrumento de CLIMA ORGANIZACIONAL Forma C en la institución de servicio del área menores, se obtuvo el siguiente perfil de CLIMA ORGANIZACIONAL:



En la institución del área menores "el personal percibe un ambiente medianamente estructurado, donde la autoridad y la toma de decisiones está centralizada en quien dirige la institución. (Estructura moderada).

Por otra parte, los trabajadores perciben que cuentan con cierta autonomía para desarrollar su trabajo y que pueden contar en algunas ocasiones con su jefe y compañeros para resolver los problemas a que se ven enfrentados en el cumplimiento de sus funciones. Al mismo tiempo, perciben que el rendimiento exigido para el desempeño de la tarea es alto, mientras que el incentivo y el reconocimiento recibidos por ella son moderados. (Responsabilidad, Apoyo y Recompensa medianas, Normas altas).

El personal percibe que en la institución su trabajo se lleva a cabo en un ambiente que ofrece pocos riesgos y desafíos, de escaso compañerismo y buena convivencia, donde la administración les brinda la oportunidad para expresar sólo ocasionalmente sus opiniones. Sin embargo, los trabajadores se sienten partícipes y miembros valiosos en la tarea que la institución realiza. (Riesgo y Calidez moderadas, Conflicto bajo, e Identidad alta)".

También se obtuvieron perfiles de CLIMA ORGANIZACIONAL de cada grupo específico de trabajo que existía al interior de la organización (personal auxiliar, personal de servicio, personal administrativo, profesionales, voluntariado), lo que permitió concluir que es posible obtener diferentes percepciones del CLIMA en cada grupo de trabajo. De acuerdo a la teoría, esta situación se explica por la influencia de las variables de posición (grupo de trabajo y nivel jerárquico), las variables del ambiente organizacional interno (estructura, procesos y sistema de gestión) y las variables individuales (actitudes, sentimientos y expectativas laborales).

En resumen, el Asistente Social que lo requiera podría hacer uso del instrumento de CLIMA ORGANIZACIONAL de Litwin y Stringer Forma C, con el objetivo de enriquecer su conocimiento de la organización, obteniendo así una visión de conjunto de ciertos procesos organizacionales que influyen en el comportamiento del trabajador. En otros términos, esta herramienta permite conocer la percepción que tiene el trabajador de estos procesos, además de comprobar la relación que existe entre la estructura de la organización que se pretende desa-

rrrollar y cómo es percibida por los miembros de la organización. Este conocimiento podría ser utilizado por el Asistente Social de acuerdo a su cargo en la empresa y a los objetivos que persiga.

Sin embargo, es conveniente adecuar el instrumento cada vez que sea necesario, de acuerdo a los términos de uso más habitual en la realidad organizacional en que será aplicado, sin alterar en esencia el contenido de los ítems que lo componen. Por ejemplo: cambiar administración por dirección, empleado por trabajador, operario por funcionario, institución por empresa o fábrica, etc.

En organizaciones donde los trabajadores presenten un bajo nivel de instrucción, se recomienda administrar el instrumento en grupos pequeños de modo que la entrega de las instrucciones y la aclaración de las dudas se hagan en forma individual.

En la medida que el Asistente Social pueda contar con más y mejores instrumentos para mejorar

su capacidad de diagnóstico, podrá enriquecer su quehacer específico como el marco conceptual de su profesión. Y lo que es más importante, la comunidad podrá beneficiarse con un aporte objetivo, del más elevado nivel académico y profesional.

Bibliografía

CONTRERAS CH., Beatriz et. al. *Clima Organizacional: Consistencia Interna de un Instrumento y Perfil de una Organización* (Tesis). Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile, Escuela de Trabajo Social, 1983.

NOTAS

- (1) D. Anastassiou M. y A.M. Haz M., *Clima Organizacional y Clima Psicológico: Un intento por dirimir las diferencias*: (Tesis). Santiago, Universidad Católica de Chile, Escuela de Psicología 1980, pp. 15-16.
- (2) S. Larraín H., *Estudio exploratorio de un instrumento para medir Clima Organizacional*: (Tesis). Santiago, Universidad Católica de Chile, Escuela de Psicología 1976, p. 64.
- (3) Psicóloga, Universidad Católica de Chile.

SEMINARIO

SUPERVISION EN TRABAJO SOCIAL

30 de Julio al 1o de Agosto de 1984

Profesora : Sister Vicentia Joseph
Escuela de Trabajo Social
Universidad Católica de América.- Washington D.C.
E.E.U.U.

Valor: \$ 4.000.-

INSCRIPCIONES: ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE
Av. Vicuña Mackenna 4860. (Campus San Joaquín)
Fono 555 0058.- Anexo 4663 y 4664

ANEXO

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL
(Autores: Litwin y Stringer)

INSTRUCCIONES:

A continuación ustedes encontrarán una serie de afirmaciones acerca de la Empresa en que usted trabaja. Frente a cada una de ellas tendrá cuatro alternativas de respuesta que son las siguiente: Totalmente de acuerdo, Relativamente de acuerdo, Relativamente en desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.

Deberá marcar con una X la alternativa que según su opinión describe con más exactitud la situación actual de la empresa.

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. En esta empresa los trabajos están bien definidos y organizados.				
2. En esta empresa no siempre está claro quién debe tomar las decisiones.				
3. Esta empresa se preocupa de que yo tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuales son las tareas y responsabilidades de cada uno.				
4. En esta empresa no es necesario permiso para hacer cada cosa.				
5. Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.				
6. A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.				
7. En algunas de las labores en que me he desempeñado, no he sabido exactamente quién era mi jefe.				

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
8. Quienes dirigen esta empresa prefieren reunir a las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarlas de sus puestos habituales.				
9. En esta empresa hay poca confianza en la responsabilidad individual respecto del trabajo.				
10. Quienes dirigen esta empresa prefieren que si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos.				
11. En esta empresa los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico.				
12. Para que un trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa.				
13. Cuando se nos presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por sí solos y no recurrir necesariamente a los jefes.				
14. Es común en esta empresa que los errores sean superados sólo con disculpas.				
15. Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo.				
16. En esta empresa los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos.				
17. En esta empresa existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho.				

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
18. En esta empresa mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que se recibe.				
19. En esta empresa existe una tendencia a ser más negativo que positivo.				
20. En esta empresa no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho.				
21. En esta empresa los errores son sancionados.				
22. En esta empresa se trabaja en forma lenta pero segura y sin riesgos.				
23. Esta empresa se ha desarrollado porque se arriesgó cuando fué necesario.				
24. En esta empresa la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos.				
25. La dirección de nuestra empresa está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa.				
26. Para que esta empresa sea superior a otras, a veces hay que correr grandes riesgos.				
27. Entre el personal de esta empresa predomina un ambiente de amistad.				
28. Esta empresa se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado.				
29. En esta empresa cuesta mucho llegar a tener amigos.				
30. En esta empresa la mayoría de las personas es indiferente hacia los demás.				
31. En esta empresa existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal.				

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
32. En esta empresa los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error.				
33. En esta empresa la administración se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada uno.				
34. En esta empresa no existe mucha confianza entre superior y subordinado.				
35. La administración de nuestra empresa muestra interés por las personas, por sus problemas e inquietudes.				
36. En esta empresa cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda de mi jefe y de mis compañeros.				
37. En esta empresa, se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo.				
38. Para la administración de esta empresa toda tarea puede ser mejor hecha.				
39. En esta empresa la administración continuamente insiste en que mejoremos nuestro trabajo individual y en grupo.				
40. Esta empresa mejorará el rendimiento por sí sola cuando los trabajadores estén contentos.				
41. En esta empresa se valoran más las características personales del trabajador que su rendimiento en el trabajo.				
42. En esta empresa las personas parecen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo.				
43. En esta empresa, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y los desacuerdos.				

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
44. La dirección estima que las discrepancias entre las distintas secciones y personas pueden ser útiles para la empresa.				
45. En esta empresa se nos alienta para que digamos lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.				
46. En esta empresa no se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo.				
47. Las personas están satisfechas de estar en esta empresa.				
48. Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien.				
48. Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la empresa.				
50. En esta empresa la mayoría de las personas están más preocupadas de sus propios intereses.				

ANEXO 12

ELABORACIÓN DE UN ARTÍCULO CIENTÍFICO DE INVESTIGACIÓN

RESEARCH SCIENTIFIC ARTICLE: KNOW HOW

ELENA HENRÍQUEZ FIERRO* y MARIA INÉS ZEPEDA GONZALEZ**

RESUMEN

El artículo presenta la forma de redactar correctamente un artículo científico como reporte de una investigación, contempla cada una de las etapas que debe contener para su aprobación. Se sugiere la forma de redactar desde el título hasta la bibliografía, en un lenguaje comprensible y científico. Enfatiza en cómo deben ser presentados los resultados obtenidos para su mejor comprensión de la comunidad científica.

Palabras claves: Artículo científico, producción, investigación.

ABSTRACT

This article introduces ways of writing correctly an article as a research report. It includes every step that has to be taken into account for its approval. The authors provide suggestions of the report writing going from the title to the references, both, in a comprehensive and scientific language. It emphasizes on how the results must be presented for a better understanding of the scientific community.

Keywords: Scientific article, production, research

Recepcionado: 10.05.2004. Aceptado: 11.06.2004

INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente artículo es guiar a quienes se inician en la escritura científica, paso a paso en sus etapas, destacando los aspectos más relevantes.

La etapa final de una investigación es comunicar los resultados, de manera que éstos permitan integrar los conocimientos a la práctica profesional, es decir, se basa en los hallazgos de estudios científicos que deben tener validez, importancia, novedad y utilidad para el quehacer profesional. En relación a las publicaciones científicas, existe una serie de mitos: se cree, por ejemplo, que si una revista es de prestigio, publicar en ella es signo de validez o que si el autor es prestigioso la publicación será de gran valor; se piensa que si un autor

ha publicado con anterioridad un muy buen trabajo, ello es garantía futura de validez científica o que está libre de prejuicios y de sesgos. Esto no es tan cierto, en el trabajo investigativo y sus resultados pesan muchos otros elementos que se presentan en este artículo.

Esta etapa final es similar a la etapa inicial en el grado de dificultad que involucra. Para interpretar y comunicar los resultados de un estudio se requiere experiencia, conocimiento de la estadística y capacidad de análisis para realizar los comentarios pertinentes relacionándolo con otros hallazgos de investigaciones similares, incluyendo creatividad del autor o autores, compenetración intelectual, razonamiento lógico y sensibilidad frente a las interpretaciones que se pueden dar.

*Enfermera, docente Departamento Enfermería Universidad de Concepción, Concepción, Chile. E-mail: ehenriqu@udec.cl

**Enfermera, docente Departamento Enfermería Universidad de Concepción, Concepción, Chile. E-mail: marcep@udec.cl

Generalmente, finalizado un estudio se tienen sólo números, que es el resultado de los datos obtenidos pero que no tienen un significado claro si no son interpretados por el autor; y es el investigador el que tiene que imprimirle esta connotación, es decir, buscar el significado y transcendencia de éstos. Se deben considerar los objetivos o hipótesis planteados en el proyecto con el análisis de los resultados, existiendo una clara concordancia entre ellos. Idealmente se debe tener una teoría que sustente la interpretación de los resultados. Éstos deben definirse con claridad y de acuerdo a quienes serán los usuarios o receptores de los hallazgos.

Existen principalmente dos contextos a los cuales pueden presentarse:

- a) Contexto académico
- b) Contexto no académico

En el primer caso los resultados se presentan a un grupo de profesores-investigadores, alumnos de una institución de educación superior, lectores con niveles educativos elevados o miembros de una agencia de investigación o con perfil similar.

En el contexto no académico, los resultados pueden ser presentados con fines comerciales o a público en general.

La diferencia radica en la naturaleza y extensión del reporte; sin dejar de mencionar el objetivo, dónde se realizó el estudio, cuándo, aspectos metodológicos, resultados y conclusiones que se obtuvieron.

En esta etapa es fundamental que los estadísticos elegidos para el procedimiento analítico sean claros y que se hayan aplicado correctamente para el nivel de medición de los datos y analizados en relación a los objetivos del estudio.

En el caso de las variables estudiadas, éstas deben presentarse en grupos lógicos. Una vez que se tiene claridad de lo que se va a comunicar, generalmente surge el artículo para ser presentado en una revista.

Las etapas que debe incluir el informe de un artículo científicos son:

- I. Introducción
- II. Metodología
- III. Resultados
- IV. Discusión y conclusión
- V. Bibliografía

DEL TÍTULO

Se inicia con el nombre del artículo, que debe claramente indicar el contenido del estudio, es decir, el problema de investigación y variables principales; debe ser claro, fácil de entender, conciso no más de 15 palabras, debe contener las palabras claves o descriptores del estudio, no utilizar abreviaturas, usando tiempo afirmativo. No debe ser partido, es decir, no separar en frases, usar un lenguaje sencillo, términos claros y directos, no contener sobreexplicaciones.

DE LOS AUTORES

Destacar si es autoría múltiple o individual, justificada, responsable; los nombres deben ser completos y sin iniciales. Es necesario poner al margen instituciones de trabajo, sin incluir grados académicos o posiciones jerárquicas, además de la dirección postal o electrónica del investigador encargado de la correspondencia.

DEL RESUMEN

Este breve contenido debe permitir identificar el aspecto básico del informe de forma rápida y exacta, fácil de entender, conteniendo el objetivo o hipótesis en el primer párrafo. La metodología está presente en el segundo párrafo, allí se describe claramente el diseño. En el tercer párrafo se deben presentar los resultados principales y, en el cuarto, las conclusiones. La extensión del resumen no debe ir más allá de 250 palabras.

Se sugiere además que los resultados sean con valores numéricos, ya sea en números, ta-

sas, porcentajes o proporciones, no usar abreviaturas, ni siglas. El texto no debe incluir tablas, gráficos ni figuras. En resumen, debe ser autoexplicativo.

INTRODUCCIÓN

En ésta se presenta claramente el qué y el porqué de la investigación, incluye el planteamiento del problema, objetivo y preguntas de la investigación, así como la justificación del problema, el contexto general de investigación, cómo y dónde se realizó, las variables de la investigación y sus definiciones, así como las limitaciones de ésta. Se puede incluir el marco de referencia o revisión de la literatura.

Debe captar la atención del lector desde el primer párrafo introductorio, invitando e interesando al lector a seguir leyendo el documento, con un estilo directo sin dejar espacio a otras interpretaciones.

El tema general se presenta prontamente, para luego pasar al problema de investigación, que es el fenómeno específico de interés que debe ser actual, susceptible de observación y de medición, es decir, factible de investigar.

Debe existir una amplia revisión bibliográfica de lo que se sabe actualmente en función de lo publicado sobre el problema, la que debe ser relevante y reflejar la información sobre antecedentes del problema necesario para apoyar la justificación del estudio. Las referencias citadas en el texto deben estar bien documentadas y actualizadas.

METODOLOGÍA

a) Diseño

En este capítulo es importante que el diseño haya sido el apropiado para el objetivo de estudio. Éste debe describirse suficientemente, caracterizando la dimensión de la intervención del Investigador, es decir, cómo él manipuló la/s variables independientes en función de los objetivos que se planteó.

Además debe explicar la dimensión temporal, como el momento y número de veces que fueron necesarios para la recolección de la información.

Debe estar presente la unidad de análisis, con casos, serie de casos, muestra o población total, indicando además el nivel de análisis de la investigación (correlación, causalidad o inferencia y no análisis).

Es de importancia señalar si el diseño corresponde al paradigma epistemológico-metodológico (cuantitativo-cualitativo) con los datos que se han obtenido, respaldados por el nivel de conocimiento disponible y actualizados sobre el problema de investigación.

Finalmente es conveniente recordar que el diseño garantiza un grado de control suficiente, pues contribuye así a la validez interna del estudio. Se debe presentar el criterio de exclusión e inclusión.

Resumiendo el diseño debe contener el escenario en que se desarrolló la investigación, el o los sujetos, el tamaño muestral, bajo qué condiciones se trabajó, los métodos de recolección de la muestra y cómo fueron analizados los datos.

b) Población y muestra

Debe estar identificado y descrito con claridad el segmento de la población total con la que se trabajó (población diana), luego la población accesible al estudio y explicar si se utilizó un muestreo aleatorio probalístico o un muestreo no probalístico.

En caso de muestreo aleatorio, se debe explicar el procedimiento: aleatorio simple, aleatorio estratificado, aleatorio por conglomerado o aleatorio sistemático.

Si en el muestreo se utilizó el procedimiento no aleatorio, debe explicarse el muestreo de conveniencia, de cuota o intencional, es decir, al tamaño de la muestra se informa a la luz del objetivo del estudio, del diseño, del método de muestreo y del análisis estadístico de los datos.

Resumiendo, la muestra nos debe indicar cuán representativa es la población diana a la cual se le generalizan los resultados, por lo que la muestra debe ser suficiente para garantizar la validez externa del estudio.

En caso de grupos de estudio y control, debe estipularse con claridad el método de selección y asignación de sujeto.

c) Consideraciones éticas

Debe estar descrito cómo se obtuvo el consentimiento informado y la constancia de la revisión de la investigación por un consejo o comité de ética de la institución patrocinante, describiendo los riesgos potenciales de los sujetos participantes del estudio, si lo amerita.

La constancia del anonimato y confidencialidad de los participantes del estudio es fundamental.

Además, debe quedar estipulada la dirección postal o electrónica de un miembro del equipo de investigación, para responder alguna consulta referente al consentimiento informado.

RESULTADOS

Es lo más importante del informe, no debe contener comentarios, ni juicios de valor, ni justificaciones.

Los resultados deben presentarse en el orden que fueron planteados los objetivos, de lo más importante a lo menos significativo.

En la presentación adquiere más importancia el texto que los gráficos y tablas, debiendo ser claro, conciso, preciso y con una secuencia lógica.

a) Recolección de los datos

Mencionar la razón fundamental de la elección del instrumento utilizado, describiendo su validez y confiabilidad.

Se debe describir claramente los pasos en el procedimiento de recolección de los datos.

b) Análisis de los datos

Debe reflejar que los procedimientos estadísticos utilizados fueron los correctos para el nivel de medición de los datos y que se analizan en relación con los objetivos de estudio. Si éste tiene hipótesis, debe quedar claramente estipulado la aprobación o rechazo de ella.

El análisis estadístico debe considerar el nivel de medida para cada una de las variables: nominal, ordinal o intervalo.

Si la investigación contempló grupos de estudio y de control, éstos deben ser comparados, indicando con precisión la duración del estudio (seguimiento) para ambos.

Se debe considerar si los datos fueron analizados por técnicas cualitativas, cuantitativas o ambas y señalar los pasos que se siguieron para validar los resultados.

c) Presentación de los datos

Se debe focalizar hacia los hallazgos pertinentes y respondiendo a la pregunta de investigación y/o a la prueba de hipótesis.

Los datos deben presentarse en forma específica, sin comentarios ni argumentos. El texto comanda la presentación en forma clara, precisa y concisa.

Los resultados se presentan en forma ordenada siguiendo el orden de los objetivos/hipótesis.

Se inician con los hallazgos más importantes, dejando las asociaciones negativas para el final de la sección, considerando el riesgo relativo y del intervalo de confianza.

Se deben utilizar términos estadísticos en su relato (significación, aleatorio, muestra, correlación, regresión, etc.).

Las tablas y gráficos deben ser simples, autoexplicativos y autosuficientes, incluyendo datos numéricos.

Las tablas y los gráficos complementan el texto y ayudan a una comprensión rápida y exacta de los resultados, clarifican la información, ponen énfasis en los datos más significativos, establecen relaciones y resumen el material de los hallazgos.

Las tablas se utilizan cuando los datos tienen resultados exactos y con decimales con encabezamiento de filas y columnas; nunca deben presentarse cortadas. No es necesario la fuente de la tabla ya que es producto del trabajo que se realizó.

Los gráficos se usan cuando se quiere mostrar el comportamiento de una variable en un período de tiempo. Presentando con más claridad que una tabla, una tendencia. Se recomienda la enumeración de las tablas y gráficos para facilitar su consulta.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El estilo de la discusión debe ser argumentativo, haciendo uso juicioso de la polémica y debate por parte del autor, para convencer al lector que los resultados tienen validez interna y externa. Esto contrasta con el estilo descriptivo y narrativo de la introducción, material y método y resultado.

Se sugiere discutir en primera instancia los resultados propios y los más importantes, luego se comparan los resultados propios con los de otros estudios similares publicados, de acuerdo a la revisión bibliográfica; es factible incluir las implicaciones teóricas y prácticas, recomendando sobre posibles futuras investigaciones relativas al tema.

Las conclusiones deben ser presentadas claramente como respuesta a la interrogante que originó el estudio y a los objetivos planteados, por lo tanto debe haber tantas conclusiones como objetivos.

Es conveniente dejar en claro las limitaciones que el estudio presentó y la forma como pudieron afectar las conclusiones.

Resumiendo, una buena discusión no comenta todos los resultados, no los repite de

capítulos anteriores, sin confundir hechos u opiniones, sin hacer conjeturas.

Además, no generaliza, no infiere, ni extrapola en forma injustificada y no plantea comparaciones teóricas sin fundamento.

BIBLIOGRAFÍA

Fundamental es tener las referencias adecuadas; en este sentido los descriptores del título del artículo deben coincidir con los descriptores de las referencias; éstas deben ser actualizadas y corresponden a un 50% de los últimos 5 años, el resto puede ser de no más de 5 años antes y por excepción se aceptan referencias de publicaciones "clásicas" de más años.

Deben presentarse no menos de 30 referencias en un artículo científico de una investigación, siendo el 50% de éstas publicaciones de tipo primario.

Cada revista tiene exigencias particulares, pero en general las referencias deben incluir: autor, título, lugar de publicación, editorial y año, en caso de libro; autor, título, nombre de revista, volumen y páginas, en caso de revista.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOBENRIETH ASTETE, M.A. (1998). "Escritura y lectura crítica de artículos científicos". En: Burgos Rodríguez R. Metodología de investigación y escritura científica en clínica. Parte IV. Granada. Escuela Salud Pública.
- BOBENRIETH ASTETE, M.A. (2000). "Mitos y realidades en torno a la publicación científica". Medicina Clínica, 114: 339-341.
- BOBENRIETH, M. (2000). Curso actualización en escritura científica. Nivel avanzado, pp. 7-22.
- BOBENRIETH, M. (2000). Curso actualización en escritura científica. EASP. Granada, pp. 2-29.
- CANALES, F. *et al.* (1994). Metodología de la Investigación OPS - OMS, 2^a edición.
- HERNANDEZ, R. *et al.* (1998). Metodología de la investigación Ed. Mc. Graw-Hill, 2^a edición.
- POLIT, D. *et al.* (1998). Investigación científica en ciencias de la salud. Ed. Mc. Graw-Hill, 4^a edición.