



FACULTAD DE POSTGRADO

PROYECTO FINAL

**“INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL EN LA ALTA ROTACIÓN DE
PERSONAL EN FARMACIAS KIELSA TEGUCIGALPA”**

SUSTENTADO POR:

EMILIA MARIA HERNÁNDEZ TORRES

YENI ALEJANDRA ROSALES LEMUS

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

TEGUCIGALPA, FCO. MORAZAN, HONDURAS, C.A.

MARZO, 2017

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA



FACULTAD DE POSTGRADO

“INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL EN LA ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL EN FARMACIAS KIELSA TEGUCIGALPA”

NOMBRE DE LOS MAESTRANTES:

EMILIA MARIA HERNANDEZ TORRES

YENI ALEJANDRA ROSALES LEMUS

Resumén

La rotación de personal en una empresa es un tema de gran importancia, al cual se le debe prestar mucha atención; ya que este muestra y hace ver si la empresa es o está siendo competitiva en el mercado laboral, logrando mantener a los colaboradores en sus puestos de trabajo y que su desempeño sea efectivo.

Es por tal motivo, y debido al alto índice de rotación existente en las farmacias Kielsa de Tegucigalpa se vio la necesidad de detectar cual o cuales son los motivos de esta problemática, y si el clima laboral existente incidió en el mismo, ya que según datos estadísticos la causa mayoritaria de la rotación de personal se origina mediante la renuncia, esto indica que el personal no se encuentra satisfecho en la empresa y es necesario conocer las causas, ya que los factores del clima laboral explican el origen del comportamiento y la cultura de la empresa, esta problemática se diagnosticó bajo técnicas

e instrumentos de medición estadística y de alcance descriptivo cuya información recaba fue relevante para la elaboración de un plan de acción dirigido a gerentes y supervisores con el objetivo de mejorar la productividad, las relaciones interpersonales y permanencia de los empleados; considerando que la implementación de dicho plan deberá ser aplicado con prontitud.

Palabras Claves: Competitividad, Mercado Laboral, Rotación, Plan de Acción

ABSTRACT

Staff turnover rate in any company is an important topic, which needs to be in observance though it shows if the organisation is competitive in the labour market looking forward to keep employee's performance and the required effectiveness.

Considering the high rate of staff turnover at Farmacias Kielsa Tegucigalpa, was necessary to identify the causes of this inconvenience, and if the organizational climate influenced on it, as the statistics information showed a high staff turnover's rate is of resignations matters, which indicates unsatisfied employees and it is necessary to know it causes, considering organisational climate elements which explain the origin of the company's culture and employee's labour behavior; this difficulty was diagnosed through technical studies under statistics data aimed to describe the topic in matter; the gotten results provided valuable information which was used to designed the action plan; plan directed to managers and supervisors in regards of improving productiveness, good relations and employees permanency. Is required its implementation as soon as possible.

Key Words

Competiveness, Labour Market, Staff turnover, Action plan

CARTAS DE AUTORIZACIÓN Y ACEPTACIÓN

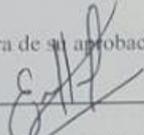
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

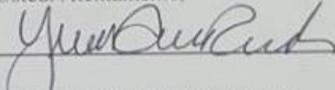
Tegucigalpa, Francisco Morazán, 30 de Enero 2017.-

Lic. Maria Elena Torres
Jefa de Recursos Humanos
Grupo Farinter (Farmacias Kielsa)
Barrio La Granja atrás de la Toyota

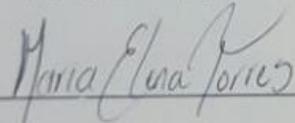
Estimado Señor(a): Maria Elena Torres
Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo Final de Graduación previo a obtener nuestro título de maestría en Dirección de Recursos Humanos. Hemos seleccionado como tema “ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL EN FARMACIAS KIELSA TEGUCIGALPA”, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a peticionar que se nos autorice a realizar: encuesta de clima laboral a una muestra predeterminada de los colaboradores de las farmacias Kielsa de la ciudad de Tegucigalpa.

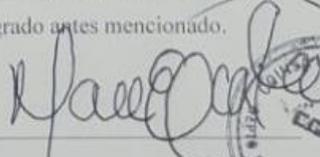
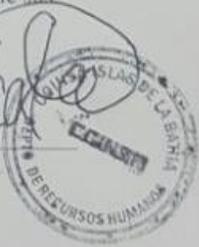
A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted. Atentamente,


Emilia María Hernández Torres
No. de cuenta: 11513316


Yeni Alejandra Rosales Lemus
No. de cuenta: 11523200

Por este medio Farinter, Farmacias Kielsa, Autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Postgrado antes mencionado.


Maria Elena Torres


Vo.Bo. 

DEDICATORIA

Dedicamos este logro académico de nuestras vidas primeramente a Dios nuestro padre, por habernos dado la vida y por habernos bendecido, con salud, educación, por guiarnos en todo momento y brindarnos la sabiduría necesaria para culminar nuestros estudios de postgrado.

A nuestros familiares más cercanos, quienes nos apoyaron siempre dándonos ánimos, apoyo moral y sincero a lo largo de nuestra maestría.

Emilia Hernández y
Yeni Rosales

AGRADECIMIENTO

Agradecemos en primera instancia a Dios todo poderoso quien nos dio la vida, la fuerza y la voluntad para permitirnos culminar esta etapa académica tan importante para nosotras.

Agradecemos a nuestros familiares más cercanos quienes con su apoyo incondicional nos han guiado y apoyado en el trayecto de nuestras vidas, con sus enseñanzas, consejos y la confianza que siempre han depositado en nosotros.

Agradecemos de todo corazón a nuestra asesora de tesis la Dra. Patricia Villalta quien nos brindó su experiencia, conocimiento y enorme apoyo en todo momento de la elaboración de nuestro proyecto final con esmero, gran dedicación y motivándonos a realizar estudios de calidad.

ÍNDICE

Contenido

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.1 INTRODUCCIÓN	13
1.4.1 Objetivo General	15
1.4.2 Objetivos Específicos	15
4.1.5 Preguntas de Investigación	16
1.5 JUSTIFICACIÓN	17
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	18
2.1 ROTACIÓN DE PERSONAL	18
2.1.1 Tipos de desvinculación laboral	19
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	22
2.2.1 Característica de cultura organizacional	23
2.2 1 Factores clave del comportamiento organizacional	25
2.3.2 Importancia del comportamiento organizacional	26
2.4.1 Beneficios de un estudio del Clima Laboral	32
2.4.3 Importancia del Clima Laboral	34
2.4.4 Medición Periódica	35
2.4.5 MODELO DE MEDICIÓN	36
2.4.5 Consecuencias del Clima Laboral	37
CAPITULO III. METODOLOGÍA.....	42
3.1.1 TIPO Y NIVEL DE ESTUDIO	43
3.1.2 DESCRIPCIÓN DEL AMBITO DE LA INVESTIGACIÓN	43
3.1.3 UNIVERSO O POBLACIÓN Y MUESTRA	43
3.1.4 DISEÑO DEL INSTRUMENTO PARA RECOLECCIÓN DE DATOS	44
3.2.1 TIPO Y NIVEL DE ESTUDIO	46
3.2.2 DESCRIPCIÓN DEL AMBITO DE LA INVESTIGACIÓN	46
3.2.3 UNIVERSO O POBLACIÓN Y MUESTRA	46
3.2.4 DISEÑO DEL INSTRUMENTO PARA RECOLECCIÓN DE DATOS	47
CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	49
4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	49
4.1.1 Misión	50
4.1.2 Visión	50
4.1.3 Valores	50
4.1.4 Estructura Organizacional	51

4.2 PROCESO ACTUAL	53
4.3 MÉTODO DE MEDICIÓN APLICADO	54
4.3.1 Justificación	54
4.3.2 Aplicación	54
4.3.3 Análisis De Resultados	55
4.5 Propuesta de mejora	72
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
5.1 CONCLUSIONES	80
IV. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	82
V. REFERENCIAS ADICIONALES	83
VI. ANEXOS	84
6.1 CUESTIONARIO	84
GLOSARIO	92

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones operan sin contar con el conocimiento de los componentes que motivan o desmotivan al personal a desempeñarse como se espera; es importante conocer el clima organizacional que se ofrece para comprender el comportamiento de los colaboradores, pues el clima que se origine trae consecuencias que afecta el logro de los objetivos organizacionales propuestos.

La presente investigación tuvo la finalidad de estudiar la relación que se dio entre el clima organizacional y la rotación de personal de Farmacias Kielsa Tegucigalpa, esto debido a que este es un tema de relevancia para el buen funcionamiento de las empresas y los resultados encontrados son de importancia para la organización ya que de esto dependerá que el departamento de Gestión de Talento Humano elabore programas de mejora así como el debido seguimiento de impacto que la implementación de los mismos tendrá. Este estudio está conformado por 5 capítulos: el primero permite enfocarse en el planteamiento del problema a nivel de regional centro de Farmacias Kielsa; el segundo da a conocer el fundamento teórico en que se basa esta investigación. La parte metodológica de la investigación se desarrolla en el tercer capítulo, dando a conocer detalles sobre el proceso de los métodos aplicados, seguidamente en el cuarto capítulo se emiten los resultados y el análisis de los mismos, como producto de este estudio se propone un plan de mejora continua en la temática abordada, y en el quinto y último capítulo se plantean las respectivas conclusiones y recomendaciones, en relación a los objetivos establecidos.

Para facilitar la comprensión contenida en este documento, el trabajo refleja gráficos que sustentan los resultados.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En la empresa COINSA, Cosmética Internacional S.A., Islas de la Bahía (Farmacias Kielsa) de Tegucigalpa, se pudo observar un elevado índice de rotación de personal durante el año 2016, por lo cual se vio la necesidad de verificar la causa y motivo del mismo y las situaciones que estaban motivando estos; ya que durante este tiempo se ha tratado de diagnosticar el mismo, mediante visitas más frecuentes a las distintas farmacias y conocer un poco el sentir del personal, es decir, tratar de tener de primera mano la información y prevenir así los motivos para que el personal tome la decisión de salir de la empresa, pero esta técnica no fue eficiente ya que el personal suele tener temor de hablar directamente y abiertamente de los problemas de las farmacias, con los representantes de la mismas, ya que en muchas ocasiones estaban presentes los jefes directos. Adicionalmente, se propuso aplicar una encuesta sobre el clima laboral existente, pero por decisión de la directiva no se llevó a cabo debido a proyectos que estaban realizando a nivel gerencial.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En los últimos periodos en Farmacias Kielsa Tegucigalpa se ha identificado que se ha presentado un alto índice de rotación de personal, lo cual afecta el nivel de productividad, se han elevado los costos en cuanto a reclutamiento, selección, contratación y capacitación de personal se refiere.

Debido a las dificultades presentadas se realizó este estudio, el cual permitió la determinación y el análisis de los factores que inciden en el clima organizacional de Farmacias Kielsa-Tegucigalpa, y de acuerdo a los resultados obtenidos se logró identificar los puntos de mejora con sus respectivas recomendaciones.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

- ✓ Determinar cómo influye el clima organizacional actual en la rotación de personal en Farmacias Kielsa de Tegucigalpa.

1.4.2 Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar la situación actual en cuanto al clima organizacional se refiere en Farmacias Kielsa-Tegucigalpa.
- ✓ Determinar las oportunidades de mejora en el clima organizacional a través del diagnóstico de la percepción de los colaboradores de Farmacias Kielsa Tegucigalpa, haciendo uso de metodologías de medición de clima laboral, las cuales consideren todos los factores que lo componen.

- ✓ Enunciar los puntos de mejora pertinentes en conjunto a las recomendaciones en base a los resultados obtenidos en esta investigación.

4.1.5 Preguntas de Investigación

1. ¿De qué manera influye el clima organizacional de Farmacias Kielsa Tegucigalpa en la rotación de personal?
2. ¿Cuál es la situación actual de Farmacias Kielsa con respecto al clima organizacional?
3. En relación al clima organizacional en Farmacias Kielsa Tegucigalpa, ¿Qué oportunidades de mejora se identifican?
4. De acuerdo a los resultados obtenidos, ¿Qué recomendaciones se ofrecen para mejorar el clima organizacional en Farmacias Kielsa Tegucigalpa?

1.5 JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones cuentan con diferentes tipos de colaboradores, los cuales realizan distintas actividades o tareas en congruencia con los objetivos de la empresa para el logro de los mismos. Es preciso que las organizaciones sean administradas adecuadamente procurando ofrecer un clima organizacional positivo, lo cual beneficiara la organización y al colaborador.

El desarrollo de esta investigación tiene como propósito conocer de forma objetiva y confiable la opinión de los colaboradores de su entorno laboral y las condiciones en que se desempeñan y sus expectativas en Farmacias Kielsa -Tegucigalpa.

Es por eso que se consideró necesario identificar las razones que originan desmotivación, insatisfacción y/o estrés que finalmente generarán colaboradores con comportamientos y/o actitudes no esperadas por la organización, y lo más importante es dar las recomendaciones necesarias orientadas a mejorar el clima laboral que enfrentan día a día una vez detectados los factores que puedan afectar al colaborador.

De acuerdo a los resultados obtenidos se ofrecen las sugerencias que aluden a desarrollar una cultura organizacional que genere un clima laboral orientado a la motivación y retención de los que integran la farmacia, como finalidad contar con personal satisfecho y comprometido al buen desempeño y logro de los objetivos determinados, consecuentemente tener una empresa de continuo crecimiento y rentable.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

Este capítulo permite comprender los aspectos que desarrollan una cultura organizacional que propicie un clima laboral donde el colaborador sienta satisfacción y deseo de seguir formando parte de la empresa; de esta manera contar con personal que muestre el comportamiento esperado dentro de esta organización farmacéutica.

Considerando que las áreas de Cultura Organizacional y Comportamiento Organizacional son de gran importancia en la gestión de talento humano; y de estos dos componentes depende en gran medida la rotación de personal, se emite información que facilite la comprensión del lector en cuanto a las estrategias que se estima conveniente poner en práctica y así obtener los resultados esperados en esta área de la administración.

2.1 ROTACIÓN DE PERSONAL

En las empresas los colaboradores que forman parte de ella, no permanecen para siempre, surge la necesidad de salir de la empresa ya sean por factores voluntarios o involuntarios. En muchas ocasiones la permanencia del personal depende en gran medida de la estrategia de la empresa en cuanto a recursos humanos se refiere. La rotación de personal es uno de los grandes problemas que enfrentan hoy en día las organizaciones.

La rotación de personal, es una medida de cuánto tiempo los empleados permanecen en la organización y con qué frecuencia deben ser reemplazados. Cada vez que un empleado se va de la empresa, por cualquier motivo aumenta el nivel de rotación del personal de la empresa. (Los Recursos Humanos, 2014)

Según Chiavenato (2002) como la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. Es decir, muchas organizaciones experimentan un proceso

continuo y dinámico de neguentropía o negantropía, es decir, entropía negativa para mantener su integridad y sobrevivir, lo cual significa que siempre se pierde energía y recursos, y requieren alimentarse de más energía y recursos para garantizar su equilibrio. Cuando en la rotación se mencionan las salidas de personas de las organizaciones, se hace referencia a la desvinculación de la relación laboral entre la empresa y el empleado.

2.1.1 Tipos de desvinculación laboral

Existen dos tipos de desvinculación laboral

✓ Desvinculación por iniciativa del empleado

Ocurre cuando un empleado decide por motivos personales o profesionales terminar la relación de trabajo con el empleador. La decisión de desvincularse depende de dos percepciones, la primera es el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo, y la segunda, el número de alternativas atractivas que ve fuera de la organización, es decir, en el mercado laboral. El empleado puede estar insatisfecho con el trabajo en sí, con el ambiente de trabajo o con ambos.

Entre las mismas se encuentran:

- ✓ Por muerte, es obvio que al morir un trabajador, normalmente hay que sustituirlo por otro.
- ✓ Por jubilación, las empresas frecuentemente tienen ciertos planes que permiten o en ciertos casos que obligan a los trabajadores a salir de la empresa cuando se ha cumplido cierto número de años de trabajo, ordinariamente combinadas con cierta edad independientemente de que se estudie este aspecto conviene recordar que el
- ✓

empleado, cuando es jubilado forzosamente en cierta edad recibe un golpe que lo lesiona psíquica y moralmente.

- ✓ Por incapacidad permanente, el trabajador que se incapacite para poder trabajar debe de ser sustituido por otro.
- ✓ Por enfermedad, hay ocasiones que en las que no se trate precisamente de la incapacidad, en términos de la ley ciertas enfermedades crónicas obligan al trabajador a dejar su puesto de trabajo.
- ✓ Por renuncia del trabajador, esta es quizás la causa que mejor puede controlarse y por ellos deben investigarse las verdaderas causas de la renuncia.
- ✓ Razones familiares o personales, muchas veces no puede señalarse una causa propiamente de descontento del trabajador con su puesto sino, con su salida se debe a problemas tales como, cambio de domicilio.
- ✓ Por inestabilidad natural, existen trabajadores, que por razones sociológicas, psicológicas o de educación en muchas ocasiones no adquieren estabilidad en una empresa si no que constantemente están en busca de cambiar de una a otra, esto debe de vigilarse en la elección del personal por lo dicho anteriormente, causaran gastos innecesarios a la empresa.
- ✓ Por mal ambiente laboral, cuando la cultura de la empresa no permite que el entorno sea el adecuado para que el empleado se desempeñe con satisfacción y deseo de mejorar día a día, así como el de sentir compromiso e identidad con la organización para la cual labora.
- ✓ Por incumplimiento de la empresa, cuando la organización no provee las herramientas y condiciones necesarias para el buen desempeño del personal, no

cumple fechas de pago y/o salarios acordados, no permite al empleado del derecho al goce sus días de descanso por forzarlos a trabajar largas jornadas.

✓ **Desvinculación por iniciativa de la organización**

Ocurre cuando la organización decide despedir empleados, sea para sustituirlos por otros más adecuados a sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza laboral. Los cambios efectuados en el diseño de los cargos producen transferencias, nuevos puestos, tareas compartidas, reducción de horas de trabajo y despido de empleados.

Entre las mismas son:

- ✓ Por despido, cuando existe una razón que justifica la rescisión del contrato de un trabajador, o que la empresa considere indispensable prescindir de él aunque tenga que sustituirlo.
- ✓ Por mala selección y acomodación, cuando la selección del personal se ha hecho inadecuadamente se presenta en su trabajo razones de descontento tanto para el como para la empresa.

Chiavenato (2000) expone las distintas causas de la rotación de personal, como ocurre con todos los sistemas, la organización tiene uno o varios objetivos por alcanzar. El sistema es eficaz en la medida en que alcanza esos objetivos con un mínimo de recursos, esfuerzo y tiempo.

En la actualidad todos los aspectos que inciden en el ambiente integral de una organización han adquirido relevancia; puesto que la calidad de vida depende en gran medida de la calidad laboral.

Para que las organizaciones puedan lograr su fin deben definir claramente su cometido, considerando los principales elementos que son el capital talento humano y tecnología. Es así como surge la necesidad de elaborar programas que ofrezcan una cultura de adecuado clima laboral y retención de personal en las organizaciones para implementarlo, darle el correcto seguimiento y evaluarlo para la mejora continua.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

La palabra cultura proviene del latín “cultivo, crianza”. En los orígenes de este término la palabra “cultura” en latín también podía significar “cultivo de la tierra” haciendo alusión a la agricultura, una actividad humana. Metafóricamente “cultura” sería el cultivo del espíritu humano, o quizás el conocimiento. La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado.

Cultura organizacional, este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

Esa cultura organizacional, que refleja los supuestos acerca de la naturaleza de la organización se manifiestan a través de la conducta organizacional clima organizacional; esto no es más que la manera en la que la gerencia y los empleados individualmente o en

grupos se comportan en la organización. Este factor tan importante dentro de las organizaciones influye en tres áreas de la conducta de los empleados, ellas son:

- ✓ **Valores organizacionales:** conceptos de lo que es mejor o bueno para la organización y lo que sucederá y debería suceder. Se refiere a los fines y metas como a los medios.
- ✓ **Clima Organizacional:** atmósfera de trabajo de la organización tal y como es percibida y experimentada por los integrantes de la organización. Este aspecto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y la calidad de la cultura organizacional y de sus valores.
- ✓ **Estilo gerencial:** la forma en que los gerentes se comportan y ejercen su autoridad. Considerando que ese estilo gerencial puede ser autocrático o democrático. El estilo gerencial está determinado por la cultura y los valores de la organización. (Mayorca Ronald, Morillo Loida, Massoneau Andrés, 2009)

2.2.1 Característica de cultura organizacional

Cada cultura organización está compuesta de ciertas características que son claves para ser diferente una de las otras que ayudan a demostrar una imagen positiva de la empresa revistiéndola de prestigio y reconocimiento. Entre las cuales tenemos:

- ✓ La responsabilidad e independencia que posee cada individuo.
- ✓ El control que existe hacia los empleados.
- ✓ El grado de identidad e identificación que posee los empleados con la organización.
- ✓ El sistema de incentivo que tiene una empresa con sus empleados que permite que estos trabajen con un mejor rendimiento y optimismo para lograr los objetivos planteados por la empresa.

- ✓ El ánimo que posee los empleados por innovar y mejorar la prestación de servicios donde laboran y asumir el riesgo de la misma.
- ✓ El grado de tolerancia que posee los integrantes de la empresa para resolver los diferentes problemas que se pueden suscitar y buscan un ambiente tranquilo, respetuoso y sano para ellos mismos y los clientes o visitantes. (Greus, 2017)

2.2.2 Comportamiento Organizacional

El comportamiento de una organización es sumamente importante y está orientado a cumplir con las metas que la empresa ha planeado para su subsistencia.

Uno de los pilares fundamentales de toda organización son los recursos humanos, el comportamiento de cada individuo es de vital importancia, aunque la suma de estos comportamientos individuales es lo que hace que una empresa pueda alcanzar sus metas, ser productiva, obtener éxito o definitivamente fracasar.

La definición que Stephen P. Robbins (2005), "Comportamiento organizacional dice que "el campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización"

Se ocupa del estudio de lo que la gente hace en las empresas, y de la manera en que dicho comportamiento afecta el desempeño de una empresa. Y como el comportamiento organizacional se interesa específicamente en los ambientes relacionados con el empleo, no debe sorprendernos descubrir que se centra en el comportamiento en cuanto éste se relaciona con los puestos, el trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el rendimiento humano y la administración.

Cuando concebimos el Comportamiento Organizacional como una forma de observar las relaciones de causa efecto, tenemos que llegar a conclusiones basándonos en evidencia científica, de esta manera decimos que es un estudio sistemático y reemplaza a la intuición. (Polilibros, 2012)

2.2 1 Factores clave del comportamiento organizacional

Existe un conjunto de fuerzas que afectan a las empresas, las mismas que pueden clasificarse en cuatro áreas: personas, estructura, tecnología y entorno en que opera un negocio.

Personas: En una empresa las personas forman parte del sistema social interno, el cual está formado por individuos y por grupos tanto grandes como pequeños. Hay grupos informales o extraoficiales, así como también formales y oficiales.

Los grupos humanos son dinámicos pues se forman, cambian y se desintegran; las personas son seres vivos, pensantes y con sentimientos, que trabajan en una empresa u organización para lograr los objetivos. Debe recordarse que las empresas y las organizaciones existen para servir a las personas, en vez de que las personas existan para servir a las organizaciones.

Actualmente la fuerza laboral es muy diversa, lo que significa que los trabajadores tienen una amplia gama de antecedentes educativos talentos y objetivos. Por ello los empresarios deben estar preparados para situaciones en que algunas personas desean imponer su propia voluntad y forma de trabajo, olvidando su compromiso con la empresa u objetivos de la misma. Y se deben considerar los siguientes aspectos:

Estructura: Define la relación formal de las funciones de las personas con las organizaciones y empresa. Se requieren diferentes puestos de trabajo para realizar todas las actividades de la empresa.

En una empresa todas las personas tienen que estar relacionadas de manera estructurada para que su trabajo se coordine efectivamente; de no existir una estructura estas relaciones puede ocasionar problemas serios de cooperación, negociación y toma de decisiones.

Tecnología: La tecnología aporta los recursos con que trabajan las personas e influye en las tareas que ellas realizan, con su ayuda se construyen edificios, se diseñan maquinas, se crean procesos de trabajo, etc. La tecnología también afecta de manera significativa las relaciones laborales, siendo así que los trabajadores en una fábrica de ladrillos no se relacionan de la misma manera que los de un restaurante.

El gran beneficio de la tecnología es permitir que las personas trabajen más y de mejor manera, si bien las restringe en diversas formas, tienen tanto costos como beneficios.

Entorno: Todas las empresas funcionan en el contexto de un ambiente interno y otro externo. Ninguna empresa existe aislada, es parte de un sistema más grande que abarca muchos otros elementos, como el gobierno, las familias y otras empresas. Ninguna empresa puede escapar a la influencia de su ambiente externo. Este afecta las actitudes de las personas y las condiciones de trabajo, además de generar competencia por los recursos y el poder. Es algo que debe considerarse en el estudio del comportamiento humano en las organizaciones haciendo énfasis en el clima laboral. (Psicología, Empresa, 2010)

2.3.2 Importancia del comportamiento organizacional

La importancia del comportamiento organizacional se basa en lo siguiente:

- ✓ Ayuda a predecir lo que hará la gente, en el seno de las empresas.
- ✓ Estudia la forma de predecir la conducta de los individuos y los grupos.
- ✓ Busca la eficacia en los resultados a través del estudio de los individuos, los grupos y la estructura de la empresa.
- ✓ Posee buenas habilidades en el trato con la gente.
- ✓ Incluye la capacidad de entender a los empleados.
- ✓ Se retroalimenta con los resultados del comportamiento organizacional.
- ✓ Tiene conocimiento de las habilidades de los individuos y los grupos para que trabajen con mayor eficiencia y productividad.
- ✓ Es un requisito básico para poder tener éxito en el cargo de gerente.
- ✓ Reemplaza la intuición por el estudio sistemático.
- ✓ Busca adaptar los recursos humanos con la tecnología de punta. (Polilibros, 2012)

2.4 CLIMA LABORAL

Dado que cambios en el ambiente laboral u organizacional han generado cambios en el estilo de la administración, este debe orientarse a mejorar las relaciones humanas que forman parte de esta, partiendo del comportamiento humano individual en el que se aprecie su motivación y actitudes en relación al trabajo.

De acuerdo a lo antes expuesto, se da a conocer la conceptualización de clima laboral u organizacional:

Clima laboral, se conoce como el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, este también es conocido como clima organizacional. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad. De esta manera, mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando un bajo rendimiento. La calidad del clima laboral se encuentra íntimamente relacionada con el manejo social de los directivos, con los comportamientos de los trabajadores, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con las características de la propia actividad de cada uno.

Propiciar un buen clima laboral es responsabilidad de la alta dirección, que con su cultura y con sus sistemas de gestión, prepararán el terreno adecuado para que se desarrolle. Las políticas de personal y de recursos humanos permite la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas como escalas de evaluación para medir el clima laboral.

El clima laboral u organizacional es un fenómeno complejo, dinámico y multidimensional que presenta las siguientes variables:

- ✓ **Diseño y estructura organizacional:** el tamaño de la organización conjuntamente con su organigrama y la cantidad de niveles jerárquicos; los puestos de trabajo, su división, cooperación y especialización de las funciones y tareas; la delegación, descentralización y centralización de la autoridad y la toma de decisiones.
- ✓ **El medio ambiente y el entorno** en general cuyas incidencias son percibidas por el trabajador ya sea de forma directa o indirecta, posee también repercusión en el comportamiento laboral siendo una característica importante, por su variedad con relación a las distintas organizaciones.
- ✓ **Los recursos humanos y su gestión** están estrechamente relacionados con los distintos procesos de las organizaciones, que son percibidos y caracterizan el clima, entre ellos tenemos; la comunicación, su dirección y sentido, y si la misma es simétrica o complementaria; los conflictos aparecidos, su gestión y solución; la posición relativa de los puestos de trabajo y su consecuente (o no) aplicación del sistema salarial y de incentivos.
- ✓ **La situación psicológica de cada trabajador**, grupo u organización en general y otros aspectos como los valores, normas y las actitudes, vistos a través de las percepciones caracterizan el clima organizacional.
- ✓ **Los microclimas**, como fenómeno para toda la organización en ocasiones pueden presentarse con un carácter particular de una unidad, adscritos a la organización, o también un departamento o división, esto se conoce como microclima, que lo percibido por trabajadores de una unidad puede ser distinto a lo que perciben otras

personas de áreas distintas de una misma organización. Por lo que el clima puede manifestarse o identificarse en diferentes niveles: grupal departamental o divisional, en unidades, en toda la organización. (Sandra Torres, PYMES)

Mediante múltiples estudios se han identificado los siguientes factores que influyen directamente en clima laboral:

- ✓ **Liderazgo:** Este factor se refiere al tipo de relación que existe entre jefes y subordinados y el impacto de la misma en el ambiente laboral, y por lo tanto, en la productividad de la empresa. Dentro de los muchos enfoques que la teoría administrativa ha desarrollado al respecto, se sabe que lo mejor es contar con un liderazgo flexible y adaptable. Es decir, el líder deberá tener una amplia gama de actitudes ante las diferentes circunstancias; a veces se deberá ser fuerte, a veces comprensivo.
- ✓ **Relaciones interpersonales:** El tipo de relaciones que se crean en el personal deben ser sanas y fluidas, pues esto afecta a su vez el ánimo de la empresa en general. Es necesario vigilar las relaciones, y estar atento a disgustos y malentendidos entre el personal.
- ✓ **Implicación:** Se refiere al grado de compromiso que sienten los colaboradores hacia la empresa y que en muchas ocasiones está determinado por la percepción del compromiso que la empresa tiene para con sus empleados. Los empleados muestran mayor compromiso en las empresas que tienen la mejor calidad, las mejores ventas y la mejor productividad.
- ✓ **Organización:** Se refiere a los elementos que le dan estructura a la empresa, por ejemplo: los puestos, las políticas, los procedimientos, los manuales de operación, etcétera.

- ✓ **Reconocimiento:** El reconocer el trabajo bien realizado es vital para contribuir a la formación de un buen **ambiente laboral**. La psicología organizacional ha comprobado que cuando una persona cree que es buena en alguna actividad, disfrutará al realizarla y lo hará cada vez mejor, lo que impactará su **productividad**. No desaproveche la oportunidad de reconocer al personal por cada trabajo bien realizado.
- ✓ **Incentivos:** Se observa que las empresas que tienen esquemas de remuneración poco dinámicos son las que presentan mayor rotación entre su personal, pues al ganar siempre lo mismo se refuerza la actitud de que no importa el esfuerzo porque siempre se ganará lo mismo. En la actualidad muchas compañías están optando por esquemas de compensación dinámica en donde se premie de alguna forma el esfuerzo. Podría creerse que esto solo puede aplicarse a los **departamentos de ventas**, sin embargo puede ser aplicado a cualquier departamento o empresa, pues cada uno debe tener sus metas y objetivos y en base a esto se puede crear un esquema que fomente en los empleados el deseo por esforzarse más.
- ✓ **Igualdad:** Aunque no todas las personas reaccionan de la misma manera a los mismos estímulos, es necesario dar el mismo trato a todo mundo. Hay que procurar otorgar las mismas condiciones y oportunidades a todos los empleados. Trata de evitar el favoritismo, ya que este fomenta envidias entre el personal y la discordia nunca es sana para el clima laboral. El buen líder conoce a su personal y sabe cómo motivarlo, reconociendo las piezas débiles y los pilares del grupo.
- ✓ **Autonomía Individual.** Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El

aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio jefe y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.

- ✓ **Grado de estructura que impone el puesto.** Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores. (Chiavenato, La Dinamica de las personas en las Organizaciones, 2a edición)
- ✓ **Apertura a los cambios tecnológicos:** Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
- ✓ **Centralización de la toma de decisiones:** Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- ✓ **Rendimiento:** Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- ✓ **Apoyo:** Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.
- ✓ **Flexibilidad e innovación:** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
- ✓ **Ambiente de trabajo:** Este se refiere al lugar donde se ejecuta el trabajo, el cual considera aspecto físico, limpieza, equipo de trabajo y condiciones de seguridad. De igual manera se considera parte del ambiente el trato que el empleado puede recibir de sus jefes.
- ✓ **Capacitación y desarrollo:** Esta se refiere a los conocimientos otorgados al colaborador para que pueda desempeñar adecuadamente sus funciones en relación a las tareas asignadas y al equipo con que cuenta. (Empresa, Psicología y)

En pocas palabras se expone que: “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.”

2.4.1 Beneficios de un estudio del Clima Laboral

Para determinar el clima laboral que afrontan las personas que laboran en una empresa, se fundamentan en objetivos de diagnóstico, para lo cual se citan los siguientes:

- ✓ Obtener información confiable y válida sobre el funcionamiento de la Organización.
- ✓ Determinar y analizar el estado de la satisfacción laboral de los trabajadores para encontrar aspectos que puedan entorpecer la obtención de los resultados programados.
- ✓ Evaluar el comportamiento de la toma de decisiones y las acciones que se ponen en práctica.
- ✓ Poder tomar las medidas correctivas relacionadas con los planes puestos en práctica, determinando nuevas acciones o consolidando las existentes.
- ✓ Corregir comportamientos de los jefes y personal dirigente en general. (Emprende Pyme)
- ✓ Monitorear el resultado de las intervenciones de los proyectos de mejora del clima organizacional, para evaluar su avance en diferentes momentos, lo cual es importante cuando se están adelantando procesos de cambio organizacional.
- ✓ Conocer los elementos satisfactorios y aquellos que provocan insatisfacción en el personal de una organización.

- ✓ Disponer de Indicadores de Gestión adicionales a los tradicionales.
- ✓ Detectar las fortalezas y debilidades de las áreas organizacionales.
- ✓ Realizar comparaciones con otras organizaciones y apoyarse en ellas con fines de Benchmarking.
- ✓ Desarrollar competencias de comunicación y participación entre sus miembros.
- ✓ Establecer el valor promedio del Clima Organizacional y comparar el Clima Organizacional en los diferentes departamentos o áreas.
- ✓ Establecer Benchmarking interno, a los fines de aprovechar las mejores prácticas dentro de la empresa. (Secretaria de Salud, 2009)

2.4.2 Características del Clima Organizacional

A fin de afianzar la conceptualización de Clima Organizacional es importante resaltar las siguientes características:

- ✓ El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo estas pueden ser internas o externas.
- ✓ Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- ✓ El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- ✓ El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- ✓ 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 una misma empresa.

- ✓ El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. (Alexis, 1997 Diciembre)

2.4.3 Importancia del Clima Laboral

Se ha dado a conocer en que consiste el clima laboral, sus factores y objetivos, por lo tanto es preciso conocer la importancia que una organización debe considerar en el ambiente de trabajo.

Un clima laboral se caracteriza por ser multidimensional y es diferente en cada organización, el cual ejerce una influencia estable y relativamente perdurable sobre el comportamiento de las personas que forman la organización, llegando a formar parte en muchas ocasiones como parte de la Cultura Organizacional.

Los lugares de trabajo que se caracterizan por presentar un buen clima laboral, se definen en que sus trabajadoras y trabajadores sientan orgullo de pertenecer a la empresa, además de una auto-exigencia, entrega y disciplina en su lugar de trabajo, todo esto acompañado de un deseo de asumir nuevas tareas y responsabilidades.

Por otro lado, los empleadores conceden gran importancia a las personas y les reconocen el trabajo bien hecho, los líderes escuchan opiniones positivas y negativas por parte de los trabajadores.

Además, se potencia la camaradería y se insta a trabajar en equipo. Todo esto confluye en que los y las trabajadores/as se pueda sentir más felices y más comprometidos con su organización, aumentando la productividad de la empresa.

Es muy importante que las empresas realicen periódicamente y de forma sistemática, Estudios de Diagnósticos de Clima Organizacional. (Universidad de Concepción)

2.4.4 Medición Periódica

El clima organizacional o laboral es clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Por ello, las empresas e instituciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional.

Una medición de este tipo lo más recomendable es que sea realizada por expertos externos a la empresa con el fin de evitar posibles sesgos o filtraciones de información y para neutralizar la desconfianza y resistencias que podría tener el personal para participar, ya que se pretende medir lo siguiente:

- ✓ Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa.
- ✓ Actitudes hacia las oportunidades de ascenso.
- ✓ Actitudes hacia el contenido del puesto.
- ✓ Actitudes hacia la supervisión.
- ✓ Actitudes hacia las recompensas financieras.
- ✓ Actitudes hacia las condiciones de trabajo.
- ✓ Actitudes hacia los compañeros de trabajo. (Red, Ecu)

2.4.5 MODELO DE MEDICIÓN

Para dar estudio al clima laboral u organizacional, es preciso señalar el conjunto de elementos que conforman este, los cuales pueden ir variando de acuerdo a los tiempos, rubro de la empresa y situación presentada en los colaboradores en la organización; mismos que deben responder con sentido lógico, continuo y a la satisfacción del individuo en relación al puesto de trabajo. A continuación, se mencionan algunos de los modelos clásicos que han sido de gran importancia por sus aportaciones:

Modelo de A.W. Halpin y D.B. Crofts (1963) hasta llegar, mucho más recientemente, al de A. Bjornberg y M. Nicholson (2007) y Likert (1967) consideran como elementos explicativos del clima laboral los siguientes aspectos: métodos de mando; naturaleza de las fuerzas de motivación, comunicación e influencia-interacción; toma de decisiones; fijación de objetivos y directrices; procesos de control y finalmente todos aquellos aspectos referidos a la objetivación de resultados.

Otros autores como ser:

Meyer (1968); Schneider y Bartlett (1968); Friedlander y Margulies (1969); Lawler, Payne, Pheysey, y Pugh (1971); y Pritchard y Karasick (1973), consideran que entre los factores del clima laboral se encuentran la autonomía, el conflicto frente a cooperación, la estructura organizacional, los sistemas de recompensa, la relación entre rendimiento y aspectos remunerativos, el nivel de ambición, la flexibilidad e innovación, la centralización, el apoyo, las relaciones sociales y el estatus.

Comúnmente la medición de dichas variables se encuentran en escalas denominadas como: “excelente, muy bueno, bueno y regular”; de acuerdo a la escala de Likert uno de los modelos más utilizados por la facilidad de aplicación y comprensión del participante considera los siguientes criterio de medición: “totalmente en desacuerdo; en desacuerdo, ;ni en desacuerdo, ni de acuerdo; de acuerdo o totalmente de acuerdo” criterios que son elegidos por el participante de acuerdo al nivel de conformidad que siente.

Una vez obtenida la información se procede a cuantificar las selecciones de cada dimensión y criterio de medición para cuantificarlos y realizar la interpretación de las mismas con el objetivo de determinar los hallazgos, sus conclusiones y respectivas recomendaciones. La asignación de los valores, dimensiones y criterios están sujetos a la decisión del diseñador. (Olaz, 2010)

2.4.5 Consecuencias del Clima Laboral

El clima laboral, ya sea positivo o negativo tendrá consecuencias para la organización definidas por la percepción que los miembros tengan del lugar donde laboran. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes:

- ✓ Logro
- ✓ Afiliación
- ✓ Poder
- ✓ Productividad
- ✓ Baja rotación
- ✓ Satisfacción
- ✓ Adaptación
- ✓ Innovación

Entre las consecuencias negativas podemos señalar las siguientes:

- ✓ Inadaptación
- ✓ Alta rotación
- ✓ Ausentismo
- ✓ Poca innovación
- ✓ Baja productividad

Un adecuado clima organizacional fomenta el desarrollo de una cultura organizacional establecida sobre la base de necesidades, valores, expectativas, creencias, normas y prácticas compartidas y transmitidas por los miembros de una institución y que se expresan como conductas o comportamientos compartidos. (Secretaria de Salud, 2009)

2.5 SATISFACCIÓN LABORAL

De acuerdo al clima laboral ofrecido en una empresa se deriva la satisfacción de los colaboradores en relación a sus tareas laborales, de esto se parte y se dice que:

Concretamente la satisfacción laboral puede definirse como “la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.” (Torres Valencia, 2007)

La satisfacción laboral mejora la productividad global de la organización y reduce el agotamiento laboral. Así, el estudio del clima laboral debe ser una acción necesaria para determinar qué factores deben ser tratados con el fin mejorarlos e incidir positivamente en el clima de trabajo de la institución, organismo o ayuntamiento.

Tenemos que se puede subdividir esta variable en:

- ✓ **Satisfacción General:** es un indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.
- ✓ **Satisfacción por facetas:** es el grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

Por el otro lado, si es muy poca o llega a ser nula la satisfacción en las labores que desempeña el empleado, observaremos que la insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro.

La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo-pasivo, destructivo-constructivo de acuerdo a su orientación. (Flores García, 1992)

Esta satisfacción laboral tan esperada por los empleados, es algo que resalta a la vista de cualquier empresario, pues es pieza vital en el ensamble de la productividad, más sin embargo, existen empresas tan preocupadas solamente en tener un alto nivel de productividad, descuidando este rubro, obteniendo una respuesta adecuada a esta desatención laborando bajo el emblema “Hacen que me pagan y yo hago como que trabajo” iniciando así un círculo de insatisfacción y baja productividad, teniendo a un personal mal remunerado, improductivo y por lo tanto insatisfecho.

Si existe una insatisfacción laboral es posible que se vaya deteriorando la imagen de la empresa así como la calidad de sus productos y servicios, por ende bajando los niveles de productividad y calidad, haciendo más lento el crecimiento y desarrollo de la organización.

Por otro lado, Arciniega (2002) comenta que durante años ha prevalecido en la mente de muchos directores y gerentes el paradigma de que un colaborador satisfecho es un empleado productivo. El término “ponerse la camiseta” puede sonar un tanto coloquial, pero la realidad es que en el terreno de la psicología organizacional, este estrecho vínculo entre un colaborador y su empresa ha sido materia de profundo análisis desde mediados de los años ochenta. La búsqueda de indicadores que permitan predecir con una probabilidad satisfactoria el buen desempeño laboral de un colaborador, es, ha sido, y será, una de las principales líneas de investigación. Desde la perspectiva empresarial, ésta búsqueda se transforma en la meta de todo director o gerente de que sus colaboradores tengan bien puesta la ‘camiseta’ y que den todo por su empresa.

Un gran número de conflictos se derivan de las interrelaciones del trabajo, aspecto que no debe ser descuidado por la gerencia, en donde el mismo es un actor importante para evitar que se manifiesten y cuidar que no se manifieste por causa de ello un clima negativo que perjudique a la organización.

Se habla precisamente de lo que se conoce como Conflicto Laboral que nos ayudará a comprender mejor qué es lo que pasa cuando no existe un clima laboral favorable. Este concepto no es nada reciente, se ha trabajado a través de la historia y además cabe señalar que los conflictos son parte integral de las relaciones humanas. Es por eso que a partir del mismo, se ha buscado, estudiado y trabajado, sobre las condiciones que si bien no impedirán que se generen conflictos, los minimizarán al grado de que no afecten de manera directa las relaciones que se ven involucradas dentro de la organización. Esto puede observarse cuando en una situación existen dos o más partes que están en

desacuerdo, mismo que puede surgir en relación a la manera en que se realizan las actividades en el lugar de trabajo o también por la manera de dirigir las mismas.

Esto constituye la mayor dificultad para estudiar las organizaciones: la inconsistencia y la brecha entre lo que se dice y se hace, lo cual se complica cuando le añadimos jerarquías (poder) y patrones de conducta aceptados, algunas veces, por todos (cultura organizacional). (Ortiz Serrano, s.f.)

2.6 RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO

Para cualquier organización, uno de los retos es retener al buen talento humano con el que cuenta, esta es una de las claves para la sostenibilidad de las empresas. Es importante que las organizaciones cuenten con una estrategia para retener a los colaboradores de alto rendimiento, pues esto contribuye a la ventaja competitiva empresarial.

Para contrarrestar esta problemática se estima conveniente tomar en consideración las siguientes estrategias:

- ✓ Garantizar un entorno de trabajo adecuado.
- ✓ Fortalecer las relaciones y el buen trato hacia los empleados
- ✓ Promover en los empleados que tengan metas claras en su vida
- ✓ Vincular a la familia en actividades realizadas por la empresa
- ✓ Apoyar a los empleados cuando estos requieran de su ayuda.
- ✓ Mantener informados a los empleados
- ✓ Aportar al crecimiento y formación del empleado
- ✓ Remunere adecuadamente a los colaboradores.

CAPITULO III. METODOLOGÍA

Las metodologías utilizadas para la obtención de la información en este trabajo fueron:

- El índice de rotación del personal, el cual se calcula dividiendo las bajas por el total de empleados, el resultado multiplicado por 100%. En general se establece como un porcentaje anual. Asimismo es importante conocer el o los motivos que causan esta rotación.
- Diagnóstico de clima laboral, es un documento mediante el cual se logra evaluar el comportamiento y cultura organizacional, conociendo el grado de satisfacción del personal de la empresa.

Estas metodologías se relacionan entre si ya que con la rotación de personal se calculan los egresos que la empresa tiene indicando el motivo o motivos de las mismas, el cual da a conocer si las salidas de los empleados se producen voluntariamente o son causadas por procedimientos o decisiones unilaterales de la empresa.

3.1 ROTACIÓN DE PERSONAL

3.1.1 TIPO Y NIVEL DE ESTUDIO

El desarrollo de este estudio es de acuerdo a la rotación de personal es de carácter cuantitativo, puesto que se cuantificaron y analizaron los datos brindados por el área de compensación del Departamento de Capital Humano del Grupo Farinter.

Este estudio es de alcance descriptivo, ya que se da a conocer específicamente el porcentaje de rotación que la empresa tiene y a la vez los motivos que causan esta, los criterios utilizados fueron: renuncia, despido, negociación, abandono o muerte.

3.1.2 DESCRIPCIÓN DEL AMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

El personal que labora en las farmacias Kielsa de Tegucigalpa, específicamente del área de operaciones, son jóvenes quienes en su gran mayoría tienen la oportunidad de laborar por primera vez, no todo este personal cuenta con estudios superiores.

3.1.3 UNIVERSO O POBLACIÓN Y MUESTRA

Para el desarrollo de la presente investigación se tomó como muestra a 40 colaboradores que laboran en Farmacias Kielsa Tegucigalpa, quienes forman parte de una población total de 1130 a nivel nacional, de los cuales 370 empleados laboran en la ciudad de Tegucigalpa y 760 en la zona centro sur.

La muestra determinada para esta metodología es de tipo estratificado, ya que se consideró tomar como objeto de estudio a todos los colaboradores que laboran específicamente en la zona de Tegucigalpa, siendo esta una de las tres áreas comerciales del país, quienes forman un total de 370 personas.

ZONA	TEGUCIGALPA (Población objeto)	CENTRO - SUR	TOTAL
Cantidad de colaboradores	370 *muestra de 40 colaboradores	760	1130

3.1.4 DISEÑO DEL INSTRUMENTO PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

Este estudio se realizó a través de la fórmula de rotación del personal, la cual se calcula dividiendo las bajas por el total de empleados actuales, el resultado multiplicado por 100%., como se observa en la siguiente formula:

$$\text{Rotación de empleados} = \frac{\text{Número de renuncias o despidos}}{\text{Número promedio de empleados}}$$

La rotación de personal generalmente se establece como un porcentaje anual, tomando como referencia los índices mensuales adquiridos durante el año; mismos que dan a conocer la causa de esta.

3.1.5 PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCEDIMIENTO DE DATOS

Este dato se calculó solicitándole la información al área de Compensación y Beneficios del Departamento de Capital Humano de Grupo Farinter, una vez obteniendo los mismos se utilizó la formula antes descrita.

Esta área de la empresa lleva un control bajo registros mensuales en el sistema SAP, el cual va detallando el número de altas que se adquieren, así como el número de bajas y el motivo de las mismas con el fin de llevar un monitoreo de rotación de personal y tomar las medidas pertinentes del caso.

3.2 EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL

3.2.1 TIPO Y NIVEL DE ESTUDIO

El desarrollo de este estudio es de tipo cuantitativo, puesto que se cuantificaron y analizaron las respuestas obtenidas sobre el proceder de los colaboradores en la organización y las razones que los estimulan a dicho comportamiento bajo inferencias estadísticas. Este diagnóstico tiene un alcance descriptivo, ya que se da a conocer específicamente los factores que inciden en el entorno laboral donde se desempeñan los colaboradores.

3.2.2 DESCRIPCIÓN DEL AMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

Colaboradores que laboran específicamente en el área de operaciones de Farmacias Kielsa de Tegucigalpa son adultos jóvenes que se desempeñan que en su gran mayoría laboran por primera vez, asimismo este personal no cuenta con un título universitario, son pasantes universitarios algunos de ellos solo cuentan con el título de educación media.

3.2.3 UNIVERSO O POBLACIÓN Y MUESTRA

En la presente investigación se tomó como población objeto de estudio a colaboradores que laboran en Farmacias Kielsa Tegucigalpa, quienes forman parte de una población total de 1130 colaboradores, de los cuales 370 son empleados en la ciudad de Tegucigalpa y 760 en la zona centro sur.

El tipo de muestra es probabilístico ya que todos los empleados tuvieron la misma probabilidad de ser electos, ya que su participación fue de acuerdo al calendario de turnos en vigencia del día programado para llevar a cabo la encuesta.

Se obtuvo los datos de una muestra de 40 colaboradores quienes laboran en la farmacia, misma que fue definida junto con los supervisores de zona y los jefes de operaciones, ya que debido a la escasez de personal y horarios en la farmacia ellos determinaron esta muestra con el fin de no afectar la operatividad de la compañía, en virtud que este personal sería reunido en un salón en dos grupos para facilitar la aplicación del instrumento.

3.2.4 DISEÑO DEL INSTRUMENTO PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

Este estudio se realizó a través de la técnica de “encuesta”, como medio para abordar a los colaboradores, de esta manera se sintieron en libertad de expresar sus opiniones sin temor de ser identificado ya que fue de carácter anónimo pues los autores de las respuestas no fueron identificadas por el entrevistador u aplicador.

Como herramienta se aplicó un cuestionario debidamente estructurado con multivariantes interpretativas, el cual tomó en cuenta 13 dimensiones, las que a continuación se enuncian: liderazgo, implicación, organización, reconocimiento e incentivo, igualdad, autonomía y tomas de decisiones, tecnología e innovación, rendimiento y estructura del puesto, apoyo, ambiente físico y cultural, capacitación y desarrollo y finalmente satisfacción personal; con el fin de obtener la información requerida para el estudio, el mismo contiene criterios de medición de acuerdo a la escala

de Liker como ser: totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Esta técnica y herramienta fue de mucha utilidad para la obtención de hallazgos, los cuales fueron utilizados para construir las conclusiones y recomendaciones pertinentes (Ver anexo 6.1)

3.2.5 PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCEDIMIENTO DE DATOS

Una vez determinada la muestra determinada por los encargados del área de operaciones, así como la asignación del lugar y los horarios el personal, en base al movimiento y ventas en las farmacias, se pudo obtener la participación de los mismos para responder el cuestionario sin afectar la productividad.

Dicho proceso se llevó a cabo en dos sesiones con duración de una hora como tiempo máximo para que los colaboradores pudieran responder las preguntas determinadas en los instrumentos diseñados, la cual fue una encuesta de clima laboral, este se llevó a cabo en la sala de juntas de la Farmacia Kielsa en la Colonia Tepeyac.

El proceso fue dirigido por las maestranteras, el día sábado 25 de Febrero de 2017, en un horario de 8 a.m. a 12 m; con el fin de recabar información de primera mano la cual revelo la situación actual del clima laboral en el primer periodo del año en curso.

Para llevar a cabo un análisis de forma más clara se creó una matriz en Microsoft Excel, en donde se realizó el vaciado de todos los datos obtenidos para posteriormente ser

analizados por medio de tablas y gráficas. A continuación se detalla el proceso llevado a cabo:

DESCRIPCIÓN	FECHA	RESPONSABLE
Elaboración de instrumentos.	12-2-17	Maestranter
Validación de instrumentos.	17-2-17	Asesor de Tesis
Aplicación de instrumentos.	25-2-17	Maestranter
Recolección y tabulación de datos.	25-2-17 al 4-3-17	Maestranter
Interpretación y análisis de resultados.	26-2-17 al 4-3-17	Maestranter
Elaboración de plan de mejora.	4-3-17 al 8-3-17	Maestranter

CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Kielsa Farmacéutica mejor conocida como **Farmacias Kielsa** es una empresa hondureña, fundada en junio 2000. Como parte de la estrategia de crecimiento, el Grupo Farinter comenzó, desde ese año a desarrollar una amplia cadena de farmacias con tiendas de consumo a nivel nacional.

Farmacias Kielsa cuenta con más de 180 farmacias a nivel nacional, se trata de cubrir la mayor cantidad de necesidades del cliente brindando servicio las 24 horas del día, autoservicios, consulta médica gratis, amplia disponibilidad en medicamentos, servicio a

domicilio gratis, productos de consumo y cuidado personal de la mejor calidad a precios accesibles.

4.1.1 Misión

Mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, a través del mejor nivel de servicio y precios competitivos. Innovar continuamente orientando nuestro esfuerzo en ser la mejor alternativa en Farmacia, para así siempre superar las expectativas de nuestros Clientes.

4.1.2 Visión

Ser líderes Centroamericanos en el comercio especializado de Farmacia que es nuestro negocio principal, así como productos de cuidado personal y de consumo brindando la mejor experiencia de compra, conveniencia y seguridad.

4.1.3 Valores

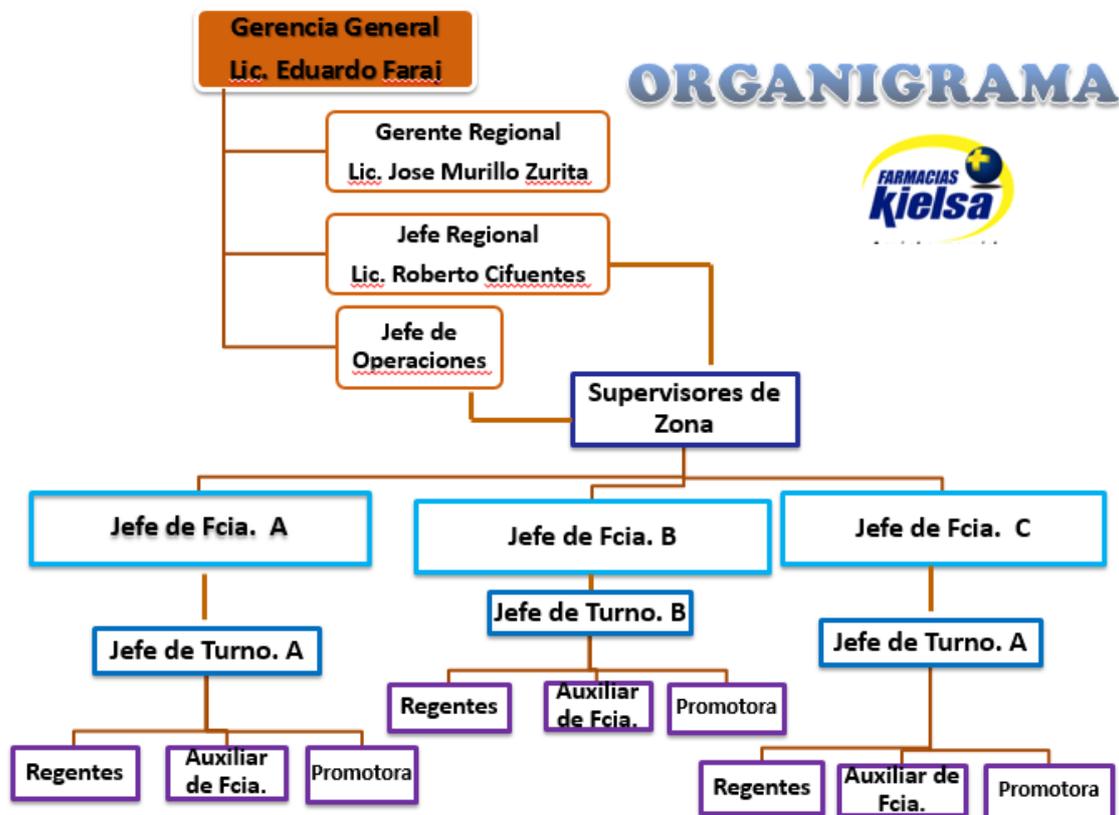
- ✓ **Trabajo en Equipo**
- ✓ **Innovación**
- ✓ **Conducta Ética**
- ✓ **Orientación a resultados**
- ✓ **Calidad de Servicio al cliente** (Kielsa, 2016)

4.1.4 Estructura Organizacional

La estructura organizativa del departamento de Operaciones de Farmacias Kielsa se mantiene a nivel nacional formando parte de la misma, 3 grandes áreas la gerencia, administración y el área operativa.

La gerencia es dirigida por el uno de los propietarios de la compañía, el Lic. Eduardo Faraj, luego el área administrativa la conforma la Gerencia Regional, Jefe Regional de operaciones, los Jefes de Operaciones y Supervisores de Zona; por último el área de operativa que la conforman los empleados que están en las farmacias distribuido de las siguiente manera el Jefe de farmacia (1), Jefe de turno (1), Regentes (1), auxiliares de farmacias (2 a 4) y promotora de consumo (1).

Organigrama Farmacias Kielsa Honduras



(Kielsa, 2016)

4.2 PROCESO ACTUAL

4.2.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

El proceso que se realiza en la empresa actualmente para el diagnóstico del clima laboral en las farmacias se conforma con dos metodologías:

1. Observación, por medio de visitas periódicas a las farmacias por parte de quienes conforman el área de recursos humanos a fin de hacer un tipo de entrevista a los empleados de las farmacias con el fin de verificar su estado de satisfacción y los problemas que hayan en las mismas y la forma en que puedan apoyarlos.
2. Entrevistas sobre el clima laboral, formularios con preguntas predeterminadas que se les brindan a los distintos empleados de la empresa para conocer su percepción, programados para aplicación en periodos de seis meses.

4.2.2 ANÁLISIS DEL PERSONAL

En las farmacias la mayor parte de los colaboradores son jóvenes que cursan sus estudios universitarios, a los cuales se les brinda su primera oportunidad laboral, quienes la mayoría generalmente al finalizar su carrera buscan una mejor oportunidad laboral; y en una minoría son personas adultas con familia y quienes por necesidad se mantienen más estables en sus cargos.

4.3 MÉTODO DE MEDICIÓN APLICADO

4.3.1 Justificación

Tomando en cuenta el índice de rotación de personal actual para las farmacias de la zona de Tegucigalpa como complementariedad, se puso en práctica la técnica de la encuesta para obtener la información de la muestra seleccionada, la cual es carácter anónimo y contiene preguntas estructuradas, predeterminadas y relacionadas a las dimensiones que la cultura y comportamiento organizacional refiere en cuanto al clima laboral de una empresa; preguntas que se añan a indicadores de medición que facilitaron la obtención de datos objetivos y confiables para el análisis de la información recabada.

4.3.2 Aplicación

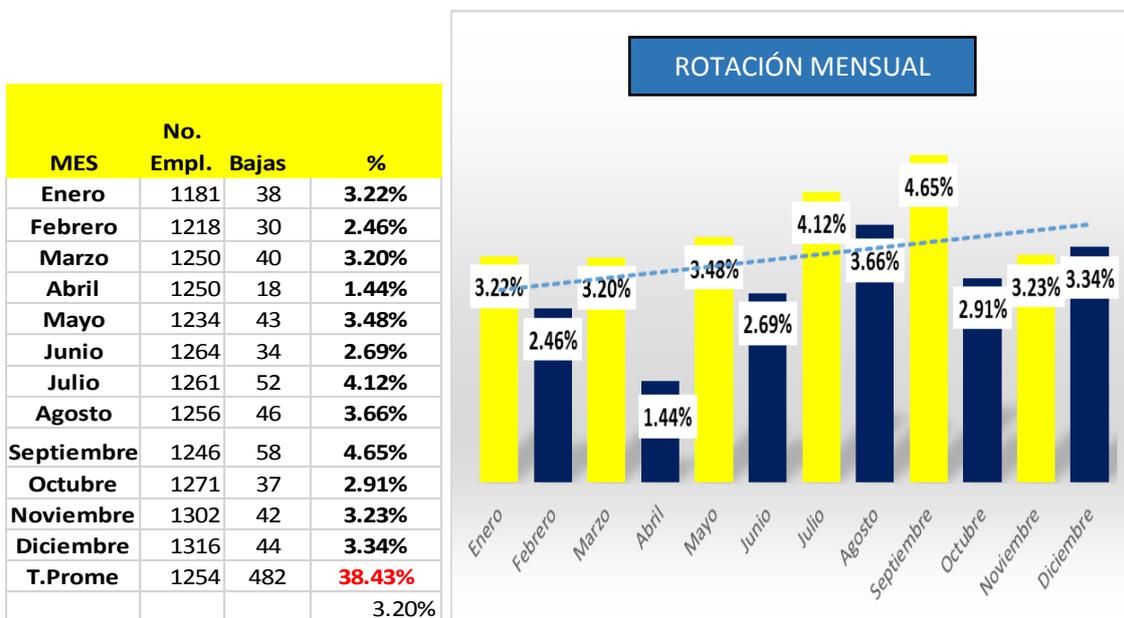
La muestra seleccionada fue determinada por los encargados del área de operaciones, así mismo establecieron el lugar y los horarios en los cuales el personal pudo participar para que responder el cuestionario sin afectar la productividad.

Dicho proceso se llevó a cabo en dos sesiones con una duración de una hora como tiempo máximo para responder las preguntas determinadas en el instrumento diseñado.

4.3.3 Análisis De Resultados

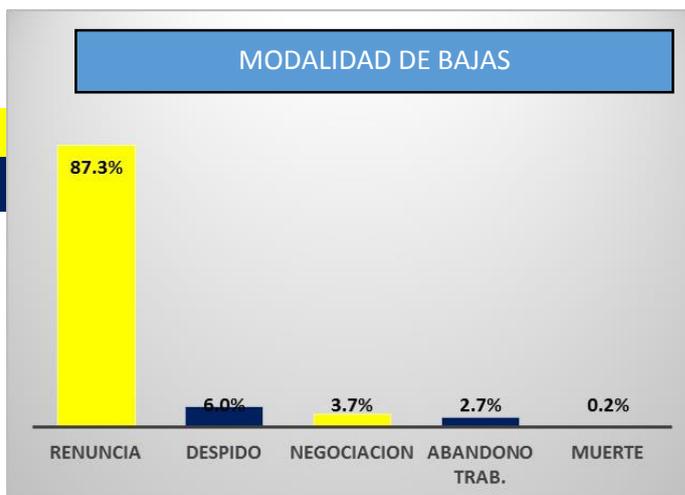
ROTACIÓN DE PERSONAL

Según resultados obtenidos de la información otorgada por el área de Compensación y Beneficios del Departamento de Capital Humano, se refleja que existe un constante índice de rotación de personal, lo cual afecta a la empresa ya que genera gastos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y entrenamiento para el nuevo personal. A continuación se detalla:



En los datos que se muestran se puede observar claramente que el motivo de la rotación de personal, en su gran mayoría por causa de renuncia, es decir una decisión voluntaria que toma el colaborador; lo cual hace reflexionar a la empresa sobre implementar medidas correctivas bajo resultados obtenidos mediante instrumentos diseñados con el fin de obtener información sobre insatisfacción laboral y así evitar la constante bajas de personal, debido a que esto ocasiona una mala imagen a la empresa.

% ROTACION X CAUSA, ene - dic	
CAUSA	%
Renuncia	87.3%
Despido	6.0%
Negociacion	3.7%
Abandono Trab.	2.7%
Muerte	0.2%
	100.0%



CLIMA LABORAL

A continuación se presentan los resultados del cuestionario aplicado a las diferentes personas de las Farmacias Kielsa de Tegucigalpa durante el mes de febrero de 2017.

El tamaño de la muestra fue de cuarenta (40) encuestados, de los cuales fueron veinte (20) hombres y veinte (20) mujeres.

De acuerdo al siguiente gráfico en relación al estado civil, el 75% de los encuestados son solteros y el 25% casados.

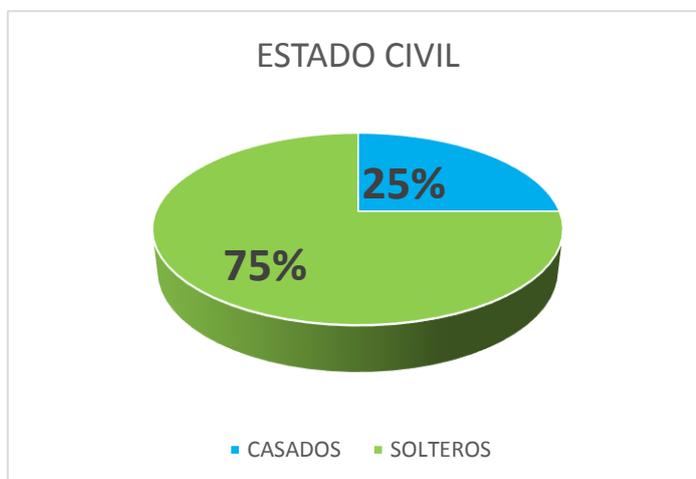
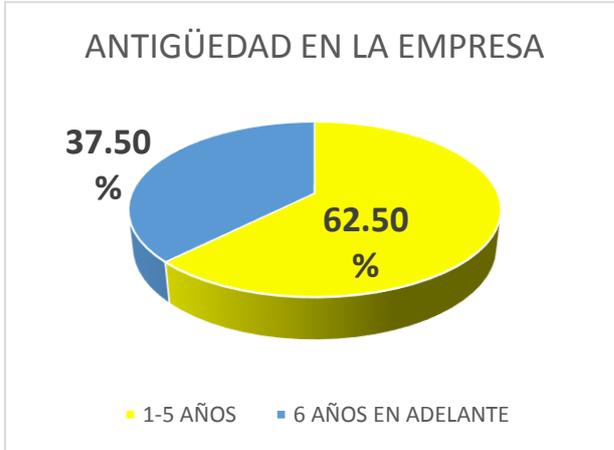


Gráfico 1. Estado Civil



El 62.5% de los encuestados tienen de 1 a 5 años de antigüedad en la compañía y el 37.5% de 6 años en adelante.

Gráfico 2. Antigüedad en la Empresa

En cuanto al nivel educativo el 62.5% por ciento son pasantes universitarios y el 37.5% del personal cuentan únicamente con el título de secundaria.

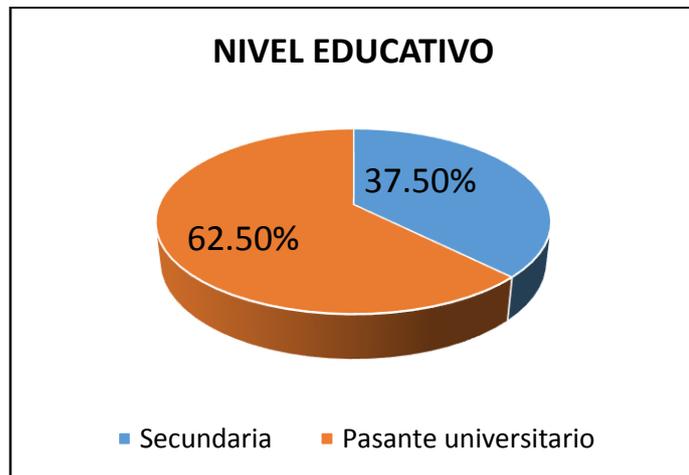


Gráfico 3. Nivel Educativo

1. Liderazgo

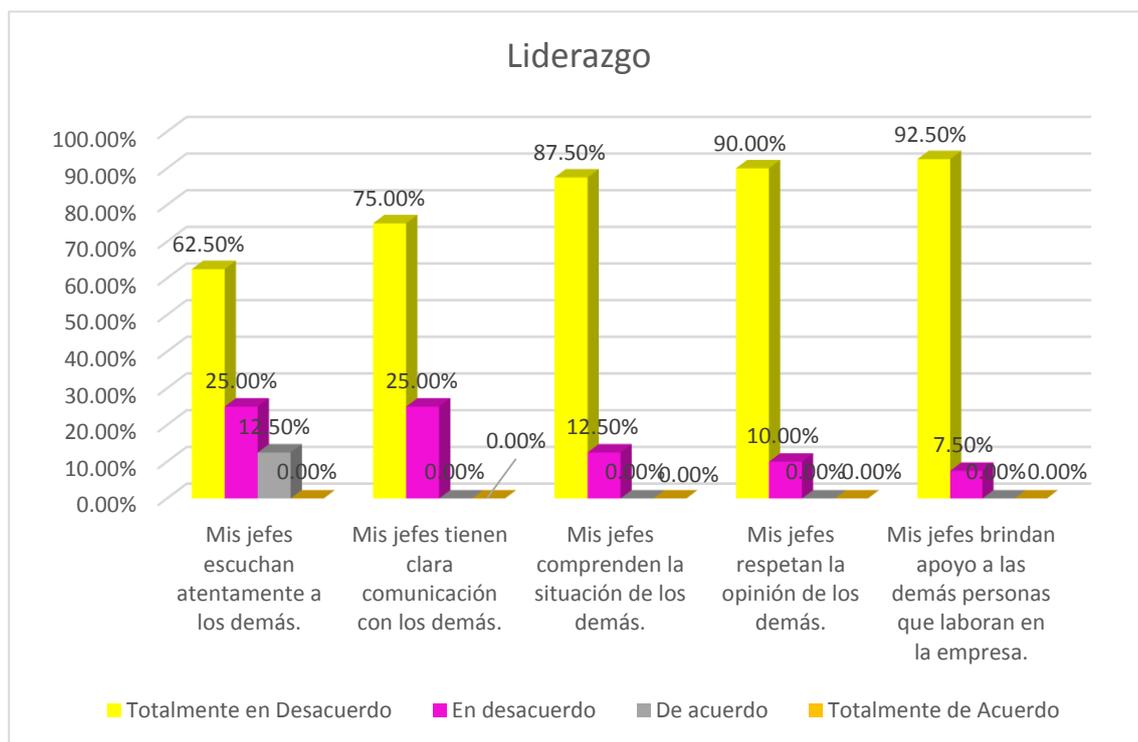


Gráfico 4. Liderazgo

1.1 El 62.50 % de los colaboradores está totalmente en desacuerdo ya que consideran que no son escuchados atentamente por sus jefes, el 25% está en desacuerdo y la minoría siendo el 12.50% manifiesta estar de acuerdo.

1.2 El 75% considera que no tiene comunicación clara dentro de la organización, 25% restante está de acuerdo.

1.3 El 87.50% se encuentra totalmente en desacuerdo en que los jefes comprenden situaciones de los colaboradores, el 12.50% está de acuerdo.

1.4 El 90% de los colaboradores indica estar totalmente en de acuerdo en que los jefes respetan las opiniones de los demás, el 10% está de acuerdo.

1.5 El 92.50% de los colaboradores consideran que el jefe los apoya cuando es requerido; el 7.50 está en desacuerdo.

De acuerdo a los resultados se concluye que los empleados consideran que sus supervisores no tienen liderazgo efectivo, ya que no toman el tiempo necesario para escucharlos, no mantienen comunicación efectiva, no sienten empatía por sus colaboradores, y no brindan el apoyo necesario cuando es oportuno.

El liderazgo efectivo es primordial en los cargos directivos o de supervisión ya que logra mantener al equipo de trabajo motivado y logran que se desempeñen eficientemente, consecuentemente logra desarrollo profesional y personal.

2. Relaciones interpersonales

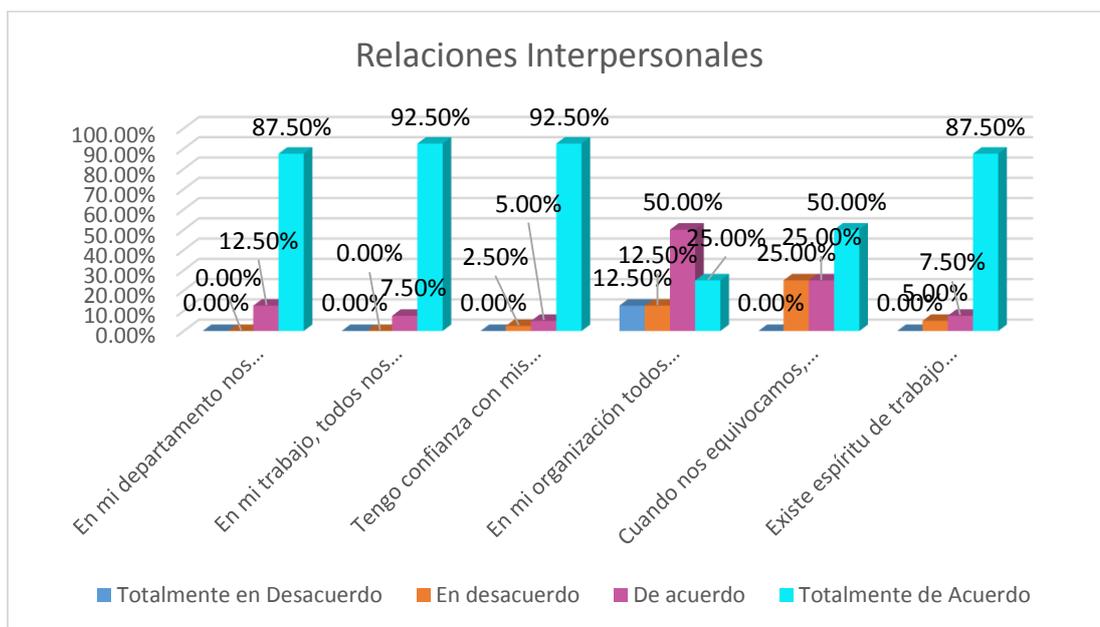


Gráfico 5. Relaciones interpersonales

2.1 De acuerdo a los datos obtenidos, el 12.50% establece estar de acuerdo en que tienen contacto permanente entre todos los colaboradores en su lugar de trabajo; el 87.50% está totalmente de acuerdo en que mantienen contacto permanente entre el equipo.

2.2 El 7.50% manifiesta estar de acuerdo en tener buenas relaciones entre ellos, el 92.50% está totalmente de acuerdo.

2.3 EL 2.50% dice estar en desacuerdo en tener confianza entre sus compañeros, el 5% está de acuerdo y un 92.50% de los colaboradores se encuentra en totalmente de acuerdo.

2.4 El 12.50% está totalmente en desacuerdo en que todos los empleados tratan de hacer un buen trabajo; el 12.50 está en desacuerdo; así mismo el 50% siendo esta la mayoría está de acuerdo y el 25% está totalmente de acuerdo.

2.5 El 25% de los colaboradores está en desacuerdo en que reconocen cuando comete errores, el 25% está de acuerdo, el 50% de los colaboradores están totalmente de acuerdo.

2.6 El 7.50% de los empleados está en desacuerdo en que el equipo tiene espíritu de trabajo, el 7.50% manifiesta estar de acuerdo, y la mayoría siendo el 87:50% está totalmente de acuerdo en tener espíritu de trabajo.

La mayoría de los colaboradores consideran tener buenas relaciones interpersonales, ya que tienen buenas relaciones entre compañeros y han desarrollado confianza entre ellos; así mismo manifiestan mantener un buen espíritu de trabajo y son capaces de reconocer cuando se equivocan, demostrando de esta manera contar con inteligencia emocional, lo cual es favorable para la administración de personal.

Los resultados se reflejan favorables, pues las relaciones entre los compañeros del equipo son saludables, sin embargo siempre es recomendable programar actividades que puedan mantener estas buenas relaciones entre compañeros, de esta manera prevenir situaciones que provoquen discordias.

3. Implicación

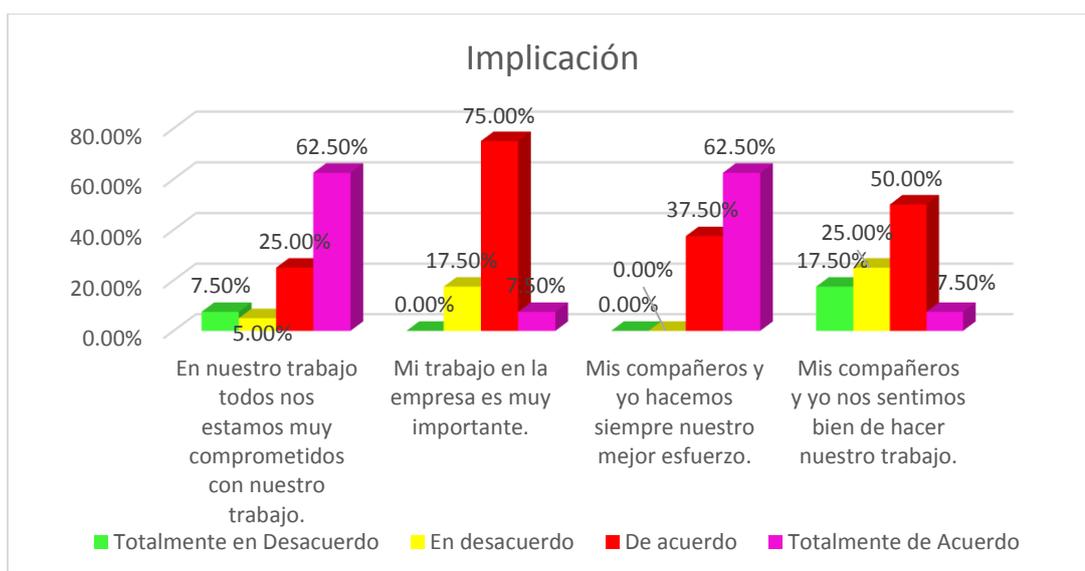


Gráfico 6. Implicación

3.1 Los datos obtenidos reflejan que el 7.50% de los colaboradores están totalmente en desacuerdo en estar comprometidos con su trabajo, el 5% está en desacuerdo, el 25% está de acuerdo en sentir compromiso en su trabajo y el 62.50 de los empleados esta totalmente de acuerdo.

3.2 El 17.50% de los empleados están en desacuerdo que su trabajo es importante para la empresa, el 75% está de acuerdo y la minoría representado por un 7.50% está totalmente de acuerdo.

3.3 El 37.50% siendo el porcentaje menor de los colaboradores manifiesta en que siempre hacen su mayor esfuerzo para realizar bien su trabajo dentro de la empresa y el 62.50% se encuentra totalmente de acuerdo.

3.4 EL 17.50% dice estar en total desacuerdo en sentirse bien al realizar el trabajo, el 25% esta en desacuerdo, la mayoría siendo el 50% está de acuerdo y el 7.50% está totalmente de acuerdo.

La mayor parte de los colaboradores se sienten comprometidos a realizar su trabajo de manera eficiente y efectiva, lo que contribuye a mantener un desempeño competitivo y lograr los objetivos de acuerdo a sus puestos de trabajo.

4. Organización

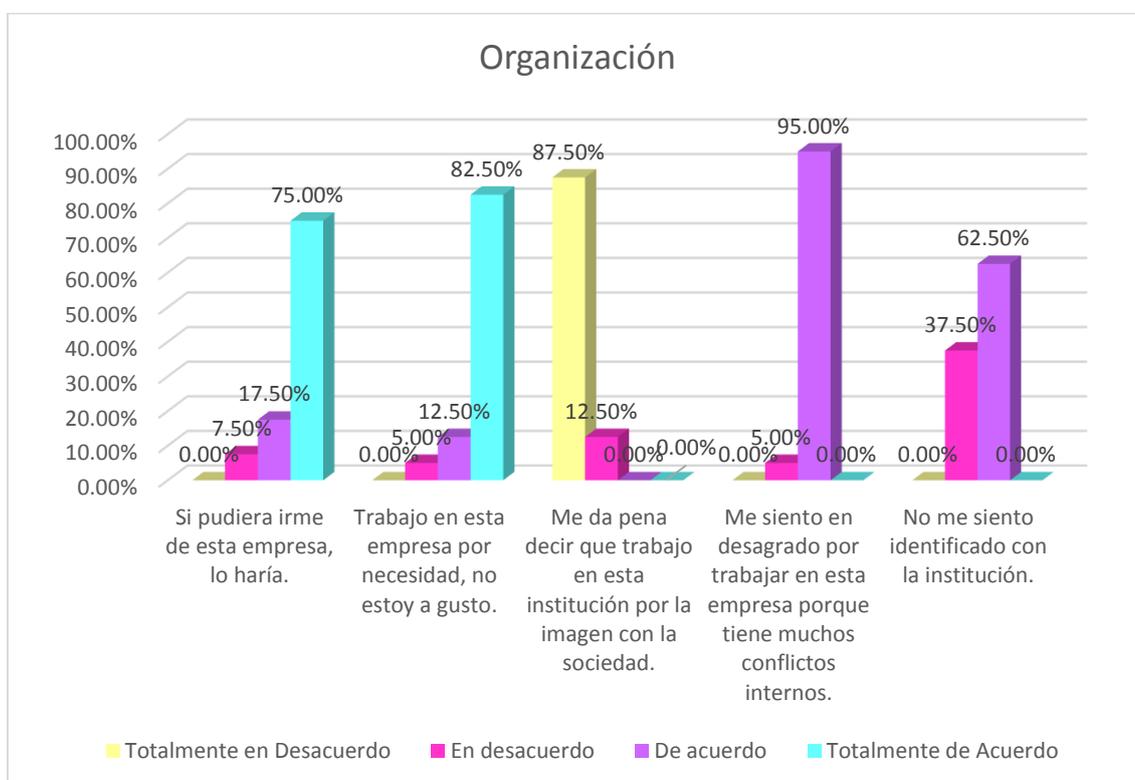


Gráfico 7 Organización

4.1 El 7.50% de los colaboradores está totalmente en desacuerdo en desvincularse de la empresa; el 17.50% se encuentra en desacuerdo, la mayoría representado por el 75% dice estar totalmente de acuerdo en irse de la organización.

4.2 La minoría reflejada por un 5% se encuentra en desacuerdo en prestar sus servicios por necesidad, el 12.50 % está de acuerdo y la mayoría siendo el 82.50 está totalmente de acuerdo en que labora por necesidad y manifiesta no sentirse a gusto.

4.3 El 87.50% está totalmente en desacuerdo en decir que se avergüenza de trabajar para la empresa, y un 12.05% siente estar en desacuerdo.

4.4 El 5%, siendo esta la minoría indica estar en desacuerdo en cuanto a que no les agrada trabajar en la empresa debido a los conflictos internos. El 95% está totalmente de acuerdo en sentir desagradado por trabajar en la empresa.

4.5 El 37.50% del personal se siente identificado con la empresa, el 62.50% está de acuerdo en no sentirse identificado con la organización.

Los colaboradores no han desarrollado sentido de pertenencia a la empresa, consideran la posibilidad de desvincularse laboralmente de la empresa y encontrar mejores ofertas de empleo.

5. Reconocimiento e incentivo

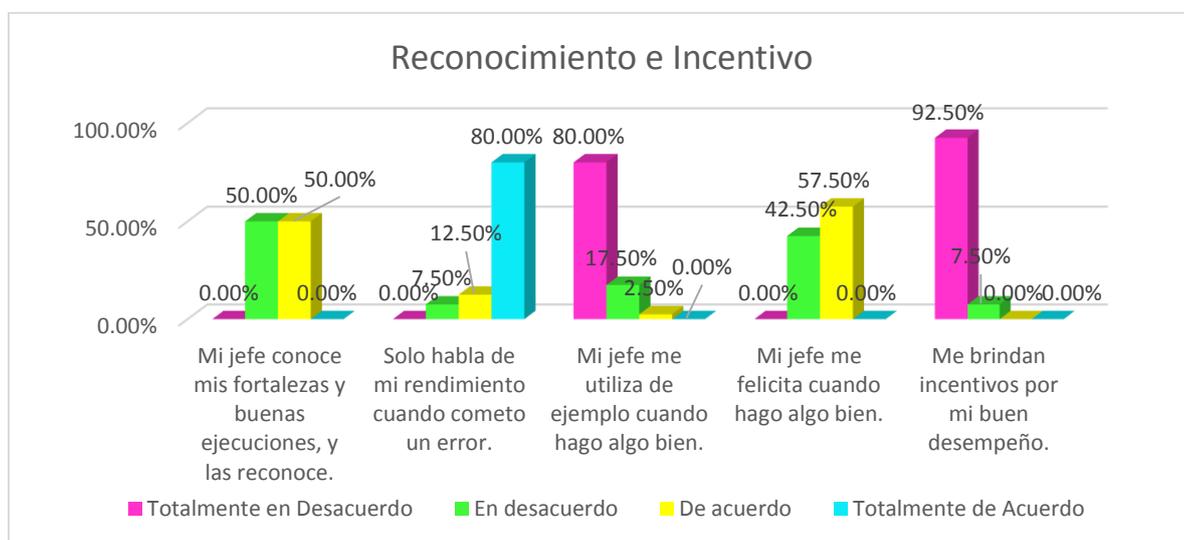


Gráfico 8. Reconocimiento e incentivo

5.1 Según los datos recopilados, el 50% de los colaboradores consideran estar en desacuerdo en que su jefe reconoce sus fortalezas; y el otro 50% están de acuerdo.

5.2 El 7.50% de los colaboradores están en desacuerdo en que sus jefes hacen referencia de él cuando comete un error, el 12.50% está de acuerdo y el 80% siendo la mayoría de los integrantes de los equipos de trabajo están totalmente de acuerdo.

5.3 El 80% están totalmente en desacuerdo en que sus jefes los utilizan de ejemplo cuando hacen algo bien, el 17.50 está en desacuerdo, el 2.50% siendo la menor parte de los empelados está de acuerdo.

5.4 El 42.50% está en desacuerdo que el jefe los felicita cuando hace algo bien; y un 57.50% está de acuerdo.

5.5 El 92.50% de los colaboradores está totalmente en desacuerdo en relación al ofrecimiento de incentivos por buen desempeño por parte de sus jefes; el 7.50% si dice estar en desacuerdo en cuanto a los incentivos recibidos.

La mayoría de los empleados manifiesta no recibir recompensas o incentivos por el buen desempeño en sus funciones, lo que ocasiona desmotivación a los empleados. Se observa que la empresa no cuenta con un programa de incentivos y beneficios para sus colaboradores.

6. Igualdad

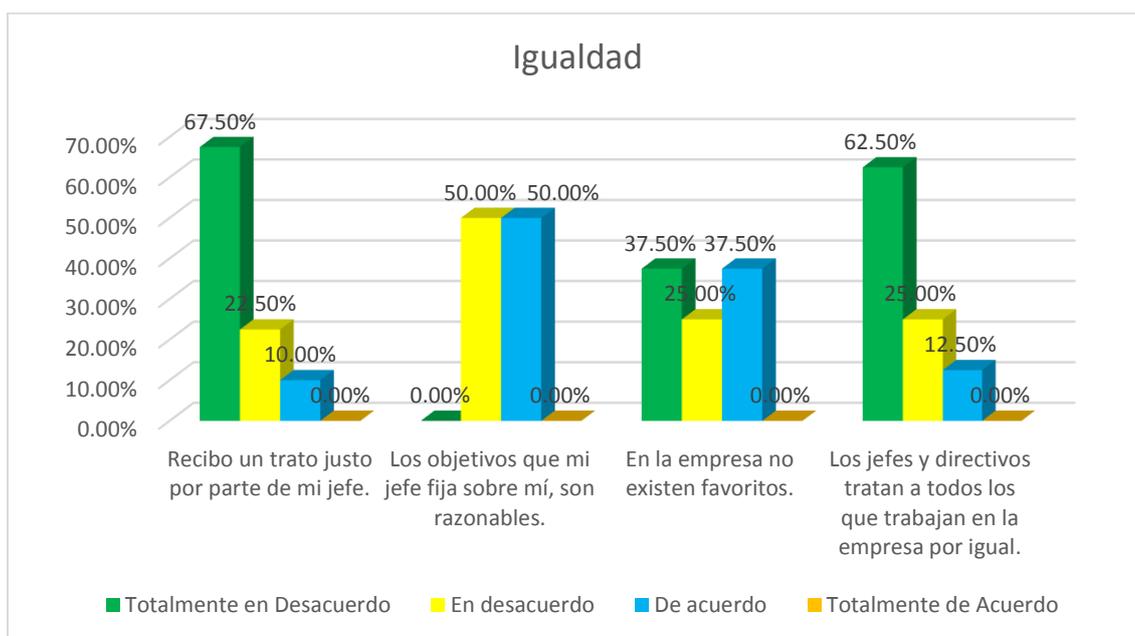


Gráfico 9. Igualdad

6.1 El 67.50% de los colaboradores están totalmente en desacuerdo en que reciben un trato justo por parte de sus jefes, el 22.50% están de acuerdo en que reciben un trato justo; el 10% están de acuerdo.

6.2 El 50% del personal está en desacuerdo en que los objetivos fijados en ellos son razonables; el otro 50% está de acuerdo en que los objetivos determinados para sus funciones son alcanzables.

6.3 EN relación a si existe favoritismo de los jefes en relación a otros empleados se dice que el 37.50% está totalmente en desacuerdo en que no existe favoritismo, el 25% está en desacuerdo y el 37.50% están de acuerdo, considerando que sí hay favoritismo hacia algún empleado.

6.4 El 62.50% manifiesta estar en total desacuerdo en ser tratados por igual por sus jefes o supervisores, el 25% se encuentra en desacuerdo, y el 12.50% está de acuerdo.

De acuerdo a los resultados se observa que los colaboradores consideran que en la organización no existe igualdad, puesto que no todos reciben el mismo trato y se refleja favoritismo, además un considerable porcentaje de los colaboradores considera que los objetivos trazados para cada uno no son razonables y alcanzables.

7. Autonomía y toma de decisiones

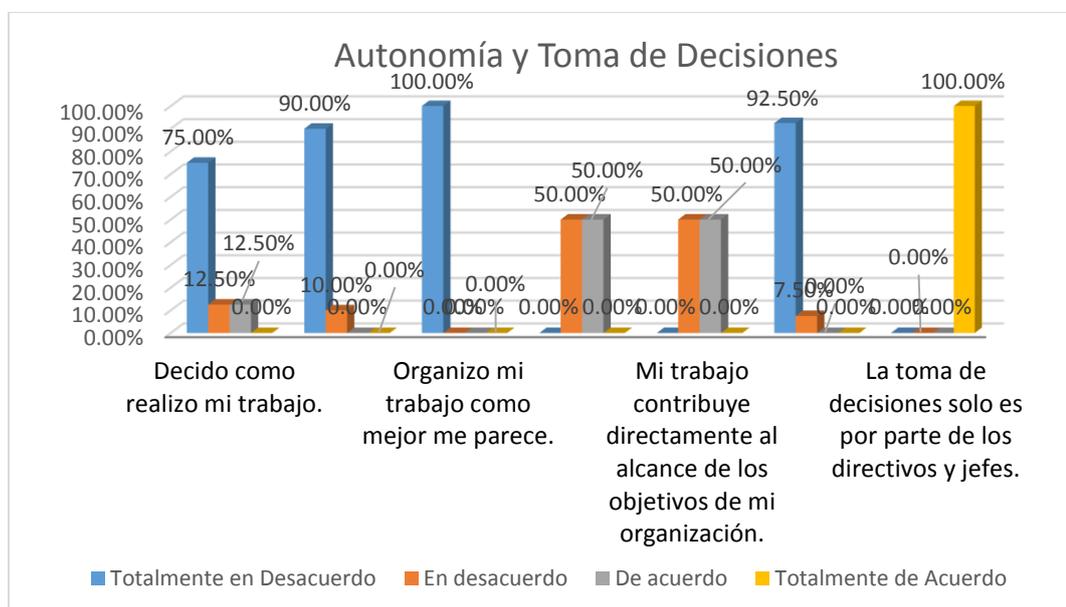


Gráfico 10. Autonomía y toma de decisiones

En esta sección se le hicieron varias consultas sobre si tenían autonomía en las siguientes actividades:

7.1 El 75% de los colaboradores están totalmente en desacuerdo en que toman decisiones en la forma de realizar sus tareas laborales, y 12.5% en ambas opciones de desacuerdo y en de acuerdo respectivamente.

- 7.2 El 90% de los empleados dicen estar totalmente en desacuerdo en que proponen sus propias actividades de trabajo. y el 10 % siendo la minoría se encuentra en desacuerdo.
- 7.3 El 100% está totalmente en desacuerdo en que organizan sus tareas como mejor les parece.
- 7.4 El 50% de los colaboradores opina que está en desacuerdo en que sienten capaces para realizar sus funciones y el otro 50% está de acuerdo con esta afirmación.
- 7.5 El 50% de los encuestados opinan que está en desacuerdo en relación a la contribución directa de y el otro 50% está de acuerdo con esta afirmación.
- 7.6 La mayoría siendo el 92.5% está totalmente en desacuerdo en que cuando existen inconvenientes la opinión de ellos son tomadas en cuenta y la minoría reflejada en un 7.5% está en desacuerdo.
- 7.7 La toma de decisiones solo es por parte de los directivos, en esta enunciación el 100% de los encuestados están totalmente de acuerdo.

Según los resultados los empleados manifiestan que no tienen autonomía, ni son tomados en cuenta en la toma de decisiones, ya que solo deben seguir las instrucciones giradas por los directivos de la empresa.

8. Tecnología e Innovación

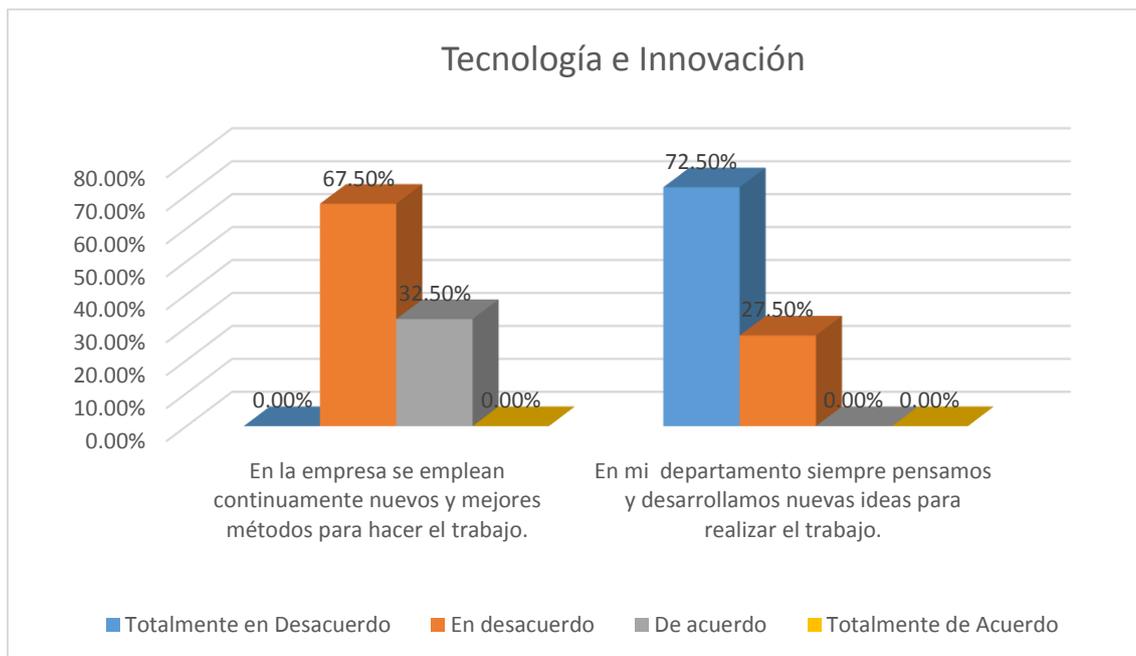


Gráfico 11. Tecnología e innovación

En esta categoría se les hizo 2 consultas:

8.1 La mayor parte de los colaboradores representado por un 67.5% opina que está en desacuerdo en que la empresa emplea continuamente nuevos y mejores métodos para hacer el trabajo y el 32.5% está de acuerdo con esta afirmación.

8.2 , El 72.5% siendo este el mayor porcentaje de colaboradores opina que está totalmente en desacuerdo en que en el departamento para el cual laboran siempre piensan y desarrollan nuevas ideas para desarrollar el trabajo y el 27.5% está en desacuerdo con esta afirmación.

Los colaboradores consideran que en la empresa no implementan nuevos y/o mejores métodos para la realización de sus labores, no existe un programa de innovación.

9. Rendimiento y estructura del puesto

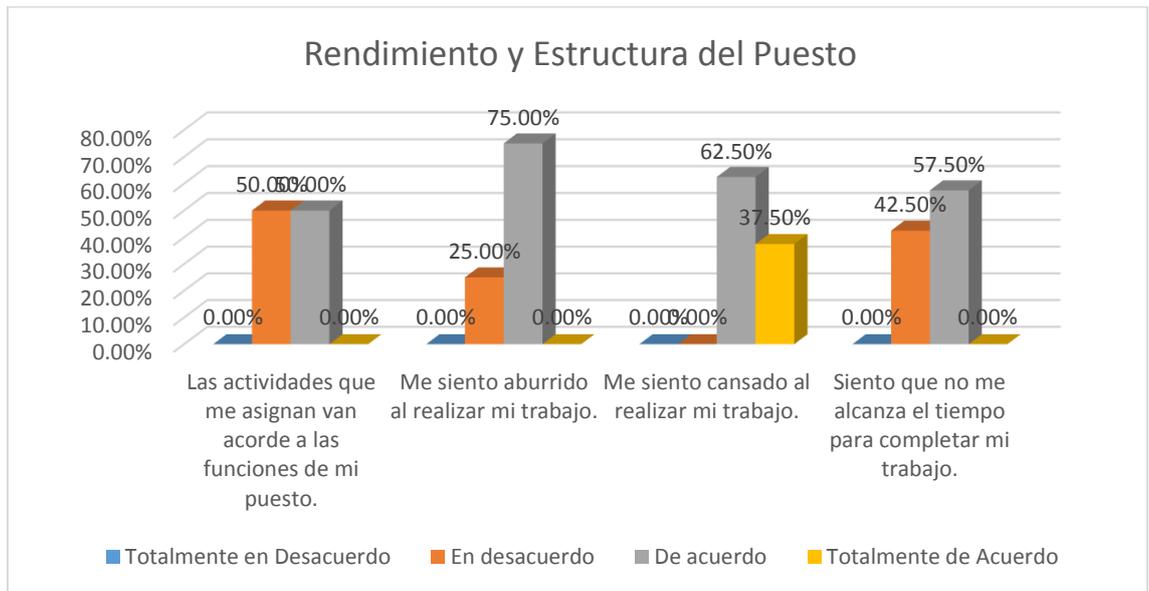


Gráfico 12. Rendimiento y estructura del puesto

En este inciso se les pidió la opinión de las siguientes afirmaciones:

- 9.1 En relación a si la asignación de las actividades van acorde a las funciones del puesto, se observa que el 50% de los empleados está en desacuerdo y el otro 50% de acuerdo con la misma.
- 9.2 El 75% de los colaboradores expresa estar de acuerdo en sentirse aburrido al realizar el trabajo y el 25% está en desacuerdo.
- 9.3 La mayor parte de los encuestados representado en un 62.5% está de acuerdo en sentirse cansado al realizar su trabajo, y el 37.5% está totalmente de acuerdo con la afirmación.
- 9.4 El 57.5% de los colaboradores está de acuerdo en sentir que el tiempo es insuficiente para completar sus tareas laborales y el 42.5% está totalmente en desacuerdo con la afirmación.

Según los resultados observados en esta sección los colaboradores indican sentirse aburridos y cansados al realizar sus labores, adicionalmente consideran que el tiempo es insuficiente para realizar sus labores.

10. Apoyo

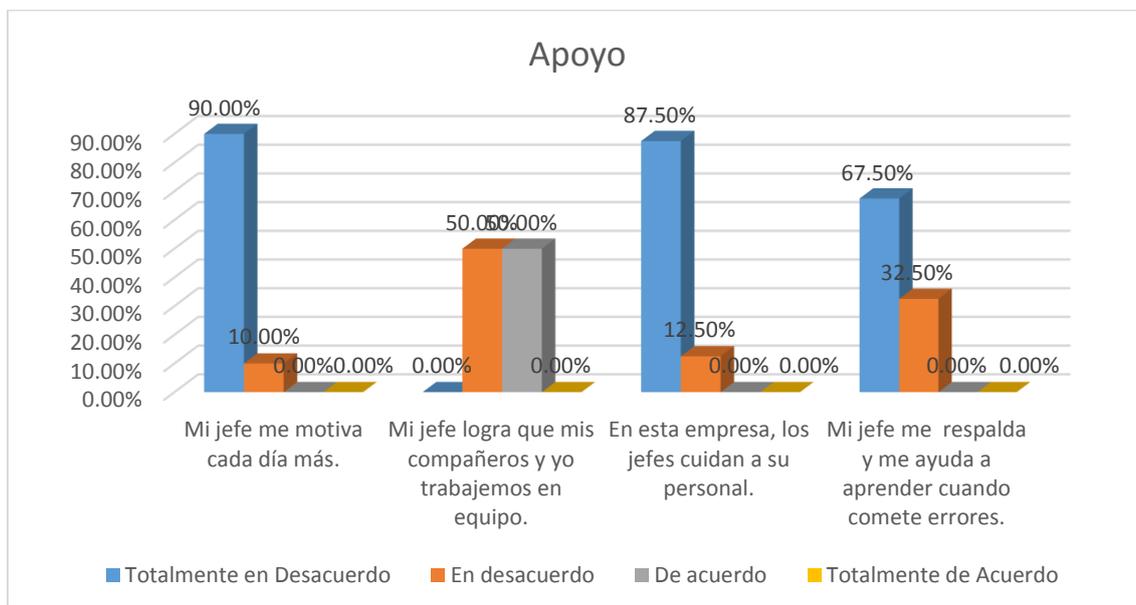


Gráfico 13. Apoyo

En cuanto al aspecto del apoyo se les consulto la opinión de:

10.1 En relación a que si el jefe los motiva cada día más, la mayoría reflejado en 90% está totalmente desacuerdo y el otro 10% en desacuerdo.

10.2 En referencia a que si el jefe logra que los colaboradores trabajen en equipo se observa que el 50% está en desacuerdo y el otro 50% está de acuerdo con esta afirmación.

10.3 El 87.5% de los encuestados está totalmente en desacuerdo en que los jefes cuidan al personal, la minoría siendo el 12.5% en desacuerdo.

10.4 Mi jefe me respalda y me ayuda a aprender cuando comete errores El 67.5% de los colaboradores manifiesta estar totalmente en desacuerdo en que el jefe respalda y ayuda cuando cometen desaciertos y el otro 32.5% manifiesta estar en desacuerdo.

Los colaboradores de la empresa dejan en claro que no sienten ningún tipo de apoyo por parte de sus jefes, ya que no existe la debida retroalimentación cuando es requerido.

11. Ambiente físico y cultura

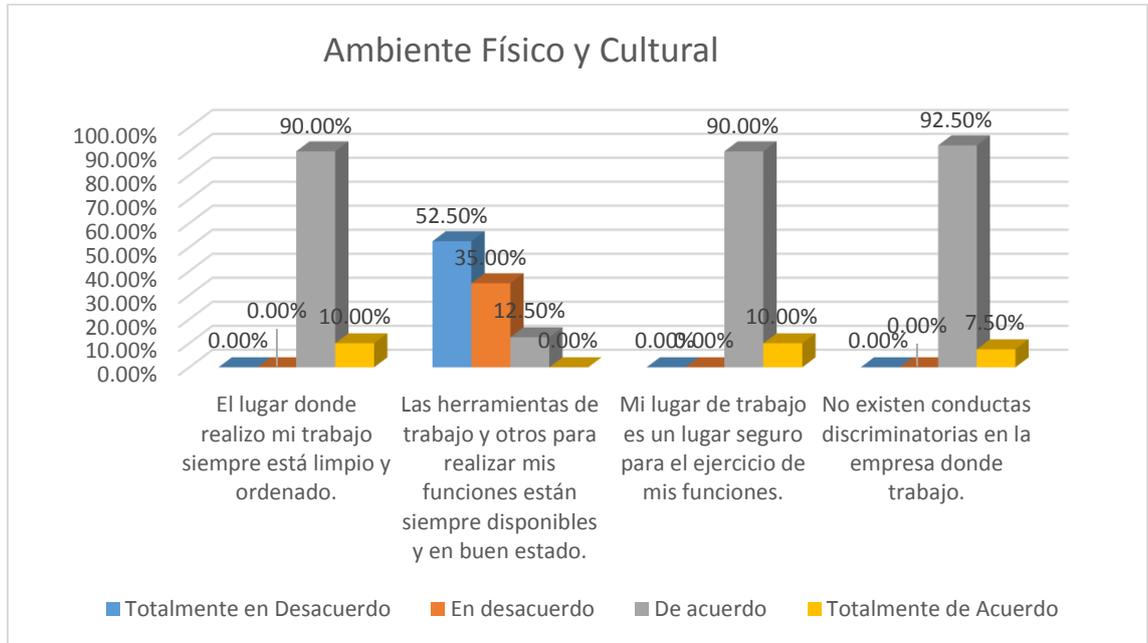


Grafico 14. Ambiente físico y cultural

En cuanto al aspecto del ambiente físico y cultura, se les consulta su opinión de:

11.1 El 90% de los empleados manifiesta estar de acuerdo que el lugar donde realizan sus actividades está limpio y ordenado y el otro 10% está totalmente de acuerdo.

11.2 El 52.5% de los empleados está totalmente en desacuerdo en contar las herramientas de trabajo para la realización de sus funciones, el otro 35% está en desacuerdo y el otro 12.5 está de acuerdo.

11.3 En referencia a que si el lugar de trabajo es un lugar seguro para el ejercicio de las funciones, el 90% esta desacuerdo y el otro 10% está totalmente de acuerdo.

11.4 Haciendo referencia a que no existen conductas discriminatorias en la empresa donde trabajo, la mayoría representado por el 92.5% está de acuerdo con esta afirmación y la minoría siendo de 7.5% está totalmente de acuerdo.

En cuanto al entorno físico los colaboradores se sienten bien asimismo, no hay discriminación en la empresa; pero no están satisfecho con el estado o disponibilidad de las herramientas de trabajo.

12. Capacitación y desarrollo

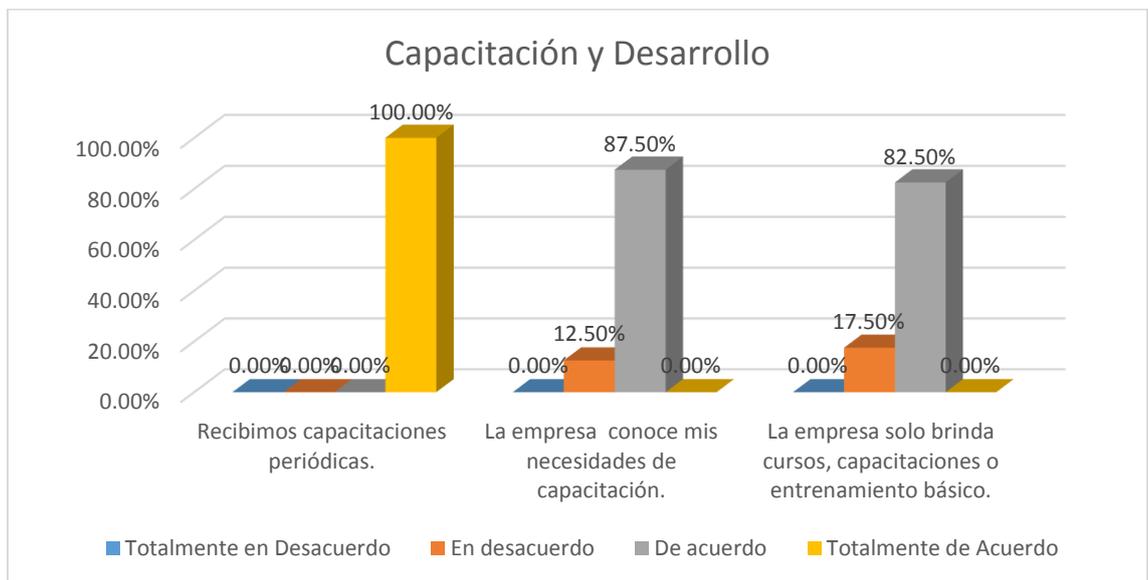


Grafico 15. Capacitación y desarrollo

En la sección del desarrollo y formación la opinión de los encuestados fueron las siguientes:

12.1 El 100% están totalmente de acuerdo que reciben capacitaciones periódicamente.

12.2 El 87.5% está de acuerdo que la empresa conoce sus necesidades de capacitación mientras que el otro 12.5% están en desacuerdo.

12.3 El 82.5% está de acuerdo que la empresa solo brinda cursos, capacitaciones o entrenamiento básico, el 17.5% está en desacuerdo.

Los resultados demuestran que el personal es capacitado frecuentemente en temas que le ayuden a mejorar el desarrollo de sus funciones.

13. Satisfacción personal

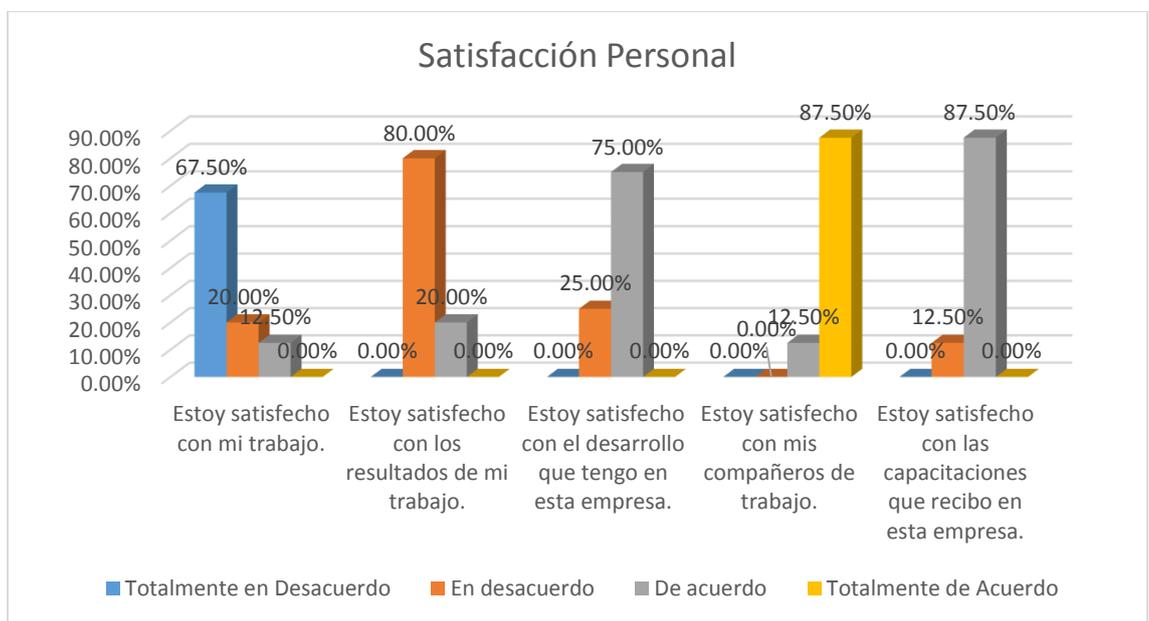


Gráfico 16. Satisfacción personal

En este ítem se presente determinar cómo se siente el personal en su trabajo:

13.1 Está satisfecho con su trabajo, El 67.5% de los participantes manifiestan estar totalmente en desacuerdo en sentirse satisfecho con su trabajo, el otro 20% está en desacuerdo y el otro 12.5% está de acuerdo con la misma.

13.2 Si están satisfechos con su trabajo el 80% está en desacuerdo y el otro 20% está de acuerdo con la afirmación.

13.3 Al consultarles si están satisfechos con el desarrollo en la empresa el 75% está de acuerdo y el otro 25% está en desacuerdo.

13.4 En cuanto a la relación con sus compañeros de trabajo el 87.5% están totalmente de acuerdo con los mismos y el otro 12.5% está de acuerdo con ellos.

13.5 En cuanto a la satisfacción con referencia a las capacitaciones que recibe en la empresa el 87.5% está de acuerdo y el otro 12.5% está en desacuerdo con las mismas.

Según los resultados se puede observar que la mayoría de los colaboradores encuestados no se sienten satisfechos con su trabajo ni con los resultados, pero si con su desarrollo en la empresa y su relación con sus compañeros.

4.5 Propuesta de mejora

Con la finalidad de contribuir a mejorar el Clima Organizacional de las farmacias de acuerdo a los resultados encontrados en este diagnóstico a través de los diversos métodos aplicados se propone un plan de mejora de acuerdo a los siguientes enunciados:

- Análisis o evaluación de las competencias de liderazgo de los jefes de la empresa.
- Desarrollar las competencias de liderazgo en las que tengan oportunidad de mejoras los jefes.
- Elaborar un calendario de vacaciones a fin que dicho derecho de los colaboradores cumplan según programación.
- Analizar el horario de los colaboradores con el fin de revisar la posibilidad de reducir el horario de trabajo de algunas posiciones.

- Contratación de personal interino con el fin de que apoye al personal permanente con el cumplimiento de los horarios de trabajo.
- Implementar un programa con su respectiva política de incentivos y beneficios que genere motivación al personal.

4.6 Implementación de los cambios

4.6.1 Cronograma de aplicación

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INICIO	FINAL	01/04/2017	15/04/2017	30/04/2017	01/05/2017	15/05/2017	30/05/2017	Mes Julio	Mes Febrero
1	Diagnóstico de necesidades de capacitación a jefes y supervisores en el área de habilidades directivas.	Departamento de Capital Humano , área de Desarrollo y Formación de la empresa	01/04/2017	30/04/2017								
2	Implementación de capacitaciones a jefes y supervisores.	Área de Desarrollo y Formación de la empresa	01/05/2017	30/05/2017								
3	Diseño de programa de beneficios e incentivos.	Área de compensación y beneficios de la empresa	01/04/2017	30/04/2017								
4	Aprobación e implementación de programa de incentivo y beneficios.	Directivos de la empresa y Área de compensación y beneficios de la empresa	15/05/2017									
5	Encuestas y entrevista de salida de personal.	Área de Relaciones Laborales	Continuo									
6	Evaluación de clima laboral.	Área de Relaciones Laborales	Semestral (en los meses de febrero y julio de cada año)									
7	Evaluación de reprogramación de vacaciones y días descanso	Área de operaciones / Capital Humano	15/04/2017	30/04/2017								
8	Reprogramación de turnos.	Área de operaciones	01/04/2017	30/04/2017								

4.6.2 Detalle de cambios y responsables de su ejecución

4.7 Propuesta de mejora continúa

En relación a los hallazgos encontrados en relación a los resultados obtenidos se elaboró el siguiente plan de acción:

OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	FORMA DE APLICACIÓN	RESPONSABLE
<p>Monitorear periódicamente los índices de rotación de personal en relación al clima laboral que actualmente enfrentan los colaboradores.</p>	<p>-Dar continuidad a la implementación de estrategias de medición de niveles de rotación.</p>	<p>Extraer del sistema SAP los datos de altas y bajas de manera mensual para poder calcular el índice de rotación y así verificar si el mismo está aumentando o disminuyendo.</p>	<p>Compensación y Beneficios / Relaciones Laborales</p>
<p>Identificar los motivos de desvinculación laboral.</p>	<p>-Aplicar encuestas de salida de personal para su debido análisis y propuesta de soluciones.</p>	<p>Cada vez que se reciba una nota de renuncia se deberá mediante el instrumento de entrevista y encuesta de salida utilizada por la empresa obtener los datos y/o</p>	<p>Relaciones Laborales</p>

		motivos por los cuales el colaborador decide retirarse de la misma.	
Diseñar un programa de incentivos y beneficios de acuerdo al puesto que el colaborador ocupa.	<p>-Implementar un programa de incentivos y beneficios que estimule el buen desempeño e identificación hacia la organización.</p> <p>-Implementar un programa de reconocimiento al buen desempeño de los colaboradores.</p> <p>-Implementar un programa de actividades recreativas que fortalezca la relación entre supervisores y colaboradores.</p>	<p>El departamento de Capital Humano deberá reunirse 1 o 2 veces al año con el fin de plantear y/o revisar para actualizar el programa de incentivos y beneficios que los colaboradores poseen con el fin del mejoramiento de los mismos y presentárselos posteriormente a la presidencia de la compañía, con el fin de su aprobación u observaciones.</p>	Capital Humano

<p>Mejorar el estilo directivo de los supervisores o jefes de farmacia.</p>	<p>-Diseñar programas de capacitaciones periódicas a jefes y/o supervisores en relación a la administración de personal.</p>	<p>Aplicar una evaluación que brinden los resultados sobre el tipo de liderazgo que los jefes de operaciones poseen.</p> <p>Una vez identificados las fortalezas y oportunidades de mejoras desarrollar un plan de acción para el mejoramiento de estas.</p>	<p>Capital Humano y Operaciones</p>
<p>Desarrollar una cultura de comunicación efectiva entre supervisores y colaboradores.</p>	<p>-Implementar estrategias de comunicación que faciliten los procesos y la retroalimentación necesaria.</p>	<p>Implementar distintos talleres o capacitaciones en los cuales se busque implementar o desarrollar la comunicación entre los colaboradores y los jefes.</p>	<p>Capital Humano y Operaciones</p>

<p>Determinar la cantidad de personal requerida para el buen funcionamiento de las farmacias.</p>	<p>Analizar si la carga y jornada laboral que asisten los colaboradores es adecuada para su salud personal y laboral.</p>	<p>Mediante un estudio de hora-hombre y tomando en cuenta las ventas en las farmacias, el área de operaciones deberá calcular o establecer la cantidad de personal que necesita en cada farmacia y horario.</p>	<p>Operaciones</p>
<p>Establecer un inventario de recursos con los que cuenta la farmacia.</p>	<p>Brindar los recursos que sean necesarios para la facilitación de la realización de las actividades laborales.</p>	<p>Cada supervisor de zona deberá en sus recorridos a las farmacias, verificar los equipos o suplementos que les hacen falta a su equipo de trabajo.</p>	<p>Operaciones</p>
<p>Elaboración de estudio de mercado laboral.</p>	<p>Realizar un análisis comparativo anualmente sobre las condiciones laborales ofrecidas por otras empresas del rubro en relación a las</p>	<p>Conseguir con otras áreas de recursos humanos de otras empresas del rubro o incluso con los colaboradores de las mismas</p>	<p>Departamento de Capital Humano.</p>

	que actualmente ofrecen en la farmacia.	la información de las condiciones laborales que les ofrecen con el fin de tener una comparativa y poder exponer a la presidencia si estamos o no siendo competitivos y que necesitaríamos para serlos.	
--	---	--	--

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Según los hallazgos encontrados se enuncia lo siguiente:

1. En base a los resultados obtenidos en relación al clima organizacional y considerado el índice de salida de los colaboradores, se determina que la rotación de personal se encuentra afectada por el clima organizacional actual en Farmacias Kielsa Tegucigalpa, la desvinculación laboral es por decisión del colaborador y no de la empresa;
2. El clima laboral actual en Farmacias Kielsa Tegucigalpa no es el esperado para el buen funcionamiento en una organización, puesto que el existente provoca en los colaboradores ausencia de sentido de pertenencia y compromiso hacia la empresa, así mismo perjudica la satisfacción personal y/o laboral en ellos. Además, la constante salida de personal genera que las asignaciones aumenten en los empleados que continúan laborando y genera cansancio en ellos por lo tanto también deciden desvincularse de la organización.
3. Los puntos de mejora identificados hacen referencia principalmente al tipo de liderazgo implementado por los jefes o supervisores el cual obstaculiza los canales de comunicación para la debida retroalimentación, reconocimiento de las fortalezas y/o potenciales del equipo de trabajo, y limitando la autonomía e innovación en la realización de las tareas laborales.

4. Actualmente la empresa no cuenta con un plan de compensación, reconocimiento y beneficios orientado a la retención y atracción de personal.

1.2 RECOMENDACIONES

1. Realizar un estudio de clima laboral de manera semestral, el cual contribuya a detectar los puntos de mejora y lograr tomar medidas correctivas a temprana hora orientado a reducir el índice de rotación de personal, además complementar este estudio con entrevistas de salida de personal.
2. Realizar diagnósticos del tipo de liderazgo que implementan los supervisores y/o jefes de las farmacias existentes en Tegucigalpa, con la finalidad de identificar las fortalezas y/o potencialidades así como los puntos de mejora pertinentes para cada uno de ellos, esto de acuerdo a los resultados del estudio del tipo liderazgo de los supervisores o jefes.
3. Programar y brindar capacitaciones periódicas sobre las nuevas tendencias de administración de personal con la finalidad de mantener el buen ánimo, disposición y rendimiento de los colaboradores que los supervisores o jefes tienen a cargo.
4. Realizar un estudio de benchmarking, con el fin de recolectar información que permita realizar un análisis sobre las condiciones laborales que ofrecen las empresas del mismo rubro, en relación a las que actualmente brinda Farmacias Kielsa; de esta manera realizar los ajustes necesarios para retener los colaboradores y/o reducir el índice de rotación de personal.
5. Desarrollar programas de compensación, beneficios, incentivos y actividades integrales que generen sentido de pertenencia y satisfacción en los colaboradores;

de esta manera retener al buen personal con el que cuenta la empresa. Consecuentemente reducir costos en procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.

IV. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Alexis, G. (1997 Diciembre). *Sociedad Latinoamericana para la calidad*. Obtenido de <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADLD0000762/C2.pdf>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*.
- Chiavenato, I. (2a edición). En I. Chiavenato, *La Dinámica de las personas en las Organizaciones*. Mexico.
- Emprende Pyme. (s.f.). Clima Organizacional.
- Empresa, Psicología y. (s.f.). Dimensiones del Clima Laboral. *Renovando Empresas con Talento Humano*.
- Fernandez, B. H. (1998).
- Flores García, r. (1992). *Comportamiento en las Organizaciones*. Universidad del Pacífico.
- Greus. (2017). *Que es la cultura Organizacional*. Obtenido de <https://www.significados.com/cultura-organizacional/>
- Kielsa, F. (2016). *Farmacias Kielsa*. Obtenido de <http://www.kielsa.com/>
- Los Recursos Humanos*. (09 de Diciembre de 2014). Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/rotacion-del-personal/>
- Mayorca Ronald, Morillo Loida, Massoneau Andrés. (2009). *Cultura Organizacional*. Bolívar.
- Ortiz Serrano, P. y. (s.f.). *Psicología para América Latina*.
- Polilibros. (2012). Obtenido de Polilibros:
http://148.204.211.134/polilibros/Portal/Polilibros/P_proceso/ADMINISTRACION_II_TRANSPORT_Eva_Cruz_Maldonado/Polilibro/Unidad%201/1.5.htm
- Psicología, Empresa*. (Octubre de 2010). Obtenido de <http://psicologiayempresa.com/%C2%BFque-es-el-comportamiento-organizacional.html>
- Red, Ecu. (s.f.). Clima Organizacional. *Ecu Red, Conocimiento con todo y para todos*.

Sanchez, Y. P. (23 de Noviembre de 2014). *EUDE*. Obtenido de EUDE:
<http://www.gerencie.com/como-retener-el-personal-en-una-organizacion.html>

Sandra Torres, PYMES. (s.f.). CLima Organizacional. *Emprende Pyme*.

Secretaria de Salud, P. (2009). *Metodología de estudio del clima laboral*. Perú.

Torres Valencia, O. (Julio de 2007). Obtenido de
<http://www.monografias.com/trabajos14/insatisf-laboral/insatisf-laboral.shtml>

Universidad de Concepción, e. (s.f.). *Importancia de un Buen Clima Laboral*.

V. REFERENCIAS ADICIONALES

- ✓ *Organizational climate and labour performance of the Company “vigilantes associate” oriental coast of the Lake*
- ✓ **Informe de resultados: clima laboral.** *Unidad para la docencia virtual (diciembre de 2013)*
- ✓ *Metodología de la Investigación, Roberto Hernandez Sampieri, Carlos Fernandez Collado, Pilar Baptista Lucio, 4ta Edición*
- ✓ *Tesis “Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaria de Seguridad Pública en Tamaulipas Rm n° 623-2008/minsa*
- ✓ *Estudio de Clima Laboral, MEDIDENTN, 2015*

VI. ANEXOS

6.1 CUESTIONARIO

FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CLIMA LABORAL FARMACIAS KIELSA TEGUCIGALPA



CUESTIONARIO

Objetivo: El propósito de la aplicación de este cuestionario es obtener información en relación al clima laboral en que desarrollan sus funciones laborales diarias; la cual permita identificar los factores organizacionales que inciden en su desempeño, de acuerdo a los resultados se realizaran las recomendaciones necesarias para orientar la mejora continua en beneficio de la empresa y sus colaboradores.

Instrucciones: marque con un cheque la casilla de la respuesta que usted considera correcta fundamentada en su propia experiencia y opinión. La información obtenida es carácter confidencial y su uso será para emitir resultados objetivos.

I. DATOS GENERALES

1. GENERO:

Masculino

Femenino

2. ESTADO CIVIL:

Soltero Casado

3. TIPO DE CONTRATO:

Permanente

Periódico

4. ANTIGÜEDAD LABORAL:

1 año

2- 5 años

6-10 años

11 años en adelante

5. EDAD:

- 18- 25 años ___
 26- 30 años ___
 31- 35 años ___
 36 – 40 años ___
 41 – 45 años ___
 45 años o más ___

6. NIVEL EDUCATIVO

Primaria ___ Secundaria ___ Superior ___

A continuación se le presentan una serie de enunciados, los cuales debe leer cuidadosamente. Marque con un cheque en el recuadro a la derecha de cada enunciado, eligiendo la opción que más se acerque a su experiencia y opinión.

FACTOR	No	DESCRIPCIÓN	TED	ED	DA	TDA
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. LIDERAZGO	1.1	Mis jefes escuchan atentamente a los demás.				
	1.2	Mis jefes tienen clara comunicación con los demás.				
	1.3	Mis jefes comprenden la situación de los demás.				
	1.4	Mis jefes respetan la opinión de los demás.				
	1.5	Mis jefes brindan apoyo a las demás personas que laboran en la empresa.				
2. RELACIONES INTERPERSONALES	2.1	En mi departamento nos mantenemos en contacto permanente.				

	2.2	En mi trabajo, todos nos llevamos muy bien.				
	2.3	Tengo confianza con mis compañeros de trabajo.				
	2.4	En mi organización todos tratamos de hacer un buen trabajo.				
	2.5	Cuando nos equivocamos, lo reconocemos.				
	2.6	Existe espíritu de trabajo en mi equipo.				
3.IMPLICACIÓN	3.1	En nuestro trabajo todos nos estamos muy comprometidos con nuestro trabajo.				
	3.2	Mi trabajo en la empresa es muy importante.				
	3.3	Mis compañeros y yo hacemos siempre nuestro mejor esfuerzo.				
	3.4	Mis compañeros y yo nos sentimos bien de hacer nuestro trabajo.				
4. ORGANIZACIÓN	4.1	Si pudiera irme de esta empresa, lo haría.				
	4.2	Trabajo en esta empresa por necesidad, no estoy a gusto.				

	4.3	Me da pena decir que trabajo en esta institución por la imagen con la sociedad.				
	4.4	Me siento en desagrado por trabajar en esta empresa porque tiene muchos conflictos internos.				
	4.5	No me siento identificado con la institución.				
5. RECONOCIMIENTO E INCENTIVO	5.1	Mi jefe conoce mis fortalezas y buenas ejecuciones, y las reconoce.				
	5.2	Solo habla de mi rendimiento cuando cometo un error.				
	5.4	Mi jefe me utiliza de ejemplo cuando hago algo bien.				
	5.5	Mi jefe me felicita cuando hago algo bien.				
	5.6	Me brindan incentivos por mi buen desempeño.				
6.IGUALDAD	6.1	Recibo un trato justo por parte de mi jefe.				
	6.2	Los objetivos que mi jefe fija sobre mí, son razonables.				
	6.3	En la empresa no existen favoritos.				

	6.4	Los jefes y directivos tratan a todos los que trabajan en la empresa por igual.				
7. AUTONOMÍA Y TOMA DE DECISIONES	7.1	Decido como realizo mi trabajo.				
	7.2	Propongo mis propias actividades de trabajo.				
	7.3	Organizo mi trabajo como mejor me parece.				
	7.4	Me siento capaz para realizar las funciones que hago.				
	7.5	Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de mi organización.				
	7.6	Cuando existen inconvenientes, mi opinión y la de mis compañeros de trabajo son tomadas en cuenta.				
	7.7	La toma de decisiones solo es por parte de los directivos y jefes.				
8. TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN	8.1	En la empresa se emplean continuamente nuevos y mejores métodos para hacer el trabajo.				

	8.2	En mi departamento siempre pensamos y desarrollamos nuevas ideas para realizar el trabajo.				
9. RENDIMIENTO Y ESTRUCTURA DEL PUESTO	9.1	Las actividades que me asignan van acorde a las funciones de mi puesto.				
	9.2	Me siento aburrido al realizar mi trabajo.				
	9.3	Me siento cansado al realizar mi trabajo.				
	9.4	Siento que no me alcanza el tiempo para completar mi trabajo.				
10. APOYO	10.1	Mi jefe me motiva cada día más.				
	10.2	Mi jefe logra que mis compañeros y yo trabajemos en equipo.				
	10.3	En esta empresa, los jefes cuidan a su personal.				
	10.4	Mi jefe me respalda y me ayuda a aprender cuando cometo errores.				
11. AMBIENTE FÍSICO Y CULTURAL	11.1	El lugar donde realizo mi trabajo siempre está limpio y ordenado.				

	11.2	Las herramientas de trabajo y otros para realizar mis funciones están siempre disponibles y en buen estado.				
	11.3	Mi lugar de trabajo es un lugar seguro para el ejercicio de mis funciones.				
	11.4	No existen conductas discriminatorias en la empresa donde trabajo.				
12. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	12.1	Recibimos capacitaciones periódicas.				
	12.2	La empresa conoce mis necesidades de capacitación.				
	12.3	La empresa solo brinda cursos, capacitaciones o entrenamiento básico.				
13. SATISFACCIÓN PERSONAL	13.1	Estoy satisfecho con mi trabajo. Estoy satisfecho con mis jefes.				
	13.2	Estoy satisfecho con los resultados de mi trabajo.				
	13.3	Estoy satisfecho con el desarrollo que tengo en esta empresa. Estoy satisfecho con mis compañeros de trabajo.				

	13.4	Estoy satisfecho con las capacitaciones que recibo en esta empresa.				
--	------	---	--	--	--	--

GLOSARIO

- COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan.

-MERCADO LABORAL

Mercado en donde confluyen la oferta y la demanda de trabajo. La oferta de trabajo está formada por el conjunto de trabajadores que están dispuestos a trabajar y la demanda de trabajo por el conjunto de empresas o empleadores que contratan a los trabajadores.

-PLAN DE ACCIÓN

Prioriza las iniciativas para cumplir con ciertos objetivos y metas, constituyendo una especie de guía brindando una estructura para llevar a cabo un proyecto.
(Economipedia, 2012)