



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA  
ROTACIÓN DE PERSONAL DE KIELSA FARMACÉUTICA**

**SUSTENTADO POR:**

**YENY ARACELY BANEGAS**

**SOFIA DANESY VILLEDA PERDOMO**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**SAN PEDRO SULA, CORTÉS, HONDURAS, C.A.**

**ENERO, 2018**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTORA ACADEMICA**

**DESIREE TEJADA CALVO**

**VICEPRESIDENTE UNITEC, CAMPUS S.P.S**

**CARLA MARIA PANTOJA**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA**

**INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA  
ROTACIÓN DE PERSONAL DE KIELSA FARMACÉUTICA**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**OLVAN LOPEZ FERRERA**

**ASESOR TEMÁTICO**

**YURY ALONSO RAMOS**

**MIEMBROS DE LA TERNA**

**GABRIELA HUNG**

**SONIA GUZMÁN**

**WILSON RODRÍGUEZ**

# **DERECHOS DE AUTOR**

© Copyright 2018

**YENY ARACELY BANEGAS**

**SOFIA DANESY VILLEDA PERDOMO**

Todos los derechos reservados

**AUTORIZACIÓN DEL AUTOR(ES) PARA LA CONSULTA,  
PRODUCCIÓN PARCIAL Y TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA  
DEL TEXTO COMPLETO DE TESIS DE POSTGRADO**

Señores:

**CENTRO DE RECURSOS PARA:  
EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN (CRAI)  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA (UNITEC)**

San Pedro Sula

Estimados Señores:

Nosotros, YENY ARACELY BANEGAS y SOFIA DANESY VILLEDA PERDOMO, autores del trabajo de postgrado titulado: INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL DE KIELSA FARMACÉUTICA, presentado y aprobado en enero 2018, como requisito previo para optar al título de máster en Dirección Empresarial y reconociendo que la presentación del presente documento forma parte de los requerimientos establecidos por la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por este medio autorizo a las bibliotecas de los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de la UNITEC, para que con fines académicos, puedan libremente registrar, copiar o utilizar la información contenida en él, con fines educativos, investigativos o sociales de la siguiente manera:

- 1) Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en las salas de estudio de la biblioteca y/o la página Web de la Universidad.
- 2) Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general en cualquier otro formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en los artículos 9.2, 18, 19, 35 y 62 de la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos; los derechos morales pertenecen al autor y son

personalísimos, irrenunciables, imprescriptibles e inalienables, asimismo, por tratarse de una obra colectiva, los autores ceden de forma ilimitada y exclusiva a la UNITEC la titularidad de los derechos patrimoniales.

Es entendido que cualquier copia o reproducción del presente documento con fines de lucro no está permitida sin previa autorización por escrito de parte de UNITEC. En fe de lo cual, se suscribe el presente documento en la ciudad de San Pedro Sula, en el mes de enero del 2018.

---

Yeny Aracely Banegas  
21613263

---

Sofía Danesy Villeda Perdomo  
21613107



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL DE KIELSA FARMACÉUTICA**

## **AUTORES**

**YENY ARACELY BANEGAS**

**SOFÍA DANESY VILLEDA**

## **Resumen**

Este estudio de Investigación presenta a Kielsa Farmacéutica S.A. dedicada a la distribución masiva de consumo farmacéutico, La investigación está dirigida a dar respuesta de la influencia que existe entre el clima organizacional y la rotación de personal. Para la recolección de datos se ha trabajado con una encuesta realizada por los autores de Litwin y Stringer, El cual posee un porcentaje de Alfa de Cronbach de 0.862 con un total de 38 preguntas: para dar respuesta se ha utilizado el método de la escala de Liker que permite medir, las dimensiones, Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad, el diagnostico se realizó con una muestra de 174 empleados encuestados de diferentes niveles de la organización. La investigación demostró que las 9 dimensiones evaluadas influían un 46% en la rotación de Kielsa farmacéutica, evidenciando la necesidad de emprender acciones que permitan mejorar las puntuaciones de las variables desafío y recompensa, se recomendaron una serie de acciones que se desarrollaran en diferentes fases y tiempos determinados

**Palabras Claves: Clima Organizacional y rotación de personal**



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ROTACIÓN DE  
PERSONAL DE KIELSA FARMACÉUTICA**

**AUTHOR**

**YENY ARACELY BANEGAS**

**SOFÍA DANESY VILLEDA**

**Abstract**

This research study presents Kielsa Pharmaceutical S.A. dedicated to the massive distribution of pharmaceutical consumption, the research is aimed at responding to the influence that exists between the organizational climate and staff turnover. For data collection, we have worked with a survey carried out by the authors of Litwin and Stringer, which has a Cronbach's Alpha percentage of 0.862 with a total of 38 questions: to answer, the method of the scale of Liker that allows measuring, dimensions, structure, responsibility, reward, challenge, relations, cooperation, standards, conflicts and identity, the diagnosis was made with a sample of 174 employees surveyed from different levels of the organization. The research showed that the 9 dimensions evaluated had a 46% influence on pharmaceutical Kielsa turnover, evidencing the need to undertake actions to improve the scores of the challenge and reward variables, a series of actions that were developed in different phases and were recommended certain times

**Key Words: Organizational climate and staff turnover**

## DEDICATORIA

Dedico principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres, porque han sido inspiración a lo largo de este camino, también por la confianza y apoyo que sin duda alguna en el trayecto de mi vida han demostrado su amor corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos.

*Sofía Villeda*

Al creador de todas las cosas, el que me ha dado la fortaleza para continuar y llegar durante todo mi trayecto estudiantil, por los triunfos y los momentos difíciles que me ha enseñado a valorar cada día, dedico primeramente mi trabajo a Dios.

*Yeny Banegas*

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por protegerme durante todo mi camino y darme fuerza para superar obstáculos y dificultades durante mi vida.

A mi hermana por sus consejos me ha ayudado afrontar los retos que se me han presentado a lo largo de mi camino

Agradezco a mis padres por no soltarme de las manos y concluir uno de mis sueños más anhelados.

*Sofía Villeda*

El presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecerle a ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

Al cuerpo docente porque cada uno con sus valiosas aportaciones hicieron posible este proyecto y por su gran calidad humana

A la empresa de Kielsa Farmacéutica del Departamento de Recursos Humanos por el apoyo brindado su disposición a colaborar y apertura.

*Yeny Banegas*

# ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	4
1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.4. OBJETIVO DEL PROYECTO.....	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	6
1.4.2 OBJETIVO ESPECÍFICO.....	6
1.5. JUSTIFICACIÓN.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	9
2.1.1 ANÁLISIS INTERNACIONAL.....	9
2.1.2 ANÁLISIS NACIONAL.....	12
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO (EMPRESA).....	14
2.2.1 TEORÍA DE ROTACIÓN DE PERSONAL DE PIGORS Y MEYERS (1985),	17
2.2.2 TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LITWIN Y STRINGER.....	18
2.2.3 TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.....	23
2.2.4 TEORÍA DE LA VALENCIA –EXPECTATIVA DE VROOM.....	24
2.2.5 TEORÍA DE LA EQUIDAD.....	25
2.3 CONCEPTUALIZACION.....	25
2.3.1 MOTIVACIÓN.....	25
2.3.2 COMPORTAMIENTO.....	26
2.3.3 PERCEPCIÓN.....	26
2.3.4 CONFLICTO.....	27
2.3.5 PODER.....	27
2.3.6 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	28
2.3.7 HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL.....	28

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	30
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	30
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA.....	30
3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES.....	31
3.1.3 HIPÓTESIS.....	36
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS.....	36
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
3.3.1 POBLACIÓN.....	38
3.3.2 MUESTRA.....	38
3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	39
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	40
3.4.1 INSTRUMENTOS.....	40
3.4.2 TÉCNICAS.....	42
3.4.3 APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO.....	42
3.4.4 VALIDEZ DEL CUESTIONARIO.....	42
3.4.5 CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.....	42
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	43
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS.....	43
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	44
3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO.....	44
CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	45
4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	45
4.2 PROCESO ACTUAL.....	45
4.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	46
4.3.1 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES.....	48
4.3.1.1 DIMENSIÓN ESTRUCTURA.....	48
4.3.1.2 DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD.....	49
4.3.1.3 DIMENSIÓN RECOMPENSA.....	50
4.3.1.4 DIMENSIÓN DESAFÍO.....	50
4.3.1.5 DIMENSIÓN RELACIONES.....	51
4.3.1.6 COOPERACIÓN.....	52

4.3.1.7 DIMENSIÓN ESTANDARES DE DESEMPEÑO .....	52
4.3.1.8 DIMENSIÓN CONFLICTO .....	53
4.3.1.9 IDENTIDAD .....	54
4.4 PRUEBA DE HIPOTESIS .....	57
4.5 PROPUESTA DE MEJORA .....	59
4.5.1 PLAN DE CARRERA .....	59
4.5.1.1 SITUACIÓN ACTUAL .....	59
4.5.1.2 META.....	59
4.5.2 ELABORACIÓN DE PLANES DE MEJORA DE CLIMA LABORAL .....	60
4.5.2.1 SITUACIÓN ACTUAL: .....	60
4.5.2.2 META:.....	60
4.5.3 PROGRAMA DE FORMACIÓN EN LIDERAZGO.....	61
4.5.3.1 SITUACIÓN ACTUAL: .....	61
4.5.3.2 META:.....	62
4.5.4 PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO .....	62
4.5.4.1 SITUACIÓN ACTUAL: .....	62
4.5.4.2 META:.....	62
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	64
5.1 CONCLUSIONES .....	64
5.2 RECOMENDACIONES.....	65
BIBLIGRAFÍA.....	67
ANEXOS:.....	69
ANEXO 1.....	76
ANEXO 2 .....	90

## INDICE DE TABLA

Tabla 1. Pago de Derechos Adquiridos debido a la rotación en Kielsa Farmacéutica. ....	7
Tabla 2. . Inversión total por puesto y colaborador en concepto de capacitación. ....	8
Tabla 3. Matriz Metodológica .....	30
Tabla 4. Operacionalización de las variables. (Dimensión Estructura).....	31
Tabla 5. Operacionalización de las variables. (Dimensión Recompensa).....	32
Tabla 6. Operacionalización de las variables. (Dimensión Responsabilidad).....	32
Tabla 7. Operacionalización de las variables. (Dimensión Desafío).....	33
Tabla 8. Operacionalización de las variables. (Dimensión Relación).....	33
Tabla 9. Operacionalización de las variables. (Dimensión Estándares de Desempeño) .....	34
Tabla 10. Operacionalización de las variables. (Dimensión Cooperación).....	34
Tabla 11. Operacionalización de las variables. (Dimensión Estándares de Conflicto).....	35
Tabla 12. Operacionalización de las variables. (Dimensión Identidad).....	35
Tabla 13. Operacionalización de la variable Dependiente .....	36
Tabla 14. Dimensiones de Litwin y Stringer .....	40
Tabla 15. Escala de Liker .....	41
Tabla 16. Instrumento de Apoyo .....	41
Tabla 17. Instrumento de Validación Alfa de Cronbach .....	43
Tabla 18. Nivel de Satisfacción de las 9 dimensiones.....	54
Tabla 19. Resultado de las 9 dimensiones en porcentaje de satisfacción por puesto .....	55
Tabla 20. Resultado de las 9 dimensiones en porcentaje de insatisfacción.....	56

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Nivel de Rotación de personal Kielsa 2016-2017 .....	4
Figura 2. Estudio efectuado para medir el compromiso de empleados .....	10
Figura 3. Índice de rotación de empresas Mexicanas 2017 .....	11
Figura 4. Causas por cambio de empleo.....	11
Figura 5. Tasas de rotación promedio de algunos países en el año 2005 al 2014 .....	12
Figura 6. Dimensiones del Clima Organizacional.....	20
Figura 7. Enfoque de la Investigación .....	37
Figura 8. Genero de las Personas encuestadas .....	47
Figura 9. Edades de las personas encuestadas .....	47
Figura 10. Puestos de las personas encuestadas .....	47
Figura 11. Causas de Renuncia en el año 2017 .....	48
Figura 12. Resultado de la Dimensión Estructura .....	48
Figura 13. Resultados de la Dimensión Responsabilidad.....	49
Figura 14. Resultados de la Dimensión Recompensa.....	50
Figura 15. Resultados de la Dimensión Desafío.....	50
Figura 16. Resultados de la Dimensión Relaciones .....	51
Figura 17. Resultados de la Dimensión Cooperación.....	52
Figura 18. Resultados de la Dimensión Estándares de desempeño .....	52
Figura 19. Resultados de la Dimension Estandares de Conflicto.....	53
Figura 20. Resultados de la Dimensión Estándares de Identidad.....	54
Figura 21. Resultados de las 9 Dimensiones en Porcentajes de satisfacción .....	55
Figura 22. , Resultado de las 9 dimensiones en porcentaje de satisfacción por puesto con respecto a las 9 dimensione gráficamente .....	56
Figura 23. Resultado de las 9 dimensiones en porcentaje, Gráficamente .....	57

## **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se presenta una visión general de la investigación realizada, describiendo los antecedentes que fundamentan el estudio, la definición y el planteamiento del mismo, así como los objetivos que se desean alcanzar a lo largo de la investigación, las hipótesis que reforzaran a dar una respuesta a lo planteado, terminando con las razones que justifican la realización del estudio e incluyendo el análisis de resultados

### **1.1 INTRODUCCIÓN**

Según Chiavenato (1998), El término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personas dentro de las organizaciones.

Una compañía podrá tener los mayores avances tecnológicos o contar con un exceso de capital financiero; pero si no cuentan con un plan estructurado para mejorar la rotación de colaboradores la planilla de empleados siempre estarán entrando y saliendo de las empresas, motivándose con ello una perniciosa rotación de personal.

Si la rotación no está planeada en concordancia con la estrategia de la organización, cada persona que decida salirse causará a las empresas pérdidas de productividad que afectará las medidas que se tomen para ser competitivos.

En la presente investigación, se analizará el problema existente de la alta rotación de personal de la empresa Kielsa Farmacéutica con el objetivo de poder determinar las causas que la originan y presentar una propuesta viable que revertirá dichas situaciones, con el propósito de lograr una mayor retención de los colaboradores.

Posteriormente al desarrollo del plan de mejora se generará las respectivas recomendaciones para que la empresa Kielsa Farmacéutica lleve a cabo la implementación del mismo. Es necesario encontrar y poner en marcha herramientas de gestión humana y de desarrollo organizacional, la utilidad de la investigación generara mejorar la calidad de vida de cada uno de los servidores e inducirá la apertura de nuevos y mejores espacios de convivencia dentro de la organización, garantizando un nivel de calidad que permita alcanzar los objetivos y metas propuestas en la misión y visión de la organización tendientes a aumentar la productividad y un mejor desempeño en el trabajo.

La implantación de la propuesta se requerirá de un esfuerzo de ambas partes involucradas tanto del patrono como colaboradores, pero no cabra duda que al final lo que se obtendrá será más importante que lo que se invirtió.

Se implementará una metodología que indicará el tipo de investigación a seguir relacionando conceptos operativos para aplicar técnicas como encuestas al personal lo que permitirá dar validez a una de las hipótesis planteadas.

## 1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Gellerman (1960 citado en Brunet 1999) acuñó por primera vez en Psicología Organizacional el término Clima Organizacional con el grupo de características que describen a una organización por lo cual se va a distinguir de otras organizaciones, dichas características provocan influencia en el comportamiento de las personas en la organización y para tener una visión más amplia del problema investigado se menciona un estudio sobre satisfacción laboral y rotación de personal que se llevó a cabo en empresa de transporte público en México.

Navarro Sánchez Lucio. (2008): Satisfacción laboral y rotación de personal en empresas de transporte público de pasajeros. México DF. Da a conocer aspectos como la satisfacción laboral y las causas de la rotación del personal, medirlos y administrarlos eficientemente permitió que los directivos provean los medios para que el trabajador se desempeñe más productivamente.

El objetivo de esta investigación es determinar la relación que existe entre la satisfacción laboral y los índices de rotación de personal, con la finalidad de hacer una propuesta para mejorar las condiciones de trabajo mediante su atención en las dimensiones de la primera variable y proporcionar a las empresas donde se realizó este trabajo, el conocimiento de conocer las causas que pueden provocar la rotación de estos.

La investigación de campo se llevó a cabo aplicando un cuestionario a 300 operadores de transporte público de pasajeros, en donde predomina el nivel de escolaridad de secundaria y la antigüedad en el puesto oscila entre uno a cuatro años, para analizar la

satisfacción laboral se utilizó el modelo de Robbins (2004) el cual describe cinco dimensiones, reto al trabajo, recompensas justas, condiciones de trabajo, equipos de trabajo y compatibilidad con el puesto; mientras que las causas de rotación fueron analizadas considerando los trabajos de Chiavenato (1999), verdugo (1990), Mobley (1982) y Lozano (2007) de los cuales se clasificaron en: procesos de selección y capacitación, desempeño y movimientos de personal. Por medio de la aplicación de encuestas se recopiló la información y con el programa SPSS 15.0 se realizó el análisis de la estadística descriptiva.

Los resultados muestran que predomina un alto nivel de insatisfacción orientado a las recompensas justas. Los factores internos que son considerados de mayor importancia para los operadores en el momento de tomar la decisión de cambiar de empleo son: el trabajo que desempeña y la relación con los compañeros de trabajo y el supervisor. Se encontraron relaciones negativas y significativas entre las variables.

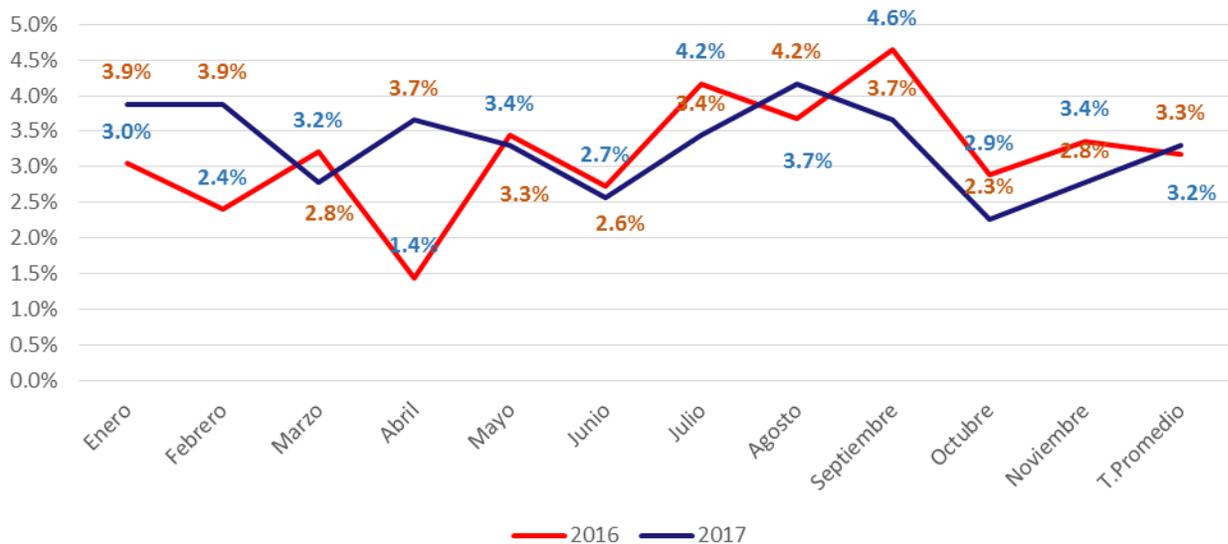
(Fuente, tesis Instituto Politécnico Nacional.)

### 1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

A continuación encontrará un enunciado del problema, donde se presenta uno de los retos que enfrenta este mercado de las cadenas de Farmacias; es la elevada rotación de personal, un fenómeno que se presenta con frecuencia en este tipo de industrias. Es importante determinar si la empresa cuenta con estrategias o planes para reducir la rotación existente en la compañía, la cual se describe en el planteamiento del problema y en interrogantes sobre el mismo. Este estudio se centra en determinar la influencia del clima organizacional en el alto índice de rotación de personal de Kielsa Farmacéutica y proponer mejoras que ayude a reducir significativamente la rotación de los colaboradores.

### 1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Según los indicadores que maneja el departamento de Recursos Humanos se comparten las estadísticas de rotación de personal a nivel nacional en los periodos del año 2016 - 2017. En la figura 1, se puede observar las variaciones de rotación de ambos años, teniendo una rotación promedio de 3.3% en el 2016 y 3.2% en el 2017



**Figura 1. Nivel de Rotación de personal Kielsa 2016-2017**

Fuente: Elaboración Propia, 2017

Las personas en el mundo laboral se encuentran en constante movimiento, ya sea dentro de la misma empresa o teniendo oportunidades en otras organizaciones, y justamente uno de los problemas que frecuentemente se presenta en una empresa, es la inestabilidad laboral, aspecto que genera consecuencias negativas, ya que posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de la vacante.

Una de las causas más comunes y que se sitúa al interior de las organizaciones, puede ser por un desajuste entre el empleado y el jefe directo, la filosofía de la organización, el entrenamiento incorrecto del empleado, la poca remuneración salarial, las

políticas de la organización que debilitan la satisfacción por el trabajo (reconocimiento, evaluaciones de desempeño, asuntos de vacaciones, etc.),

Según Robbins (1999) la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo. Sabemos que la partida de un empleado viene acompañada con pérdidas con numerosos costos.

### 1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Tal como lo indican Hernández, Fernández y Baptista (1997), “plantear el problema no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación” (p. 59). Con el propósito de orientar la investigación e identificar las variables vinculadas con el problema se plantea en forma de pregunta

¿Cómo influye el clima organizacional de acuerdo a las 9 dimensiones Litwin y Stringer en la rotación de personal de Kielsa Farmacéutica?

### 1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Una vez determinado el problema a continuación se presenta una serie de preguntas que nos ayudaran a conducir la investigación.

- ¿Según las dimensiones estructura, responsabilidad y recompensa como es el Clima Organizacional de la empresa Kielsa Farmacéutica?
- ¿Cuáles son los factores que intervienen en el Clima Organizacional en sus desafíos, relaciones y cooperación?
- ¿Qué percepción tienen los trabajadores con respecto a las dimensiones relacionadas con desempeño, conflicto e identidad?

## 1.4 OBJETIVO DEL PROYECTO

Se presenta el objetivo general de la investigación acompañada de los objetivos específicos con el fin de encaminar la misma

### 1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la influencia del clima organizacional implementando la metodología de las 9 dimensiones de Litwin y Stringer en la rotación de personal de Kielsa Farmacéutica.

### 1.4.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

- Determinar el Clima Organizacional de la empresa Kielsa Farmacéutica en cuanto a su estructura, responsabilidad y recompensa.
- Analizar los diversos factores que intervienen en el Clima Organizacional en cuanto a sus desafíos, relaciones y cooperación.
- Medir y analizar los estándares de desempeño, conflicto e identidad que intervienen en el Clima Organizacional de la empresa Kielsa Farmacéutica

## 1.5 JUSTIFICACIÓN

Hablar de rotación de personal implica hablar de un costo económico, de productividad y de imagen para las empresas, y uno de los principales problemas con que actualmente cuenta la empresa es la alta rotación de personal, partiendo de que la rotación de personal no es una causa en sí mismo sino un efecto consecuencia de ciertos factores a nivel interno de la organización y que condicionan ciertos comportamientos en los colaboradores, es por ello que se pretende a través de esta investigación conocer la influencia del clima organizacional aplicando las dimensiones en la rotación de personal.

Lo que hace necesario implementar estrategias de gestión humana que sean capaces de volver a la empresa más competitiva en un mercado cada vez más exigente, logrando una mejor cuota de participación en el mismo.

Por consiguiente la presente investigación busca demostrar la influencia que existe entre clima organizacional, y rotación de personal en los empleados de Kielsa Farmacéutica, para poder implementar un plan de mejora que involucre las mejores prácticas y con ello potenciar al recurso humano, a su vez retenerlo con el fin de cumplir con las metas que como organización se ha planteado.

En la tabla 1. Indica que la empresa Kielsa Farmacéutica ha pagado una cifra de L. 10, 539,774.88 en concepto de derechos adquiridos, consecuencia de la rotación de personal.

**Tabla 1. Pago de Derechos Adquiridos debido a la rotación en Kielsa Farmacéutica.**

Pagos de Derechos Adquiridos Kielsa Farmacéutica	
Años	
2016	2017
L. 5149,795.18	L. 5389,979.70
<b>L. 10, 539,774.88</b>	

Fuente: Elaboración Propia, 2017

En la tabla 2. Indica la inversión que la empresa Kielsa Farmacéutica realizó en concepto de capacitación por puesto y por cada uno de los colaboradores en el año 2017.

**Tabla 2. . Inversión total por puesto y colaborador en concepto de capacitación.**

Empresa	Puesto	No. Colaboradores por Puesto	Inversión por Colaborador	Inversión total
Kielsa HN	Jefe de Farmacia	150	L. 538.77	L. 80,815.50
	Encargado de Turno	175	L. 538.70	L. 94,272.50
	Auxiliar de Farmacia	323	L. 576.98	L. 186,364.54
	Regente	167	L. 512.14	L. 85,527.38
			<b>TOTAL</b>	<b>L. 446,979.92</b>

Fuente: Elaboración Propia, 2017

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

Es importante establecer los aspectos metodológicos y teóricos que sustentan este estudio, por lo que en el presente capítulo se expondrán aspectos de la situación actual, así como también el análisis interno, las teorías relacionadas y algunos resultados obtenidos en investigaciones similares que se hayan realizado.

### **2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

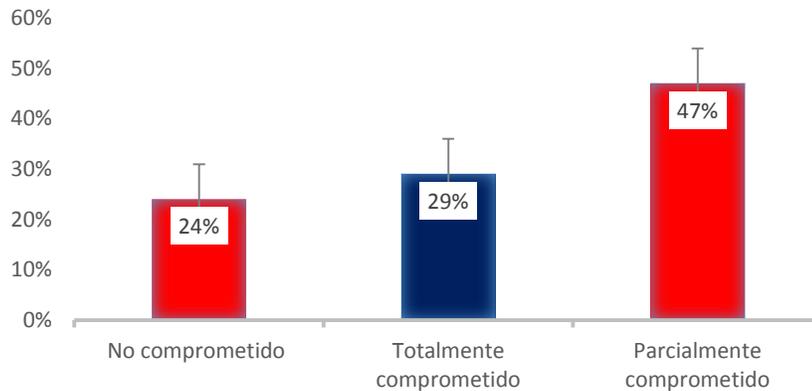
En el siguiente apartado se presenta el análisis de los datos estadísticos relacionados con el estudio en diferentes niveles:

#### **2.1.1 ANÁLISIS INTERNACIONAL**

La fuga del talento humano tiene un costo económico, de productividad y de imagen para las compañías, la rotación de personal le cuesta a Estados Unidos US\$11,000 millones anuales, según un estudio realizado en 2012 por Dale Carnegie Training, acerca del compromiso de los empleados. La Fundación Nicaragüense para el desarrollo económico y social (Funides), coincide en que una alta rotación de trabajadores implica alto costo para la empresa, no solo en cuanto a búsqueda y selección de nuevo personal sino también en cuanto a inducción y capacitación. En su informe en octubre de 2016, sobre las competencias que demandan las empresas en Nicaragua, Funides confirmó que la rotación se genera por despidos y renuncias de los trabajadores, los despidos están relacionados con factores disciplinarios asociados a competencias socioemocionales “ la principal causa de los despidos es el incumplimiento del reglamento interno de la empresa, en particular ausencia injustificada, deshonestidad, acoso y alcohol” dice la entidad, las renuncias por su parte están ligadas a oportunidades laborales con mayores ingresos económicos, una cuarta parte de las renuncias están relacionadas además a las malas relaciones que existen entre los trabajadores con sus superiores o compañeros, un reciente estudio efectuado en 2016 por Dale Carnegie Training apoyado por Gallup Delloite en diez países, para el cual se tomó

una muestra de 3,300 empleados, revelo los resultados que se muestran en la gráfica presentada a continuación.

En la figura 2 se puede observar el estudio realizado para medir el compromiso que poseen los empleados con las empresas.

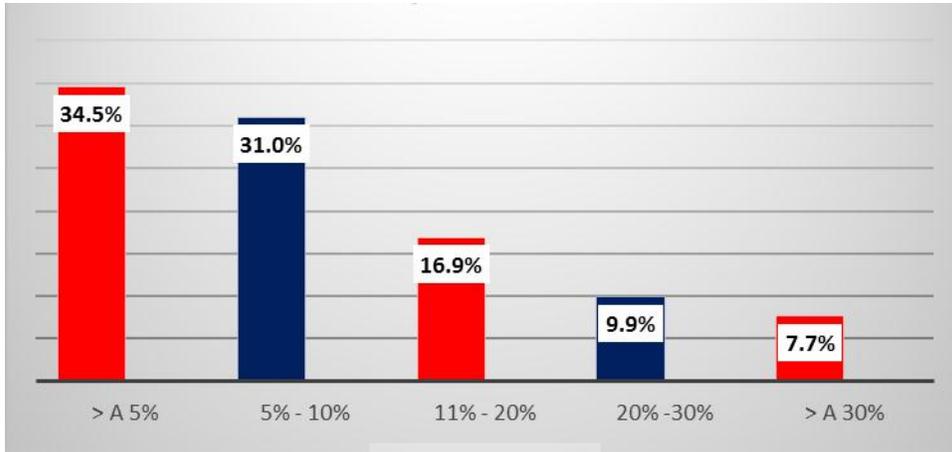


**Figura 2. Estudio efectuado para medir el compromiso de empleados**

Fuente: Estadísticas del Dale Carnegie Training, 2012

Igualmente la investigación revelo que las compañías con empleados comprometidos superan a las demás hasta en un 202 % en desempeño, “el comportamiento es universal, las tendencias son las mismas” dijo la especialista.

Según un estudio de Tendencias de Sueldos y Empleo 2017 realizada por Sistemas Humanos (firma mexicana de consultores expertos) en la que participaron 165 organizaciones de diferentes sectores y regiones geográficas de México, arrojó los resultados en cuanto a rotación los cuales se muestran en la figura 3.

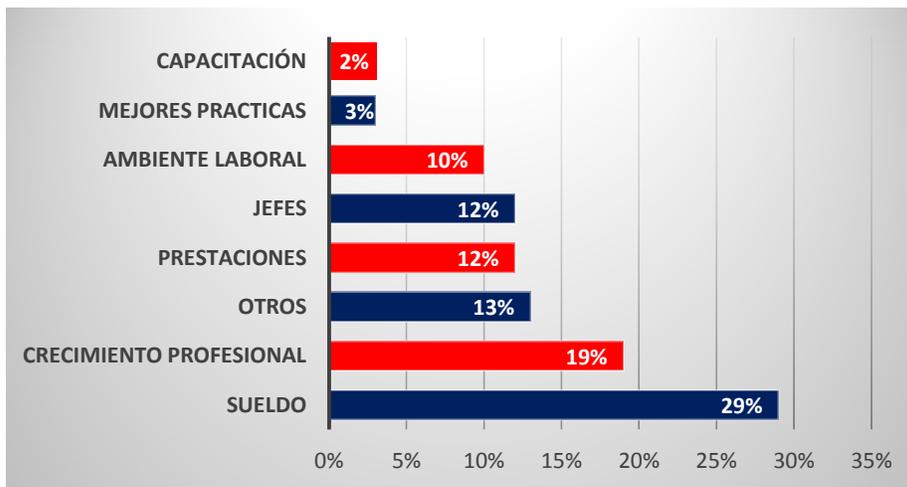


**Figura 3. Índice de rotación de empresas Mexicanas 2017**

Fuente: Estadística de Sistemas Humanos de Tendencias de Sueldos y Empleo, 2017

De acuerdo con los resultados de la encuesta, los empleadores indican que las razones por las cuales una persona decide cambiar de empleo.

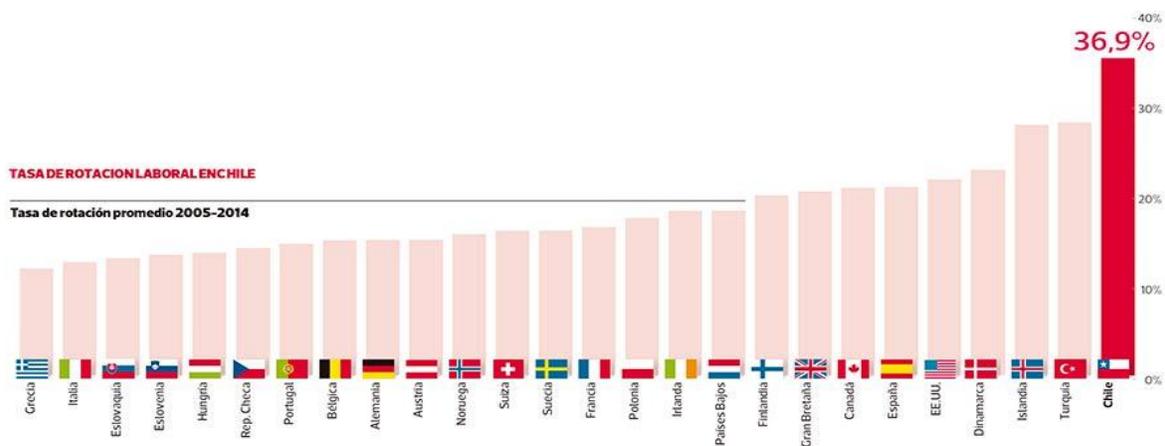
En la figura 4, se muestran las causas porque los empleados deciden optar por un cambio de empleo.



**Figura 4. Causas por cambio de empleo**

Fuente: Estadística de Sistemas Humanos de Tendencias de Sueldos y Empleo, 2017

Chile es uno de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) con mayor rotación de trabajadores, de acuerdo con datos publicados por el Banco Central. En la figura 5, se muestran tasas de rotación promedio de algunos países de los años 2005 al 2014.



**Figura 5. Tasas de rotación promedio de algunos países en el año 2005 al 2014**

Fuente: Periódico la tercera Chile 2014)

### 2.1.2 ANÁLISIS NACIONAL

Diario el Heraldó (2015) publica que uno de los grandes problemas que existen en Honduras es la falta de estadísticas en cuanto a la situación de rotación de personal, las diferentes empresas no publican sus índices de rotación, por ende no existen registros en relación a los diferentes motivos o causas por las que una persona deja su centro de trabajo.

Al parecer permanecer mucho tiempo en las empresas ya no es tan importante como antes, la alta rotación en los empleos es una técnica que se está volviendo habitual en varios países.

Los profesionales de hoy han ido cambiando su mentalidad, aspecto que está directamente relacionado con factores generacionales, económicos y culturales, siendo el

primer factor el que aporta mayor contribución a que las personas cambien de un trabajo a otro. Según datos de la empresa de reclutamiento especializado Page Group, el que un 45% de los profesionales en los últimos años haya cambiado al menos cuatro veces en dos años responde a una tendencia que se da mayoritariamente en la llamada generación Y o millenials, perfiles que corresponden a recién egresados o profesionales que tienen entre cinco a siete años de experiencia laboral.

Para Juan Ignacio Silva (2015), executive manager de esta entidad, “esta generación de profesionales es la más propensa a rotar, dado que por sus características, su perfil choca con el estilo gerencial de las personas que ocupan puestos de liderazgo, por lo que las razones más importantes para cambiar de trabajo son: mayor sueldo, problemas con la jefatura, mejor clima laboral y cercanía al hogar, lo cual muchas veces no coinciden con sus supervisores”. Son los profesionales entre 23 y 30 años los que están constantemente en movimiento, por lo que las empresas ante este escenario tan dinámico y de destrucción de productividad han comenzado a priorizar los años de experiencia en terreno por sobre la experiencia teórica/estudios que entrega el permanecer en una sola compañía.

Las empresas están buscando un profesional que tenga capacidad de comunicarse, expresarse, reflexionar y adaptarse con facilidad en vez de una persona que cada vez que se aburra de su jefe rote. En las industrias donde hay más rotación resaltan el retail, la minería, segmentos industriales, áreas de finanzas, ventas y comunicaciones.

En cuanto al análisis de algunas empresas hondureñas podemos mencionar: Según memoria de sostenibilidad DIUNSA (2015) En este contexto cabe mencionar los datos estadísticos de rotación de algunas empresas hondureñas como lo es DIUNSA, la cual basada en sus valores organizacionales, ofrece beneficios a los colaboradores y sus familias, enfocados en su bienestar en dos áreas fundamentales del desarrollo humano: salud y educación. Los cuales tiene como propósito impactar en el desarrollo y la estabilidad de los colaboradores y en consecuencia se ven reflejados en el indicador de rotación de personal, la que alcanzo un 24% anual, teniendo una reducción significativa en relación a años anteriores

Según memoria Sostenibilidad de Grupo Elektra (2015) busca contrarrestar la rotación de personal por medio:

- Evaluar y alinear puestos acordes a los objetivos de la Empresa
- Fortalecer líneas de comunicación con los colaboradores
- Entrenar a los colaboradores y supervisores en el buen manejo de personal
- Ofrecer esquemas de compensación atractivos
- Otorgar reconocimientos mensuales
- Fomentar eventos con familiares de los colaboradores
- Ofrecer capacitación presencial en temas de motivación, imagen e inteligencia emocional

### 2.1.3 ANÁLISIS INTERNO (EMPRESA)

En este apartado presentamos el análisis de la situación en la que actualmente se enmarca el problema de investigación.

KIELSA Farmacéutica S.A, conocida como Farmacias KIELSA es una empresa centroamericana, líder en el ramo farmacéutico; fundado en junio del año 2000 como parte de la estrategia de crecimiento del Grupo FARINTER (Farmacéutica Internacional) que desde ese año comenzó a desarrollar la primera y más amplia cadena de farmacias con tiendas de conveniencia y servicios con alto valor agregado, actualmente cuenta con 220 Farmacias a nivel nacional con más de 1100 empleados. Como parte de los planes de expansión, inicio operaciones en la ciudad en Managua el 1 de noviembre de 2014 contando con 20 Farmacias en la actualidad, así mismo abrió operaciones con 3 Farmacias en la ciudad de Costa Rica el 14 de Marzo del año 2016.

En los últimos años ha tenido un rápido crecimiento en puntos estratégicos del país siendo su principal competidor Farmacias Siman y Farmacias del Ahorro (FA) y en vista que en dicha organización no se ha realizado un estudio previo de clima organizacional, se ve la necesidad de llevar a cabo dicho análisis en los colaboradores de las farmacias en San Pedro Sula, comprendiendo que el clima organizacional se vuelve muy importante para que la organización pueda retener el talento humano, brindando excelentes

condiciones de trabajo, relaciones interpersonales basadas en la comunicación y respeto e identificando cuales son las áreas en las que se puede mejorar.

#### Misión:

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.

#### Visión:

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.

#### Fortalezas:

- Ubicaciones estratégicas y mayor cantidad de puntos de ventas abarcando la mayor proporción territorial del país.
- No se seleccionan los productos del área de Farma para aplicar el 30%, es aplicado a todo medicamento a diferencia de como lo hacen en la farmacia Siman. Y Farmacia del Ahorro.
- Horarios extensos, tiendas 24 horas.
- La cadena cuenta con mayor cantidad de autoservicio que las otras cadenas de farmacias.
- Tiendas de conveniencia con mayor cantidad de surtido y variedad.
- Tarjeta de fidelización KIELSA Cash única en Centroamérica, con recarga de efectivo.

#### Oportunidades:

- Fortalecer el surtido a nivel de la cadena.
- Mejorar el servicio a domicilio nacional.
- Fortalecer el programa de fidelización de Kielsa Cash mediante las estrategias de Marketing.
- Eficientar el servicio al Cliente.

- Recuperar el segmento de Clientes crónicos.
- Incrementar la cartera de Clientes corporativos.
- Desarrollo de CRM Clientes y médicos.
- Fortalecer las labores de BTL de manera continua estableciéndolas como vías para el incremento potencial de las ventas.
- Buscar medios de negociación con Menarini para agilizar la entrega de canjes.
- Seguimiento a Clientes TOP otorgándoles un presente cada año en agradecimiento por su preferencia.

#### Debilidades:

- Restricciones al momento de vender el medicamento con límites de cantidades con Kielsa Cash (solo se expenden medicamentos para dos tratamientos de dos meses)
- Restricciones al momento de vender el medicamento a Clientes de tercera edad por medio de terceras personas.
- No existe descuento preferencia para clientes de tercera edad reflejado en factura
- Alta rotación de personal
- Falta de sentido de pertenencia del personal hacia KIELSA.
- Surtido limitado de ciertos medicamentos y poco seguimiento al tema de ventas perdidas
- Deficiencia y retraso para la contratación de personal por no contar con un departamento de RRHH dedicado únicamente a KIELSA
- El colapso del equipo informático por no contar con políticas de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de cómputo en las tiendas.
- Seguros Palic cuenta con una enorme cartera de clientes de los cuales solo brindamos servicio a Lady Lee y Banco de Occidente.

#### Amenazas:

- Crecimiento de las competencias acortando las distancias en las cantidades de puntos de ventas abiertos.

- Inseguridad del país
- Inestabilidad en la economía del país
- El cliente desconoce la todos los beneficios y funcionalidad de la Kielsa Cash
- Las condiciones cambiantes de las aseguradoras hacia KIELSA
- Las estrategias de descuentos de Farmacias El Ahorro en zonas foráneas.
- Clientes particulares de otras cadenas perciben que KIELSA es más caro.

## 2.2 TEORÍAS

Se presentan las principales teorías relacionadas con las variables de estudio.

### 2.2.1 Teoría de Rotación de Personal de Pigors y Meyers (1985)

La rotación de personal es el grado de movilidad interna de los empleados; evitable o inevitable; saludable o no saludable para una organización. Para ellos cada tipo de rotación tiene sus propias causas. Las causas de la rotación inevitable son: enfermedades crónicas, accidentes que producen lesiones parciales o totales permanentes, la muerte y la jubilación.

Las causas de rotación evitable son: insatisfacción, bajos sueldos, mala integración del trabajador a la organización, falta de identificación del empleado con los objetivos de la organización, mala selección del personal, falta de movilidad interna (programa de ascensos y traslados). Las causas de rotación saludable son: ascensos, promociones y traslados que permiten atraer gente nueva que enriquezca con su experiencia, conocimientos, idiosincrasia, iniciativa y potencial a la organización.

Las principales consecuencias de la rotación excesiva de personal son: daños a la moral, imagen de la organización a la comunidad, pobre integración del personal y la generación de actitudes de rechazo hacia el producto, organización, marca y servicios que ofrece la organización, incrementar los costos de selección y mermas en la calidad y productividad de la empresa.

Fórmula para el cálculo de la rotación de personal:

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Separaciones en el mes}}{\text{Número promedio en la nómina del mes}} \text{ Rotación} \quad (100)$$

Pigors y Meyers, sugieren: tomar las siguientes medidas para reducir (a rotación de personal: mejorar selección, colocación, capacitación, inducción, relaciones laborales, supervisión, salarios, aumentos de sueldos en períodos críticos, rediseño de puestos.

### 2.2.2 TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LITWIN Y STRINGER.

La teoría de Litwin y Stringer (1968), intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando los conceptos como motivación y clima. Los autores aportaron al estudio de las organizaciones esta teoría con la finalidad de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo. Litwin y Stringer (1968); citado por Agostinho y Lapa (2002), realizaron un estudio que probablemente sea uno de los más extensos que se han realizado en cuanto al Clima Organizacional se refiere. Idearon un estudio experimental para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de Liderazgo y del Clima Organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización.

El estudio implicó la creación de varias organizaciones comerciales simuladas.

Dichos autores se plantearon tres (3) objetivos:

1. Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional.
2. Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo.
3. Determinar los efectos del Clima Organizacional sobre variantes tradicionales tales como la satisfacción personal y el desempeño organizacional.

Estos autores descubrieron que se pueden encontrar distintos climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo. A su vez, estos nuevos climas tienen efectos significativos sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo.

Concluyeron también que los climas organizacionales pueden provocar cambios en los rasgos de la personalidad aparentemente estables. (Kolb, 1977).

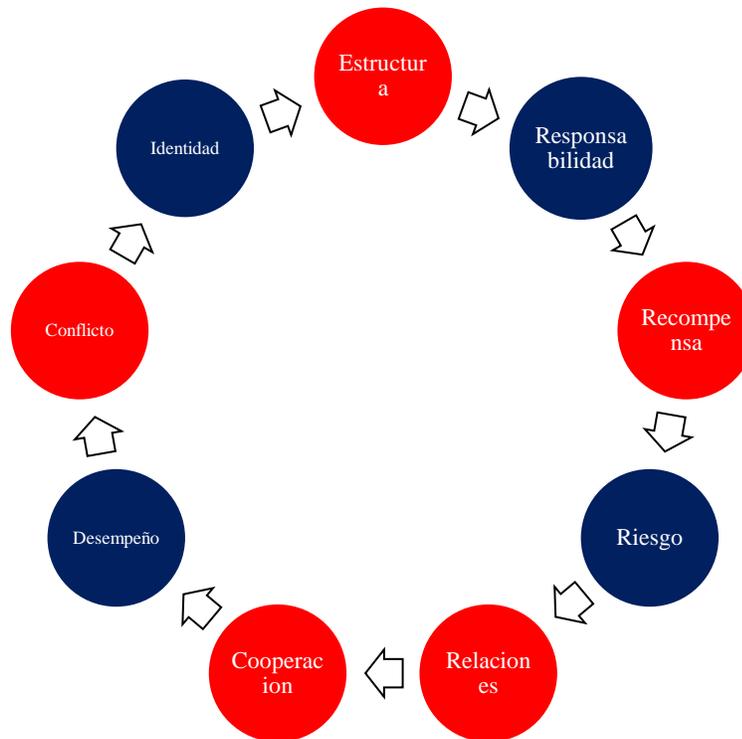
Los investigadores definieron un concepto propio de clima organizacional, como referido a un “conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por la gente que vive y trabaja en este contexto y que influyen su comportamiento y motivación” (Litwin & Stringer, 1968.).

Dada esta definición, explican que el concepto de clima es un constructo molar que: primero, permite analizar los determinantes de la conducta motivada en situaciones sociales complejas. Segundo, simplifica los problemas de medición de determinantes situacionales al permitir a los individuos involucrados en la situación pensar en términos más integrales sobre su experiencia. Tercero, hace posible la caracterización de los elementos que influyen e intervienen en la situación, y los cuales pueden ser categorizados para establecer comparaciones inter ambientales.

#### Dimensiones del clima organizacional definidas por Litwin y Stringer.

Litwin y Stringer (1968), consideraron que hay una variedad de climas. En sus estudios industriales, teorizaron ciertas dimensiones de esos climas. Estas dimensiones se tomaron como indicadores que afectan la conducta motivada del individuo en los términos antes expresados. Para estos autores las dimensiones son: “el grupo particular de factores ambientales que dan referencia a un todo que es percibido... y de igual forma son algunos aspectos de un fenómeno cultural”.

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. Litwin y Stringer postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de esta dimensión se relaciona con ciertas propiedades de la organización. En la figura 6, se observa las dimensiones Litwin y Stringer para medir el clima organizacional.



**Figura 6. Dimensiones del Clima Organizacional.**

Fuente: Litwin y Stringer, 1968

### 1. Estructura:

Litwin y Stringer (1968), La dimensión estructura está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. En otras palabras, es el respeto a los canales formales que se encuentran presentes en la organización.

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y estructurado.

### 2. Responsabilidad (empowerment):

Mencionados por Litwin & Stringer (1968), Es la dimensión que enfatiza la percepción que tiene el individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias y responsabilidades.

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Whyte (1955), Vroom (1.962) y Kornhauser (1964) reportan que la satisfacción en el trabajo, la salud mental y el nivel de desempeño están directamente relacionados con las oportunidades de auto expresión, auto control, participación, libertad y responsabilidad, presentado por el ambiente laboral. Argyris (1964), enfatiza esta dimensión del clima como crucial para integrar al individuo y su organización.

### 3. Recompensa:

Litwin & Stringer (1968), Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Whyte (1959) y Mc. Gregor (1960), indican que en muchos casos la recompensa monetaria sustituye al valor real del término recompensa. Establecen que la remuneración monetaria, en ocasiones oculta el clima real de castigo que es creado en el día a día.

### 4. Riesgo:

Berg (1965) referido por Litwin y Stringer (1968), Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Desarrolló una teoría donde dice que es importante crear un clima de riesgo en los diferentes niveles de la organización y no sólo en la alta gerencia.

Atkinson (1966), Litwin (1966) y Feather (1966) citados por Pacheco y Vega (1993); demostraron que los individuos con una alta necesidad de afiliación prefieren tomar riesgos moderados. Las condiciones ambientales en cuanto al riesgo o toma de riesgo son importantes determinantes de motivación al logro y la conducta relacionada con el mismo. Aquellas empresas en las que el clima organizacional imperante, no permite tomar ciertos riesgos que implique retos, debilitan la motivación y la conducta asociadas al logro.

#### 5. Relaciones:

Halpin y Winer (1957) citado por Pacheco y Vega (1993) Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

La cordialidad se refiere al sentimiento mutuo que sienten los empleados de comadrería, amistad, y ayuda, incentivándose en la organización los grupos sociales e informales. Realizaron estudios sobre el efecto de prácticas de supervisores desconsiderados y opinan que la conducta del supervisor debe estar orientada hacia las relaciones amistosas, trato mutuo, respeto y cordialidad hacia sus empleados.

#### 6. Cooperación:

Kahn y Katz (1960), Halpin y Winer (1957), Fleishman (1957), citados por Pacheco y Vega (1.993), Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. Opinan que el supervisor que se orienta hacia el empleado, establece una relación de apoyo con sus subordinados tomando un interés personal hacia ellos.

#### 7. Estándares de Desempeño:

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas, así como normas de desempeños. Los gerentes que poseen expectativas de logro afectan el nivel de excelencia

alcanzado por los supervisores. Las personas con alta capacidad de poder no se ven motivadas por altas exigencias a menos que impliquen el reconocimiento y status que los llevan a tener control y poder. Cuando las personas con alta necesidad de afiliación responden a los estándares, lo hacen para complacer a sus jefes y compañeros, ganando así la aprobación y aprecio de éstos.

#### 8. Conflictos:

Blake y Mouton (1964), mencionados por Litwin y Stringer (1968), han desarrollado un manual gerencial que enfatiza los efectos a largo plazo de cómo evitar, y enfrentar conflictos. Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

La dimensión de conflicto está basada en las opiniones encontradas que son toleradas en un ambiente de trabajo. Argyris (1964) citado por Litwin y Stringer (1968), establece que “la forma más efectiva para manejar los conflictos es por la vía de la confrontación, tanto desde el punto de vista de la organización como de la salud mental del trabajador”.

#### 9. Identidad:

Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El motivo que condujo a basar el estudio en la teoría de Litwin y Stringer, es porque centran su estudio en el factor humano de la empresa, aparte de coincidir como punto de partida para explicar el clima organizacional en el concepto de percepción.

### 2.2.3 TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.

Abraham Maslow (1943) planteó que todas las necesidades humanas no poseen la misma fuerza o imperatividad para ser satisfechas, dicho enfoque sobre la motivación es uno de los más difundidos, ya que lo llevaron a estructurar las necesidades que el hombre

experimenta, con base en una jerarquía, haciendo que los humanos reaccionen de conformidad con la necesidad dominante en un momento determinado, estableciendo que la motivación está en función de la satisfacción que debe alcanzarse prioritariamente. La teoría de las Necesidades, se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificadas con cierto orden jerárquico. Básicas o fisiológicas: son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimentos, agua, calor, abrigo y sueño. Según Maslow, en tanto estas necesidades no sean satisfechas en el grado indispensable para conservación de la vida, las demás no motivarán a los individuos.

Seguridad: son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo.

Sociales (de afiliación o pertenencia): dado que los seres humanos son seres sociales, los individuos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás.

Estimación: de acuerdo con Maslow, una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación tanto propia como de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, categoría y seguridad en uno mismo.

Autorrealización. Maslow consideró a ésta como la necesidad más alta de su jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que se es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso.

Según Davis y Newstrom (1993), en el ámbito del trabajo las necesidades inferiores básicas no suelen dominar, debido a que ellas se encuentran normalmente satisfechas. Los trabajadores se verán motivados principalmente por las necesidades de seguridad, sociales, de estima y por último de realización personal.

#### 2.2.4 TEORÍA DE LA VALENCIA –EXPECTATIVA DE VROOM.

El estudio de Víctor H. Vroom y Edward L. Deci, (1993) Motivación y alta dirección, en el que manifiesta que en todo grupo humano que realiza el mismo trabajo es posible

encontrar individuos cuyo desempeño es visiblemente mejor que el de los demás. ¿Cuáles son los factores que determinan tal diferencia? y ¿Cómo se puede disminuir el desnivel entre los más eficientes y los que no lo son tanto?, es su obra se presenta una valiosa recopilación de textos que responden a dichos interrogantes y que permiten comprender la importancia de la motivación para el adecuado desempeño de cualquier actividad dentro de una organización humana. Propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg.

### 2.2.5 TEORÍA DE LA EQUIDAD

Stacey Adams plantea (2007) "teoría de la equidad" que sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones de su razón de esfuerzo-recompensa y la razón de esfuerzo-recompensa de otros en situaciones parecidas.

En otras palabras más simples la teoría de la equidad es el justo equilibrio entre un empleado con respecto a los insumos (trabajo duro, nivel de habilidad, la tolerancia, el entusiasmo, etc.) y un empleado de los resultados (salario, beneficio, activos intangibles, como el reconocimiento, etc.) según la teoría, la búsqueda de este equilibrio, sirve para garantizar una sólida y productiva relación que se logra con el empleado.

## 2.3 CONCEPTUALIZACION

Presentamos a continuación algunos conceptos de Motivación, Comportamiento y Clima Organizacional.

### 2.3.1 MOTIVACIÓN

Kreitner (2003, p. 142) introducen la voluntariedad de la motivación cuando la conceptualizan como “procesos psicológicos que producen el despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias y orientadas a objetivos”. Partiendo de estas últimas consideraciones, intentaremos elaborar una definición de motivación en el trabajo que sea generalizadora y comprensiva, y que además incorpore no sólo la satisfacción de necesidades personales, sino también el logro de metas organizacionales.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001, p. 145), dentro de la misma perspectiva, la definen como “fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta”. En esta última definición quedan incorporados explícitamente el aspecto externo de la motivación y dos importantes elementos de la conducta que ella genera: la iniciación y la direccionalidad.

Reeve (2003, p. 5) define de manera sencilla la motivación como un conjunto de “procesos que proporcionan energía y dirección a la conducta”. Robbins (2004, p.155), con un poco más de precisión, la concibe como una serie de “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta”.

### 2.3.2 COMPORTAMIENTO

Según José Antonio Galicia (2010), El comportamiento se trata de entender por qué los miembros de una organización se comportan de una determinada manera, exige el entendimiento de las características de la conducta individual. Al respecto, los gerentes, administradores o jefes de unidades que planifican, organizan y dirigen el trabajo de sus subalternos, también, deben mostrar interés respecto a la adaptación entre los individuos, las tareas de cada uno de los puestos y la eficacia. Ese interés está básicamente bajo la influencia de las características individuales, tanto del jefe como del subalterno. Por ello, es indispensable comprender las diferencias individuales, para poder comprender la conducta y el desempeño del empleado.

### 2.3.3 PERCEPCIÓN

Según Jose Antonio Galicia (2010) La percepción es concebida como el proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el propósito de dar significado a su ambiente. Implica la interpretación de objetos, símbolos y personas, a la luz de las experiencias pertinentes. En otras palabras, facilita la organización de los estímulos y la traducción o interpretación de estos en una forma que influya en la conducta.

Existen distintos factores que operan para modelar y, algunas veces, distorsionar la percepción. Estos factores pueden residir en el perceptor, en las características del objeto o blanco que se percibe, o en el contexto en el que la percepción tiene lugar.

En relación con el perceptor, cuando un individuo observa un blanco y trata de interpretar lo que ve, esa interpretación está fuertemente influida por las características personales del perceptor, tales como las actitudes, los motivos, los intereses, la experiencia anterior y las expectativas.

#### 2.3.4 CONFLICTO

Según Jose Antonio Galicia (2010), Los conflictos en toda organización se presentan frecuentemente, esto es normal pues donde hay personas que interactúan e intercambian ideas siempre van a haber discrepancias, todos somos diferentes y complejos.

Según Jose Antonio Galicia (2010), Los conflictos pueden producir diversos tipos de efectos unos pueden ser negativos y otros positivos relacionados con el rendimiento de la organización, por supuesto dependiendo de qué tipo de conflicto se ha producido y cómo ha sido enfrentado. Existe una forma de conflicto que se puede considerar muy positivo para la organización, en el cual se discuten y se presentan ideas para mejorar proceso en una organización, o para alcanzar los objetivos de un determinado proyecto.

#### 2.3.5 PODER

Según Max Weber (1922), define poder como la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad.

### 2.3.6 CLIMA ORGANIZACIONAL.

Para Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales

### 2.3.7 HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL.

Según Litwin y Striger (1968), Existen diversas herramientas para medir el clima organizacional en una empresa, pero todas pasan por el factor humano, clave en todas las organizaciones empresariales. Los tres instrumentos de medición del clima laboral que destacan son:

1. La observación en el trabajo: profesionales debidamente formados pueden hacer una evaluación del desempeño, viendo y observando como es el trabajo en equipo de los empleados día a día.
2. La entrevista personal: esta herramienta de medición recoge los datos antes que la observación directa, pero necesita de una preparación previa exhaustiva, tanto de los entrevistadores como de las preguntas que se realizarán durante la entrevista.
3. La encuesta de clima laboral: es uno de los instrumentos de medición del clima organizacional más efectivos, ya que recoge más datos, de más cantidad de gente y en menos tiempo. Pero para poder realizarla correctamente es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Elegir los temas que se van a analizar en base a las dimensiones del clima organizacional más importantes
- Establecer un sistema de valoración
- Hacer una selección de personas para que hagan la encuesta
- Redactar las preguntas de forma clara y sencilla para que sean fáciles de comprender.
- Incluir la opción de añadir comentarios, bien en algunas preguntas, o bien al final de la encuesta, para que los trabajadores puedan expresar su opinión personal o aspectos que quieran comentar y no estén recogidos en las preguntas.

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Después de definir el problema de la investigación y diseñar el marco teórico que sustenta nuestra investigación; procedemos al desarrollo del capítulo III donde se expone técnicas e instrumentos, población y muestra que nos da validez y confiabilidad para medir nuestras variables.

### 3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

Este planteamiento requiere de una metodología que lleve congruencia en cada uno de sus pasos con el fin de brindar una respuesta a las preguntas de la investigación. En la Figura 7 se observa la congruencia metodológica para su mayor comprensión.

#### 3.1.1 Matriz metodológica.

**Tabla 3. Matriz Metodológica**

Problema	Preguntas de Investigación	Objetivos		Variables	
		General	Específicos	Independientes	Dependientes
¿Cómo influye el clima organizacional en la rotación de Kielsa Farmaceutica?	¿Qué efecto tiene la compensación salarial en la rotación de personal de Kielsa Farmaceutica	Determinar la influencia del clima organizacional implementando la metodología de las 9 dimensiones de Litwin y Stringer en la rotación de personal de Kielsa Farmacéutica.	Determinar el Clima Organizacional de la empresa Kielsa Farmacéutica en cuanto a su estructura, responsabilidad y recompensa	* Estructura * Responsabilidad * Recompensa	Clima Organizacional
	¿Cómo concidera los empleados de Kielsa Farmaceutica el clima organizacional donde laboran?		Analizar los diversos factores que intervienen en el Clima Organizacional en cuanto a sus desafíos, relaciones y cooperación.	* Desafío * Relación * Cooperación * Estandares de desempeño * Conflicto * Identidad	
	¿ Como influye el clima organizacional en la alta rotación de Keilsa Farmaceutica?		Medir y analizar los estándares de desempeño, conflicto e identidad que intervienen en el Clima Organizacional de la empresa Kielsa Farmacéutica		

Fuente: Litwin y Stringer, 1968

### 3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES.

Una de las cosas esenciales de nuestra investigación es en descomponer deductivamente las variables que componen el problema de investigación, partiendo desde lo más general a lo más específico; es decir dimensiones, indicadores, Ítems, etc. Con la finalidad de convertir conceptos abstracto en uno empírico, susceptible de ser medido a través de la aplicación de un instrumento.

**Tabla 4. Operacionalización de las variables. (Dimensión Estructura)**

Variable Independiente	Definición Real	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Items	Unidad	Escala
Estructura	Está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones	Es el respeto a los canales formales que se encuentran presentes en la organización.	Organización	Relaciones Jerárquicas	¿En esta organización se tiene claro a quien se reporta?	Muy Deacuerdo De Acuerdo Ni D.A. Ni D.S En Desacuerdo Muy en Desacuerdo	5 4 3 2 1
				Comunicación	¿En esta organización las tareas están claramente definidas?	Muy Deacuerdo De Acuerdo Ni D.A. Ni D.S En Desacuerdo Muy en Desacuerdo	5 4 3 2 1
				Especialización en el trabajo	¿ En esta organización las tareas estan logicamente estructuradas	Muy Deacuerdo De Acuerdo Ni D.A. Ni D.S En Desacuerdo Muy en Desacuerdo	5 4 3 2 1
					¿ Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización?	Muy Deacuerdo De Acuerdo Ni D.A. Ni D.S En Desacuerdo Muy en Desacuerdo	5 4 3 2 1
				Normas, reglas, Políticas	¿ Nuestros Jefes muestran interes por que las normas, metodos y procedimientos se cumplan	Muy Deacuerdo De Acuerdo Ni D.A. Ni D.S En Desacuerdo Muy en Desacuerdo	5 4 3 2 1
					¿ Conozco claramente las políticas de la organización?	Muy Deacuerdo De Acuerdo Ni D.A. Ni D.S En Desacuerdo Muy en Desacuerdo	5 4 3 2 1

Fuente: Litwin y Stringer, 1968

**Tabla 5. Operacionalización de las variables. (Dimensión Responsabilidad)**

Variable Independiente	Definición Real	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Items	Unidad	Escala
Responsabilidad	Enfatiza la percepción que tiene el individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo	Es el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias y responsabilidades.	Compromiso	Iniciativa	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo	Muy Deacuerdo De Acuerdo Ni D.A. Ni D.S En Desacuerdo Muy en Desacuerdo	5 4 3 2 1
				Autonomía	¿A mí jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando el EI?	Muy Deacuerdo De Acuerdo Ni D.A. Ni D.S En Desacuerdo Muy en Desacuerdo	5 4 3 2 1
				Auto Supervision	¿ Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado?	Muy Deacuerdo De Acuerdo Ni D.A. Ni D.S En Desacuerdo Muy en Desacuerdo	5 4 3 2 1
				Compromiso	¿ En esta organización los empleados se responsabilizan por su trabajo?	Muy Deacuerdo De Acuerdo Ni D.A. Ni D.S En Desacuerdo Muy en Desacuerdo	5 4 3 2 1
					¿ En esta organización uno de los problemas es que los empleados no toman responsabilidad?	Muy Deacuerdo De Acuerdo Ni D.A. Ni D.S En Desacuerdo Muy en Desacuerdo	5 4 3 2 1

Fuente: Litwin y Stringer, 1968

**Tabla 6. Operacionalización de las variables. (Dimensión Recompensa)**

Variable Independiente	Definición Real	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Items	Unidad	Escala
Recompensa	Son incentivos económicos que pretenden dirigir la actividad del empleado hacia un resultado particular.	Es la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.	Estimulos	Salario Justo	¿Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo?	Muy Deacuerdo De Acuerdo Ni D.A. Ni D.S En Desacuerdo Muy en Desacuerdo	5 4 3 2 1
				Reconocimiento	¿En esta organización existe suficientes recompensas y reconocimiento por hacer bien su trabajo?	Muy Deacuerdo De Acuerdo Ni D.A. Ni D.S En Desacuerdo Muy en Desacuerdo	5 4 3 2 1
				Promoción	¿ En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayude al mejor ascenda?	Muy Deacuerdo De Acuerdo Ni D.A. Ni D.S En Desacuerdo Muy en Desacuerdo	5 4 3 2 1
				Ambiente Laboral	¿En este ambiente laboral hay muchas críticas?	Muy Deacuerdo De Acuerdo Ni D.A. Ni D.S En Desacuerdo Muy en Desacuerdo	5 4 3 2 1
				Sanciones	¿Cuándo cometo un error soy sancionado?	Muy Deacuerdo De Acuerdo Ni D.A. Ni D.S En Desacuerdo Muy en Desacuerdo	5 4 3 2 1

Fuente: Litwin y Stringer, 1968

**Tabla 5. Operacionalización de las variables. (Dimensión Desafío)**

Variable Independiente	Definición Real	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Items	Unidad	Escala
Desafío	Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos	Es el sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo	Reto	Riesgos Calculados	¿Aquí la organización se arriesga por una nueva idea?	Muy Deacuerdo De Acuerdo Ni D.A. Ni D.S En Desacuerdo Muy en Desacuerdo	5 4 3 2 1
				Retos	¿La empresa premia cuando un colaborador aporta ideas nuevas para mejorar procesos?	Muy Deacuerdo De Acuerdo Ni D.A. Ni D.S En Desacuerdo Muy en Desacuerdo	5 4 3 2 1

Fuente: Litwin y Stringer, 1968

**Tabla 6. Operacionalización de las variables. (Dimensión Relación)**

Variable Independiente	Definición Real	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Items	Unidad	Escala
Relación	Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados	sentimiento mutuo que sienten los empleados de comadrería, amistad, y ayuda, incentivándose en la organización los grupos sociales e informales	Conexión	Respeto	¿Entre la gente de esta organización prevalece una atmofera de respeto?	Muy Deacuerdo De Acuerdo Ni D.A. Ni D.S En Desacuerdo Muy en Desacuerdo	5 4 3 2 1
				Cooperacion	¿En esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tension?	Muy Deacuerdo De Acuerdo Ni D.A. Ni D.S En Desacuerdo Muy en Desacuerdo	5 4 3 2 1
				Buen trato	¿La relacion jefe trabajador tiende hacer agradable?	Muy Deacuerdo De Acuerdo Ni D.A. Ni D.S En Desacuerdo Muy en Desacuerdo	5 4 3 2 1
				Compañerismo	¿Es bastante dificil llegar a conocer a las personas de ests organizacion?	Muy Deacuerdo De Acuerdo Ni D.A. Ni D.S En Desacuerdo Muy en Desacuerdo	5 4 3 2 1
				Aisamiento	¿Las personas en esta organización tienden hacer frias y reservada?	Muy Deacuerdo De Acuerdo Ni D.A. Ni D.S En Desacuerdo Muy en	5 4 3 2

Fuente: Litwin y Stringer, 1968

**Tabla 9. Operacionalización de las variables. (Dimensión Cooperación)**

Variable Independiente	Definición Real	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Items	Unidad	Escala
Cooperación	La cooperación hace el énfasis cuando está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.	Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos,	Colaboración	Satisfacción de desempeño	¿Me siento orgullosa de mi desempeño?	Muy Deacuerdo De Acuerdo Ni D.A. Ni D.S En Desacuerdo Muy en Desacuerdo	5 4 3 2 1
				Apoyo Oportuno	¿En esta organización se exige un rendimiento alto?	Muy Deacuerdo De Acuerdo Ni D.A. Ni D.S En Desacuerdo Muy en Desacuerdo	5 4 3 2 1
				Trabajo en Equipo	¿La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar?	Muy Deacuerdo De Acuerdo Ni D.A. Ni D.S En Desacuerdo Muy en Desacuerdo	5 4 3 2 1
					¿En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal?	Muy Deacuerdo De Acuerdo Ni D.A. Ni D.S En Desacuerdo Muy en Desacuerdo	5 4 3 2 1
					¿La dirección piensa que si todas las personas estan contentas, la productividad marcha bien ?	Muy Deacuerdo De Acuerdo Ni D.A. Ni D.S En Desacuerdo Muy en Desacuerdo	5 4 3 2 1
					¿ Aquí es mas importante llevarse bien con los demas que tener un buen desempeño?	Muy Deacuerdo De Acuerdo Ni D.A. Ni D.S En Desacuerdo Muy en Desacuerdo	5 4 3 2 1

Fuente: Litwin y Stringer, 1968

**Tabla 10. Operacionalización de las variables. (Dimensión Estándares de Desempeño)**

Variable Independiente	Definición Real	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Items	Unidad	Escala
Estándares de Desempeño	Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas, así como normas de desempeños. Los gerentes que poseen expectativas de logro afectan el nivel de excelencia alcanzado por los supervisores.	Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.	Rendimiento	Coperacion	¿Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil?	Muy Deacuerdo De Acuerdo Ni D.A. Ni D.S En Desacuerdo Muy en Desacuerdo	5 4 3 2 1
				Evaluacion	¿Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores?	Muy Deacuerdo De Acuerdo Ni D.A. Ni D.S En Desacuerdo Muy en Desacuerdo	5 4 3 2 1
				Promocion y Ascenso	¿Mis jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización?	Muy Deacuerdo De Acuerdo Ni D.A. Ni D.S En Desacuerdo Muy en Desacuerdo	5 4 3 2 1

Fuente: Litwin y Stringer, 1968

**Tabla 7. Operacionalización de las variables. (Dimensión Estándares de Conflicto)**

Variable Independiente	Definición Real	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Items	Unidad	Escala
Conflicto	Es cuando las organizaciones, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.	está basada en las opiniones encontradas que son toleradas en un ambiente de trabajo.	Voluntad	Reacion con el Jefe	¿Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esten de acuerdo con mis jefes?	Muy Deacuerdo De Acuerdo Ni D.A. Ni D.S En Desacuerdo Muy en Desacuerdo	5 4 3 2 1
				Relacion con el trabajo	¿Lo mas importante de la organización es tomar decisiones de la manera mas fácil y rapida posible?	Muy Deacuerdo De Acuerdo Ni D.A. Ni D.S En Desacuerdo Muy en Desacuerdo	5 4 3 2 1
				Relaciones Interpersonales	¿En esta organización se cuasa una buena impresion si uno se mantiene callado para evitar desacuerdo?	Muy Deacuerdo De Acuerdo Ni D.A. Ni D.S En Desacuerdo Muy en Desacuerdo	5 4 3 2 1

Fuente: Litwin y Stringer, 1968

**Tabla 8. Operacionalización de las variables. (Dimensión Identidad)**

Variable Independiente	Definición Real	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Items	Unidad	Escala
Identidad	Es el sentimiento de pertenencia a la organización	En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.	Fidelidad	Sentido de pertenencia	¿ Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien?	Muy Deacuerdo De Acuerdo Ni D.A. Ni D.S En Desacuerdo Muy en Desacuerdo	5 4 3 2 1
				Orgullo	¿ Las personas se sienten orgullosos de pertenecer a esta organización?	Muy Deacuerdo De Acuerdo Ni D.A. Ni D.S En Desacuerdo Muy en Desacuerdo	5 4 3 2 1
				Edfuerzo por accion	¿ En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses?	Muy Deacuerdo De Acuerdo Ni D.A. Ni D.S En Desacuerdo Muy en Desacuerdo	5 4 3 2 1
				Lealtad	¿Siento que hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización?	Muy Deacuerdo De Acuerdo Ni D.A. Ni D.S En Desacuerdo Muy en Desacuerdo	5 4 3 2 1

Fuente: Litwin y Stringer, 1968

**Tabla 9. Operacionalización de la variable Dependiente**

Variable Dependiente	Definición Real	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Items
Rotación de Personal	Es el grado de movilidad interna de los empleados, evitable o inevitable, saludable o no saludable para una organización	Es la Cantidad de Ingresos y egresos de personal en relación al promedio de empleados durante un determinado periodo de tiempo	Altas. Bajas, Promedio de empleados/ mensual	% de Altas Mensual	Cual es el porcentaje de empleados que ingresan al mes?
				% de Bajas Mensual	Cual es el porcentaje de empleados que egresan al mes?
				Promedio de empleados/ mes	Cual es el promedio mensual de empleados

Fuente: Propia, 2017

### 3.1.3 HIPÓTESIS

Cuando se plantea la hipótesis se deben de tener presunciones que se realizan acerca de los resultados que se obtendrán a lo largo de la investigación.

- H1: El clima organizacional influye al menos en un 50% en la rotación de personal Kielsa Farmacéutica.
- H0: El clima organizacional no influye al menos en un 50% en la rotación de personal Kielsa Farmacéutica.

### 3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

El método utilizado para el presente estudio es un enfoque mixto debido a que el tema requiere de un análisis desde el punto de vista cuantitativo y el cualitativo.

Estos datos son integrados y discutidos, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor rendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 546).

El enfoque cuantitativo se desarrolla mediante la recopilación de información y datos numéricos que soporten la teoría expuesta.



**Figura 7. Enfoque de la Investigación**

### 3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Con la finalidad de realizar un diagnóstico de las causas que general los altos índices de rotación para conocer la situación actual de la empresa se diseñó una encuesta como referencia a la valorativa de Rensis Likert (1932)

El diseño a utilizar en esta organización será de campo, puesto que al basarnos sobre hechos reales es necesario llevar a cabo una estrategia que nos permita analizar la situación directamente en el lugar donde acontecen, es decir en Kielsa Farmacéutica.

Según Arias (1999), define el diseño de la investigación como “la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado” (p.30).

Según Arias (2004), la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables alguna”. (p. 94)

Esta escala es uno de los instrumentos más utilizados en las mediciones, es un método sencillo por la simplicidad de su confección, dicha escala utiliza enunciados o proposiciones sobre las que se tiene que manifestar el colaborador.

### 3.3.1 POBLACIÓN

Según Selltiz (1974) citado por Hernández y otros (1998); “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”.

Por lo tanto la Población se refiere a todos los individuos que formarán parte de nuestro estudio” es decir el marco poblacional son 327 colaboradores que actualmente laboran en las diferentes farmacias Kielsa de San Pedro Sula.

### 3.3.2 MUESTRA

La muestra suele ser definida como un subgrupo de la población (Hernández y otros; 1998). Para efectos de este estudio, la muestra es probabilística, debido a que todos los sujetos de estudio tuvieron la misma probabilidad de ser elegidos. (Hernández y otros, 1998)

Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó la expresión que se presenta a continuación. (Tesis Post-grado, Wilson Gámez 2012)

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

Dónde:

n= tamaño de la muestra

Z= valor obtenido mediante niveles de confianza, tomado en relación al 95% de confianza, equivale a 1.96%

N= tamaño de la población

$\sigma^2$  = desviación estándar de la población que para nuestro estudio será de 0.5

e = límite aceptable de error muestral que será 5% (0.05%)

Aplicando los datos de la ecuación:

Z= 1.96%

N= 327

$\sigma^2$  = 0.5

e = 5% (0.05%)

Aplicando los datos de la ecuación se obtiene que el tamaño de la muestra para la investigación debe ser de: 174 empleados.

### 3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

Para seleccionar una muestra, lo primero que hay que hacer es definir la unidad de análisis (individuos, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, etc.). Una vez definida la unidad de análisis se delimita la población (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 173). “A la unidad de análisis se le denomina también casos o elementos” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 172).

Para efecto del estudio se toma como unidad de análisis a los colaboradores de la empresa de Kielsa Farmacéutica año 2017 zona de San Pedro Sula. La unidad de respuesta se basa en la escala de Likert.

### 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

El instrumento para medir la percepción del clima organizacional de los colaboradores de la empresa Kielsa Farmacéutica utilizado en esta investigación, fue construido por Litwin y Stringer, y fue seleccionado por ser el más idóneo para la investigación.

#### 3.4.1 INSTRUMENTOS

Los instrumentos, según Arias (2012:94) "... son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información". Es por ello que el instrumento en su formato original está conformado por 9 dimensiones, que forman 38 ítems o afirmaciones cerradas que permiten recoger y describir hechos de la organización mediante la percepción del individuo. En la tabla 3, se especifica las dimensiones junto con la cantidad de ítems que se evaluarán.

**Tabla 10. Dimensiones de Litwin y Stringer**

Dimensión	N° Items
c	6
Responsabilidad	4
Recompensa	5
Desafío	2
Relaciones	5
Cooperación	6
Estándares	3
Conflictos	3
Identidad	4
<b>Total</b>	<b>38</b>

Fuente: Litwin y Stringer, 1968

El cuestionario está estructurado bajo una escala de tipo Likert, las categorías que lo componen van desde: Muy de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo, En Desacuerdo, Muy en Desacuerdo.

Todas las preguntas que se realizaron en el instrumento de medición fueron hechas de forma positiva y se le asignó las puntuaciones descritas en la tabla 12.

En la Tabla 3, se utilizó una escala diseñada por Rensis Likert para dar una medición más precisa.

**Tabla 11. Escala de Liker**

Escala	Puntuación
Muy de acuerdo	5
De acuerdo	4
Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo	3
En Desacuerdo	2
Muy en Desacuerdo.	1

Fuente: Rensis Likert, 1932

**Tabla 12. Instrumento de Apoyo**

Instrumentos	Finalidad
Informe de Rotación de Personal	Obtener información sobre el histórico de Rotación de personal de Kielsa Farmacéutica , últimos dos años
Informe de Encuestas de Salida	Obtener información sobre cuáles han sido las causas por las que ha rotado el personal en Kielsa Farmacéutica
Política de Reclutamiento y Selección	Realizar un análisis de las políticas de reclutamiento y selección que tiene la Empresa Kielsa Farmacéutica
Informe de Clima Laboral	Obtener información sobre el nivel de conformidad , condiciones de trabajo que tienen los colaboradores de Kielsa

	Farmacéutica
--	--------------

Fuente: Propia, 2017

### 3.4.2 TÉCNICAS

El instrumento se administró dentro de las instalaciones de Kielsa Farmacéutica , uno a uno con el número de la muestra seleccionada con el fin de que la encuesta fuera entendible a nivel de cada pregunta arrojando consigo respuestas más confiables..

### 3.4.3 APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO

Consiste en aplicar el cuestionario a la muestra seleccionada con el propósito de obtener los datos relativos al estudio.

### 3.4.4 VALIDEZ DEL CUESTIONARIO

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (1998),”la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (pág.243).

El instrumento utilizado en este estudio fue validado por el ingeniero Alonzo Ramos asesor temático.

### 3.4.5 CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Respecto a la confiabilidad, Hernández, Fernández y Baptista (2010:296) manifiestan: “es el grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo fenómeno genera resultados similares”.

Por ello, el instrumento fue sometido a comprobación mediante la prueba Alfa de Cron Bach, definida por los mismos autores de la cita anterior como:

Un coeficiente desarrollado por J. L. Cron Bach que requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición: simplemente se aplica a la medición y se calcula el coeficiente (p. 354). En la Tabla 5, se conoce el porcentaje del 0.862 de la validación del instrumento utilizado.

**Tabla 13. Instrumento de Validación Alfa de Cronbach**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.862	38

### 3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Hernández, Fernández & Baptista, 2006) Las fuentes de información consiste en detectar, consultar y obtener bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de los cuales se extrae y recopila información relevante y necesaria para el problema de investigación

#### 3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias que se han utilizado en la presente investigación son:

1. Base de datos en cuanto a los indicadores de rotación de Personal de Kielsa Farmacéutica.
2. Encuestas de Salida.

### 3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias que se han utilizado en la presente investigación son:

1. Libros de texto, con los cuales se ha documentado los conceptos y teorías de Litwing & Stringer y demás teorías que sustentan cada una de las variables de la investigación.
2. Tesis.
3. Páginas de internet.

### 3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO

El estudio no presento limitantes gracias al apoyo completo de directivos y personal administrativo de la empresa Kielsa Farmacéutica

## **CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

### **4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

KIELSA Farmacéutica S.A, conocida como Farmacias KIELSA es una empresa centroamericana, líder en el ramo farmacéutico; fundado en junio del año 2000, actualmente cuenta con más de 220 farmacias a nivel nacional. Kielsa brinda servicios las 24 horas del día, cómodos 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. A través de su estrategia de expansión cuenta con diferentes puntos de ventas ubicados en las principales zonas del país como ser: Tegucigalpa, San Pedro Sula, La Ceiba, El progreso, Choloma, Villanueva, Puerto Cortes, Tocoa, Choluteca, Danlí, Comayagua y Tela, logrando un avance en su crecimiento el cual le ha llevado a posicionarse en el mercado farmacéutico de distribución y es a causa de este crecimiento ha obligado a la empresa a ampliar en los últimos años la cantidad de colaboradores, presentando un crecimiento en su planilla de año con año de un 9% por lo tanto de acuerdo a la era tecnológica en la que estamos viviendo es que se vuelve necesario que la organización implemente las mejores prácticas de gestión para retener su talento humano.

### **4.2 PROCESO ACTUAL**

Según investigación realizada en la Empresa Kielsa Farmacéutica, en cuanto al clima organizacional podemos describir lo siguiente:

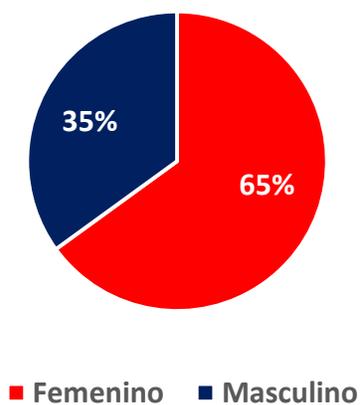
- La estructura organizativa por farmacia consta de un Jefe de Farmacia, un Jefe de Turno, un Regente y auxiliares de farmacia el número de estos últimos depende de la cantidad de transacciones hechas.
- En la actualidad el personal que se contrata es sin experiencia sobre todo en el puesto de auxiliar de farmacia y a veces sin actitud de servicio al cliente.

- Existe rotación de personal entre puntos de ventas, es decir mueven al personal de un punto de venta a otro según las necesidades de personal en el momento.
- Debido a la falta de personal muchas veces se extienden las jornadas de trabajo hasta aproximadamente 10 horas diarias.
- No existe una política de aumento salarial anual, solamente los aumentos al salario mínimo decretado por el gobierno.
- Debido a la alta rotación que se maneja en las farmacias casi nunca está completo el personal en las mismas, siendo el 85% de las salidas por renunciadas.
- Existen políticas en cuanto a cobro por faltantes de inventario lo que genera insatisfacción a nivel de ingresos salarial por parte de los empleados.
- Poseen los beneficios de ley: vacaciones, pago de su treceavo y decimos cuarto mes de salario, al igual como beneficio extra cuentan con crédito de medicamentos siendo deducido por planilla.
- Cuentan con un pago de remuneración variable mensual la cual se ve afectada en caso de que presenten faltantes de inventario en la farmacia asignada.
- La Política de ascensos del personal no está bien definida, dejando en muchos casos a criterio subjetivo del supervisor de Zona.

#### 4.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS

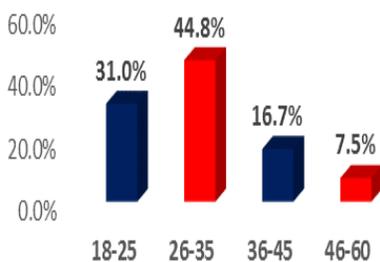
Para llevar a cabo el análisis de los datos obtenidos en los cuestionarios suministrados a la organización de Kielsa Farmacéutica se utilizó el programa de Microsoft Excel, los cuáles se presentaran a continuación de la siguiente manera:

1. Análisis de la información general: género, edad, puesto, causas de renunciadas.
2. Análisis de las variables
3. Representación gráfica de cada una de las dimensiones del clima organizacional según Litwin y Stringer.

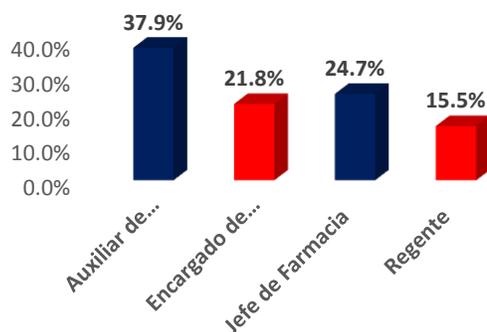


**Figura 8. Genero de las Personas encuestadas**

Debido a la naturaleza del trabajo se observa que el 65% de la población encuestada es femenina y un 35% de la población es masculina

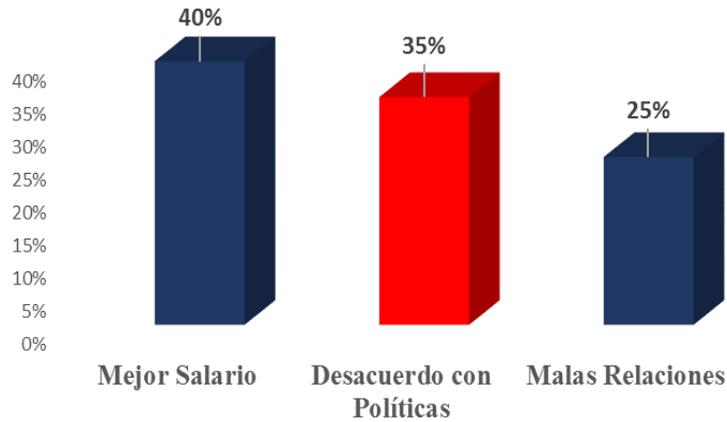


**Figura 9. Edades de las personas encuestadas**



**Figura 10. Puestos de las personas encuestadas**

En las figuras anteriores 8 y 9 se pueden observar los puestos y edades de las personas encuestadas

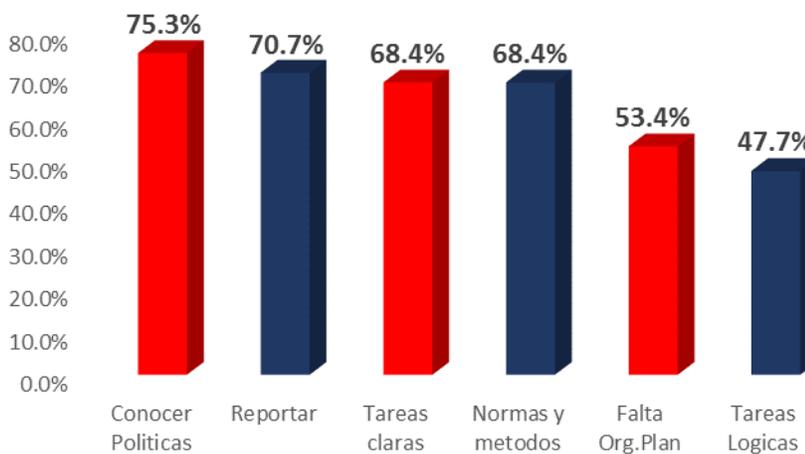


**Figura 11. Causas de Renuncia en el año 2017**

En la figura 11, según datos proporcionados por la empresa, se puede observar que el 40% del personal sale de la empresa por mejor salario, el 35% por desacuerdos con las políticas internas y un 25% por malas relaciones con sus compañeros y jefes.

#### 4.3.1 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES

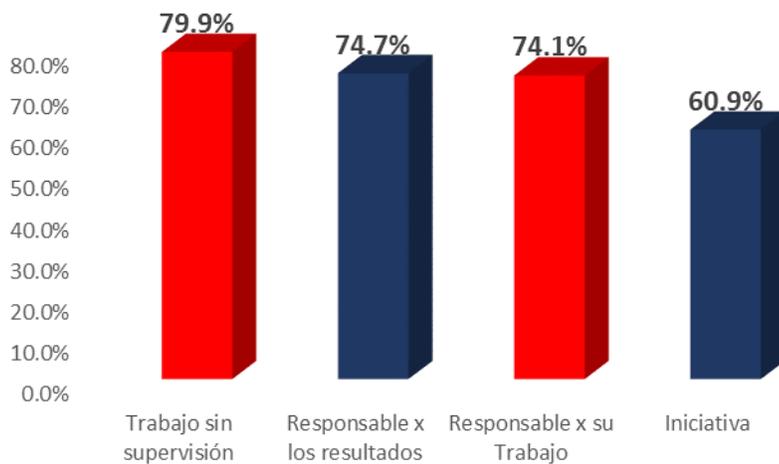
##### 4.3.1.1 DIMENSIÓN ESTRUCTURA



**Figura 12. Resultado de la Dimensión Estructura**

De acuerdo con el resultado obtenido se puede observar que el 75 % de los encuestados tienen conocimiento de las políticas y procedimientos con los que cuentan la organización al igual que el 70% saben claramente a quien reportar, el 68% afirma que las tareas están claramente definidas igual que los métodos y procedimientos, sin embargo solo un 48% opinan que las tareas están lógicamente estructuradas y un 53% afirma que la productividad afecta la falta de organización y planificación.

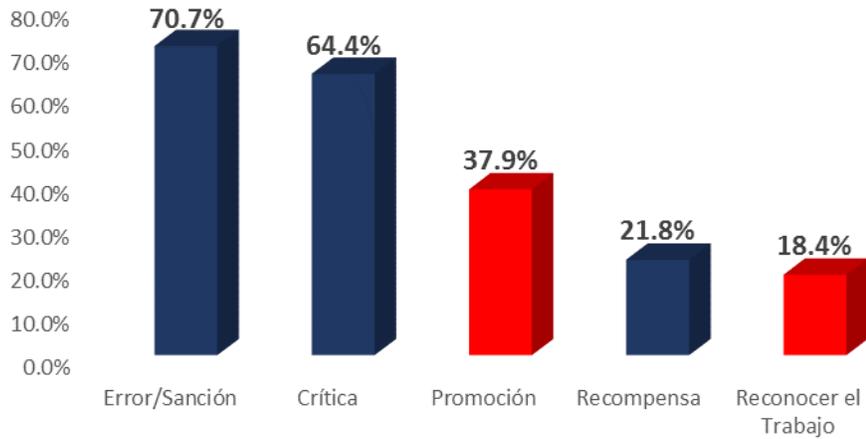
#### 4.3.1.2 DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD



**Figura 13. Resultados de la Dimensión Responsabilidad**

De acuerdo con el resultado obtenido se puede observar que el 80 % de los encuestados afirman que a los jefes les gusta que realicen el trabajo sin que sea supervisado, el 75% opinan que son responsables por los resultados, y el 74% se responsabilizan por su trabajo realizado, sin embargo solo el 61% de los encuestados expresan que salen adelante cuando toman la iniciativa y tratan de hacer las cosas por sí mismos.

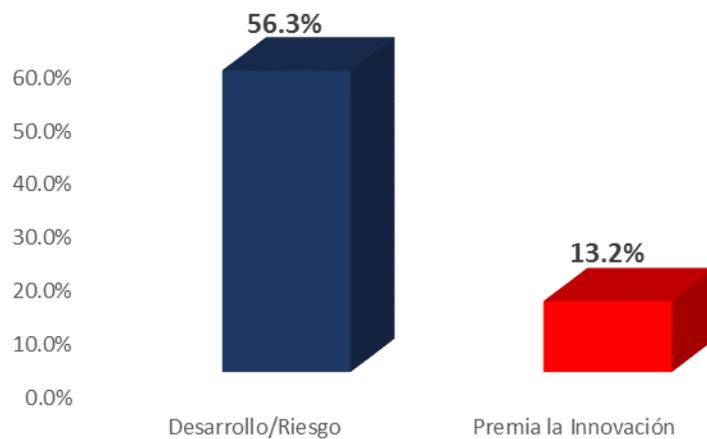
#### 4.3.1.3 DIMENSIÓN RECOMPENSA



**Figura 14. Resultados de la Dimensión Recompensa**

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede observar que el 71 % de los encuestados afirman que son sancionados cuando cometen errores, el 64% opinan que existen muchas críticas en el ambiente laboral, solo el 38% expresan que la empresa cuenta con un buen sistema de promoción que permite que el mejor ascienda, el 22% de los encuestados dicen que son recompensados por su desempeño, y solamente el 18% opinan que en la organización existe suficiente reconocimiento por hacer un buen trabajo.

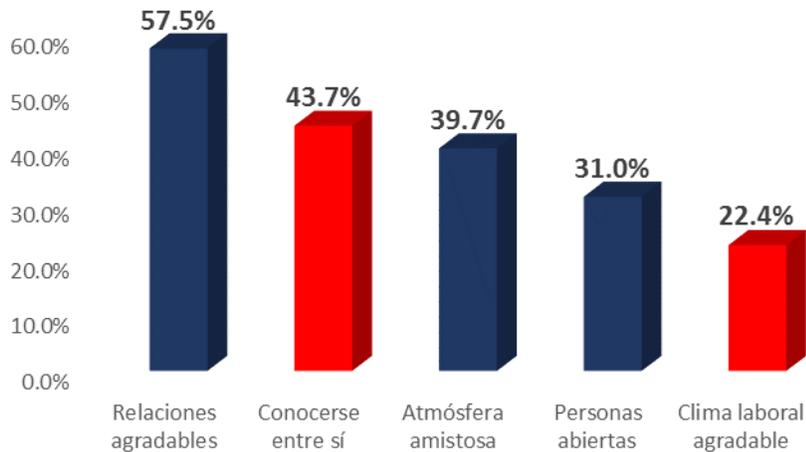
#### 4.3.1.4 DIMENSIÓN DESAFÍO



**Figura 15. Resultados de la Dimensión Desafío**

De acuerdo con el resultado obtenido se puede observar que el 56% de los encuestados afirman que la organización se ha desarrollado porque se arriesgó cuando fue necesario y solo el 13% piensan que son premiados al aportar ideas nuevas para mejorar procesos.

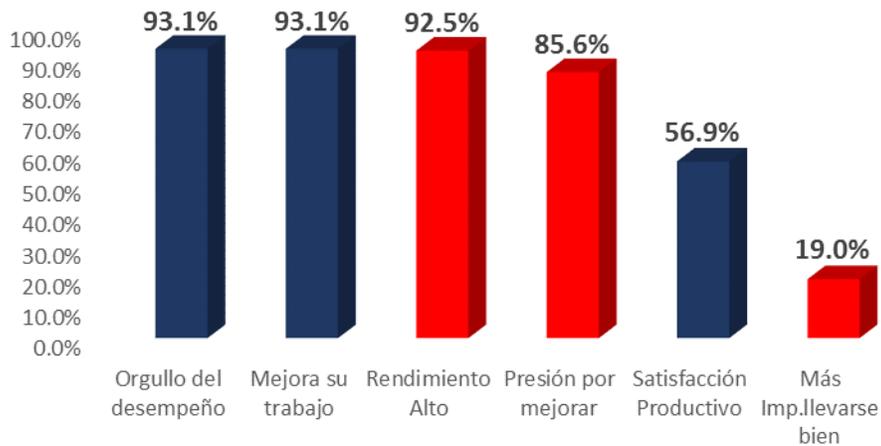
#### 4.3.1.5 DIMENSIÓN RELACIONES



**Figura 16. Resultados de la Dimensión Relaciones**

De acuerdo con el resultado obtenido se puede observar que el 58% de los encuestados afirman las relaciones jefe trabajador tienden a ser agradables, un 44% aseguran que es bastante fácil llegar a conocerse entre sí, un 40% consideran que poseen un ambiente de trabajo amigable, sin embargo un 31% creen que las personas en esta empresa son abiertas entre sí y solo un 22% piensan que la organización tiene un clima de trabajo

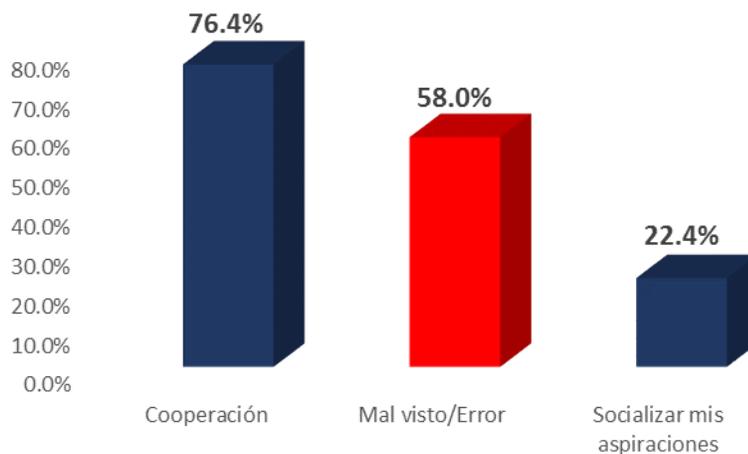
#### 4.3.1.6 DIMENSIÓN COOPERACIÓN



**Figura 17. Resultados de la Dimensión Cooperación**

De acuerdo con el resultado obtenido se puede observar que el 93% de las personas encuestadas están orgullosos de su desempeño , el 93% reconoce que la empresa exige un rendimiento alto, el 93% piensa que cualquier trabajo se puede ser mejorado, el 86% siente que la empresa están presionando para un mejor rendimiento individual y grupal, el cambio el 57% consideran que la dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marchara bien; y solo el 19% expresan que es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen

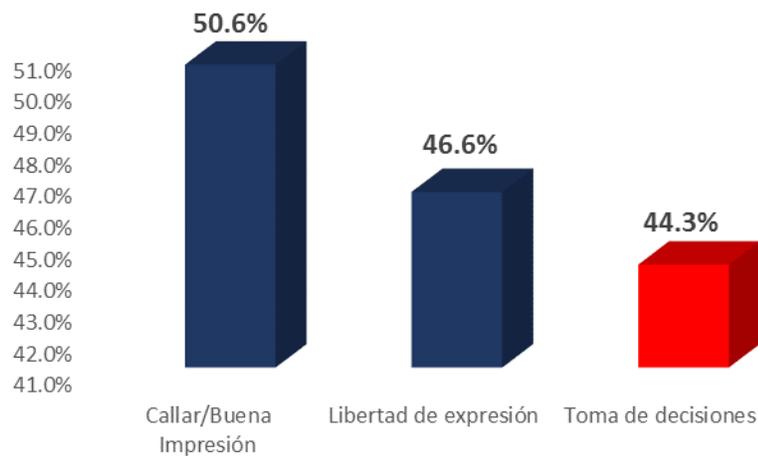
#### 4.3.1.7 DIMENSIÓN ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO



**Figura 18. Resultados de la Dimensión Estándares de desempeño**

De acuerdo con el resultado obtenido se puede observar que el 76% de las personas encuestadas consideran tener ayuda de jefes y compañeros en labores difíciles, el 58% considera que si se equivocan es mal visto por sus superiores y solo el 22% creen que sus jefes socializan sus aspiraciones dentro de la organización.

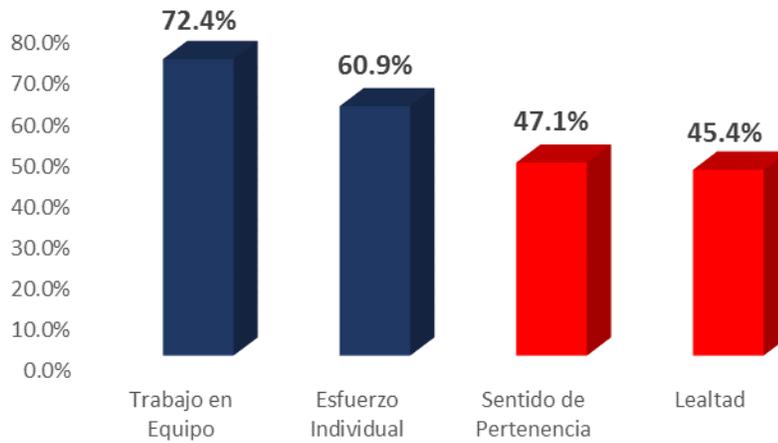
#### 4.3.1.8 DIMENSIÓN CONFLICTO



**Figura 19. Resultados de la Dimension Estadares de Conflicto**

De acuerdo con el resultado obtenido se puede observar que el 51% de las personas encuestadas se reservan comentarios para no provocar desacuerdos, el 47% consideran que pueden decir lo que piensan aunque no esté de acuerdo con el jefe, y solo el 44% afirman que para la organización lo más importante es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.

#### 4.3.1.9 DIMENSIÓN IDENTIDAD



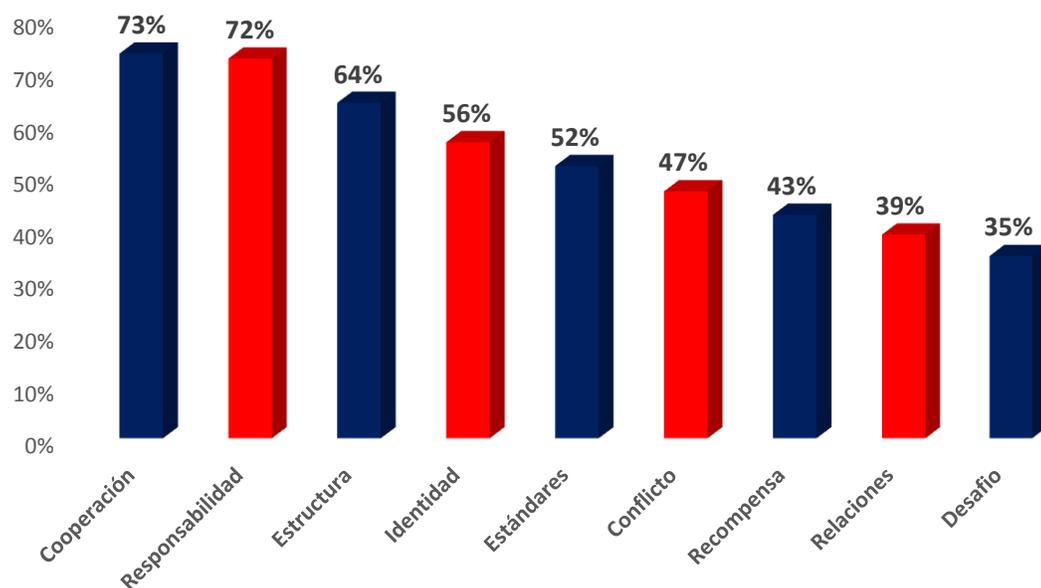
**Figura 20. Resultados de la Dimensión Estándares de Identidad**

De acuerdo con el resultado obtenido se puede observar que el 72% de las personas encuestadas se sienten parte de un equipo que funciona muy bien, el 61% se preocupa solo por los intereses propios, el 47% se sienten orgullosos de pertenecer a esta organización y solo el 45% consideran ser leales para la misma.

**TABLA 7. RESULTADO DE LAS 9 DIMENSIONES EN PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN**

**Tabla 14. Nivel de Satisfacción de las 9 dimensiones**

DIMENSIÓN	PORCENTAJE
COOPERACIÓN	73%
RESPONSABILIDAD	72%
ESTRUCTURA	64%
IDENTIDAD	56%
ESTÁNDARES	52%
CONFLICTO	47%
RECOMPENSA	43%
RELACIONES	39%
DESAFIO	35%
<b>PROMEDIO</b>	<b>54%</b>

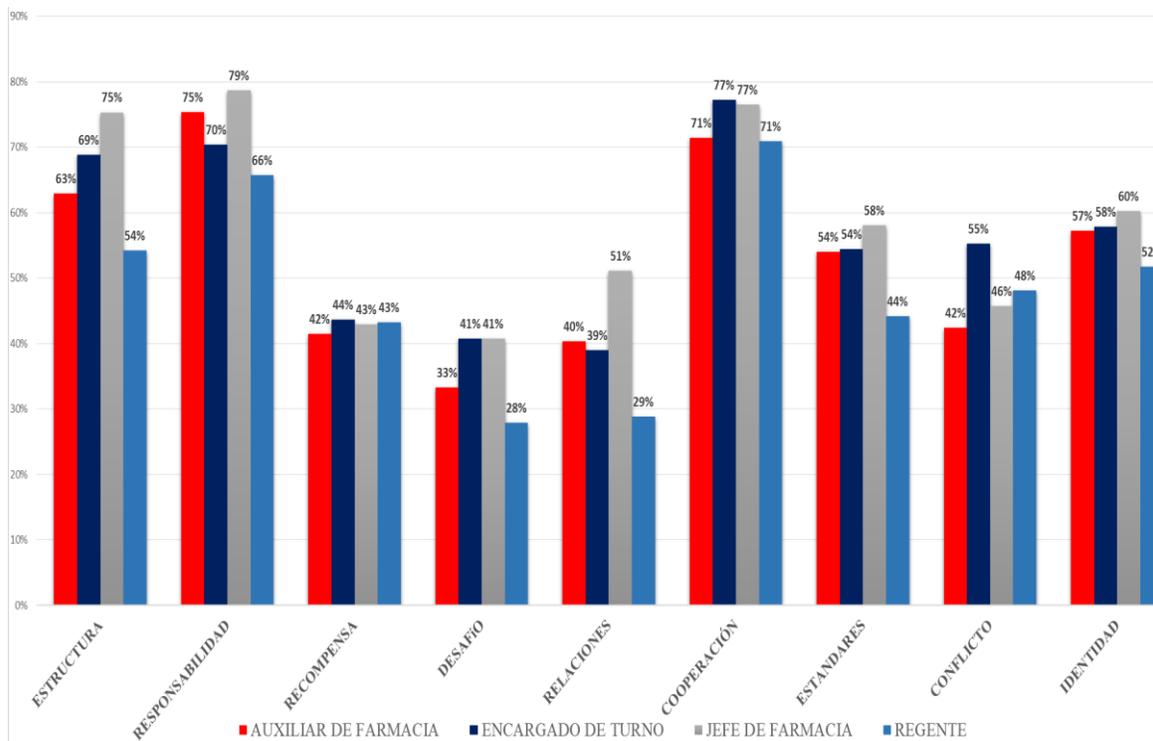


**Figura 21. Resultados de las 9 Dimensiones en Porcentajes de satisfacción**

De acuerdo con el resultado obtenido se puede observar que de las 9 dimensiones del clima laboral postuladas por Litwin y Stringer, las de Cooperación, Responsabilidad presentan un 73% y 72% de satisfacción respectivamente y las dimensiones Conflicto, Recompensa, Relaciones así como Desafío son las que resultaron con porcentajes de satisfacción más bajos.

**Tabla 15. Resultado de las 9 dimensiones en porcentaje de satisfacción por puesto**

PUESTO	ESTRUCTURA	RESPONSABILIDAD	RECOMPENSA	DESAFIO	RELACIONES	COOPERACIÓN	ESTANDARES	CONFLICTO	IDENTIDAD
AUXILIAR DE FARMACIA	63%	75%	42%	33%	40%	71%	54%	42%	57%
ENCARGADO DE TURNO	69%	70%	44%	41%	39%	77%	54%	55%	58%
JEFE DE FARMACIA	75%	79%	43%	41%	51%	77%	58%	46%	60%
REGENTE	54%	66%	43%	28%	29%	71%	44%	48%	52%

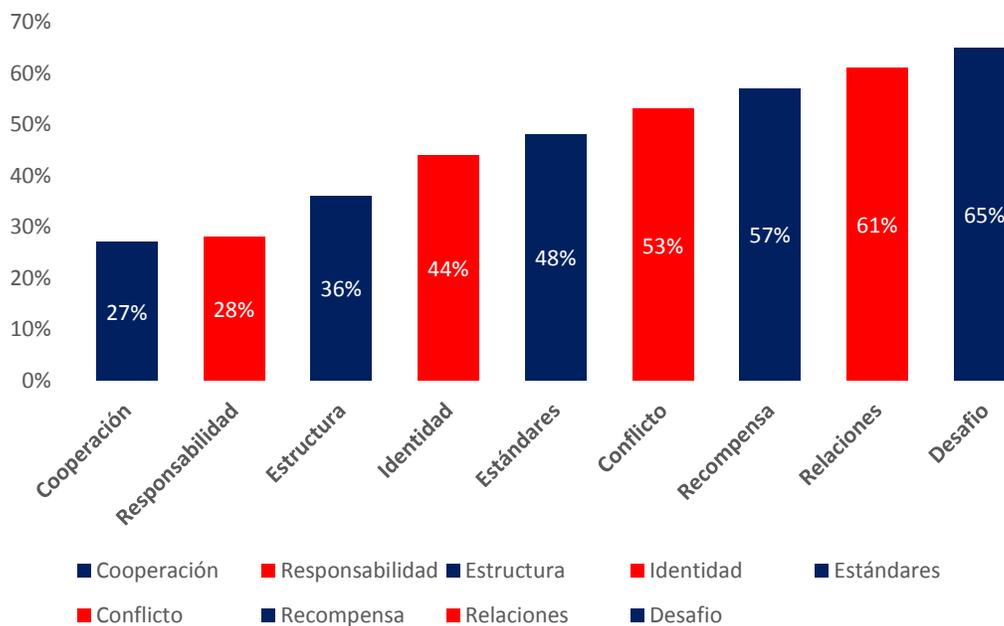


**Figura 22. , Resultado de las 9 dimensiones en porcentaje de satisfacción por puesto con respecto a las 9 dimensioe gráficamente**

De acuerdo con el resultado obtenido se puede observar que los cuatro puestos estudiados presentan un nivel de satisfacción por debajo del 50% en las dimensiones Recompensa, Desafío, Relaciones y Conflicto.

**Tabla 16. Resultado de las 9 dimensiones en porcentaje de insatisfacción.**

Dimensión	Porcentaje
Cooperación	27%
Responsabilidad	28%
Estructura	36%
Identidad	44%
Estándares	48%
Conflicto	53%
Recompensa	57%
Relaciones	61%
Desafío	65%
Promedio	46%



**Figura 23. Resultado de las 9 dimensiones en porcentaje de Insatisfacción**

De acuerdo con el resultado obtenido se puede observar que de las 9 dimensiones del clima laboral postuladas por Litwin y Stringer, desafío, relaciones y recompensas presentan un 65%, 61% y 57% de influencia en el clima organizacional de Kielsa farmacéutica, haciendo un total de la misma un promedio del 46% de influencia para que el personal decida el retiro de la organización.

#### 4.4 PRUEBA DE HIPOTESIS

“La prueba de hipótesis es un procedimiento basado en la evidencia de la muestra y la teoría de las probabilidades, usadas para determinar si la hipótesis es una declaración razonable y no debe ser rechazada, o es irrazonable y debe ser rechazada.”(Hernández, Hernández 2009)

En el presente trabajo se utiliza la prueba de hipótesis de distribución muestra para el estadístico Z de dos colas.

Hipótesis Planteadas:

H1: El clima organizacional influye al menos en un 50% en la rotación de personal Kielsa Farmacéutica.

H0: El clima organizacional no influye al menos en un 50% en la rotación de personal Kielsa Farmacéutica.

### PRUEBA Z DE HIPOTESIS

H1:  $p = 0.50$  Hipótesis Alternativa

H0:  $p = 0.50$  Hipótesis Nula

$\alpha = 0.05$  Nivel de significancia

$p_{H1} = 0.50$  Valor de Hipótesis de influencia

$q_{H0} = 0.50$  Valor de Hipótesis de no influencia

N: 174 Número de la Muestra

$p = 0.60$  Porcentaje

$q = 0.40$

$$\sigma_p = \sqrt{\frac{(P_{H0})(q_{H0})}{n}}$$

$$Z = \frac{\bar{p} - P_{H0}}{\sigma_{\bar{p}}}$$

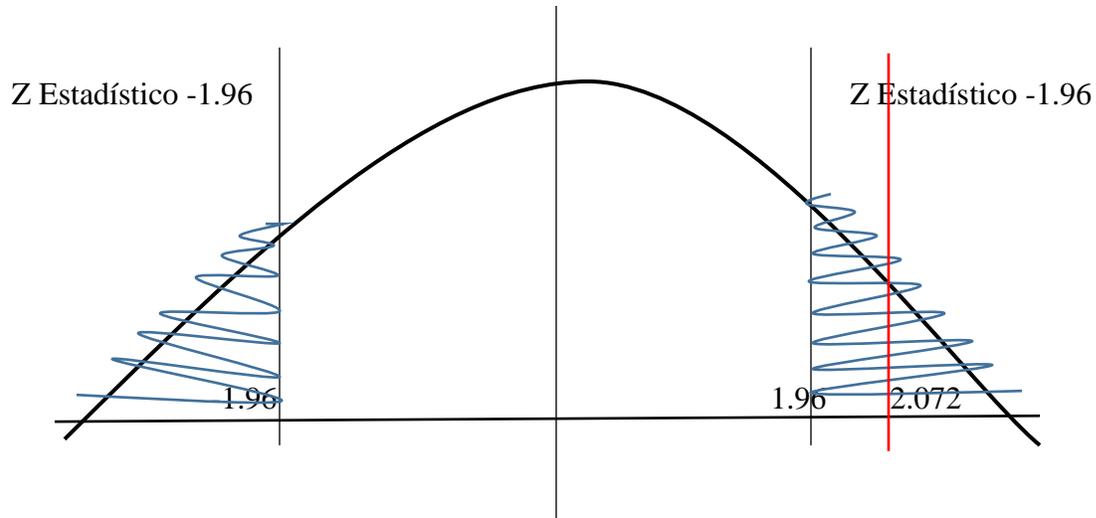
$$\sigma_p = \frac{\sqrt{(0.50)(0.50)}}{174}$$

$$Z = \frac{0.60 - 0.50}{0.037}$$

$$\sigma_p = 0.037$$

$$Z = 2.702$$

### PRUEBA Z DE HIPOTESIS PARA LA PROPORCION



Se acepta la hipótesis Nula ( $H_0$ ) y se rechaza la hipótesis Alternativa ( $H_1$ )

#### 4.5 PROPUESTA DE MEJORA

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos a continuación se presentan las siguientes propuestas:

##### 4.5.1 PLAN DE CARRERA

###### 4.5.1.1 SITUACIÓN ACTUAL

A falta de un sistema de promoción bien estructurado, la mayoría de los colaboradores percibe que cuando surge una vacante, no se toma en cuenta a colaboradores internos,

###### 4.5.1.2 META

Crear procedimientos y políticas organizacionales que permitan a los colaboradores participar en los eventos de reclutamiento y selección interno para futuras promociones.

	<b>Acción 1</b>	<b>Acción 2</b>	<b>Acción 3</b>
	Análisis y aprobación de proceso	Comunicar la información a colaboradores	Llevar registro de los colaboradores internos que aplican a vacantes
<b>Actividad</b>	Analizar y ajustar la propuesta, para darla a conocer a las autoridades para su aprobación.	Elaborar memorándum dirigido a los colaboradores, para darles a conocer el procedimiento para participar en procesos de selección de personal.	Llevar registro de los colaboradores internos que son tomados en cuenta en los procesos de selección de personal.
<b>Responsable</b>	Director de Recursos Humanos	Director de Recursos Humanos	Jefe de Selección de Personal
<b>Indicadores</b>	Propuesta ajustada a políticas internas	Memorándum realizado y enviado a colaboradores	

#### 4.5.2 ELABORACIÓN DE PLANES DE MEJORA DE CLIMA LABORAL

##### 4.5.2.1 SITUACIÓN ACTUAL:

Según los comentarios de los colaboradores, se tiene la expectativa de que al llenar la encuesta, se den a conocer los resultados de forma escalonada, para que desde cada área de trabajo se puedan generar planes de mejora.

##### 4.5.2.2 META:

Que todos los jefes de unidad conozcan los resultados de la evaluación de clima laboral, que les permita en conjunto con sus subordinados, establecer plan de mejora de clima laboral.

	Acción 1	Acción 2	Acción 3
	Comunicación	Acompañar en plan de mejora	Premiar a las unidades que tienen un clima sano
Actividad	Realizar cronograma de presentaciones y convocar a jefes de unidad para dar a conocer los resultados del clima laboral. Priorizar las unidades con resultados críticos.	Acompañar a los jefes de unidad en la elaboración y seguimiento de acciones y compromisos para mejorar el clima.	Priorizar las unidades que tuvieron un clima organizacional saludable para felicitar y reforzar las buenas prácticas. Se sugiere realizar las siguientes actividades: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diploma a la unidad con mejor clima.</li> <li>• Envío de carta de máxima autoridad incentivando y felicitando las buenas prácticas para mantener un clima sano.</li> <li>• Otorgar un recuerdo institucional personalizado, que permita reforzar las buenas prácticas.</li> </ul>
Responsable	Jefe de Desarrollo Laboral		
Recursos	- Lap top	- M - R - L st	
Indicadores		Planes elaborados	

#### 4.5.3 PROGRAMA DE FORMACIÓN EN LIDERAZGO

##### 4.5.3.1 SITUACIÓN ACTUAL:

Los resultados indican que solo el 58% se sienten satisfechos con el liderazgo de la empresa en cuanto a que perciben que la relación jefe – colaborador es agradable y por ende el 42% perciben lo contrario, un 88% piensan que la organización tiene un clima de trabajo desagradable y tenso, sienten que no existe apoyo de parte de sus superiores para obtener los resultados deseados y se considera que los líderes de área inciden en los resultados generales, ya que son ellos quienes pueden intervenir cuando se den situaciones conflictivas.

#### 4.5.3.2 META:

Que todos los jefes de área cuenten con herramientas necesarias para una adecuada gestión del talento humano.

	Acción 1	Acción 2	Acción 3
	Programa de Liderazgo	Fortalecer competencias de liderazgo	Impacto de la formación
Actividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar y afinar la propuesta, en base a resultados de clima.</li> <li>Priorizar a las unidades donde el clima de liderazgo es crítico.</li> </ul>	Módulos de formación: <ul style="list-style-type: none"> <li>Teoría General de Liderazgo</li> <li>Liderazgo Institucional</li> <li>Heramientas de liderazgo y Autoconocimiento</li> <li>Gestión de la Inteligencia Emocional</li> <li>Heramientas de coaching para la gestión del talento humano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Llevar registro de asistencia de participantes.</li> <li>Elaborar listado de participantes e incluir resultado de sub factor liderazgo obtenido en evaluación del desempeño de año anterior y relacionar si el mismo tuvo variación posterior a recibir programa.</li> </ul>
Recursos	- Lap top	Facilitador externo	- Sistema de Clima Laboral y desempeño
Indicadores		Informe de módulos para evaluar avance	Evaluación:- percepción del equipo- % de participación
Responsable	Jefe de Desarrollo		

#### 4.5.4 PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO

##### 4.5.4.1 SITUACIÓN ACTUAL:

Los colaboradores reconocen que no se les premia o reconoce la buena labor desempeñada.

##### 4.5.4.2 META:

Que todos los jefes cuenten con un sistema institucional que les permita reconocer y premiar el buen desempeño de los colaboradores.

	Acción 1	Acción 3
	Reconocer el buen desempeño	Fomentar la integración
Actividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar a los trabajadores que se han destacado en su desempeño y otorgar diploma y recuerdo institucional para fomentar las buenas prácticas.</li> <li>• Otorgar a los jefes de unidades recuerdos institucionales para entregarlos a los colaboradores que se destacan en su desempeño individual o a los que realicen acciones excepcionales dentro de su unidad.</li> <li>• Enviar carta y diploma firmada por máxima autoridad a unidades que se destacan por buen desempeño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Celebración de cumpleaños</li> <li>- Celebración de días festivos</li> <li>- Reuniones informativas</li> <li>- Breves lecturas de formación</li> </ul>
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recuerdos institucionales (tazas, llaveros, chumpas, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Material</li> <li>- Refrigerios</li> <li>- Lecturas seleccionadas</li> </ul>
Indicadores	No. de colaboradores reconocidos.	Evaluaciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>- percepción del equipo</li> <li>- encuesta de servicio</li> </ul>
Responsable	Jefe de Desarrollo Laboral	Jefe de Desarrollo Laboral

## CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

Con base en los resultados del instrumento aplicado así como al análisis realizado en este trabajo de investigación, se concluye lo siguiente:

1. Se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa, donde se estipula que el nivel de insatisfacción del clima organizacional de los empleados de Kielsa Farmacéutica en San Pedro Sula es del 46% por ende se concluye que el clima laboral no afecta la rotación en el porcentaje mínimo planteado a lo largo de la investigación.
2. Sólo un 54% de los colaboradores de Kielsa Farmacéutica pertenecientes al área de Operaciones se sienten satisfechos en cuanto al clima organizacional de la Empresa, por consiguiente existe un 46% insatisfecho.
3. Las dimensiones Cooperación 73%, Responsabilidad 72% han sido las dimensiones que tiene una percepción de bueno, teniendo la posibilidad de relacionarse , compartir y adquirir nuevos conocimientos así como que se sienten responsables por los resultados obtenidos en su desempeño
4. Las dimensiones Estructura 64%, Identidad 56% y Estándares 52% tienen una percepción por parte de los colaboradores de regular, por lo que no se tiene claridad de la definición de funciones y políticas de la Empresa, igual no se sienten orgullosos de pertenecer a esta organización, y por ende no perciben apoyo de parte de sus superiores para obtener los resultados deseados.
5. Las dimensiones Conflicto 47%, Recompensa 43%, Relaciones 39% y Desafío 35%, presentan el menor valor de satisfacción de los colaboradores, en cuanto a que los colaboradores no sienten que son remunerados según su desempeño y que no se

premia a un colaborador si este aporta ideas innovadoras para mejorar su desempeño, así mismo el ambiente de trabajo no es agradable ni libre de tensiones, al igual que no perciben que poseen un buen sistema de promoción que ayude a que el mejor ascienda. En cuanto a los desafíos, la percepción que tienen los colaboradores es mala hacia la Empresa en el sentido que percibe que esta no se arriesga ante innovaciones y necesidades cambiantes en un mercado cada vez más exigente.

6. El estudio realizado permitió identificar que si existe una relación entre el clima organizacional y la rotación de los colaboradores.

## 5.2 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda la revisión y el estudio del Clima Laboral dentro de algún tiempo, con el objetivo de comprobar si los resultados obtenidos en la investigación han sufrido modificaciones a causa del factor tiempo.
2. Es recomendable ampliar el estudio realizándolo en otras áreas de la organización en vista que el presente estudio se realizó solamente con el personal de Operaciones de Kielsa Farmacéutica
3. Debido a que las dimensiones recompensa relaciones y desafíos presentan los indicadores más bajos, se debe poner más énfasis para mejorar dichas dimensiones e implementar planes de acciones y de esta manera poder reducir el índice de rotación de personal en la empresa.
4. Mediante los resultados presentados en esta investigación, la organización puede conocer la situación de la variable de clima organizacional, preparar planes de contingencia para incentivar a los empleados, motivarlos, que se sientan parte del equipo de trabajo y fomentar un clima agradable que incite al trabajador a comprometerse, innovar, producir; logrando una organización óptima capaz de

mantener los niveles de productividad ante la crisis, retos, cambios y vicisitudes que se presentan en el día a día.

5. Se recomienda que los directivos de Kielsa Farmacéutica implemente un sistema de revisión de una política de sueldos y salarios acorde al mercado laboral existente de una manera justa y equitativa, apoyada en un proceso estructurado de evaluación de desempeño y de esta manera bajar el índice de insatisfacción en sus colaboradores en esta dimensión.
6. Implementar un sistema de incentivos para sus colaboradores generadores de ideas nuevas e innovaciones que impacten significativamente en el core del negocio.
7. Se recomienda a los Jefes inmediatos de cada unidad, realizar un proceso de comunicación y análisis de los resultados que se les presentan, de manera que permita involucrar a todos los colaboradores en la propuesta de medidas de mantenimiento y mejora de resultados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abraham Maslow (2009) Teoría de Jerarquía de necesidades Humanas. Recuperado a partir de <https://teoriasmotivacionales.wordpress.com/teorias-modernas-de-motivacion/teoria-de-jerarquia-de-necesidades-de-maslow/>
- Daniel Anguiano (2013), Diario Milenio. Se Eleva la rotación de personal en México. Recuperado de <http://www.milenio.com/negocios/>
- David M. Levine, Timothy C. Krehbiel, “Estadística para administración cuarta edición, 2001
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo (11ª. Edición). México: McGraw Hill Interamericana.
- De la Torre, F. (2000). Relaciones humanas en el ámbito laboral. México: Editorial Trillas.
- Dennis Carey, Dominic Barton, Ram Charan, Un nuevo papel para la dirección de RRHH, 2017
- El nuevo día (2017, mayo 10). Las empresas pagan alto costo por la rotación de personal. Recuperado a partir de: <https://www.elnuevodiario.com.ni/economia/>
- Gloria Vanessa Chinchín Gálvez, Quito, 2014, Tesis “Selección de personal por competencias y su influencia en la rotación de personal”
- Hernández Sampieri Roberto, Fernández C. y Baptista P., (2010) Metodología de la investigación México: Editorial Mc Graw Hill,
- Idalberto Chiavenato (2000), Administración de Recursos Humanos quinta edición. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Juan Ignacio Silva (2015), Executive Manager, “Esta generación de profesionales es la más propensa a rotar.

- Karol Joselyn Perdomo Ramírez, Néstor Farid Arias Perez, Octubre 2017, Tesis “factores motivantes en el campo laboral para la generación millennial en san pedro sula, Honduras
- Koontz, Harold (1994) Administración, una perspectiva global. Ed. Mc Graw Hill/Interamericana. México. 715 pp.
- Litwing, G & Stringer, R. (1968). Motivación y organización. División de investigación, Universidad de Harvard.
- Marco Leonardo Andrade Martínez, 2010, Tesis “Análisis de la rotación del personal y elaboración de una propuesta para su optimización en la pasamanería S.A. de la ciudad de Cuenca en el 2009
- María Guadalupe García Ramírez, Luis Alberto Ibarra Velásquez, 2003, Diagnóstico de clima organizacional del departamento de Educación de la universidad de Guanajuato
- Mario González Ríos (2006), Universidad autónoma nuevo León, Tesis “La rotación de personal como un elemento laboral
- Navarro Sánchez Lucio. (2008): Estudio de Satisfacción laboral y rotación de personal en empresas de transporte público de pasajeros. México DF.
- Pigors, Paul y Charles A. Mayers (1985). Administración de Personal, Edit. CECSA,
- Robbins, S. P., & Judge, (Timothy A). (2009). Comportamiento Organizacional (Décimotercera). México: Pearson Educación.
- Saida Marisol Contreras Flores, Guatemala 2015, Tesis: Propuesta de mejora de clima laboral en una institución de educación superior.
- Stacey Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange, Adv. Exp. Soc. Psychol. 62:335-343.
- Torrecilla, Oscar Donato (2006) Clima organizacional y su relación con la productividad laboral.
- Vroom, V. y Deci, E. (Compiladores). (1999). Motivación y alta dirección. México: Editorial Trillas.

Whetten, D. A. (2011). Desarrollo de Habilidades Directivas (Octava). México: Pearson Educación.

## ANEXOS

### 1.1 Anexo 1 Análisis de las variables

#### 2. Genero de las personas encuestadas

ETIQUETAS DE FILA	CUENTA DE GÉNERO
<b>F</b>	64.9%
<b>M</b>	35.1%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>100.0%</b>

#### 3. Edad de las personas encuestadas.

EDAD (FRECUENCIA)			
RANGO	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
<b>18-25</b>	54	31.03	31.0
<b>26-35</b>	78	44.83	75.9
<b>26-45</b>	29	16.67	92.5
<b>46-60</b>	13	7.47	100.0
<b>TOTAL GENERAL</b>	174	100	

**4.**  
ues  
to  
de  
las

**personas encuestadas.**

PUESTO			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
<b>AUXILIAR DE FARMACIA</b>	66	37.93	37.9
<b>ENCARGADO DE TURNO</b>	38	21.84	59.8
<b>JEFE DE FARMACIA</b>	43	24.71	84.5
<b>REGENTE</b>	27	15.52	100.0
<b>TOTAL GENERAL</b>	174	100	

**A continuación se detallan cada uno de los Ítems de la dimensión Estructura.**

### **Resultado Pregunta 1**

**¿EN ESTA ORGANIZACIÓN SE TIENE CLARO A QUIÉN REPORTAR?**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>1. MUY DESACUERDO</b>	14	8.05	8.0
<b>2. EN DESACUERDO</b>	7	4.02	12.1
<b>3. NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO</b>	30	17.24	29.3
<b>4. DE ACUERDO</b>	43	24.71	54.0
<b>5. MUY DE ACUERDO</b>	80	45.98	100.0
<b>TOTAL GENERAL</b>	174	100.0	

### **Resultado Pregunta 2**

**¿EN ESTA ORGANIZACIÓN LAS TAREAS ESTÁN CLARAMENTE DEFINIDAS?**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>1. MUY DESACUERDO</b>	21	12.07	12.1
<b>2. EN DESACUERDO</b>	13	7.47	19.5
<b>3. NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO</b>	21	12.07	31.6
<b>4. DE ACUERDO</b>	45	25.86	57.5
<b>5. MUY DE ACUERDO</b>	74	42.53	100.0
<b>TOTAL GENERAL</b>	174	100.0	

### Resultado Pregunta 3

#### ¿EN ESTA ORGANIZACIÓN LAS TAREAS ESTÁN LÓGICAMENTE ESTRUCTURADAS?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1. MUY DESACUERDO	19	10.92	10.9
2. EN DESACUERDO	29	16.67	27.6
3. NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	43	24.71	52.3
4. DE ACUERDO	43	24.71	77.0
5. MUY DE ACUERDO	40	22.99	100.0
TOTAL GENERAL	174	100.0	

### Resultado Pregunta 4

#### ¿AQUÍ LA PRODUCTIVIDAD SE VE AFECTADA POR LA FALTA DE ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1. MUY DESACUERDO	18	10.34	10.3
2. EN DESACUERDO	20	11.49	21.8
3. NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	43	24.71	46.6
4. DE ACUERDO	36	20.69	67.2
5. MUY DE ACUERDO	57	32.76	100.0
TOTAL GENERAL	174	100	

### Resultado Pregunta 5

#### ¿NUESTROS JEFES MUESTRAN INTERÉS PORQUE LAS NORMAS, MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS ESTÉN CLAROS Y SE CUMPLAN?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1. MUY DESACUERDO	11	6.32	6.3
2. EN DESACUERDO	11	6.32	12.6
3. NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	33	18.97	31.6
4. DE ACUERDO	54	31.03	62.6
5. MUY DE ACUERDO	65	37.36	100.0
TOTAL GENERAL	174	100	

### Resultado Pregunta 6

#### ¿CONOZCO CLARAMENTE LAS POLÍTICAS DE ESTA ORGANIZACIÓN?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1. MUY DESACUERDO	11	6.32	6.3
2. EN DESACUERDO	9	5.17	11.5
3. NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	23	13.22	24.7
4. DE ACUERDO	57	32.76	57.5
5. MUY DE ACUERDO	74	42.53	100.0
TOTAL GENERAL	174	100	

**A continuación se detallan los Ítems de la Dimensión Responsabilidad**

**Resultado Pregunta 7**

**¿EN ESTA ORGANIZACIÓN SALGO ADELANTE CUANDO TOMO LA INICIATIVA Y TRATO DE HACER LAS COSAS POR MÍ MISMO?**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>1. MUY DESACUERDO</b>	13	7.47	7.5
<b>2. EN DESACUERDO</b>	16	9.2	16.7
<b>3. NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO</b>	39	22.41	39.1
<b>4. DE ACUERDO</b>	46	26.44	65.5
<b>5. MUY DE ACUERDO</b>	60	34.48	100.0
<b>TOTAL GENERAL</b>	174	100	

**Resultado Pregunta 8**

**¿A MI JEFE LE GUSTA QUE HAGA BIEN MI TRABAJO SIN ESTAR VERIFICÁNDOLO EL?**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>1. MUY DESACUERDO</b>	11	6.32	6.3
<b>2. EN DESACUERDO</b>	10	5.75	12.1
<b>3. NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO</b>	14	8.05	20.1
<b>4. DE ACUERDO</b>	42	24.14	44.3
<b>5. MUY DE ACUERDO</b>	97	55.75	100.0
<b>TOTAL GENERAL</b>	174	100	

### Resultado Pregunta 9

**¿MIS SUPERIORES SOLO TRAZAN PLANES GENERALES DE LO QUE DEBO HACER, DEL RESTO YO SOY RESPONSABLE POR EL TRABAJO REALIZADO?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1. MUY DESACUERDO	6	3.45	3.4
2. EN DESACUERDO	5	2.87	6.3
3. NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	33	18.97	25.3
4. DE ACUERDO	52	29.89	55.2
5. MUY DE ACUERDO	78	44.83	100.0
TOTAL GENERAL	174	100	

### Resultado Pregunta 10

**EN ESTA ORGANIZACIÓN LOS EMPLEADOS SE RESPONSABILIZAN POR SU TRABAJO?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1. MUY DESACUERDO	9	5.17	5.2
2. EN DESACUERDO	15	8.62	13.8
3. NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	21	12.07	25.9
4. DE ACUERDO	49	28.16	54.0
5. MUY DE ACUERDO	80	45.98	100.0
TOTAL GENERAL	174	100	

**A continuación se detallan los Ítems de la Dimensión Recompensa**

**Resultado Pregunta 11**

**¿AQUÍ LAS PERSONAS SON RECOMPENSADAS SEGÚN SU DESEMPEÑO EN EL TRABAJO?**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>1. MUY DESACUERDO</b>	60	34.48	34.5
<b>2. EN DESACUERDO</b>	34	19.54	54.0
<b>3. NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO</b>	42	24.14	78.2
<b>4. DE ACUERDO</b>	19	10.92	89.1
<b>5. MUY DE ACUERDO</b>	19	10.92	100.0
<b>TOTAL GENERAL</b>	174	100	

**Resultado Pregunta 12**

**¿EN ESTA ORGANIZACIÓN EXISTE UN BUEN SISTEMA DE PROMOCIÓN QUE AYUDA A QUE EL MEJOR ASCIENDA?**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>1. MUY DESACUERDO</b>	31	17.82	17.8
<b>2. EN DESACUERDO</b>	27	15.52	33.3
<b>3. NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO</b>	50	28.74	62.1
<b>4. DE ACUERDO</b>	47	27.01	89.1
<b>5. MUY DE ACUERDO</b>	19	10.92	100.0
<b>TOTAL GENERAL</b>	174	100	

### Resultado Pregunta 13

#### ¿EN ESTA ORGANIZACIÓN HAY MUCHÍSIMA CRÍTICA?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1. MUY DESACUERDO	13	7.47	7.5
2. EN DESACUERDO	12	6.9	14.4
3. NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	37	21.26	35.6
4. DE ACUERDO	36	20.69	56.3
5. MUY DE ACUERDO	76	43.68	100.0
TOTAL GENERAL	174	100	

### Resultado Pregunta 14

#### ¿EN ESTA ORGANIZACIÓN EXISTE SUFICIENTE RECOMPENSA Y RECONOCIMIENTO POR HACER UN BUEN TRABAJO?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1. MUY DESACUERDO	69	39.66	39.7
2. EN DESACUERDO	35	20.11	59.8
3. NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	38	21.84	81.6
4. DE ACUERDO	23	13.22	94.8
5. MUY DE ACUERDO	9	5.17	100.0
TOTAL GENERAL	174	100	

### Resultado Pregunta 15

<b>¿CUÁNDO COMETO UN ERROR E SANCIONADO?</b>			
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>1. MUY DESACUERDO</b>	10	5.75	5.7
<b>2. EN DESACUERDO</b>	9	5.17	10.9
<b>3. NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO</b>	32	18.39	29.3
<b>4. DE ACUERDO</b>	52	29.89	59.2
<b>5. MUY DE ACUERDO</b>	71	40.8	100.0
<b>TOTAL GENERAL</b>	174	100	

### A continuación se detallan los Ítems de la Dimensión Desafío

<b>¿ESTA EMPRESA SE HA DESARROLLADO PORQUE SE ARRIESGÓ CUANDO FUE NECESARIO?</b>			
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>1. MUY DESACUERDO</b>	8	4.6	4.6
<b>2. EN DESACUERDO</b>	8	4.6	9.2
<b>3. NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO</b>	60	34.48	43.7
<b>4. DE ACUERDO</b>	51	29.31	73.0
<b>5. MUY DE ACUERDO</b>	47	27.01	100.0
<b>TOTAL GENERAL</b>	174	100	

### Resultado Pregunta 17

<b>¿LA EMPRESA PREMIA CUANDO UN COLABORADOR APORTA IDEAS NUEVAS PARA MEJORAR PROCESOS?</b>			
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>1. MUY DESACUERDO</b>	65	37.36	37.4
<b>2. EN DESACUERDO</b>	33	18.97	56.3
<b>3. NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO</b>	53	30.46	86.8
<b>4. DE ACUERDO</b>	18	10.34	97.1
<b>5. MUY DE ACUERDO</b>	5	2.87	100.0
<b>TOTAL GENERAL</b>	174	100	

### A continuación se detallan los Ítems de la Dimensión Relación

### Resultado Pregunta 18

<b>¿ENTRE LA GENTE DE ESTA ORGANIZACIÓN PREVALECE UNA ATMÓSFERA AMISTOSA?</b>			
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>1. MUY DESACUERDO</b>	34	19.54	19.5
<b>2. EN DESACUERDO</b>	23	13.22	32.8
<b>3. NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO</b>	48	27.59	60.3
<b>4. DE ACUERDO</b>	43	24.71	85.1
<b>5. MUY DE ACUERDO</b>	26	14.94	100.0
<b>TOTAL GENERAL</b>	174	100	

### Resultado Pregunta 19

#### ¿ESTA ORGANIZACIÓN SE CARACTERIZA POR TENER UN CLIMA DE TRABAJO AGRADABLE Y SIN TENSIONES?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1. MUY DESACUERDO	53	30.46	30.5
2. EN DESACUERDO	39	22.41	52.9
3. NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	43	24.71	77.6
4. DE ACUERDO	24	13.79	91.4
5. MUY DE ACUERDO	15	8.62	100.0
TOTAL GENERAL	174	100	

### Resultado Pregunta 20

#### ¿LAS RELACIONES JEFE TRABAJADOR TIENDEN A SER AGRADABLES?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1. MUY DESACUERDO	15	8.62	8.6
2. EN DESACUERDO	8	4.6	13.2
3. NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	51	29.31	42.5
4. DE ACUERDO	46	26.44	69.0
5. MUY DE ACUERDO	54	31.03	100.0
TOTAL GENERAL	174	100	

### Resultado Pregunta 21

<b>¿ES BASTANTE FÁCIL LLEGAR A CONOCER A LAS PERSONAS EN ESTA ORGANIZACIÓN?</b>			
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>1. MUY DESACUERDO</b>	22	12.64	12.6
<b>2. EN DESACUERDO</b>	24	13.79	26.4
<b>3. NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO</b>	52	29.89	56.3
<b>4. DE ACUERDO</b>	41	23.56	79.9
<b>5. MUY DE ACUERDO</b>	35	20.11	100.0
<b>TOTAL GENERAL</b>	174	100	

### Resultado Pregunta 22

<b>¿LAS PERSONAS EN ESTA ORGANIZACIÓN TIENDEN A SER ABIERTAS ENTRE SÍ?</b>			
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>1. MUY DESACUERDO</b>	19	10.92	10.9
<b>2. EN DESACUERDO</b>	30	17.24	28.2
<b>3. NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO</b>	71	40.8	69.0
<b>4. DE ACUERDO</b>	40	22.99	92.0
<b>5. MUY DE ACUERDO</b>	14	8.05	100.0
<b>TOTAL GENERAL</b>	174	100	

**A continuación se detallan los Ítems de la Dimensión Cooperación**

**Resultado Pregunta 23**

**¿ME SIENTO ORGULLOSO DE MI DESEMPEÑO?**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>1. MUY DESACUERDO</b>	4	2.3	2.3
<b>3. NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO</b>	8	4.6	6.9
<b>4. DE ACUERDO</b>	51	29.31	36.2
<b>5. MUY DE ACUERDO</b>	111	63.79	100.0
<b>TOTAL GENERAL</b>	174	100	

**Resultado Pregunta 24**

**¿EN ESTA ORGANIZACIÓN SE EXIGE UN RENDIMIENTO ALTO?**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>1. MUY DESACUERDO</b>	5	2.87	2.9
<b>3. NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO</b>	8	4.6	7.5
<b>4. DE ACUERDO</b>	37	21.26	28.7
<b>5. MUY DE ACUERDO</b>	124	71.26	100.0
<b>TOTAL GENERAL</b>	174	100	

**Resultado Pregunta 25**

**¿LA DIRECCIÓN PIENSA QUE TODO TRABAJO SE PUEDE MEJORAR?**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>1. MUY DESACUERDO</b>	4	2.3	2.3
<b>2. EN DESACUERDO</b>	3	1.72	4.0
<b>3. NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO</b>	5	2.87	6.9
<b>4. DE ACUERDO</b>	64	36.78	43.7

5. MUY DE ACUERDO	98	56.32	100.0
<b>TOTAL GENERAL</b>	174	100	

### Resultado Pregunta 26

**¿EN ESTA ORGANIZACIÓN SIEMPRE PRESIONAN PARA MEJORAR CONTINUAMENTE MI RENDIMIENTO PERSONAL Y GRUPAL?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1. MUY DESACUERDO	6	3.45	3.4
2. EN DESACUERDO	4	2.3	5.7
3. NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	15	8.62	14.4
4. DE ACUERDO	51	29.31	43.7
5. MUY DE ACUERDO	98	56.32	100.0
<b>TOTAL GENERAL</b>	174	100	

### Resultado Pregunta 27

**¿LA DIRECCIÓN PIENSA QUE SI TODAS LAS PERSONAS ESTÁN CONTENTAS, LA PRODUCTIVIDAD MARCHARA BIEN?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1. MUY DESACUERDO	30	17.24	17.2
2. EN DESACUERDO	17	9.77	27.0
3. NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	28	16.09	43.1
4. DE ACUERDO	27	15.52	58.6
5. MUY DE ACUERDO	72	41.38	100.0
<b>TOTAL GENERAL</b>	174	100	

### Resultado Pregunta 28

<b>¿AQUÍ ES MÁS IMPORTANTE LLEVARSE BIEN CON LOS DEMÁS QUE TENER UN BUEN DESEMPEÑO?</b>			
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>1. MUY DESACUERDO</b>	58	33.33	33.3
<b>2. EN DESACUERDO</b>	28	16.09	49.4
<b>3. NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO</b>	55	31.61	81.0
<b>4. DE ACUERDO</b>	21	12.07	93.1
<b>5. MUY DE ACUERDO</b>	12	6.9	100.0
<b>TOTAL GENERAL</b>	174	100	

### A continuación se detallan los Ítems de la Dimensión Estándares

### Resultado Pregunta 29

<b>¿MI JEFE Y COMPAÑEROS ME AYUDAN CUANDO TENGO UNA LABOR DIFÍCIL?</b>			
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>1. MUY DESACUERDO</b>	10	5.75	5.7
<b>2. EN DESACUERDO</b>	7	4.02	9.8
<b>3. NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO</b>	24	13.79	23.6
<b>4. DE ACUERDO</b>	65	37.36	60.9
<b>5. MUY DE ACUERDO</b>	68	39.08	100.0
<b>TOTAL GENERAL</b>	174	100	

### Resultado Pregunta 30

#### ¿SI ME EQUIVOCO, LAS COSAS LAS VEN MAL MIS SUPERIORES?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1. MUY DESACUERDO	18	10.34	10.3
2. EN DESACUERDO	14	8.05	18.4
3. NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	41	23.56	42.0
4. DE ACUERDO	50	28.74	70.7
5. MUY DE ACUERDO	51	29.31	100.0
TOTAL GENERAL	174	100	

### Resultado Pregunta 31

#### ¿LOS JEFES HABLAN ACERCA DE MIS ASPIRACIONES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1. MUY DESACUERDO	38	21.84	21.8
2. EN DESACUERDO	31	17.82	39.7
3. NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	66	37.93	77.6
4. DE ACUERDO	30	17.24	94.8
5. MUY DE ACUERDO	9	5.17	100.0
TOTAL GENERAL	174	100	

**A continuación se detallan los Ítems de la Dimensión Conflicto**

**Resultado Pregunta 32**

**¿SIEMPRE PUEDO DECIR LO QUE PIENSO AUNQUE NO ESTÉ DE ACUERDO CON MIS JEFES?**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>1. MUY DESACUERDO</b>	32	18.39	18.4
<b>2. EN DESACUERDO</b>	27	15.52	33.9
<b>3. NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO</b>	34	19.54	53.4
<b>4. DE ACUERDO</b>	45	25.86	79.3
<b>5. MUY DE ACUERDO</b>	36	20.69	100.0
<b>TOTAL GENERAL</b>	174	100	

**Resultado Pregunta 33**

**¿LO MÁS IMPORTANTE EN LA ORGANIZACIÓN ES TOMAR DECISIONES DE LA MANERA MÁS FÁCIL RÁPIDA POSIBLE?**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>1. MUY DESACUERDO</b>	14	8.05	8.0
<b>2. EN DESACUERDO</b>	23	13.22	21.3
<b>3. NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO</b>	60	34.48	55.7
<b>4. DE ACUERDO</b>	48	27.59	83.3
<b>5. MUY DE ACUERDO</b>	29	16.67	100.0
<b>TOTAL GENERAL</b>	174	100	

### Resultado Pregunta 34

**¿EN ESTA ORGANIZACIÓN SE CAUSA BUENA IMPRESIÓN SI UNO SE MANTIENE CALLADO PARA EVITAR DESACUERDOS?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1. MUY DESACUERDO	19	10.92	10.9
2. EN DESACUERDO	15	8.62	19.5
3. NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	52	29.89	49.4
4. DE ACUERDO	38	21.84	71.3
5. MUY DE ACUERDO	50	28.74	100.0
TOTAL GENERAL	174	100	

**A continuación se detallan los Ítems de la Dimensión Identidad**

### Resultado Pregunta 35

**¿SIENTO QUE SOY MIEMBRO DE UN EQUIPO QUE FUNCIONA BIEN?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1. MUY DESACUERDO	11	6.32	6.3
2. EN DESACUERDO	11	6.32	12.6
3. NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	26	14.94	27.6
4. DE ACUERDO	53	30.46	58.0
5. MUY DE ACUERDO	73	41.95	100.0
TOTAL GENERAL	174	100	

### Resultado Pregunta 36

#### ¿LAS PERSONAS SE SIENTEN ORGULLOSAS DE PERTENECER A ESTA ORGANIZACIÓN?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1. MUY DESACUERDO	19	10.92	10.9
2. EN DESACUERDO	19	10.92	21.8
3. NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	54	31.03	52.9
4. DE ACUERDO	49	28.16	81.0
5. MUY DE ACUERDO	33	18.97	100.0
TOTAL GENERAL	174	100	

### Resultado Pregunta 37

#### ¿EN ESTA ORGANIZACIÓN CADA CUAL SE PREOCUPA POR SUS PROPIOS INTERESES?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1. MUY DESACUERDO	9	5.17	5.2
2. EN DESACUERDO	23	13.22	18.4
3. NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	36	20.69	39.1
4. DE ACUERDO	50	28.74	67.8
5. MUY DE ACUERDO	56	32.18	100.0
TOTAL GENERAL	174	100	

### Resultado Pregunta 38

#### ¿SIENTO QUE HAY MUCHA LEALTAD POR PARTE DEL PERSONAL HACIA LA ORGANIZACIÓN?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1. MUY DESACUERDO	26	14.94	14.9
2. EN DESACUERDO	22	12.64	27.6
3. NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	47	27.01	54.6
4. DE ACUERDO	34	19.54	74.1
5. MUY DE ACUERDO	45	25.86	100.0
TOTAL GENERAL	174	100	

### 1.2 Anexo 2 INSTRUMENTO

## Empresa Kielsa Farmacéutica

### Instrucciones:

A continuación encontrará una serie de afirmaciones, acerca de la Empresa en que usted trabaja.

Frente a cada una de ellas tendrá cinco alternativas que son las siguientes: Muy de acuerdo, De acuerdo, Ni acuerdo Ni en desacuerdo, En desacuerdo, Muy en desacuerdo.

---

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

1. Género: M( ) F ( )

2. Edad : \_\_\_\_\_

3. Puesto : \_\_\_\_\_

ESTRUCTURA	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	Muy en desacuerdo
1. ¿En esta organización se tiene claro a quién reportar?					
2. ¿En esta organización las tareas están claramente definidas?					
3. ¿En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas?					
4. ¿Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación?					
5. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.					
6. Conozco claramente las políticas de esta organización?					
RESPONSABILIDAD					
7. ¿En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo?					
8. ¿A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo El?					
9. ¿Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado?					
10. En esta organización los empleados se responsabilizan por su trabajo?					
RECOMPENSA					
11. ¿Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo?					
12. ¿En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda?					
13. ¿En esta organización hay muchísima crítica?					

14. ¿En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo?					
15. ¿Cuándo cometo un error e sancionado?					
<b>DESAFIOS</b>					
16. ¿Esta empresa se ha desarrollado porque se arriesgó cuando fue necesario?					
17. ¿La empresa premia cuando un colaborador aporta ideas nuevas para mejorar procesos?					
<b>RELACIONES</b>					
18. ¿Entre la gente de esta organización prevalece una atmosfera amistosa?					
19. ¿Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones?					
20. ¿Las relaciones jefe trabajador tienden a ser agradables?					
21. ¿Es bastante fácil llegar a conocer a las personas en esta organización?					
22. ¿Las personas en esta organización tienden a ser abiertas entre sí?					
<b>COOPERACION</b>					
23. ¿Me siento orgulloso de mi desempeño?					
24. ¿En esta organización se exige un rendimiento alto?					
25. ¿La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar?					
26. ¿En esta organización siempre presionan para Mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal?					
27. ¿La dirección piensa que si todas las personas están contentas, la productividad marchara bien?					
28. ¿Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño?					

ESTANDARES					
29. ¿Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil?					
30. ¿Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores?					
31. ¿Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización?					
CONFLICTO					
32. ¿Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes?					
33. ¿Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil rápida posible?					
34. ¿En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos?					
IDENTIDAD					
35. ¿Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien?					
36. ¿Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización?					
37. ¿En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses?					
38. ¿Siento que hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización?					