

**UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO**  
**ÁREA CIENCIAS ECONÓMICAS, FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TESIS DE GRADO**

**CLIMA ORGANIZACIONAL E INSATISFACCIÓN LABORAL EN EL ÁREA  
COMERCIAL DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO  
CASO: LAFAR S.A. LA PAZ**

**TESIS DE GRADO PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIATURA EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA:** JHOVANNA LIMACHI AMARU

**TUTORA:** DRA. PATRICIA DEL ROSARIO ARRIETA MELGAREJO Ph.D.

**EL ALTO – BOLIVIA**

**2023**

## **DEDICATORIA**

**A MI FAMILIA**, en especial a mis padres Ramon Paulino Limachi y Elvira Amaru por sus consejos, sus valores, que me ha permitido ser una persona de bien y responsable, por sus motivaciones y apoyarme siempre en todo y en cada uno de los aspectos de mi vida, pero más que nada, por su amor incondicional.

**A MI HERMANO Y HERMANAS**, por brindarme siempre su apoyo incondicional.

**A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS**, que constantemente están conmigo, quienes los llevo en mi corazón.

## ACRADECIMIENTO

Mi principal agradecimiento es a **Dios**, primero que nada, por la vida que me regala, por la salud y porque siempre está a mi lado guiándome por el buen camino, por haberme dado la fuerza necesaria para continuar y lograr mis objetivos.

Agradezco a los docentes de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Pública de El Alto, por haberme enseñado a lo largo de mi formación profesional.

Agradecimiento especial a la Doctora **Patricia del Rosario Arrieta Melgarejo Ph.D.** (Tutora), quien me ha guiado con paciencia en la elaboración de la presente tesis.

## **ABREVIATURAS**

**AGEMET:** Agencia Estatal de Medicamentos y Tecnología de Salud

**C.O.:** Comportamiento Organizacional

**SPSS.:** Statistical Package for Social Sciences, que significa Paquete Estadístico para las Ciencias

**IPCO:** Inventario Psicológico de Clima Organizacional

## RESUMEN

En la actualidad el clima organizacional es un tema de gran importancia para todas las organizaciones, las cuales se encuentran conformadas por un grupo de personas.

La presente investigación establece un acercamiento inicial referido a las problemáticas de las empresas, enfocado en los factores determinantes del clima organizacional y cómo esta influye en las actitudes de insatisfacción laboral de los trabajadores del área comercial de LAFAR S.A. La Paz.

En el mismo se realizó una encuesta en forma de un cuestionario realizada bajo las dimensiones del clima organizacional de Likert las cuales se tomó en cuenta las que se relacionaron más con al tema de investigación, y el cuestionario de la insatisfacción laboral se midió bajo el aporte de Herzberg. Posteriormente se realizó la sistematización de los datos, donde la población de estudio fue un total de 34 trabajadores, donde dichos resultados reflejan la opinión de cada uno de los integrantes que conforman el área comercial de la empresa en estudio.

Esta información recolectada a través de la investigación de campo, apporto distintas conclusiones; entre la principal se pudo confirmar (a través de la prueba de hipótesis realizada) que las dimensiones de liderazgo, comunicación, motivación, toma de decisiones, control y equidad laboral, estabilidad laboral, salario percibido, relaciones sociales, cooperación, realización personal, son los factores determinantes del clima organizacional que influyen en la insatisfacción laboral, para lo cual se planteó propuestas estratégicas donde se muestra las actividades que se deben realizar con la finalidad de mejorar la satisfacción laboral, ayudando a que los trabajadores realicen el trabajo con mayor eficiencia y permita además introducir cambios planteados tanto en las actitudes y conductas de los miembros del área comercial de la empresa en estudio.

**Palabras clave:** Factor de liderazgo, comunicación, motivación, toma de decisiones, control y equidad laboral, estabilidad laboral, salario percibido, relaciones sociales, cooperación, realización personal, estrategias de satisfacción laboral.

## ABSTRACT

At present, the organizational climate is a topic of great importance for all organizations, which are made up of a group of people.

The present investigation establishes an initial approach referred to the problems of companies, focused on the determining factors of the organizational climate and how it influences the attitudes of job dissatisfaction of workers in the commercial area of LAFAR S.A. La Paz.

In it, a survey was carried out in the form of a questionnaire carried out under the Likert organizational climate dimensions, which took into account those that were most related to the research topic, and the job dissatisfaction questionnaire was measured under the contribution from Herzberg. Subsequently, the systematization of the data was carried out, where the study population was a total of 34 workers, where said results reflect the opinion of each of the members that make up the commercial area of the company under study.

This information collected through field research, I bring different conclusions; among the main one, it was possible to confirm (through the hypothesis test carried out) that the dimensions of leadership, communication, motivation, decision making, control and labor equity, job stability, salary received, social relations, cooperation, personal fulfillment, are the determinants of the organizational climate that influence job dissatisfaction, for which strategic proposals were raised where the activities that must be carried out are shown in order to improve job satisfaction, helping workers to carry out the work with greater efficiency and It also allows the introduction of proposed changes both in the attitudes and behaviors of the members of the commercial area of the company under study.

**Keywords:** Leadership factor, communication, motivation, decision making, labor control and equity, job stability, salary, social relations, cooperation, personal fulfillment, job satisfaction strategies.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	i
-------------------	---

### CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO LAFAR S.A.....	1
1.1.1. Misión de LAFAR S.A.....	2
1.1.2. Visión de LAFAR S.A.....	2
1.1.3. Valores empresariales de LAFAR S.A.....	2
1.1.4. Productos que ofrece LAFAR S.A. al mercado.....	3
1.1.5. Estructura organizacional de LAFAR S.A. La Paz.....	4
1.2. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA .....	5
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	11
1.5. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS .....	11
1.5.1. Objetivo general .....	11
1.5.2. Objetivos específico.....	11
1.6. JUSTIFICACIONES.....	11
1.6.1. Justificación teórica.....	11
1.6.2. Justificación práctica.....	12
1.6.3. Justificación social.....	12
1.7. FORMULACIÓN DE LA HIPOTESIS.....	13
1.7.1. Hipótesis alternativa.....	13
1.7.2. Hipótesis nula .....	13
1.7.3. Tipo de hipótesis.....	13
1.7.4. Identificación y operalización de variables.....	14
1.7.4.1. Identificación de variables.....	14
1.7.4.2. Conceptualización de las variables.....	14
1.7.4.3. Operacionalización de las variables.....	15

### CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. LA ORGANIZACIÓN.....	17
2.2. LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	18
2.2.1. Procesos de la gestión del talento humano .....	19

2.3.	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	20
2.4.	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	20
2.5.	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	21
2.5.1.	Evolución del clima organizacional .....	21
2.5.2.	Definiciones del clima organizacional .....	22
2.5.3.	Características del clima organizacional .....	24
2.5.4.	Beneficios y consecuencias negativas del clima organizacional .....	25
2.5.5.	Dimensiones del clima organizacional .....	26
2.5.6.	Factores que afectan el clima organizacional .....	30
2.5.6.1.	Condiciones físicas de trabajo.....	30
2.5.6.2.	Liderazgo.....	31
2.5.6.3.	Las relaciones interpersonales.....	33
2.5.6.4.	La comunicación.....	34
2.5.6.5.	La motivación.....	35
2.5.6.6.	Capacitación y desarrollo profesional.....	36
2.5.7.	Tipos de clima organizacional.....	38
2.5.8.	Satisfacción laboral .....	41
2.5.8.1.	Factores importantes de la satisfacción laboral.....	42
2.5.8.2.	Teoría de dos factores de Herzber.....	43
2.5.8.3.	Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow.....	45
2.5.9.	Insatisfacción laboral en los trabajadores.....	47
2.5.9.1.	Formas de expresión de insatisfacción laboral.....	48

### **CAPÍTULO III ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS**

3.1.	ENFOQUE METODOLÓGICO.....	50
3.1.1.	Enfoque cuantitativo .....	50
3.1.2.	Enfoque cualitativo .....	50
3.2.	TIPO DE ESTUDIO .....	50
3.2.1.	Tipo descriptivo.....	51
3.2.2.	Tipo explicativo .....	51
3.3.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	51
3.3.1.	Método deductivo .....	52
3.3.2.	Método inductivo.....	52



3.4.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	52
3.5.	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	53
3.5.1.	Población .....	53
3.5.2.	Tipo de muestra .....	53
3.6.	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	54
3.6.1.	Datos primarios .....	54
3.6.2.	Datos secundarios.....	54
3.7.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	55
3.7.1.	Observación .....	55
3.7.2.	Prueba piloto.....	55
3.8.	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	55
3.8.1.	Encuesta.....	55
3.8.2.	Entrevista.....	56

#### **CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

4.1.	PRESENTACIÓN E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS .....	57
4.2.	INSTRUMENTOS DE REVELACIÓN DE INFORMACIÓN .....	57
4.2.1.	Herramienta de medición del clima organizacional.....	57
4.2.2.	Herramienta de medición de satisfacción laboral .....	58
4.2.3.	Elección de la técnica para la clasificación de los niveles clima organizacional .....	60
4.2.4.	Selección de la técnica para la clasificación de los niveles satisfacción laboral.....	61
4.2.5.	Procesamiento de la información .....	63
4.3.	REVELACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	64
4.3.1.	Liderazgo .....	64
4.3.2.	Comunicación .....	68
4.3.3.	Motivación.....	72
4.3.4.	Toma de decisiones .....	76
4.3.5.	Control y equidad laboral.....	80
4.3.6.	Estabilidad laboral .....	84
4.3.7.	Condiciones físicas y/o materiales .....	89

4.3.8.	Salario percibido .....	93
4.3.9.	Relaciones sociales .....	97
4.3.10.	Cooperación.....	101
4.3.11.	Políticas de la administración .....	105
4.3.12.	Realización personal.....	109
4.4.	REVELACIÓN DE LA INFORMACIÓN CUALITATIVA.....	114
4.4.1.	Revelación de la información obtenida en la entrevista a la administradora del área comercial.....	115
4.4.2.	Revelación de la información obtenida en la entrevista a los supervisores del área comercial .....	117
4.5.	VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	124
4.5.1.	Planteamiento de la hipótesis.....	124
4.5.2.	Determinación del nivel de significancia .....	125

## **CAPÍTULO V PROPUESTA**

5.1.	PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	131
5.1.1.	Objetivo general de la propuesta .....	131
5.1.2.	Objetivos específicos de la propuesta.....	131
5.1.3.	Estructura de la propuesta .....	132
5.2.	DIMENSIONES.....	133
5.2.1.	Situación actual, favorables en el área comercial.....	133
5.2.2.	Situación actual, indiferente en el área comercial .....	134
5.2.3.	Situaciones desfavorables del área comercial.....	134
5.3.	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA ESTRATÉGICA Y PLAN DE ACCIÓN.....	136
	CONCLUSIÓN.....	144
	RECOMENDACIONES.....	148
	BIBLIOGRAFÍAS.....	150
	ANEXOS.....	155

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N.º 1	Productos ofertados por LAFAR S.A.....	3
Cuadro N.º 2	Diagnostico foda del área comercial de LAFAR S.A. La Paz.....	10
Cuadro N.º 3	Variable Independiente - Clima organizacional.....	15
Cuadro N.º 4	Variable Dependiente - Satisfacción laboral.....	16
Cuadro N.º 5	Beneficios y consecuencias del clima oganizacional.....	26
Cuadro N.º 6	Dimensiones tomadas para medir el clima organizacional LAFAR S.A. La Paz.....	30
Cuadro N.º 7	Objetivos de la capacitación.....	37
Cuadro N.º 8	El efecto de los factores higiénicos y los motivacionales.....	45
Cuadro N.º 9	Dimensiones para medir la satisfaccion laboral LAFAR S.A. La Paz.....	47
Cuadro N.º 10	Población de estudio.....	53
Cuadro N.º 11	Respuesta de la aplicación del coeficiente de Alfa de Crombach.....	60
Cuadro N.º 12	Dimensiones de ítems y escala del clima organizacional.....	60
Cuadro N.º 13	Dimensiones de ítems y escala de la satisfacción laboral.....	62
Cuadro N.º 14	Criterios sobre el liderazgo.....	67
Cuadro N.º 15	Criterios sobre la comunicación.....	71
Cuadro N.º 16	Criterios sobre la motivación.....	75
Cuadro N.º 17	Criterios sobre la toma de decisiones.....	79
Cuadro N.º 18	Criterios sobre el control y equidad laboral.....	83
Cuadro N.º 19	Criterios sobre de la estabilidad laboral.....	88
Cuadro N.º 20	Criterios sobre las condiciones físicas y/o materiales.....	92
Cuadro N.º 21	Criterios sobre el salario percibido .....	96
Cuadro N.º 22	Criterios sobre las relaciones sociales.....	100
Cuadro N.º 23	Criterios sobre la cooperación.....	104
Cuadro N.º 24	Criterios sobre la política de la administración.....	108
Cuadro N.º 25	Criterios sobre la realización personal.....	112
Cuadro N.º 26	Resultados finales del clima organizacional.....	113
Cuadro N.º 27	Resultados finales de satisfacción laboral .....	114

Cuadro N.º 28	Actitud que tiene el inmediato superior con el personal subalterno y el tipo de actitud.....	118
Cuadro N.º 29	Situaciones percibidas en los últimos meses.....	118
Cuadro N.º 30	El inmediato superior escucha los reclamos y le da una solución.....	119
Cuadro N.º 31	Tipo de relación que se mantiene con los compañeros de trabajo.....	120
Cuadro N.º 32	Procesos de comunicación que existe entre los compañeros de trabajo.....	120
Cuadro N.º 33	Actitudes percibidas de los subalternos, respecto al compañerismo laboral.....	121
Cuadro N.º 34	Tipo de Motivación que percibe el personal de trabajo cuando se desenvuelve correctamente.....	121
Cuadro N.º 35	Actividades o compartimientos que se desarrolla en los días festivos o en la celebración de un cumpleaños.....	122
Cuadro N.º 36	Percepción de comportamientos de insatisfacción en los trabajadores.....	123
Cuadro N.º 37	Cambiarlos que desarrollaría en su fuente de trabajo con relación al ambiente laboral.....	123
Cuadro N.º 38	Verificación de la hipótesis de la variable independiente .....	129
Cuadro N.º 39	Verificación de la hipótesis de la variable dependiente.....	129
Cuadro N.º 40	Análisis de la estructura de la propuesta.....	132
Cuadro N.º 41	Dimensiones favorables del área comercial LAFAR S.A. La Paz.....	133
Cuadro N.º 42	Dimensiones indiferentes del área comercial LAFAR S.A. La Paz.....	134
Cuadro N.º 43	Dimensiones desfavorables del área comercial LAFAR S.A. La Paz.....	134
Cuadro N.º 44	Estrategia y plan de acción para mejorar el liderazgo.....	137
Cuadro N.º 45	Estrategia y plan de acción para mejorar la comunicación y la toma de decisiones .....	138
Cuadro N.º 46	Estrategia y plan de acción para mejorar la motivación .....	140

Cuadro N.º 47	Estrategia y plan de acción para mejorar el control laboral y salario percibido .....	141
Cuadro N.º 48	Estrategia y plan de acción para mejorar la estabilidad laboral y realización personal .....	142
Cuadro N.º 49	Estrategia y plan de acción para mejorar las relaciones sociales y la cooperación .....	143

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N.º 1 Estructura organizacional de LAFAR S.A. regional La Paz.....	4
Figura N.º 2 Relación recíproca entre los grupos de interés y la organización.....	18
Figura N.º 3 Respuesta a la insatisfacción laboral .....	49
Figura N.º 4 Dimensiones tomadas para medir la percepción del clima organizacional .....	58
Figura N.º 5 Dimensiones tomadas para medir la percepción de la satisfacción laboral.....	59
Figura N.º 6 Género de los trabajadores .....	65
Figura N.º 7 Percepción del personal sobre los criterios del liderazgo.....	66
Figura N.º 8 Resultados de la percepción del liderazgo. ....	68
Figura N.º 9 Percepción del personal sobre los criterios la comunicación. ....	70
Figura N.º 10 Resultados de la percepción de la comunicación.....	72
Figura N.º 11 Percepción del personal sobre los criterios de la motivación... ..	74
Figura N.º 12 Resultados de la percepción de la motivación.....	76
Figura N.º 13 Percepción del personal sobre los criterios de la toma de decisiones .....	78
Figura N.º 14 Resultados de la percepción de la toma de decisiones .....	80
Figura N.º 15 Percepción del personal sobre los criterios del control y equidad laboral .....	82
Figura N.º 16 Resultados de la percepción del control y equidad.....	84
Figura N.º 17 Percepción del personal sobre los criterios de la estabilidad laboral .....	86
Figura N.º 18 Resultados de la percepción de la estabilidad laboral laboral.....	88
Figura N.º 19 Percepción del personal sobre los criterios de las condiciones físicas y/o materiales .....	90
Figura N.º 20 Resultados de la percepción de las condiciones físicas y/o materiales.....	92
Figura N.º 21 Percepción del personal sobre los criterios del salario percibido... ..	94
Figura N.º 22 Resultados de la percepción del salario percibido .....	96

Figura N.º 23	Percepción del personal sobre los criterios de las relaciones sociales.....	98
Figura N.º 24	Resultados de la percepción de las relaciones sociales .....	100
Figura N.º 25	Percepción del personal sobre los criterios de cooperación .....	102
Figura N.º 26	Resultados de la percepción de la cooperación .....	104
Figura N.º 27	Percepción del personal sobre los criterios de la política de la administración.....	106
Figura N.º 28	Resultados de la percepción de la políticas de la administración.	108
Figura N.º 29	Percepción del personal sobre los criterios de la realización personal .....	110
Figura N.º 30	Resultados de la percepción de la realización personal .....	112

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N.º 1 Puntuaciones de las preguntas de la encuesta.....	59
Tabla N.º 2 Percepción del personal sobre los criterios del Liderazgo.....	65
Tabla N.º 3 Percepción del personal sobre los criterios de la Comunicación.....	69
Tabla N.º 4 Percepción del personal sobre los criterios de la Motivación.....	73
Tabla N.º 5 Percepción del personal sobre los la toma de decisiones.....	77
Tabla N.º 6 Percepción del personal sobre los criterios de control y equidad laboral.....	81
Tabla N.º 7 Percepción del personal sobre los criterios de la estabilidad laboral.....	85
Tabla N.º 8 Percepción del personal sobre los criterios de las condiciones físicas y/o materiales.....	90
Tabla N.º 9 Percepción del personal sobre los criterios del salario percibido.....	94
Tabla N.º 10 Percepción del personal sobre los criterios de las relaciones sociales.....	98
Tabla N.º 11 Percepción del personal sobre los criterios de la cooperación.....	102
Tabla N.º 12 Percepción del personal sobre los criterios las políticas administrativas.....	106
Tabla N.º 13 Percepción del personal sobre los criterios de la realización personal.....	110
Tabla N.º 14 Tabla de contingencia del Liderazgo.....	126
Tabla N.º 15 Procedimiento para calcular el chi cuadrado.....	127



## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional ha sido investigado por diferentes autores, los cuales mencionan que son las características que describen a una organización en el que se desarrolla el trabajo cotidiano y que la distinguen de otras, e influye en el comportamiento de las personas que la forman, las mismas son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que desempeñan en ese ambiente. Un mal clima da lugar a la insatisfacción laboral e influye de manera negativa en las actitudes y comportamientos de los trabajadores frente a la organización.

En nuestro país, el estudio y la relevancia del clima organizacional es aún escaso por lo cual se considera de mucha importancia, centrándonos e indagando a partir de la percepción de los mismos trabajadores, quienes son las personas indicadas para proporcionar información acerca de la realidad del clima organizacional que se vive y que percibe dentro de cada organización.

Es justamente en este ámbito que la presente investigación se enfoca en determinar los factores del actual clima laboral y su influencia en la insatisfacción laboral desde la perspectiva de los actores principales que trabajan dentro de esta área comercial del laboratorio farmacéutico LAFAR S.A. de la regional de La Paz, que se constituye en la industria farmacéutica reconocida y avanzada de Bolivia dedicada a la comercialización de productos farmacéuticos, con más de 33 años de trayectoria.

La investigación tiene un enfoque mixto cuali-cuantitativo, cuantitativo porque se pretende obtener la información necesaria a través de la encuesta en el trabajo de campo recopilando los datos necesarios mediante la estadística, y al mismo tiempo utilizar la técnica o instrumento como las entrevistas y la observación, que es de carácter cualitativo. Basándose en el diseño de investigación no experimental de tipo correlacional causal y haciendo el uso de los diferentes tipos de investigación como: descriptivo y explicativo y empleando el método deductivo e inductivo.

Para una mejor comprensión de la investigación, el mismo se desarrolló en cinco capítulos planificados sistemáticamente, con la firme intención de obtener resultados que puedan orientar a proponer estrategias y acciones para mejorar el clima laboral

y de esta manera contribuir al buen liderazgo, buena comunicación, mayor motivación y mejor capacitación laboral influyendo de manera directa a la satisfacción laboral de los trabajadores de dicha empresa.

Como propuesta se ha sugerido diferentes estrategias de acuerdo a los factores determinados para mejorar el clima organizacional y por ende a la satisfacción laboral de los trabajadores del área comercial de LAFAR S.A. regional de La Paz, para que el personal trabaje con más eficiencia y con un mejor rendimiento, ya que estarán más motivados y comprometidos con la empresa.

## **CAPÍTULO I**

### **ASPECTOS GENERALES**

#### **1.1. ANTECEDENTES DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO DE LAFAR S.A.**

La empresa “Laboratorio farmacéutico LAFAR S.A. nace como sociedad de responsabilidad limitada el 17 de noviembre de 1988, por sus socios fundadores Dr. Jaime Ocampo Montán e Hilda Díaz de Ocampo, la cual comenzaron la actividad industrial con nueve productos, y con un personal de planta conformado por ocho personas.

Gracias al trabajo arduo de todos los funcionarios, hoy en día LAFAR se convirtió en sociedad anónima con más de 360 trabajadores entre el personal administrativo, comercial y de producción, cuenta con oficinas comerciales en los departamentos de La Paz, Oruro, Cochabamba, Santa Cruz, Beni, Chuquisaca, Pando, Potosí y Tarija, se ha incursionado en el mercado extranjero como ser: Perú, y gestiona incorporarse en Ecuador, Paraguay y en otros países.

Actualmente posee una moderna planta de fabricación en la zona franca industrial de la ciudad de El Alto, construida en una superficie de 5.000 m<sup>2</sup>, financiados en su mayor parte con aportes propios, diseñada especialmente para elaborar fármacos con los más altos estándares de calidad.

Los productos ofertados por LAFAR S.A. comprenden las líneas de sólidos, semisólidos, líquidos, y betalactámicos no estériles, comprendiendo las áreas de la medicina humana de pediatría, gastroenterología, dermatología, urología, reumatología, etc., centra su actividad en el desarrollo de las especialidades farmacéuticas, lo que permite desarrollar productos nuevos para los mercados con características de accesibilidad y confiabilidad en su acción terapéutica, ha expandido sus servicios a la medicina animal y también piensan incursionar en el área de cosméticos, pues la dirección de la empresa está empeñada en dar mayores y mejores alternativas a sus clientes.

En la actualidad, la empresa tiene implementado un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001:2000 y asumió el reto de adecuación a las Buenas Prácticas de Manufactura, metas alcanzables gracias a la estructura empresarial, que le permite dar más dinamismo a los procesos en su conjunto.

#### **1.1.1. Misión de LAFAR S.A.**

Nos unimos al firme propósito de preservar y restablecer la salud de la población.

#### **1.1.2. Visión de LAFAR S.A.**

Ser el referente de la industria farmacéutica en Bolivia y más allá de las fronteras

#### **1.1.3. Valores empresariales de LAFAR S.A.**

- Empatía
- Honestidad
- Integridad
- Compromiso
- Austeridad.

1.1.4. Productos que ofrece LAFAR S.A. al mercado

Cuadro N.º 1

*Productos ofertados por LAFAR S.A.*

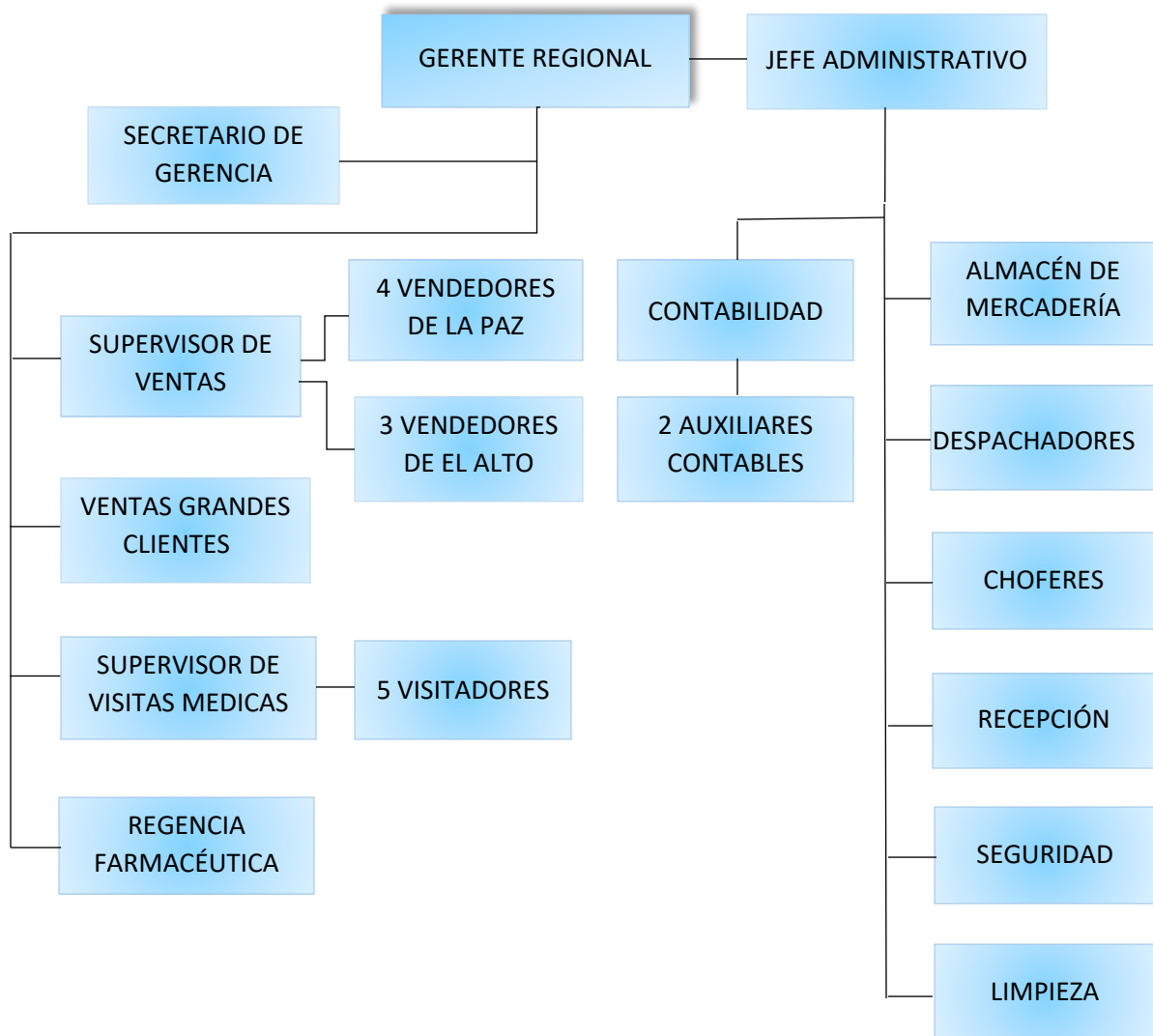
CATEGORÍA DE LOS PRODUCTOS	NOMBRES DE LOS PRODUCTOS
<b>Antiinfecciosos y Antiparasitarios</b>	Amoxifar Duo, Amoxilánico, BammoX, BammoX Comprimidos, Ciprofar, Claribiotic ,Drexifor ,Fluconal, Fungofar crema, Lordonil, Lefren, Nillopirox etc.
<b>División Veterinaria</b>	Albenfar, Chaskavet, Fungovet shampoo antimicótico (ketoconazol 0,2%), Modapet (shampoo neutro), Triclavet plus, Triclavet (Triclabendazol 12.5%) etc.
<b>Dolor e Inflamación</b>	Chillkaflam , Doloterm, Diclofar Plus, Indofar Cápsulas, Ketofar, Neuopre , Zindol, Relaxicam, Zoxtamol, etc.
<b>Genéricos</b>	Aminofilina, Bacitracina Neomicina, Cloranfenicol, Clotrimazol Crem. Vaginal, Hidrocortisona, Nistatina Susp., Povidona yodada óvulos.
<b>Línea Cardio Circulatoria</b>	Cozarin, Cozarin Plus, Cozarin Plus F, Usupek, Hemolisin
<b>Línea Metabólica</b>	Formistat, Normoglin, Normoglin Plus 5, Torvastol 20, Torvastol 40.
<b>Urología</b>	Flamafar, Máximo, Tamdirina
<b>Varifarma</b>	Bicalutamina Varifarma, Capecitabina Varifarma, Carboplatino, Ciprofarma, Etoposido, Gemcitabina, Hidroxiurea Varifarma, Ifosfamida Varifarma,etc.
<b>Otros</b>	Biofar, Artrocoxib, Fullcrem, Loralgex, Nazol, Sigestina, Ulprazol, Loralgex Comprimidos
<b>Venta Libre</b>	Antiflat-Plus, Typirec, Typirec Infantil.

**Fuente:** Elaboración propia en base a la información de LAFAR S.A.

1.1.5. Estructura organizacional de LAFAR S.A. La Paz.

Figura N.º 1

*Estructura organizacional de LAFAR S.A. regional La Paz*



**Nota:** Estructura organizacional, presenta la conformación del personal del área comercial del laboratorio farmacéutico LAFAR S.A. regional La Paz. Fuente: Elaboración propia.

## 1.2. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

El análisis del clima organizacional en una empresa permite la reflexión de los gerentes y supervisores, para originar ambientes agradables y motivadores, generando actitudes positivas hacia este, lo cual repercute en el desempeño de cada trabajador. (Méndez, 2016, p. 19)

Hay que considerar que el clima organizacional, que se desarrolla en cada empresa, es de gran importancia para el crecimiento y logro de los objetivos de la organización, las cuales se encuentran conformadas por un grupo de personas, que pasan la mayor parte de su tiempo en su fuente laboral y de esta interacción depende que sea satisfactoria y estimulante, como también puede ser insatisfactoria y desagradable. Henríquez (2013) refiere que:

Quien está muy satisfecho con su puesto de trabajo tiene actitudes positivas hacia éste, quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. De tal manera que la relación organización - trabajador conforma un sistema integrado y cualquier cambio que suceda en uno de estas afectará al otro. (p.34)

Si una organización no cuenta con un clima organizacional favorable y satisfactoria, se verá en desventaja con otras que sí lo cuentan. Quispe y Rodríguez (2019) afirman:

La inconformidad en el trabajo se da por, salarios bajos, condiciones laborales no adecuadas, retos que implica el trabajo y la falta de comunicación entre colaboradores, son algunas de las causas más frecuentes que pueden generar dejadez en el desempeño de su trabajo. (p.1)

La empresa en estudio de la presente investigación es el laboratorio farmacéutico LAFAR S.A. Constituyéndose en una empresa reconocida y avanzada de Bolivia dedicada a la comercialización de productos farmacéuticos de alta calidad, actualmente la responsabilidad gerencial ocupa su hijo el Lic. Jaime Ocampo y su esposa Mónica Zeballos.

De acuerdo a la entrevista realizada al líder empresario, LAFAR ingreso al mercado peruano bajo el nombre de LAFAR Perú, registrando de 6 a 10 productos, y apuesta a otros mercados como Paraguay y Ecuador, constituyéndose así en una empresa líder en la industria farmacéutica.

En la actualidad las empresas farmacéuticas bolivianas han tenido un impacto positivo en el mercado frente a la llegada del Covid-19, “vendiéndose hasta 20 y 30 veces más de lo que se vendía antes, los productos que más se vendía eran las vitamínicos para reforzar las defensas, generando así una sobredemanda en el mercado”. Ayllón (2021)

Según Ayllón (2010) menciona “que en la gestión pasada las industrias tuvieron muchos problemas para producir medicamentos, debido a que las materias primas que llegan de China e India subieron de precio y surgieron problemas para su ingreso a Bolivia debido a que en la cuarentena rígida se realizaron el cierre de varias fronteras de muchos países”.

En la actualidad las empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos farmacéuticos presenta ciertas problemáticas que afectaron su demanda en el mercado. Según Bernabé (2021) en su estudio del mercado de los productos farmacéuticos en Bolivia nos menciona que:

- A junio de 2021, el 20% de los productos farmacéuticos ofrecidos en el mercado boliviano provienen del comercio ilegal.
- Los productos farmacéuticos provenientes del mercado ilegal, está afectando a la salud de la población boliviana, ya que la mayoría de ellos están adulterados y pasados de fecha.
- En la actualidad las principales protagonistas en la exportación de productos farmacéuticos a Bolivia son Brasil, Chile, EE. UU., Argentina e India. (p.4)

Según a estos puntos mencionados el ministerio de Salud, a través de la Agencia Estatal de Medicamentos y Tecnología de Salud (AGEMET), inició a nivel nacional



un proceso de evaluación y fiscalización de la producción y comercialización de los medicamentos en las empresas farmacéuticas y farmacias, de acuerdo a la actualización del actual reglamento de sanciones que establece desde sanciones económicas hasta la suspensión de las actividades.

### 1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente trabajo de investigación, se enfoca en el actual clima organizacional, y su influencia en el comportamiento laboral, en base al grado de satisfacción que el personal tiene de su fuente de trabajo dentro del área comercial de LAFAR S.A. La Paz, que se encuentra conformado por 34 funcionarios.

De acuerdo a las observaciones y la investigación preliminar realizadas dentro de esta área al parecer, se cree que se ha dado poca importancia al factor humano, mas no así al factor comercial y financiero, permitiendo promover en el personal de esta área, actitudes de insatisfacción laboral. En otras palabras, la necesidad de ser competitivo y satisfacer las demandas del mercado, hace que los directivos solo se concentren en el factor productivo antes que en el factor humano.

A continuación, se cita las problemáticas que enfrenta el área comercial de LAFAR S.A., La Paz, según a la observación y la investigación preliminar:

- **Existe cierta sensación de disconformidad respecto al liderazgo**, según algunos de los colaboradores nos mencionan que sus superiores en especial el nuevo gerente, muestra actitudes autoritarias e indiferentes menospreciando el esfuerzo del equipo de trabajo, y mencionan que en su ingreso se realizaron algunos cambios como la rotación de algunos puestos laborales, la cual ocasiona la inconformidad y la renuncias de algunos de los colaboradores que trabajan en esta área comercial. Toda esa situación está generando en cierta manera un estrés laboral y un ambiente de trabajo opresivo e intimidante.
- **No existe un adecuado incentivo**, se cree que el esfuerzo de los trabajadores muchas veces no es tomado en cuenta, ya que dentro de la

empresa las políticas de recompensas, reconocimientos y felicitaciones son escasos y si los hay no se les dispone a todo el personal de trabajo, esta situación está generando en cierta manera descontento y desmotivación en el ámbito laboral.

- **Existe una deficiente comunicación interna**, al parecer la comunicación entre el personal administrativo tanto directivos y el personal de trabajo solo se da de manera vertical, lo que genera que no exista un buen intercambio de información haciendo que se transmita de forma distorsionada, o no llegan de manera correcta generando así interferencias en las relaciones laborales y el distanciamiento entre los equipos de trabajo lo que ocasiona que haya un mal desenvolvimiento en la jornada laboral.
- **No se toman en cuenta las sugerencias y propuestas**, según algunos trabajadores mencionan que no consideran importante sus aportes, sugerencias e iniciativas, normalmente los superiores oyen, escuchan las opiniones, pero no actúan en relación a ella, quienes demuestran su inconformidad a través falta de interés en las reuniones.
- **Existe la ausencia de capacitación laboral**, dentro de la empresa al parecer existe una inadecuada realización de las funciones y tareas laborales a razón de que no existe una constante capacitación laboral, afectando más que todo a los nuevos integrantes que forman parte del equipo de trabajo generando en cierta manera estrés en los directivos, debido a que los administradores y supervisores ya tienen una serie de tareas que cumplir cada día, y el tener que asegurarse de que los nuevos trabajadores entiendan cómo realizar su trabajo les resulta agorador.
- **Existe ciertas condiciones desfavorables en torno a las relaciones sociales**, dentro de la empresa al parecer no existe buenas relaciones laborales entre el equipo de trabajo ocasionando que no exista compañerismo ni cooperación laboral.

Debido a los puntos anteriormente citados, nos da un panorama de que el clima organizacional del área comercial de LAFAR S.A. La Paz es desfavorable , creando actitudes de insatisfacción laboral en el personal de trabajo, la cual demanda la implementación de estrategias para el mejoramiento del mismo ya que en esta área de la empresa emplea a 34 trabajadores, así mismo mantiene un prestigio elevado y es una empresa importante en la parte de la salud pública, aspectos que hacen necesarios la mejora del mismo, promoviendo un adecuado ambiente laboral para un mejor desempeño de los trabajadores que conforma esta área comercial.

De todo lo anterior, se resume en el siguiente gráfico (FODA) para una mejor comprensión.

## Cuadro N.º 2

*Diagnostico FODA del área comercial de LAFAR S.A., La Paz.*

<b>FORTALEZAS (Internas)</b>	<b>DEBILIDADES (Internas)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Infraestructura adecuada para acoger al personal de trabajo.</li> <li>2. La empresa cuenta con personal de trabajo destinada a cada función.</li> <li>3. Equipo de trabajo identificado y comprometido con la empresa.</li> <li>4. Establecimiento de objetivos claros y planificados en el área comercial.</li> <li>5. Políticas administrativas adecuadas para el área comercial.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de incentivos y reconocimiento del esfuerzo del personal de trabajo en el área comercial.</li> <li>2. Poca comunicación entre compañeros, el personal y administrativos/ directivos.</li> <li>3. Cambio de gerencia (el nuevo gerente muestra actitudes autoritarias).</li> <li>4. Toma de decisiones centralizadas (no se toma en cuenta la participación de todo el personal de trabajo).</li> <li>5. Ausencia de la falta de capacitación del personal de trabajo del área comercial.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES (Externas)</b>	<b>AMENAZAS (Externas)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sensibilización en la población sobre la importancia de la salud y los cuidados preventivos.</li> <li>2. Existencia de un amplio mercado.</li> <li>3. Interés creciente de laboratorios extranjeros a invertir.</li> <li>4. Extensa cartera de productos.</li> <li>5. Alta demanda de distribuidores minoristas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento e ingreso de competidores.</li> <li>2. Entrada del comercio ilegal de medicamentos con productos adulterados en el país.</li> <li>3. Inestabilidad financieras-económica en el país.</li> <li>4. Catástrofes naturales.</li> <li>5. Posibilidad de una nueva reglamentación de ley de medicamentos promulgada por el estado</li> </ol>

**Fuente:** Elaboración propia, según el diagnostico

## **1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son los factores del clima organizacional que influyen en la insatisfacción laboral de los trabajadores del área comercial de LAFAR S.A., regional La Paz?

## **1.5. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS**

### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar los factores del clima organizacional que influyen en la insatisfacción laboral de los trabajadores del área comercial de LAFAR S.A., regional La Paz.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- 1) Realizar un diagnóstico de la situación actual del clima organizacional y la insatisfacción Laboral dentro del área comercial de LAFAR S.A., regional La Paz.
- 2) Describir las principales teorías relacionados sobre clima organizacional y satisfacción laboral y las dimensiones que se evaluarán en el clima organizacional y satisfacción laboral en el área comercial de LAFAR S.A., regional La Paz.
- 3) Determinar la correlación existente entre el clima organizacional y la insatisfacción laboral del área comercial de LAFAR S.A., regional La Paz.
- 4) Elaborar propuestas con estrategias para mejorar el clima organizacional y la insatisfacción laboral del área comercial de LAFAR S.A. regional La Paz.

## **1.6. JUSTIFICACIONES**

### **1.6.1. Justificación teórica**

El presente trabajo se justifica porque está dentro de las temáticas de formación de la carrera Administración de Empresas, tomando en cuenta el sustento teórico, que implica analizar y exponer las posturas, antecedentes teóricos del tema, que ayudaran a dar solución al planteamiento del problema, y aportar con estrategias

para mejorar el clima organizacional.

En consecuencia, a nivel teórica de esta investigación servirá de base como guía y apoyo para otras investigaciones vinculadas al tema, es entonces que la presente investigación pretende ser un aporte científico para el desarrollo de un diagnóstico organizacional metódico a partir de un enfoque sistemático.

### **1.6.2. Justificación práctica**

La presente investigación pretende constituirse en un aporte a la gestión organizacional del laboratorio farmacéutica LAFAR con la propuesta de solución, que ayudara a mejorar el actual clima organizacional y la satisfacción del personal.

Por lo tanto, a nivel práctico esta investigación servirá como punto de referencia a los directivos de la empresa para reforzar y mejorar el ambiente laboral y por ende a la satisfacción laboral.

### **1.6.3. Justificación social**

En el campo social esta investigación se justifica porque generaría cambios benéficos en la empresa en la mejora del clima organizacional dentro del área, ocasionando un impacto social positivo, dado que esto coadyubará a motivar a los trabajadores a ser competentes logrando mejores resultados para la empresa, recalcando que un ambiente de trabajo favorable arroja como resultado altos niveles de satisfacción laboral y por consiguiente un mejor desempeño laboral, puesto que la pertenencia y el desarrollo de un individuo dentro de una organización refleja el desempeño de éste en otras facetas de su vida.

El estudio también cobra vigencia dado que la comunidad académica pueda tomar este estudio considerando su particularidad para la réplica de otras realidades con la cual pueda generarse estrategias de mejoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores.

## 1.7. FORMULACIÓN DE LA HIPOTESIS

### 1.7.1. Hipótesis alternativa

**H1:** “El liderazgo, comunicación, motivación, toma de decisiones, control y equidad, estabilidad laboral, condiciones físicas o materiales, salario percibido, relaciones sociales, cooperación, políticas de la organización y realización personal, son los factores determinantes del clima organizacional que influyen en la insatisfacción laboral de los trabajadores del área comercial de LAFAR S.A., regional La Paz.”

### 1.7.2. Hipótesis nula

**H0:** “El liderazgo, comunicación, motivación, toma de decisiones, control y equidad, estabilidad laboral, condiciones físicas o materiales, salario percibido, relaciones sociales, cooperación, políticas de la organización y realización personal, no son los factores determinantes del clima organizacional que influyen en la insatisfacción laboral de los trabajadores del área comercial de LAFAR S.A., regional La Paz.”

### 1.7.3. Tipo de hipótesis




La hipótesis de esta investigación corresponde al tipo causal.

Este tipo de hipótesis no solo establece relaciones entre dos o más variables y la manera en que se manifiestan, sino que además proponen un sentido de entendimiento de las relaciones de causa-efecto, por lo que es en ellas en las que se aplica los términos de variables independiente y dependiente. (Samperio, 2014, p. 110)

Es tipo causal porque la investigación, pretende explicar la causa y efecto de las variables, es decir el efecto que puede producir un cambio inesperado de la variable independiente (Clima organizacional) en la variable dependiente (Satisfacción laboral).

## 1.7.4. Identificación y operacionalización de variables

### 1.7.4.1. Identificación de variables

- Variable independiente  Clima organizacional
- Variable dependiente  Satisfacción laboral
- Variable moderante  Laboratorio farmacéutico LAFAR S.A., La Paz

### 1.7.4.2. Conceptualización de las variables

- **Variable independiente: Clima organizacional**

Brunet (2004), define el clima organizacional como la personalidad de una organización, formada por una multitud de dimensiones que componen su configuración global, y está determinado por la forma en que un individuo percibe la organización para la cual trabaja". (p. 12)

Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los sistemas de recompensas y castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización entre otros y estas influyen en el comportamiento de los trabajadores.

- **Variable dependiente: Satisfacción laboral**

Según Morillo (2006), define la satisfacción laboral, como la perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las recompensas que este le ofrece, las relaciones sociales y el estilo gerencial, entre otros. (p. 48)

Por lo tanto, la satisfacción que manifiesta el personal respecto a su trabajo en la empresa está condicionada, entre otras cosas, por el clima organizacional.

- **Variable moderante: Laboratorio Farmacéutico LAFAR S.A., regional de La Paz**

Empresa del mercado boliviano, con más 33 años de trayectoria, dedicada a la comercialización y exportación de productos farmacéuticos de alta calidad, con valores agregados a los ya existentes.



1.7.4.3. Operacionalización de las variables

Cuadro N.º 3

*Variable Independiente – Clima Organizacional*

VARIABLE INDEPEDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<b>Clima organizacional</b>	<p>Es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características, que influye en el comportamiento del individuo en su trabajo.</p> <p><b>Autor:</b> Alexis P. Goncalves (1999)</p>	<p>Liderazgo</p> <p>Comunicación</p> <p>Motivación</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>Control y equidad laboral</p> <p>Estabilidad laboral</p>	<p>Estilo de liderazgo poder e influencia al trabajo en equipo</p> <p>Sistema de comunicación</p> <p>Motivación en el desempeño de trabajo</p> <p>Niveles de participación y capacidad resolutive</p> <p>Supervisión, retribución y equidad en el trato</p> <p>Permanecía y crecimiento personal</p>	<p>1. Totalmente de acuerdo</p> <p>2. De acuerdo</p> <p>3. Neutral</p> <p>4. Totalmente en desacuerdo</p>	<p>Aplicación de pruebas cuantitativas con escala Likert de la encuesta en base a un cuestionario cerrado sobre el análisis del clima organizacional dentro del área comercial de LAFAR S.A. regional La Paz</p>

**Fuente:** Elaboración propia

**Cuadro N.º 4**

*Variable Dependiente- Satisfacción Laboral*

VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<b>Satisfacción laboral</b>	<p>Actitud que asume la persona frente a su propio trabajo y que se refleja en actitudes sentimientos, estados de ánimo y comportamiento en relación a su actividad laboral</p> <p><b>Autor:</b> García Díaz (2010)</p>	<p>Condiciones físicas y /o materiales</p> <p>Salario percibido</p> <p>Relaciones sociales</p> <p>Cooperación</p> <p>Políticas de la organización</p> <p>Realización personal</p>	<p>Infraestructura y equipo de trabajo</p> <p>Sueldo recibido</p> <p>Relaciones entre trabajadores</p> <p>Relaciones entre jefe y subordinado</p> <p>Compañerismo laboral y trabajo en equipo</p> <p>Directrices e instrucciones</p> <p>Logro y crecimiento personal</p>	<p>1. Totalmente de acuerdo</p> <p>2. De acuerdo</p> <p>3. Neutral</p> <p>4. Totalmente en desacuerdo</p>	<p>Aplicación de pruebas cuantitativas con escala Likert de la encuesta en base a un cuestionario cerrado sobre el análisis de la insatisfacción laboral dentro del área comercial de LAFAR S.A. regional La Paz</p>

**Fuente:** Elaboración propia

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. LA ORGANIZACIÓN**

“La organización es una unidad social coordinada en forma consciente que se compone de dos o más personas, que funciona con relativa continuidad para lograr una meta común”. (Robbins y Judge 2009, p. 6)

Así también, Chiavenato (2009) plantea que las organizaciones “son estructuras y sistemas administrativos que buscan lograr metas u objetivos, pero también son entidades sociales porque operan con el apoyo de personas quienes interactúan entre sí para el logro de proyectos comunes”. (p. 24)

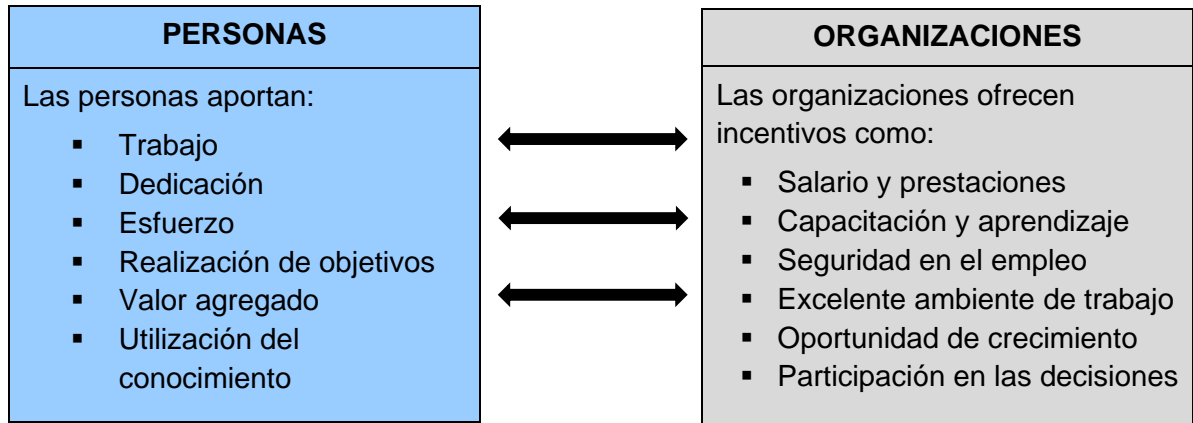
De estas definiciones se puede concluir que la organización implica la presencia de personas actuando (sistemas sociales) bajo una jerarquía de autoridad y responsabilidad, que cuentan con normas (formales o informales) que especifican la posición de cada persona en la estructura y las tareas que debería llevar a cabo de manera coordinada, para alcanzar una meta u objetivo que les resulte común a lo cual se añade la interacción con el medio ambiente externo, expresado en el contacto o intercambio con clientes proveedores reguladores y competidores, tanto a nivel local, regional, nacional y fuera de sus fronteras.

Cabe también señalar que las organizaciones poseen diversas clasificaciones, bien sea por el tamaño (grandes, medianas, pequeñas), la naturaleza de su capital (privadas, públicas y mixtas) el tipo de producto (bienes y servicios), su propósito (lucro y sin fines de lucro).

En ambos casos, ya sea con fines de lucro o sin fines de lucro “existe una relación fuerte de reciprocidad entre los grupos de interés y la organización, es decir, la organización espera que los grupos de interés hagan aportaciones y les otorga incentivos y recompensas para motivarlos a que aporten más”. (López, 2019, p. 1)

**Figura N.º 2**

*Relación recíproca entre los grupos de interés y la organización*



**Fuente:** Adaptado de *comportamiento organizacional* (p.29), por I. Chiavenato, 2009, McGraw-Hill.

## 2.2. LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano es un conjunto integrado de procesos que busca descubrir, incorporar, destacar y retener a las personas que tienen un alto potencial, permite que cada trabajador desarrolle sus habilidades en función de los objetivos de la organización, beneficiándose con esta modalidad no solo la organización sino todos quienes forman parte de la misma.

En este sentido, Chiavenato (2009), menciona que la gestión del talento humano “es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos como el reclutamiento, la selección, la capacitación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño”(p. 9), ya que la gestión del talento humano es considerada uno de los aspectos más importantes en las organizaciones que dependen de aspectos como; la cultura de la organización, la estructura organizacional, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos, entre otras variables.

### 2.2.1. Procesos de la gestión del talento humano

Para Chiavenato, en su estudio sobre “Gestión del talento humano” hace referencia a seis procesos de la Gestión del talento humano denominado: Admisión de personas, Aplicación, compensación, desarrollo, retención y monitoreo.

- **Admisión de personas** ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa que Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
- **Aplicación de personas** ¿Qué deberán hacer las personas?, Chiavenato (2009) menciona que la “aplicación de personas es el segundo proceso en la gestión del talento humano lo define como procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, orientar y acompañar su desempeño” (p. 15) que incluye el diseño de cargos y evaluación del desempeño.
- **Compensación de personas** ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración, incentivos, beneficios y servicios sociales.
- **Desarrollo de personas** ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación e integración.
- **Retención de personas** ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? son procesos utilizados para crear condiciones de ambiente y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, higiene, seguridad, calidad de vida y las relaciones con los empleados y sindicales.
- **Monitoreo de personas** ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? son los

procesos empleados para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados, incluyen base de datos y sistemas de información administrativas.

### **2.3. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

El comportamiento organizacional es una especie de círculo evaluativo que busca esclarecer cómo se comportan las personas dentro de una organización, por qué actúan así y cuáles son los impactos de sus formas de desenvolverse.

Robbins y Judge (2009) menciona que el comportamiento organizacional” es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones” (p. 10)

En resumen, el comportamiento organizacional (CO) se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y la forma en que ese comportamiento afecta al desempeño de la misma, ya que las personas constituyen el principal activo de la organización, ocupándose específicamente de situaciones relacionadas con el empleo, puesto de trabajo, el ausentismo, la rotación del personal, la productividad, el desempeño humano y la administración, se trata de uno de los elementos clave dentro de la cultura organizacional, es decir, el conjunto de valores, procedimientos, reglas y creencias que reúne una compañía.

### **2.4. CULTURA ORGANIZACIONAL**

Cada organización tiene su cultura organizacional o cultura corporativa, y al formar parte de una organización significa asimilar su cultura, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera dentro de ella, participar íntimamente de su cultura organizacional.

Chiavenato (2009) menciona que la cultura organizacional” es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización y que la distinguen de las demás. (p. 176)

En términos simples, la cultura podría describirse como la personalidad de una

empresa, que no solo se manifiesta en el pensamiento y las formas de conducta de sus miembros sino incluso en detalles, aparentemente menos importante como los saludos o la forma de vestir, hay empresas en las que la organización es vertical y las normas de respeto son básicas y ello se expresa en la utilización de uniformes o trajes formales y hay empresas en las que las relaciones son horizontales menos formales y la vestimenta depende de la comunidad del trabajador, hay culturas organizacionales en las que se hace énfasis en el trabajo individual y creativo y otras en las que el control y el cumplimiento son las normas básicas.

## **2.5. CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para profundizar el tema es necesario conocer los antecedentes y las definiciones dadas por destacados autores contemporáneos, a continuación, se presenta la opinión de distintos estudiosos, acerca de la temática objeto de estudio.

### **2.5.1. Evolución del clima organizacional**

El comienzo de la construcción del concepto de clima laboral nace a través de la “Teoría de Campo de Kurt Lewin hacia fines de los años 30, esta teoría tiene como particularidad, definir el rol que le permite a los individuos relacionarse con su ambiente, donde cada persona evalúa lo que ocurre en su entorno, por lo tanto, se forma un juicio valórico de lo que es su realidad y modelo de conducta”. (Brunet 1999 p.24)

Entre los cuales se puede nombrar algunos autores de obras completas y artículos que definieron al clima como, Argyris (1957), Gilmer (1961), Litwin y Stringer (1968), Likert (1961); Zohar (1980).

En 1968, el teórico Tagiuri, define “clima laboral” como una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de una organización, que es experimentada por sus miembros, que influye en sus conductas, y que puede ser descrita en términos de los valores de un conjunto particular de características o atributos de la organización (Keith y Newstrom, 1991, p. 54).

En 1968, Litwin y Stringer, quienes ampliaron la definición dada por Tagiuri, ya que, reconocieron su naturaleza tanto estructural como subjetiva. Para estos autores el

“clima laboral se concibe como los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización.” (Ganga, et al.,2015 p. 5).

Avanzando un poco más en el tiempo, James y Jones (1974,1979) aportaron elementos claves en la construcción del término del clima, autores que sugerían que una mejor aproximación del concepto es denominarlo clima psicológico, y reservar el adjetivo organizacional cuando se analizase una unidad de trabajo en particular.

“Es así que progresivamente se fue estructurando un desarrollo conceptual perdurable y donde destaca la construcción teórica de Lewin (1951, 1935) plasmada con la conocida teoría de campo”. (Bustamante et al., 2018, p. 45)

### **2.5.2. Definiciones del clima organizacional**

Sobre el concepto de clima organizacional existen numerosas aportaciones de diversos autores que dan lugar a múltiples definiciones:

Para Chiavenato (2000) manifiesta que, “el clima organizacional, es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento”. (p. 86)

Por su parte García (2003, como se citó en García M. 2009) menciona que:

El clima organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otros. (pp. 47-48)

Asimismo, para Brunet (2004) “El clima organizacional se define como la personalidad de una organización, formada por una multitud de dimensiones que componen su configuración global, y está determinado por la forma en que un individuo percibe la organización para la cual trabaja”. (p. 12)



Por otra parte, Vallejo (2010) menciona que:

El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que desempeñan en ese medio ambiente, que tiene repercusiones en el comportamiento laboral, y constituye la personalidad de la organización. (p.55)

Por otro lado, Ávila (2011) en su opinión menciona lo siguiente:

El clima organizacional, representa la forma en que las personas perciben la estructura organizacional, y los procesos de la empresa para la cual trabajan, y que un rasgo característico del clima organizacional es que, en él confluyen una variedad de factores, como los comportamientos de las personas, las relaciones que se desarrollan entre ellas, los procesos de liderazgo, la comunicación y las vías de participación, además de las interacciones que se producen entre los empleados e instrumentos que utilizan y funciones específicas que deben realizar cada uno de ellos. (p. 11)

En conclusión, el clima organizacional se refiere a un conjunto de características que describen a una organización en el que se desarrolla el trabajo cotidiano y que la distinguen de otras e influye en el comportamiento de las personas que la forman, estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que desempeñan en ese medio ambiente.

El clima dentro de las organizaciones puede afectar de manera positiva o negativa en las relaciones de las personas que interactúan en la misma. Paco y Matas (2015) mencionaron que “cuando existe una falta de buen clima organizacional no solo influye en el rendimiento del colaborador, también podría generar problemas en las relaciones interpersonales o cambios en la conducta del mismo”. (p 334)

Existen varios aspectos que inciden en el clima tales como el ambiente físico de la empresa, el liderazgo, las relaciones interpersonales, que están integrado por aspectos como el compañerismo, la comunicación entre los trabajadores y también aspectos de tipo económico como la remuneración, incentivos, apoyo social, entre otros.

### 2.5.3. Características del clima organizacional

El clima laboral tiene importantes y diversas características, sin embargo, cada empresa cuenta con sus propias características que varían según el comportamiento de las personas que la conforman.

Algunos autores consideran que el desarrollo del clima laboral parte del resultado de la interacción entre las características físicas de la organización y las características personales de los individuos que la componen, asumiendo que son los individuos en su interacción recíproca y con el ambiente, los que dan lugar al consenso sobre el clima.

Según, Rodríguez (2001, como se citó en Nina,2019), menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Tener una cierta permanencia, es decir, las empresas guardan estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes. (p. 14)

Por otra parte, Alcázar y Ferreiro (2001, como se citó en Garbuglia,2013) Menciona que el clima laboral tiene importantes y diversas características, entre las que resalta:

- Tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones circunstanciales. Se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, ejemplo una situación de conflicto no resuelto, puede empeorar el clima por un tiempo comparativamente extenso.

- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de estos aspectos en sus miembros, en tanto una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación.
- Es afectado por diferentes variables estructurales, tales como las políticas, estilo de dirección, sistema de contratación y despidos, planes de gestión etc. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados, puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables por parte de los subordinados.
- Tiene un fuerte impacto sobre el comportamiento de los miembros de la organización. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Una organización que tenga índices altos de ausentismo o que sus miembros están insatisfechos es con seguridad, una organización con un mal clima laboral. (p.21)

En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima laboral es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable; un buen clima o un mal clima, tendrá siempre consecuencias para la organización ya sea de manera positiva o negativa, definida por la percepción que los miembros tengan de la organización.

#### **2.5.4. Beneficios y consecuencias negativas del clima organizacional**

La manifestación de inestabilidad en el clima organizacional, tendrá consecuencias

que impactarán de manera positiva o negativa en el funcionamiento de la empresa, definidas por la percepción que los miembros tengan, Fiallo et al. (2015) menciona los siguientes beneficios y consecuencias del clima organizacional:

### Cuadro N.º 5

#### *Beneficios y consecuencias del clima organizacional*

<b>Beneficios de un buen clima laboral</b>	<b>Consecuencias de un mal clima laboral</b>
 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Satisfacción</li> <li>✓ Adaptación</li> <li>✓ Afiliación</li> <li>✓ Actitudes laborales positivas</li> <li>✓ Conductas constructivas</li> <li>✓ Ideas creativas para la mejora</li> <li>✓ Alta productividad</li> <li>✓ Logro de resultados</li> <li>✓ Baja rotación</li> <li>✓ Sentido de pertenencia</li> <li>✓ Compromiso con la organización</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Insatisfacción</li> <li>✓ Inadaptación</li> <li>✓ Poca innovación</li> <li>✓ Actitudes laborales negativas</li> <li>✓ Fraudes y robos</li> <li>✓ Baja productividad</li> <li>✓ Sabotajes</li> <li>✓ Alta rotación</li> <li>✓ Tortuguismo</li> <li>✓ Impuntualidad</li> <li>✓ Conductas indeseables</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

Como se observa en el cuadro, un buen ambiente de trabajo trae beneficios para el trabajador, por el contrario, un ambiente adverso en el trabajo no solo priva al trabajador de dichos beneficios, sino que además trae repercusiones negativas en la organización. Por ello, es de vital importancia el generar un buen clima laboral que favorezca la mejora continua.

#### **2.5.5. Dimensiones del clima organizacional**

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización o lugar de trabajo y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el

ambiente de las organizaciones.

Por su parte, Likert (1974. cómo se Brunet, 2004) mide la percepción del clima en función a ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se utilizan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia e interacción. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos en la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planeación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planeación, así como la formación deseada. (p.46)

Litwin y Stringer (1968, como se citó en Zabala, 2020) resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones que explican el clima existente en una determinada organización, tales como:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones. (p. 67)

Rodríguez (2016) menciona seis dimensiones más frecuentemente estudiadas:

1. Estructura de la organización. Reglamentos, normas y exigencias establecidos por la estructura formal de la organización.
2. Relaciones humanas. Grado en que al interior de la organización se establecen vínculos de apoyo mutuo y solidaridad, o en que se producen dificultades derivadas de rivalidades personales o entre grupos.
3. Recompensas. Sistema de remuneraciones monetarias y de recompensas de todo tipo que la organización ofrece a miembros.
4. Reconocimiento. Grado en que los superiores evalúan el trabajo realizado por sus subordinados. Se refiere al apoyo que el subordinado encuentra en sus superiores.
5. Autonomía. Grado en que los miembros de la organización perciben que pueden desempeñarse con un cierto nivel de responsabilidad individual, en sus respectivos cargos. (p.40)

Schnedider y Bartlett (1968 como se citó Brunet, 1999) resalta que el clima organizacional depende de seis funciones que son:

1. El apoyo patronal. ¿Hasta qué punto están los superiores interesados en el progreso de sus agentes, en apoyarlos en su esfuerzo y en mantener un espíritu amistoso de cooperación?
  2. La estructura. Esta dimensión se refiere a las presiones que ejercen los superiores para que sus agentes respeten sus presupuestos, conozcan el material que está a la venta y acaparen nuevos clientes.
  3. La implicación con los nuevos empleados. Esta dimensión se refiere a las preocupaciones de la empresa en cuanto a la selección y formación de nuevos agentes de seguros.
  4. Los conflictos. Esta dimensión se refiere a grupos de individuos, que no cumplen con los lineamientos de la empresa.
  5. La autonomía de los empleados. Esta dimensión se apoya en el grado de autonomía que viven los empleados en su trabajo.
  6. El grado de satisfacción general. Esta dimensión se refiere al grado de satisfacción que sienten los empleados en su trabajo o en su organización.
- (p.47)

Las dimensiones que se tomarán en cuenta para medir el clima organizacional en esta investigación fue la de Likert porque es la que más se adaptada acorde a las necesidades, características y atributos que presentan el personal que conforma esta área comercial, las cuales fueron tomadas en cuenta las necesarias.

Para obtener un instrumento que permita tener un panorama más completo, se vio por pertinente añadir una dimensión complementaria (estabilidad laboral), la cual es considerado de gran importancia dentro del diagnóstico de clima organizacional.

Las dimensiones que se tomaron en cuenta son las siguientes:

### **Cuadro N.º 6**

*Dimensiones tomadas para medir el clima organizacional “LAFAR S.A. La Paz”*

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Los métodos de mando (Liderazgo)	La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
Las características de los procesos de comunicación	La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
Las características de las fuerzas motivacionales	Los procedimientos que se utilizan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
Las características de los procesos de toma de decisiones	La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
Las características de los procesos de control.	El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
Las características de la estabilidad laboral	El grado de seguridad que se le da a los trabajadores referente a la estabilidad de su puesto de trabajo.

**Fuente:** Elaboración propia

### **2.5.6. Factores que afectan el clima organizacional**

Los factores del clima organizacional pueden ser medidos con el fin de identificar las causas que lo originan y a partir de ello, tomar acciones correctivas. Mencionamos algunos de los factores que proponen algunos autores para evaluar clima organizacional, la cual se seleccionó al que mejor se adaptó al trabajo de investigación, estos factores son:

#### **2.5.6.1. Condiciones físicas de trabajo**

Hace referencia a las características medio ambientales en las que se desarrolla el trabajo diario, comprende aspectos como la ubicación, la seguridad, instalaciones, higiene, la iluminación, el ruido, e incluso otros aspectos como la decoración.

Es importante mencionar que el ambiente laboral de una empresa es un factor que



tiene gran incidencia en el desempeño y en la productividad del trabajador. Daza (2016) menciona lo siguiente:

Las condiciones físicas del lugar de trabajo tienen incidencia directa sobre el desempeño laboral y la productividad de los colaboradores, por este motivo, las organizaciones deben garantizar un ambiente laboral que reduzca al mínimo los sentimientos de insatisfacción, irritabilidad y frustración y por el contrario brindar una calidad de vida en el trabajo. (p. 43)

### **2.5.6.2. Liderazgo**

El liderazgo es uno de los factores más determinantes e influyentes en la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional. Daza (2016) da a conocer lo siguiente:

El líder se identifica como aquella persona capaz de guiar y canalizar los intereses y expectativas de sus colaboradores, por tanto, su función esencial es apoyarlos y estimularlos con el propósito de facilitar su desarrollo y la ejecución apropiada de las tareas orientada al logro de los objetivos tanto personales como organizacionales. (p. 51)

Se ha identificado que el estilo del liderazgo influye directamente en el clima organizacional, ya sea de manera positiva, generando ambientes de trabajo motivantes, que les permita al personal crecer y desarrollarse, y de manera negativa (mal liderazgo) generando la desmotivación y la falta de compromiso de los trabajadores.

#### **2.5.6.2.1. Tipos de liderazgo**

Cada empresa debe tener un líder, el cual debe de orientar a las personas al cumplimiento de sus funciones, cada líder debe de tener un perfil, y tipo de liderazgo para poder ser guía hacia la meta de la de la organización.

Según Chiavenato, indica los diferentes tipos de líderes que podemos encontrar en una organización.

### **a) El liderazgo autocrático.**

Fija las directrices y centraliza el poder y la toma de decisiones, en pocas palabras, decide, informa al grupo lo que debe hacer y lo supervisa de cerca, además estructura las tareas y no deja al trabajador espacio para la iniciativa o creatividad, basan la obediencia en la amenaza y castigo. (Chiavenato, 2009, p.349)

Se conoce a esta clase de liderazgo por ser aquella en la que todas las decisiones recaen sobre el líder, sin tomar en cuenta la opinión de los demás.

#### **✓ Características del líder autocrático:**

Soto (2014, como se citó en Mosqueira 2017). Hace referencia que un líder autocrático se caracteriza por:

- Ordenar e imponer (Las elecciones nunca están a discusión, incluso si no son del agrado de todos).
- Puede llegar a inspirar miedo o terror en los trabajadores.
- Desconfía de los demás y sus capacidades.
- Puede llegar a dar castigos o incentivos (recompensa para quien demuestra ser eficiente).
- Toma todas las decisiones (No da espacio para las opiniones o aportaciones de los demás miembros del equipo).
- No delega las responsabilidades.
- Fija objetivos, y toma el control de ello. (p.36)

### **b) El liderazgo democrático**

El líder esboza las directrices, fomenta la discusión y la participación del grupo en las decisiones y descentraliza la autoridad, conduce y orienta al grupo y se limita a los hechos cuando hace elogios o críticas. (Chiavenato, 2009, p.350)

Este tipo de liderazgo involucra a los subordinados en la toma de decisiones, toma en cuenta la opinión de lo que dicta la mayoría y siempre deja abiertos los canales en cuenta la opinión de lo que dicta la mayoría y siempre deja abiertos los canales de comunicación.

### ✓ **Características del líder democrático**

Para Robbins y Coulter (1999, como se citó en Mosqueira, 2017) menciona que un liderazgo democrático se determina por las siguientes características:

- Delega autoridad y las funciones, para que quien está a cargo no tenga que cargar con un exceso de trabajo.
- Toma las decisiones en conjunto, escucha las opiniones de cada miembro de su equipo de trabajo, para que no exista desacuerdos.
- Otorga confianza al grupo y se apoya en los seguidores para dictar las pautas.
- Emplea el feedback (devolución de opinión, que se realiza a los trabajadores sobre su desempeño en una actividad) y corrige los errores para incentivar.

### **c) El liderazgo liberal**

Tiene una participación mínima, su supervisión es muy distante, otorga total libertad para las decisiones grupales o individuales y no intenta evaluar o regular las acciones del grupo. (Chiavenato, 2009, p.350)

#### **Características del líder liberal**

Soto (2014, como se citó en Mosqueira 2017). Hace referencia que un líder liberal se caracteriza por:

- Carece de autoridad.
- Les da una gran libertad a sus colaboradores y les pueden confiar la toma de decisiones importantes.
- Promueve las acciones de desorden y pérdida de tiempo.
- Promueve la desunión de los grupos. (p.37)

#### **2.5.6.3. Las relaciones interpersonales**

Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona, y es un factor importante que influye de manera positiva o negativa en el clima laboral.

Chiavenato (2009) nos menciona que:

Las relaciones interpersonales son todas aquellas formas interaccionales que expresan no solo la comunicación física entre dos o más personas, sino también el trato y bienestar emocional que se exterioriza en distintos momentos. Son las interacciones que se presentan a diario con los individuos en el entorno. (p. 87).

Uno de los mayores beneficios de mantener buenas relaciones interpersonales dentro de una empresa es contar con una armonía en el ambiente laboral, por el contrario “las malas relaciones dentro de una organización llevan a un incremento del estrés laboral”. (Fernández, 2010, como se citó en Samanez, 2018)

Tanto las buenas relaciones interpersonales, la buena comunicación y el apoyo social son factores importantes para amortiguar los efectos negativos del estrés laboral sobre la salud y el bienestar psicológico en el trabajo, ya que favorecen al mantenimiento y sostenimiento de un buen clima laboral.

#### **2.5.6.4. La comunicación**

La comunicación efectiva es uno de los factores imprescindibles para un adecuado funcionamiento de una organización. Chiavenato (2019) menciona que “las redes de comunicación son los vínculos que entrelazan a todos los integrantes de una organización y son fundamentales para su funcionamiento cohesionado y congruente. (p. 305)

La buena comunicación en una organización es de gran importancia, ya que “gracias a esto el trabajo en equipo es más eficiente, ayuda a tener un armonioso ambiente laboral donde los malentendidos disminuyen” (Ayón, 2006, como se citó en Daza, 2016 p. 51), fortaleciendo las relaciones personales logrando mejores procesos creativos y los resultados dentro de las diferentes áreas, permitiendo que los colaboradores se sientan identificados y comprometidos con su trabajo.

Por su parte Samanez (2018) señala que “la comunicación dentro de una organización es crucial para el funcionamiento de la misma, una comunicación

efectiva conduce al éxito de la empresa, generando un buen ambiente de trabajo y una imagen positiva". (p. 11)

#### **2.5.6.4.1. Formas de comunicación en las empresas**

En la organización existen diferentes formas de que se trasmite la comunicación Chiavenato (2009), menciona tres tipos de canales formales:

- **Las comunicaciones descendentes.** Son los mensajes enviados de la directiva a los subordinados, es decir, de arriba hacia abajo. Este tipo de comunicación vertical busca crear empatía y un clima de trabajo unificado para buscar soluciones a los problemas de la organización.
- **Las comunicaciones ascendentes.** Son los mensajes que fluyen de los niveles más bajos a los más altos de la jerarquía organizacional, e igualmente permite conocer el clima organizacional y es valiosa para integrar a los trabajadores con la alta dirección.
- **Las comunicaciones horizontales.** Son el intercambio de mensajes entre colegas o compañeros. Se puede dar dentro o a lo largo de las unidades de la organización. Su propósito no es sólo informar, sino también solicitar actividades de apoyo y coordinación. Es una comunicación útil para la integración de grupos de trabajo y la socialización. (p. 323)

#### **2.5.6.5. La motivación**

La motivación es uno de los aspectos psicológicos que se relaciona más estrechamente con el desarrollo del ser humano, Chiavenato (2000), define a la motivación como "el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera es decir que da origen a un comportamiento específico". (p. 112)

Por su parte Robbins y Judge (2009) menciona que la motivación es "el proceso que involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo". (p. 175) En general se puede definir a la motivación como al estímulo que recibe un trabajador para desarrollar sus actividades de manera positiva, para así mejorar su desempeño laboral.

Cuando el personal se encuentra muy motivado, el clima organizacional mejora, caracterizándose por mostrar actitudes de ánimo, interés, colaboración etc. Sin embargo, cuando se encuentran poco motivadas el clima organizacional suele deteriorarse, mostrando estados de desinterés, apatía, inconformidad, insatisfacción, y en otros casos perder el entusiasmo y a cometer ineficiencias en las tareas correspondientes “hasta llegar a estados de agresividad, agitación, entre otros, característicos de situaciones en que los trabajadores se enfrentan abiertamente contra la empresa, como lo son los casos de huelgas, sindicatos, etc.” (Chiavenato, 2000, p.119 – 120)

Es importante mantener a los trabajadores siempre motivados, debido a que estos se sienten comprometidos e identificados con la empresa, lo cual permite que sean proactivo y que aporten ideas que ayuden al beneficio de la misma, teniendo como resultado el alcance de las metas y objetivos determinados por la organización.

#### **2.5.6.5.1. Incentivos y recompensas**

Hay muchas formas de motivar al personal de trabajo siendo las más implementadas los incentivos y las recompensas que es el proceso que incluye todas las formas de pago que se entregan a los trabajadores y que se derivan de su empleo.

En las que, según Chiavenato (2000) menciona que” Los individuos y la organización desarrollan una relación de intercambio, donde cada colaborador, hace transacciones con su trabajo para obtener recompensas financieras y no financieras”, (p. 123) existen también otro tipo de recompensas, como el reconocimiento, las recompensas basadas en intereses personales específicos, la estabilidad laboral entre otros.

#### **2.5.6.6. Capacitación y desarrollo profesional**

Según Drovett (1992, como se citó en Mosqueira, 2017) menciona que la capacitación “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible”. (p.57)

De acuerdo a Chiavenato (2000) La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. (p.67)

La implementación de un programa de capacitación en una organización, hace que los colaboradores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que, favorecen su formación y fomenta un mejor desempeño que permita al trabajador desarrollar su labor y que sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño.

### **Cuadro N.º 7**

#### *Objetivos de la capacitación*

1. Fomentar el desarrollo integral de los individuos y, en consecuencia, el de la empresa.
2. Proporcionar conocimientos orientados al mejor desempeño en la ocupación laboral.
3. Disminuir los riesgos de trabajo.
4. Contribuir al mejoramiento de la productividad, calidad y competitividad de las empresas.

**Nota:** Adaptado de *proceso de desarrollo de personas, fundamentos de gestión de personas* (p. 2), 2017, Fuente. Elaboración propia.

#### **2.5.6.6.1. Desventajas de la falta de un programa de capacitación**

De acuerdo a Mosqueira (2017) menciona que:

Una empresa con un programa de capacitación pobre o sin él, provoca que los administradores traten con colaboradores poco preparados, lo que puede causar estrés en la administración, debido a que ellos tienen una serie de tareas que cumplir cada día, y el tener que asegurarse de que los colaboradores entiendan cómo realizar su trabajo les resulta agotador y pérdida de tiempo causando incapacidad de cumplir con sus demás obligaciones. (p. 52)

Cuando una empresa no capacita apropiadamente a sus colaboradores, es común que éstos tengan dificultades para adaptarse y entender sus labores. Los trabajadores que no están debidamente preparados pueden frustrarse por su incapacidad para alcanzar puestos más altos, causando desmotivación laboral, incentivándolos a buscar otro empleo o simplemente conformarse”. (Nina, 2019, p. 24)

#### **2.5.6.6.2. Beneficios de implantar un programa de capacitación**

Por su parte, Mosqueira, (2017), menciona los siguientes beneficios de la implementación de un programa de capacitación.

##### **Beneficios para las empresas:**

- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Mejora la relación jefes-subordinados.

##### **Beneficios para los colaboradores:**

- Ayuda a sus colaboradores en la solución de problemas y en la toma de decisiones
- Aumenta la confianza, autoestima, la posición asertiva y el desarrollo
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos
- Elimina los temores a la incompetencia (p. 57-58)

#### **2.5.7. Tipos de clima organizacional**

Brunet (2004), determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones.

El primero es el clima de tipo AUTORITARIO, siendo este un clima cerrado determinado por una estructura rígida, este se divide en dos sistemas:



- **Clima tipo autoritario-explotador**

La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existen más que en forma de ordenes e instrucciones específicas.

Este tipo de clima laboral se caracteriza porque los directivos no tienen confianza en sus trabajadores, la percepción que se tiene en este tipo de clima es de temor y miedo. Las relaciones entre los jefes y los subordinados son prácticamente nulas y las decisiones son únicamente asumidas por los superiores, sin tener en cuenta a los trabajadores. Se evidencia en los trabajadores una fuerte insatisfacción en el clima laboral.

- **Clima tipo autoritario-paternalista**

Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores, las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados para motivar a los trabajadores, aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

En este tipo de clima organizacional se presenta una confianza condescendiente entre los directivos y trabajadores. Hay poca comunicación y las actitudes son generalmente hostiles, aunque algunas veces favorables, y solo en ocasiones permiten que los trabajadores participen en la toma de decisiones específicas y

están bajo el mando de los directivos, la dirección juega con las necesidades sociales de los trabajadores y se utilizan las recompensas o penalizaciones como estrategias de motivación, dando la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurada. Se evidencia insatisfacción y rara vez satisfacción en el clima laboral.

Y el segundo es el clima de tipo PARTICIPATIVO, en cuanto a este tipo de clima encontramos que corresponde a un clima abierto caracterizado por su estructura flexible. Este también se divide en dos grandes sistemas:

- **Clima tipo participativo-consultivo**

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores, la comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Este tipo de clima se caracteriza por la confianza que existe entre directivos y colaboradores, permitiendo que los trabajadores participen en la toma de decisiones específicas, aunque las decisiones y políticas continúan en cabeza de los directivos, la comunicación es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral y las actitudes son favorables, las recompensas y penalizaciones ocasionales, se utilizan como elementos motivacionales, y se evidencia una mediana satisfacción en el clima laboral.

- **Clima tipo participativo – grupal**

La dirección tiene plena confianza en sus empleados, los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera

ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. (pp. 30-33)

Este tipo de clima se caracteriza porque los directivos tienen plena confianza en sus colaboradores, y los involucran en la participación para la toma de decisiones en los diferentes niveles, la comunicación es ascendente y descendente también lateral, forman trabajo en equipo para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica. Además, los trabajadores se encuentran motivados, gracias a que se les permite involucrarse en la toma de decisiones , lo cual fomenta su esfuerzo en el trabajo para el logro de los objetivos. Se evidencia una alta satisfacción en el clima laboral.

#### **2.5.8. Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral ha sido conceptualizada de múltiples maneras por diferentes autores. Morillo (2006) define la satisfacción laboral como:

La perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con respecto al trabajo, las recompensas que este le ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial. (p. 48)

Por su parte. Robbins y Judge (2009) define a la satisfacción laboral como, “al sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos”. (p. 79)

Así mismo Chiavenato (2009) señala que “La satisfacción en el trabajo no constituye un comportamiento en sí, sino que se trata de la actitud de las personas frente a su función en la organización” (p.13)

En la opinión de García, D. (2010) señala que la satisfacción laboral “es la actitud que asume la persona ante su trabajo y que se refleja en actitudes, sentimientos, estados de ánimo y comportamientos en relación a su actividad laboral”.

Por otro lado, Vallejos (2010) define a la satisfacción en el trabajo como “la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud se basa en las creencias y valores de que el trabajador desarrolla su trabajo”. (p. 76)

Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un reflejo del sentir del colaborador ya sea de conformidad o inconformidad; manifestadas en actitudes y comportamientos en el ambiente de trabajo que traen consecuencias positivas o negativas para la empresa, según sea el caso. Es decir, la satisfacción laboral es la complacencia que el trabajador siente al pertenecer a una organización determinada, en la cual se logra alcanzar los objetivos y metas propuestas. Por lo tanto, la satisfacción que manifiesta el personal respecto a su trabajo en la empresa está condicionada, entre otras cosas, por el clima organizacional.

La satisfacción en el trabajo se puede definir de manera muy genérica, como la actitud general de la persona hacia su trabajo, los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos organizacionales, así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas.

#### **2.5.8.1. Factores importantes de la satisfacción laboral**

La satisfacción laboral está determinada por muchos factores. Al respecto Vallejos (2010) afirma que existen varios factores que determinan la satisfacción laboral, “siendo alguno de los principales, el reto del trabajo, los sistemas de recompensa justas, las condiciones favorables de trabajo, los colegas que brinden apoyo, la compatibilidad entre personalidad-puesto de trabajo”. (p. 77)

- **Reto del trabajo.** Los trabajadores tienden a preferir trabajos que les den oportunidades de usar sus habilidades y que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se está desempeñando, estas

características hacen que un puesto sea mentalmente competitivo. Los trabajos que tienen muy poco desafío provocan aburrimiento, pero un reto demasiado grande crea frustración y sensación de fracaso.

- **Los sistemas de recompensas justas.** La implementación de las recompensas incentiva a los trabajadores a desempeñarse mejor su labor y ayuda a identificar que su esfuerzo realizado trae consigo un reconocimiento.
- **Condiciones favorables de trabajo.** Los trabajadores se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el buen desenvolvimiento de sus tareas. Un ambiente físico cómodo y adecuado permitirá el mejor desempeño y favorecerá a la satisfacción del trabajador. Las malas condiciones laborales podrían afectar al trabajador a nivel psicológico, llegando a provocar incluso niveles de estrés tan altos que podrían derivar en bajas.
- **Colegas que brinden apoyo.** La relación laboral es uno de los elementos importantes para la motivación que prevalece en cualquier ambiente de trabajo, el tener compañeros amigables y jefes que brinden apoyo, hacen que los trabajadores se sientan mucho más confiados al momento de compartir sus ideas o solicitar una opinión. Las actitudes indiferentes y desconsideradas, sobre todo por parte de los superiores, son uno de los motivos de insatisfacción en el trabajo.
- **Compatibilidad entre personal y puesto de trabajo.** El trabajador debe identificarse con el trabajo que desempeña, cuando se sienten identificados les resulta placentera realizar sus funciones, para ellos el trabajo no es una obligación que deben de cumplir, sino un aporte, una manera de contribuir con el éxito de la empresa.

#### 2.5.8.2. Teoría de dos factores de Herzber

Esta teoría relacionada con la variable de satisfacción laboral, es la que plantea el psicólogo Frederick Herzberg, el cual tenía el criterio de que el nivel de rendimiento

en las personas varía en función del nivel de satisfacción, que las respuestas hacia el trabajo eran diferentes cuando se sentía bien o cuando se sentía mal.

Herzberg (1996, como se citó en Vallejos 2010) menciona la existencia de dos posturas: los factores intrínsecos (motivacionales) que está asociado con la satisfacción laboral y los factores extrínsecos (higiene) que están asociados a la insatisfacción laboral. (p.30)

#### ✓ **Factores motivacionales (intrínsecos)**

La satisfacción es principalmente el resultado de los factores de motivación, “cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción” (Chiavenato, 2009, p. 245)

Según Herzberg (1996, como se citó en Vallejos 2010) Los factores de motivacionales son:

- La realización personal
- Reconocimiento
- Responsabilidad
- El trabajo en si
- El progreso o ascenso
- Libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo (p.31)

#### ✓ **Factores de higiene (extrínsecos)**

La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene, Chiavenato rescata de Herzberg que los factores higiénicos dentro de la organización son un factor importante para la satisfacción o insatisfacción del individuo.

Por ello según Herzberg (1996, como se citó en Chiavenato 2009), los llamados factores de higiene incluyen:

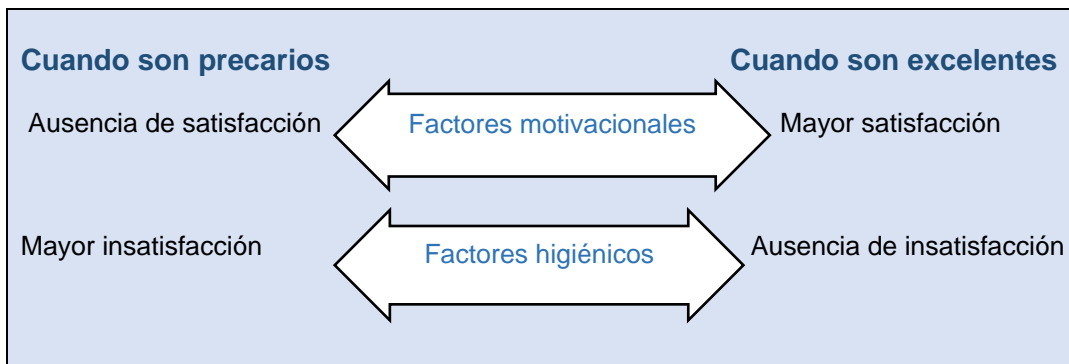
- Salario percibido
- Prestaciones sociales percibidas

- Condiciones físicas de trabajo y comodidad
- Relaciones con el gerente
- Relaciones con los colegas y camaradería
- Políticas de la organización (p.245)

Cuando estos factores son adecuados evitan la insatisfacción, pero su influencia o presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo. Sin embargo, cuando son precarios provocan insatisfacción. Dando un mal clima laboral para las personas dentro de las empresas.

**Cuadro N.º 8**

*El efecto de los factores higiénicos y los motivacionales*



**Fuente:** Adaptado de *Comportamiento organizacional* (p.246), por Chiavenato I.,2009, McGraw-Hill.

**2.5.8.3. Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow**

Chiavenato (2009) Nos menciona que la teoría de la motivación de Maslow está basada en la llamada pirámide de las necesidades, es decir, las necesidades se pueden jerarquizar o clasificar por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano. La cual identifica las siguientes necesidades:

1. **Las necesidades fisiológicas:** Dentro de ellas están la necesidad de alimentación, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento. También se les llama necesidades biológicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.

2. **Las necesidades de seguridad:** Son las de estar libre de peligros (reales o imaginarios) y estar protegido contra amenazas del entorno externo. También están estrechamente relacionadas con la supervivencia del individuo.
3. **Las necesidades sociales:** Dentro de ello están la amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad con otras personas y con el deseo de dar y recibir afecto.
4. **Las necesidades de estima:** Son las relacionadas con la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo.
5. **Las necesidades de autorrealización:** Son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades. Son las necesidades humanas que se encuentran en la parte más alta de la pirámide y reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida. (p.241)

Maslow (1954) separa las cinco necesidades en órdenes superior e inferior. Describió las necesidades fisiológicas y de seguridad como de orden inferior y las sociales, estima y de autorrealización como necesidades de orden superior. Esta diferenciación entre los dos órdenes se hizo a partir del criterio de que las necesidades de orden superior quedan satisfechas en lo interno (dentro de la persona), mientras que las necesidades de orden inferior quedan satisfechas predominantemente en lo externo (el pago, los contratos sindicales y el ejercicio de un puesto, entre otros).

Para medir la satisfacción laboral en los trabajadores dentro del área comercial de LAFAR se tomó en cuenta las dimensiones de Herzberg de la teoría de dos factores, de las cuales fueron tomadas las que se relacionan más al presente trabajo de investigación.

Las dimensiones de la satisfacción laboral que se tomaron en cuenta son las siguientes:



**Cuadro N.º 9**

*Dimensiones tomadas para medir la satisfacción laboral "LAFAR S.A. La Paz"*

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Condiciones físicas de trabajo y comodidad	Ubicación, iluminación, temperatura y decoración interno.
Salario percibido	Remuneración del trabajo realizado.
Relaciones sociales	Oportunidades para interactuar con los demás trabajadores y para convivir con los compañeros de trabajo.
Cooperación	Compañerismo y colaboración laboral, trabajado en equipo.
Políticas de la organización	Normas internas, directrices e instrucciones.
La realización personal	Logro y crecimiento personal.

**Fuente:** Elaboración propia

### **2.5.9. Insatisfacción laboral en los trabajadores**

Algunas personas por sus circunstancias laborales se encuentran insatisfechas profesionalmente. Las causas pueden ser muy variadas y las consecuencias las llega a sufrir tanto la empresa como la propia persona.

Vallejos (2010) en su opinión define a la insatisfacción laboral como:

Una respuesta negativa del trabajador hacia su propio trabajo. Esta respuesta negativa o rechazo dependerá, en gran medida, de las condiciones laborales y de la personalidad de cada individuo y hace referencia al estado de intranquilidad, de ansiedad o, incluso, al estado depresivo al que puede llegar una persona que se encuentra insatisfecha laboralmente. (p.88)

Para muchas personas el trabajo aporta sentido a sus vidas, aumenta su auserentismo, sienten que su labor es útil a los demás y encuentran cubiertas sus expectativas o deseos de prosperar y a través del cual logran independencia económica.

Sin embargo, en otros muchos casos, donde los trabajadores ven mermadas sus posibilidades de expansión o sus deseos profesionales, se encuentran ante un horario incompatible con la vida familiar, unas condiciones desfavorables o un trato hostil e indiferente por parte de sus jefes o compañeros, provocando insatisfacción en el clima laboral. (Nina, 2019, p. 23)

#### **2.5.9.1. Formas de expresión de insatisfacción laboral**

Los trabajadores expresan su insatisfacción de diferentes maneras; por ejemplo: quejarse o reclamar, ser insubordinados, tomar bienes de la empresa o aminorar sus responsabilidades de trabajo entre otros. (Vallejos,2010, p.88)

Por su parte Robbins y Judge (2009) describe de manera general cuatro tipos de respuesta a la insatisfacción laboral que se expresa mediante las actitudes de salida, voz, lealtad y negligencia (p.88) que se definen, a su vez, de la siguiente manera:

- **Salida.** Insatisfacción expresada a abandonar la organización, incluye el buscar un nuevo puesto, así como también la renuncia.
- **Voz.** Trata de mejorar las condiciones en forma activa y constructiva, incluyendo sugerencias de mejora, análisis de los problemas con los supervisores y alguna forma de actividad sindical.
- **Lealtad.** Espera positiva, pero con optimismo a que mejoren las condiciones, incluye hablar a favor de la organización en respuesta de la crítica externa y confiar en que la organización y su administración hacen lo correcto.
- **Negligencia.** Permitir pasivamente que las condiciones empeoren, demostrando ausentismo o impuntualidad crónicos, poco esfuerzo y mayor tasa de errores.

**Figura N.º 3***Respuestas a la Insatisfacción Laboral*

**Fuente:** Adaptado de *Comportamiento organizacional* (p. 87), por Robbins S. y Judge T., 2009, Pearson Educación

## **CAPÍTULO III**

### **ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS**

#### **3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO**

Para la presente investigación se empleó un enfoque mixto, para obtener mayor información necesaria de las variables de investigación, ya que el planteamiento del problema demanda claramente el uso e integración de ambos enfoques cuali-cuantitativo.

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de los datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández et al.,2014)

##### **3.1.1. Enfoque cuantitativo**

Se utilizó en la investigación durante la aplicación de la encuesta en el trabajo de campo, basándose en números para investigar, analizar y comprobar información mediante datos estadísticos, ya que esta técnica ayudó a obtener información cuantificable más precisa y certera; como llegar a conocer los factores inherentes al clima organizacional que inciden en la insatisfacción laboral en el área comercial de LAFAR S.A. de la ciudad de La Paz.

##### **3.1.2. Enfoque cualitativo**

Por otro lado, el método cualitativo, que se utilizó para la recolección de datos mediante la entrevistas y observación, la cual consistió en realizar preguntas más generales, para recopilar información exacta de los trabajadores, que no pudo ser plasmada en números o cifras.

#### **3.2. TIPO DE ESTUDIO**

El tipo de investigación que presenta la investigación es de tipo descriptivo y explicativo.

### **3.2.1. Tipo descriptivo**

El tipo de investigación que presenta la siguiente investigación es de tipo descriptivo, porque se seleccionó una serie de cuestiones y se midió de manera independiente los conceptos o variables (clima organizacional y satisfacción laboral) para recolectar, analizar y describir los factores que afectan negativamente en el clima organizacional y su incidencia en la insatisfacción laboral de los trabajadores del área comercial de la empresa en estudio.

Para sustentar lo anterior, Hernández S. et al. (2014) indica lo siguiente:

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. (p. 92)

### **3.2.2. Tipo explicativo**

También es de tipo explicativo, porque respondió la relación de causalidad entre clima organizacional y la insatisfacción laboral, la cual nos ayudó a hallar las razones y/o motivos por los cuales ocurren los hechos del fenómeno de estudio, observando las causas y los efectos que existen, e identificando las circunstancias del mismo.

Al respecto, Arias (2012) menciona lo siguiente:

La investigación explicativa se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación post facto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. (p.26)

## **3.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

El método de investigación que presenta la investigación es el método deductivo y el inductivo.

### **3.3.1. Método deductivo**

El método deductivo consiste en crear enunciados, partiendo de unas premisas generales para demostrar, comprender o explicar los aspectos particulares (Ibáñez y Marín, 2008, p. 38)

Se aplicó en la investigación durante la estructuración y construcción del marco teórico, así mismo en la formulación de la propuesta.

### **3.3.2. Método inductivo**

El método inductivo se fundamenta en el razonamiento que parte de aspectos particulares para construir juicios o argumentos generales. Efectúa observaciones, las ordena y clasifica, a fin de extraer conclusiones de ámbito universal partiendo del cúmulo de datos particulares” (Neill y Cortez 2018, p. 22)

Se aplicó en el análisis e interpretación de los resultados de los datos, ya que nos permitió descubrir y unir ideas esenciales entre los diversos componentes.

## **3.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

El diseño empleado en la presente investigación fue la no experimental transversal de tipo correlacional-causal.

Es no experimental debido a que no se realizó ninguna manipulación de la información recabada; obtenida mediante las entrevistas, encuesta y la observación de campo que se realizó al personal del área comercial de LAFAR S.A., ya que se observó el fenómeno tal y como está en su contexto natural para posteriormente analizarlo.

También presento un diseño Transversal de tipo correlacional-causal, ya que se describió la relación entre el clima organizacional y la insatisfacción laboral.

Hernández et al. (2014) afirma que los diseños transeccionales correlacionales-causales “describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa-efecto (p. 157)

### 3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.5.1. Población

Para la investigación se tomó como población (sujetos de estudio), a todo el personal laboral, que componen el área comercial de LAFAR S.A. (Laboratorio farmacéutico) de la ciudad de La Paz.

De acuerdo a la información proporcionada por la administración, en el área comercial se llegan a formar un total de 34 funcionarios, en ella se incluye tanto el personal administrativo, los supervisores y la parte subalterna que son los trabajadores.

#### Cuadro N.º 10

*Población de Estudio*

PERSONAL	CANTIDAD DE PERSONAL
Administrativo comercial	1
Asistente comercial	1
Contador General	1
Auxiliar Contable	2
Supervisor de Visitas Medicas	5
Supervisor de Ventas	3
Encargado de Ventas Grandes	5
Vendedores	8
Encargado de Almacenen de Mercaderías	2
Personal de Despachadores y Choferes	6
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 3.5.2. Tipo de muestra

En el presente trabajo de grado no se realizó ningún tipo de muestra, debido a que se consideró a todos los miembros (objeto de estudio) de la población del área comercial de LAFAR de la ciudad de La Paz, para su respectivo análisis, tomando en cuenta lo limitado de los mismos. Por lo tanto, no fue necesario calcular una muestra representativa. En este sentido se efectuó un censo “que es una de las operaciones estadísticas que no trabaja sobre una muestra, sino sobre la población

total” Vivanco (2005).

Se siguió este procedimiento con una intencionalidad clara y concreta, la de no pasar por alto los datos importantes que dieran lugar a dudas de nulidad al presente trabajo de investigación.

### **3.6. FUENTES DE INFORMACIÓN**

#### **3.6.1. Datos primarios**

En la opinión de Mansilla (2007) menciona que “los datos primarios se obtienen mediante la investigación de campo, es decir, cuando el investigador penetra directamente la realidad desconocida por observación e integración”. (p 184)

En la presente investigación los datos primarios están conformados por la información obtenida a través de la guía observación directa, que se lo realizo para recabar información y no pasar por alto las situaciones relevantes para la investigación. Además de un cuestionario cerrado (información cuantitativa) las cuales fueron aplicadas a todo el personal que conforma el área comercial de LAFAR, esto para obtener información sobre si se presenta insatisfacción laboral en la empresa.

También se ha procedido a aplicar entrevistas, (información cualitativa) al administrador del área comercial y a tres supervisores del área comercial.

Todo esto con la finalidad de enriquecer la información cualitativa necesaria para desarrollar las dimensiones de la variable dependiente que en la presente investigación es la “satisfacción laboral”.

#### **3.6.2. Datos secundarios**

Mansilla (2007) en su opinión señala que “los datos secundarios se obtienen a través de la fuente impresa como: Libros, revistas, periódicos, tesis, ensayos y otros documentos” (p.185)

En este sentido , los datos secundarios de la investigación comprende la información obtenida a través de la revisión de Tesis (Biblioteca de la carrera de Administración de Empresas- UPEA ;biblioteca central “UPEA”) además de esto,



información obtenida a través de la revisión bibliográfica, libros relacionados con metodología de investigación de diferentes autores, libros de clima organizacional y comportamiento organizacional finalmente todo lo relacionado con la satisfacción laboral.

### **3.7. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Para la recolección de datos e informaciones en la presente investigación se aplicaron diferentes instrumentos metodológicos que permitió alcanzar los objetivos de la investigación.

#### **3.7.1. Observación**

La observación es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos. (Arias, 2012, p. 69)

Esta técnica nos ayudó a identificar los comportamientos que tienen los funcionarios de esta área comercial en relación al clima organizacional y satisfacción laboral para la obtención de una información que no pudo ser plasmada en la encuesta.

#### **3.7.2. Prueba piloto**

Para la recolección de datos se procedió sensorialmente a aplicar la prueba piloto a personas que trabaja dentro de esta área comercial, que nos facilitó a tener posibles respuestas para el diagnóstico del problema lo que mejoro el cuestionario original.

### **3.8. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **3.8.1. Encuesta**

Al respecto Hernández et al. (2006) menciona lo siguiente:

La encuesta es el instrumento más utilizado para recolectar datos, consiste en un conjunto de preguntas, respecto a una o más variables a medir, que deben estar redactadas de forma coherente, y organizada, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación. (p. 310)

La encuesta (**ver anexo 1**) estuvo dirigida a todo el personal de trabajo que forma parte del área comercial de LAFAR regional La Paz, que consistió en realizar 27 preguntas cerradas para el clima organizacional y 23 preguntas cerradas para la satisfacción laboral, con el fin de recabar información y obtener respuestas precisas, concretas y certeras, Sampieri et al. (2014) menciona que las preguntas cerradas “son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas, ya que resultan más fáciles de codificar y analizar” (p. 217)

### 3.8.2. Entrevista

Al respecto Arias (2012) afirma lo siguiente:

La entrevista “es una técnica basada en un diálogo o conversación, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida. (p.73)

La misma que se utilizó con el fin de recopilar información, que nos ayudó aportar una mayor consistencia en los datos para la investigación, que fueron dirigidos al administrativo a los supervisores de ventas, que pertenecen al área comercial de LAFAR regional La Paz, con la finalidad:

- La entrevista al administrativo, (**ver anexo 2**) nos ayudó a identificar el punto de vista organizacional de la administración del área comercial de LAFAR S.A. regional La Paz, que sirvió como respaldo al marco teórico, puesto que enriquecen los contenidos referidos al equipo de trabajo.
- La entrevista a tres supervisores (**ver anexo 3**), se lo realizó con el fin de analizar la forma en que el supervisor percibe el ambiente de trabajo en el que desempeña, así como la percepción del ambiente laboral de los trabajadores.

## **CAPÍTULO IV**

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

#### **4.1. REPRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

El presente capítulo se analiza las variables de investigación para dar a conocer los resultados obtenidos durante el proceso de investigación la cual fue analizada cuidadosamente de manera tal que guiara hacia la consecución de los objetivos planteados en la presente investigación.

#### **4.2. INSTRUMENTOS DE REVELACIÓN DE INFORMACIÓN**

Para la recopilación de la información se utilizó dos cuestionarios; el primero enfocado en medir el clima organizacional, el segundo cuestionario estuvo dirigido a medir el grado de satisfacción laboral en el área comercial de LAFAR S.A., La Paz.

En esta primera etapa, se da a conocer sobre la información cuantitativa de la investigación, recolectados mediante una encuesta que está basado en la aplicación de un cuestionario compuesto por un total de 50 preguntas Y 12 dimensiones, dirigidos a los 34 funcionarios que trabajan en esta área, dichos resultados reflejan la opinión de cada uno de los integrantes que conforman el área comercial de LAFAR S.A., La Paz.

##### **4.2.1. Herramienta de medición del clima organizacional**

El cuestionario fue adaptado y elaborado bajo los parámetros de medición de Likert que consta de 6 dimensiones. De las cuales fueron tomadas las necesarias, descritas anteriormente en la operacionalización de las variables, las mismas son adaptadas acorde a las necesidades, características y atributos que presentan el personal que conforma esta área comercial.

Para obtener un instrumento que permita tener un panorama más completo, se vio pertinente añadir una dimensión complementaria, la cual es considerada de gran importancia dentro del diagnóstico de clima organizacional, la cual es “la estabilidad laboral”.

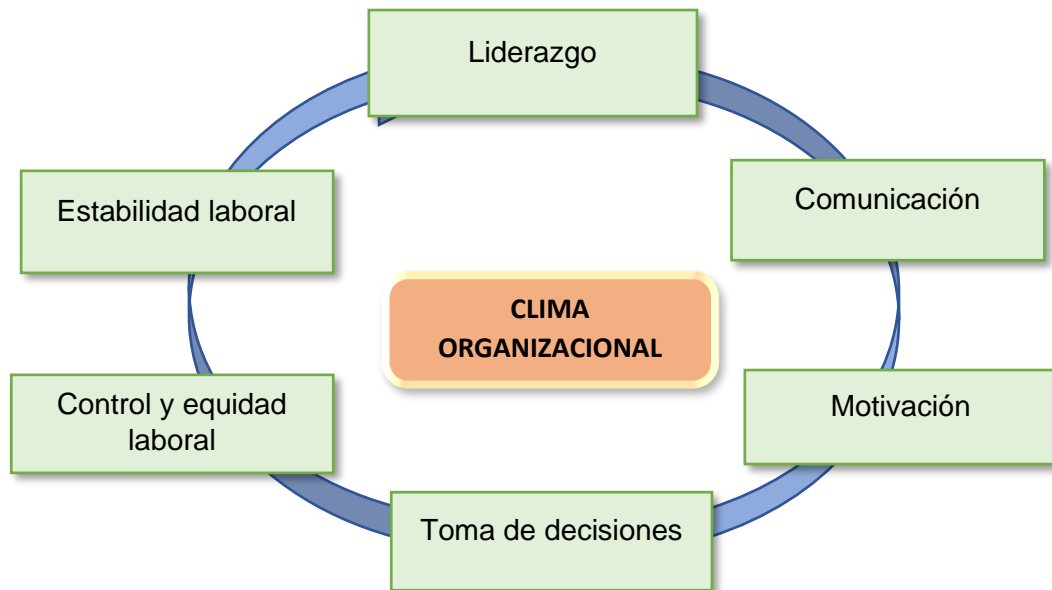
La encuesta está compuesta por 27 preguntas y 6 dimensiones las cuales fueron

entregados a los sujetos de investigación en forma de un cuestionario.

En la siguiente figura se presenta las 6 dimensiones por las que está constituido el instrumento de medición aplicado.

**Figura N.º 4**

*Dimensiones tomadas para medir la percepción del clima organizacional*



**Fuente:** Elaboración propia

#### **4.2.2. Herramienta de medición de satisfacción laboral**

Para medir la satisfacción laboral en los trabajadores dentro del área comercial de LAFAR se tomó en cuenta el aporte de la teoría de dos factores de Herzberg.

El instrumento consta de 23 preguntas y 6 dimensiones, las cuales se presentan en la siguiente figura.

**Figura N.º 5**

*Dimensiones tomadas para medir la satisfacción laboral*



**Fuente:** Elaboración propia

Las opciones de respuesta fueron elaboradas a partir de la escala de calificación de actitudes tipo Likert, que consta de cinco opciones de respuesta, las valoraciones de las escalas se obtienen mediante la suma de los valores de los cinco elementos.

**Tabla N.º 1**

*Puntuaciones de las preguntas de la encuesta  
(Escala de aptitudes y opiniones de Likert)*

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
ITEMS POSITIVOS	5	4	3	2	1
ITEMS NEGATIVOS	1	2	3	4	5

**Fuente:** Elaboración propia

Para medir y analizar la validez y fiabilidad del instrumento, se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach que fue calculado en el SPSS.

El instrumento alcanza un coeficiente de confiabilidad del 0,85 que es un coeficiente de rango muy alto y confiable para su validación.

**Cuadro N.º 11**

*Respuesta de la aplicación del Coeficiente Alfa de Crombach*

Numero de Ítems	50
Sumatoria de las variables Ítems	33,05
Varianza de la suma de los Ítems	195,8
Alfa de Crombach	0,85

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.3. Elección de la técnica para la clasificación de los niveles clima organizacional

Para la clasificación de los niveles se tomó el aporte de (Aguilar, 2011) de su instrumento denominado Inventario Psicológico de Clima Organizacional (IPCO), que se adecuo más a la investigación.

**Cuadro N.º 12**

*Dimensiones, ítems y escalas de clima organizacional*

DIMENSIONES	ÍTEMS	ESCALA POR DIMENSIÓN (LIKERT)	ESCALA DE LA VARIABLE (IPCO)
<b>LIDERAZGO</b>	1,2,3,4,5	1-5 Totalmente de acuerdo 6-10 De acuerdo 11-15 Neutral 16-20 En desacuerdo 21-25 Totalmente en desacuerdo	0-8 Desfavorable 9-17 Indiferente 18-25 Favorable
<b>COMUNICACIÓN</b>	6,7,8,9	1-4 Totalmente de acuerdo 5-8 De acuerdo 9-12 Neutral 13-16 En desacuerdo 17-20 Totalmente en desacuerdo	0-6 Desfavorable 7-13 Indiferente 14-20 Favorable
<b>MOTIVACIÓN</b>	10,11,12	1-3 Totalmente de acuerdo 4-6 De acuerdo 7-9 Neutral 10-12 En desacuerdo 13-15 Totalmente en desacuerdo	0-4 Desfavorable 5-11 Indiferente 12-15 Favorable
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	13,14,15,16,17	1-5 Totalmente de acuerdo 6-10 De acuerdo 11-15 Neutral 16-20 En desacuerdo 21-25 Totalmente en desacuerdo	0-8 Desfavorable 9-17 Indiferente 18-25 Favorable

<b>CONTROL Y EQUIDAD</b>	18,19,20,21,22	1-5 Totalmente de acuerdo 6-10 De acuerdo 11-15 Neutral 16-20 En desacuerdo 21-25 Totalmente en desacuerdo	0-8 Desfavorable 9-17 Indiferente 18-25 Favorable
<b>ESTABILIDAD LABORAL</b>	23,24,25,26,27	1-5 Totalmente de acuerdo 6-10 De acuerdo 11-15 Neutral 16-20 En desacuerdo 21-25 Totalmente en desacuerdo	0-8 Desfavorable 9-17 Indiferente 18-25 Favorable

**Fuente:** Elaboración propia en base a IPCO

Aguilar (2011) señala que los resultados se pueden agrupar en 3 niveles los cuales son:

- Si los resultados fluctúan entre 0 a 42 EL CLIMA ORGANIZACIONAL ES DESFAVORABLE, e indica que se debe ejecutar acciones positivas.
- Si los resultados fluctúan entre 43 a 92 EL CLIMA ORGANIZACIONAL ES INDIFERENTE, e indica que se debe ejecutar acciones pertinentes y aplicar programas de mejoras entre los que se puedan encontrar seminarios y talleres de inteligencia emocional.
- Si los resultados fluctúan entre 93 a 135 EL CLIMA ORGANIZACIONAL ES FAVORABLE, en la comunicación organizacional, el liderazgo que se ejerza es agradable en su plenitud donde los trabajadores se sientan motivados, intrínseca y extrínsecamente, mostrando un alto grado de satisfacción laboral

#### **4.2.4. Selección de la técnica para la clasificación de los niveles satisfacción laboral**

Para la clasificación de los niveles se tomó el aporte de (Aguilar, 2011) de su instrumento denominado Inventario Psicológico de Clima Organizacional (IPCO), para el instrumento de satisfacción laboral que se utilizó en la investigación y este es el siguiente:

**Cuadro N.º 13***Dimensiones, ítems y escalas de la satisfacción laboral*

<b>DIMENSIONES</b>	<b>ÍTEMS</b>	<b>ESCALA POR DIMENSIÓN (LIKERT)</b>	<b>ESCALA DE LA VARIABLE (IPCO)</b>
<b>CONDICIONES FÍSICAS Y/O MATERIALES</b>	1,2,3,4	1-4 Totalmente de acuerdo 5-8 De acuerdo 9-12 Neutral 13-16 En desacuerdo 17-20 Totalmente en desacuerdo	0-6 Desfavorable 7-13 Indiferente 14-20 Favorable
<b>SALARIO PERCIBIDO</b>	5,6,7	1-3 Totalmente de acuerdo 4-6 De acuerdo 7-9 Neutral 10-12 En desacuerdo 13-15 Totalmente en desacuerdo	0-4 Desfavorable 5-11 Indiferente 12-15 Favorable
<b>RELACIONES SOCIALES</b>	8,9,10	1-3 Totalmente de acuerdo 4-6 De acuerdo 7-9 Neutral 10-12 En desacuerdo 13-15 Totalmente en desacuerdo	0-4 Desfavorable 5-11 Indiferente 12-15 Favorable
<b>COOPERACIÓN</b>	11,12,13,14	1-4 Totalmente de acuerdo 5-8 De acuerdo 9-12 Neutral 13-16 En desacuerdo 17-20 Totalmente en desacuerdo	0-6 Desfavorable 7-13 Indiferente 14-20 Favorable
<b>POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN</b>	15,16,17,18	1-4 Totalmente de acuerdo 5-8 De acuerdo 9-12 Neutral 13-16 En desacuerdo 17-20 Totalmente en desacuerdo	0-6 Desfavorable 7-13 Indiferente 14-20 Favorable
<b>REALIZACIÓN PERSONAL</b>	19,20,21,22,13	1-5 Totalmente de acuerdo 6-10 De acuerdo 11-15 Neutral 16-20 En desacuerdo 21-25 Totalmente en desacuerdo	0-8 Desfavorable 9-17 Indiferente 18-25 Favorable

**Fuente:** Elaboración propia en base a IPCO

- Si los resultados fluctúan entre 0 a 34 LA SATISFACCIÓN LABORAL ES DESFAVORABLE, e indica que se debe ejecutar acciones positivas para mejorar las dimensiones.
- Si los resultados fluctúan entre 35 a 78 LA SATISFACCIÓN LABORAL ES INDIFERENTE, e indica que se debe ejecutar acciones pertinentes y aplicar



programas de mejoras entre los que se puedan encontrar seminarios y talleres que mejoren el nivel emocional de los que integran esta área.

- Si los resultados fluctúan entre 79 a 115 LA SATISFACCIÓN LABORAL ES FAVORABLE, en la comunicación, el liderazgo que se ejerza es agradable y confortable en su plenitud donde los servidores judiciales se sientan motivados, intrínseca y extrínsecamente, mostrando un alto grado de satisfacción laboral dentro del área.

#### **4.2.5. Procesamiento de la información**

Para el procesamiento de los datos se utilizó el programa estadístico S.P.S.S., que es un software de análisis estadístico y así también el programa Excel para la elaboración de los gráficos que presenta las funciones principales necesarias para realizar el proceso analítico de principio a fin.

Mediante este programa obtuvimos los resultados procedentes de la realización de la encuesta.

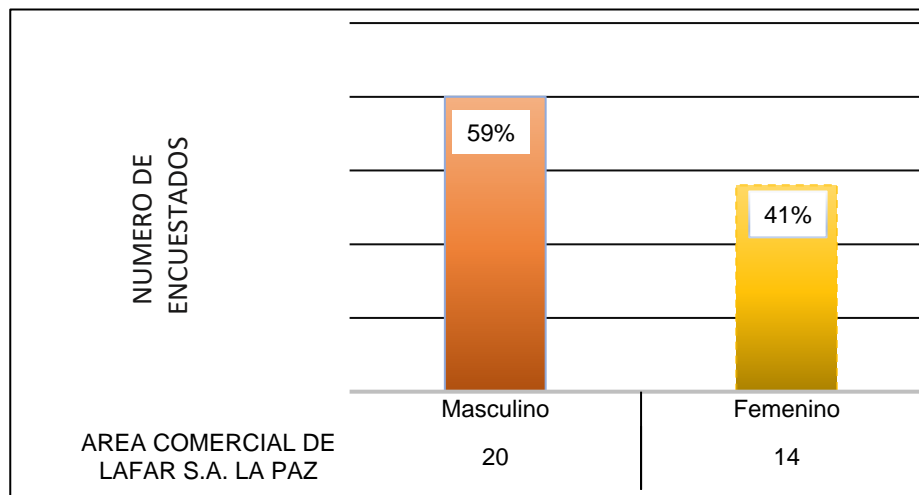
### 4.3. REVELACIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación, presentamos la sistematización de los resultados de la investigación de clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores del área comercial de LAFAR S.A. La Paz.

#### Género de los trabajadores

**Figura N.º 6**

*Género de los trabajadores*



**Fuente:** Elaboración propia

- En la figura, se muestran que una mayoría de los colaboradores en un porcentaje de 59% son de sexo masculino, y el 41% es de sexo femenino.

Todo ello nos indica que, según el dato estadístico en el área comercial de LAFAR S.A. La Paz, predomina el sexo masculino que el femenino.

A continuación, se presentan los resultados por dimensiones del clima organizacional que fueron diagnosticados durante la investigación.

#### 4.3.1. Liderazgo

Las preguntas para esta dimensión están en base a cinco criterios:

1. Mi superior muestra una actitud comprensible y amigable

2. Mi superior es tolerante cuando cometo algún error en el trabajo
3. Cuando tengo algún problema o inquietud respecto a una tarea asignada acudo con total confianza a mi superior
4. Mi inmediato superior me proporciona información suficiente, adecuada para realizar bien mi trabajo
5. Mi superior inmediato me dice cuando debo de mejorar mi trabajo

Se ha evaluado el clima organizacional en base a la tabla N.º2 en la cual se presenta los valores de la frecuencia absoluta y relativa, representando en la figura N.º7 el histograma de la percepción del personal sobre el cumplimiento de los mismos, evidenciando diferentes respuestas por unidad:

**Tabla N.º 2**

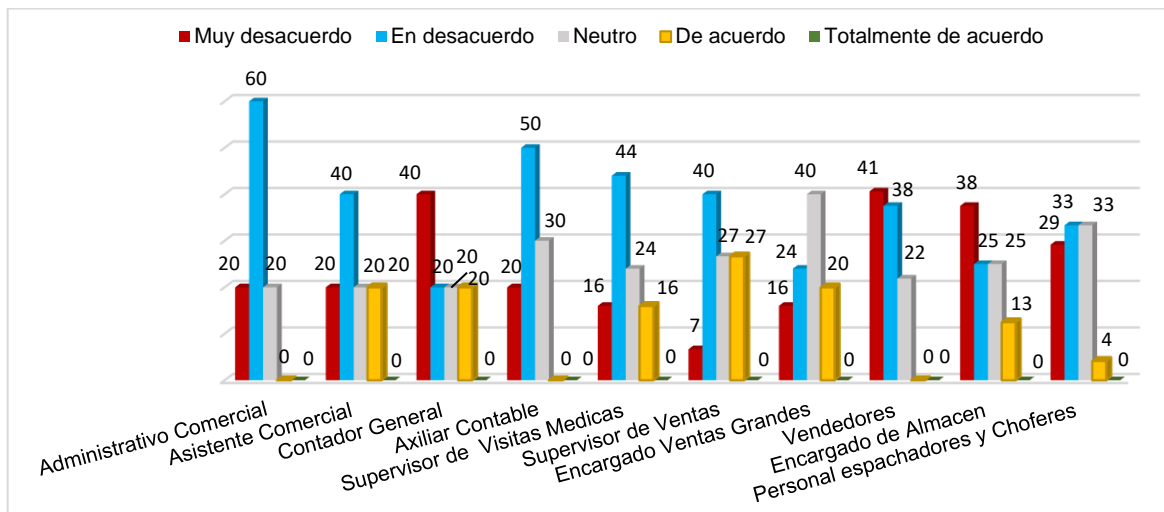
*Percepción del personal sobre los criterios del liderazgo*

Criterios Personal	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Neutral		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Administrativo	1	20	3	60	1	20	0	0	0	0	5	100
Asistente Comercial	1	20	2	40	1	20	1	20	0	0	5	100
Contador General	2	40	1	20	1	20	1	20	0	0	5	100
Auxiliar Contable	2	20	5	50	3	30	0	0	0	0	10	100
Supervisor de Visitas Medicas	4	16	11	44	6	24	4	16	0	0	25	100
Supervisor de Ventas	1	7	6	40	4	27	4	27	0	0	15	100
Encargado de Ventas Grandes	4	16	6	24	10	40	5	20	0	0	25	100
Vendedores	13	41	12	38	7	22	0	0	0	0	32	100
Encargado de Almacén Mercadería	3	38	2	25	2	25	1	13	0	0	8	100
Personal de Despachad. y Choferes	7	29	8	33	8	33	1	4	0	0	24	100

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura N.º 7**

*Percepción del personal sobre los criterios sobre el liderazgo*



**Fuente:** Elaboración propia

- El personal administrativo, manifiesta en un 60% siendo la mayoría, que los criterios sobre el liderazgo no son cumplidos estando en desacuerdo.
- El personal de asistente comercial, manifiesta en un 40% siendo la mayoría, que los criterios sobre el liderazgo no son cumplidos estando en desacuerdo.
- El personal contador, manifiesta en un 40% siendo la mayoría, que los criterios sobre el liderazgo no son cumplidos estando totalmente en desacuerdo.
- El personal auxiliar contable, manifiesta en un 50% siendo la mayoría, que los criterios sobre el liderazgo no son cumplidos estando en desacuerdo.
- El personal supervisor de visitas médicas, manifiesta en un 44% siendo la mayoría, que los criterios sobre el liderazgo no son cumplidos estando en desacuerdo.
- El personal supervisor de ventas, manifiesta en un 40% siendo la mayoría, que los criterios sobre el liderazgo no son cumplidos estando en desacuerdo.
- El personal encargado de ventas grandes, manifiesta en un 40% siendo la

mayoría, que los criterios sobre el liderazgo son neutros estando ni de acuerdo ni en desacuerdo.

- El personal de vendedores, manifiesta en un 41% siendo la mayoría, que los criterios sobre el liderazgo no son cumplidos estando totalmente en desacuerdo.
- El personal encargado de almacén, manifiesta en un 38% siendo la mayoría, que los criterios sobre el liderazgo no son cumplidos estando totalmente en desacuerdo.
- El personal despachadores y chóferes, manifiesta en un 33% siendo la mayoría, que los criterios sobre el liderazgo no son cumplidos estando en desacuerdo, y un 33% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

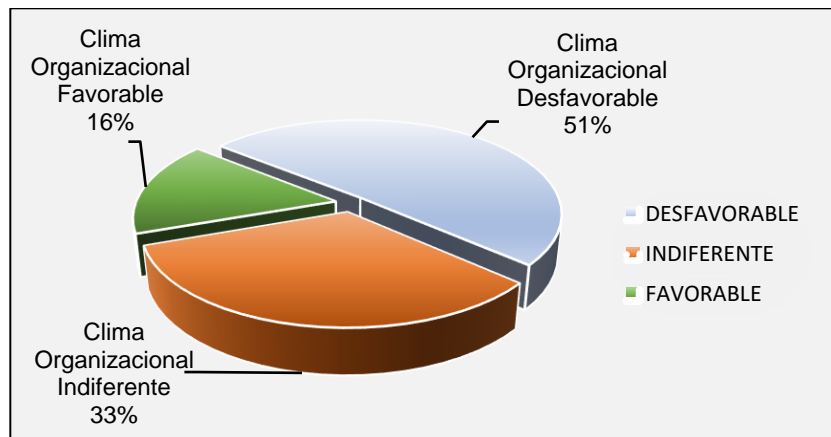
El siguiente cuadro permite sistematizar los resultados:

**Cuadro N.º 14**

*Criterios sobre el liderazgo*

<b>LIDERAZGO</b>				
<b>DESFAVORBLE</b>		<b>INDIFERENTE</b>	<b>FAVORABLE</b>	
<b>TOTALMENTE DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>NEUTRAL</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>
El estilo de liderazgo que existente dentro del área comercial de LAFAR se considera del tipo autoritario puesto que existe muchos factores negativos como la mala actitud, ocasionando temor en sus subordinados no fomentando las relaciones de confianza ni el trabajo en equipo, ni existe apoyo por parte de sus superiores generando así un mal clima organizacional.		Los trabajadores mencionan que el tipo de liderazgo que se ejerce dentro de esta área comercial de LAFAR les son indiferente manifiestan que no les afectan en las tareas cotidianas que realizan ya que la gerencia y los superiores solo se limita a dar órdenes.	El estilo de liderazgo que tienen los directivos y superiores es de tipo participativo, ya que los trabajadores de esta área tienen plena confianza de comentarles a sus superiores los problemas que les afectan en el desarrollo y rendimiento en las labores diarias. Los superiores brindan total apoyo y buen trato a todos sus subordinados que forman parte del área comercial de LAFAR.	

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura N.º 8***Resultados de la percepción del liderazgo*

**Fuente:** Elaboración propia

Se puede observar que el resultado sobre el criterio de liderazgo presenta un clima organizacional desfavorable con un porcentaje de 51%, los trabajadores de esta área comercial de LAFAR manifiestan que tiene una percepción negativa de su inmediato superior porque muestra una actitud poco agradable, ocasionado temor y miedo en ellos, no cuentan con ningún apoyo laboral. Un 33% mencionan que ni están de acuerdo ni en desacuerdo, ya que consideran que su superior solo cumple con su rol y funciones encomendadas de su puesto de trabajo, y un 16% afirman que la actitud de su inmediato superior es positiva, es decir que muestra una actitud comprensible, amigable y que hay mucho apoyo laboral hacia ellos y están de acuerdo con su comportamiento.

#### **4.3.2. Comunicación**

Las preguntas para esta dimensión están en base a cuatro criterios:

1. Existe una buena comunicación con mis compañeros de trabajo y con mi inmediato superior
2. Recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo
3. Recibo información con regularidad sobre los acontecimientos o actividades que suceden dentro del área

#### 4. Mi inmediato superior fomenta y promueve la comunicación interna

Se ha evaluado el clima organizacional en base a la tabla N.º3 en la cual se presenta los valores de la frecuencia absoluta y relativa, representando en la figura N.º9 el histograma de la percepción del personal sobre el cumplimiento de los mismos, evidenciando diferentes respuestas por unidad:

**Tabla N° 3**

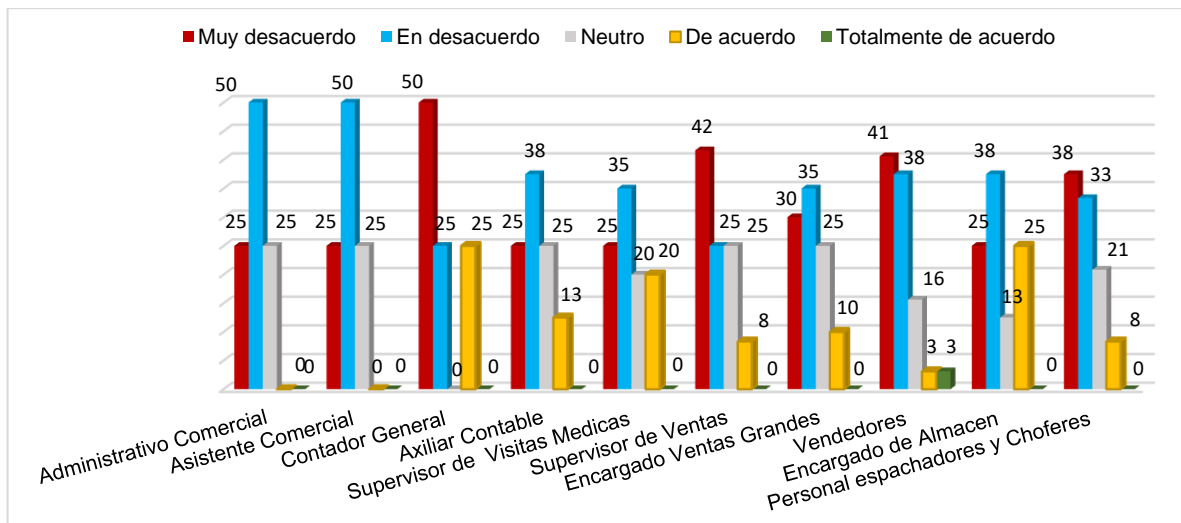
*Percepción del personal sobre los criterios de la comunicación*

Criterios Personal	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Neutral		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Administrativo	1	25	2	50	1	25	0	0	0	0	4	100
Asistente Comercial	1	25	2	50	1	25	0	0	0	0	4	100
Contador General	2	50	1	25	0	0	1	25	0	0	4	100
Auxiliar Contable	2	25	3	38	2	25	1	13	0	0	8	100
Supervisor de Visitas Medicas	5	25	7	35	4	20	4	20	0	0	20	100
Supervisor de Ventas	5	42	3	25	3	25	1	8	0	0	12	100
Encargado de Ventas Grandes	6	30	7	35	5	25	2	10	0	0	20	100
Vendedores	13	41	12	38	5	16	1	3	1	3	32	100
Encargado de Almacén Mercadería	2	25	3	38	1	13	2	25	0	0	8	100
Personal de Despachadores y Choferes	9	38	8	33	5	21	2	8	0	0	24	100

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura N.º 9**

*Percepción del personal sobre los criterios de la comunicación*



**Fuente:** Elaboración propia

- El personal administrativo, manifiesta en un 50% siendo la mayoría, que los criterios de comunicación no son cumplidos estando en desacuerdo.
- El personal de asistente comercial, manifiesta en un 50% siendo la mayoría, que los criterios de comunicación no son cumplidos estando en desacuerdo.
- El personal contador, manifiesta en un 50% siendo la mayoría, que los criterios de comunicación no son cumplidos estando totalmente en desacuerdo.
- El personal auxiliar contable, manifiesta en un 38% siendo la mayoría, que los criterios sobre la comunicación no son cumplidos estando en desacuerdo.
- El personal supervisor de visitas médicas, manifiesta en un 35% siendo la mayoría, que los criterios de comunicación no son cumplidos estando en desacuerdo.
- El personal supervisor de ventas, manifiesta en un 42% siendo la mayoría, que los criterios de comunicación no son cumplidos estando totalmente en desacuerdo.



- El personal encargado de ventas grandes, manifiesta en un 35% siendo la mayoría, que los criterios de comunicación no son cumplidos estando en desacuerdo.
- El personal de vendedores, manifiesta en un 41% siendo la mayoría, que los criterios de comunicación no son cumplidos estando totalmente en desacuerdo.
- El personal encargado de almacén, manifiesta en un 38% siendo la mayoría, que los criterios de comunicación no son cumplidos estando en desacuerdo.
- El personal despachadores y choferes, manifiesta en un 38% siendo la mayoría, que los criterios de comunicación no son cumplidos estando totalmente en desacuerdo.

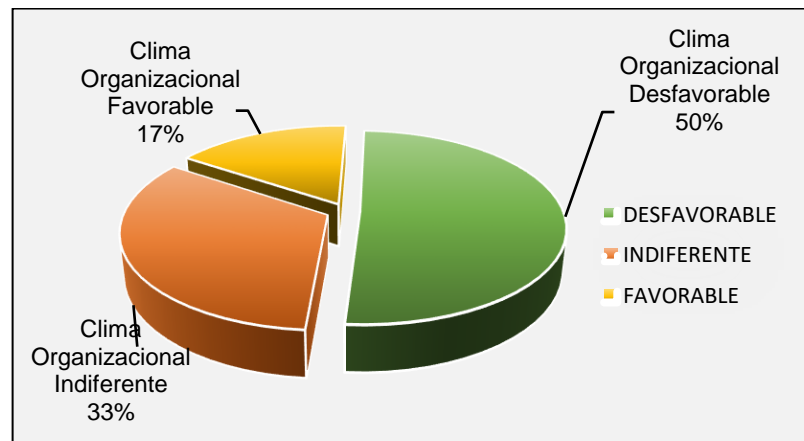
El siguiente cuadro permite sistematizar los resultados:

**Cuadro N.º 15**

*Criterios sobre la comunicación*

<b>COMUNICACIÓN</b>				
<b>DESFAVORBLE</b>		<b>INDIFERENTE</b>	<b>FAVORABLE</b>	
<b>TOTALMENTE DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>NEUTRAL</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>
Dentro del área comercial de LAFAR no existe una buena comunicación, promovidas por diferentes ruidos comunicacionales, ocasionando malos entendidos. Los subordinados no tienen acceso a una información coherente, precisa y necesaria para cumplir y desarrollar bien su trabajo y tampoco se les hace conocer las informaciones sobre las novedades y acontecimientos que se presentan dentro de esta área y sus superiores no fomentan la buena comunicación interna.		No existe interés por parte de los trabajadores de esta área comercial de LAFAR por conocer y colaborar a mejorar a una comunicación fluida y clara. Presenta en su entorno una inadecuada comunicación ya que el grado de fluidez, y precisión de la información sobre el acceso a la información es limitada.	Los superiores fomentan la buena comunicación interna dentro de esta área comercial de LAFAR, que permite tener procesos interactivos efectivos, siendo esta precisa y clara. Los trabajadores tienen acceso a la información necesaria para cumplir, desarrollar eficazmente su trabajo y se les hace conocer las informaciones de los acontecimientos que se presentan dentro de esta área.	

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura N.º 10***Resultados de la percepción de la comunicación*

**Fuente:** Elaboración propia

Se puede observar que el resultado sobre el criterio de la comunicación, presenta un clima organizacional desfavorable con un porcentaje de 50%, los trabajadores de esta área comercial, manifiestan que no existe una buena comunicación promovidos por diferentes ruidos comunicacionales, ocasionando la mala transmisión de la información requerida para su trabajo, desarrollando sus actividades laborales de manera inadecuada, un 33% mencionan que ni están de acuerdo ni en desacuerdo, ya que no existe interés por parte de ellos sobre mejorar la comunicación interna que se da dentro de esta área, y un 17% afirman que la comunicación dentro del área es buena permitiendo a que la información se transmita de manera adecuada y fluida.

#### 4.3.3. Motivación

Las preguntas para esta dimensión están en base a tres criterios:

1. Recibo algún tipo de incentivo (reconocimiento, bono, felicitaciones, ascenso) por parte de mis superiores y compañeros de trabajo cuando realizo con éxito mi trabajo.
2. Cuando hay una vacante a un puesto superior, primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato.

3. Mi superior me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado.

Se ha evaluado el clima organizacional en base a la tabla N. 04 en la cual se presenta los valores de la frecuencia absoluta y relativa, representando en la figura N.011 el histograma de la percepción del personal sobre el cumplimiento de los mismos, evidenciando diferentes respuestas por unidad:

**Tabla N° 4**

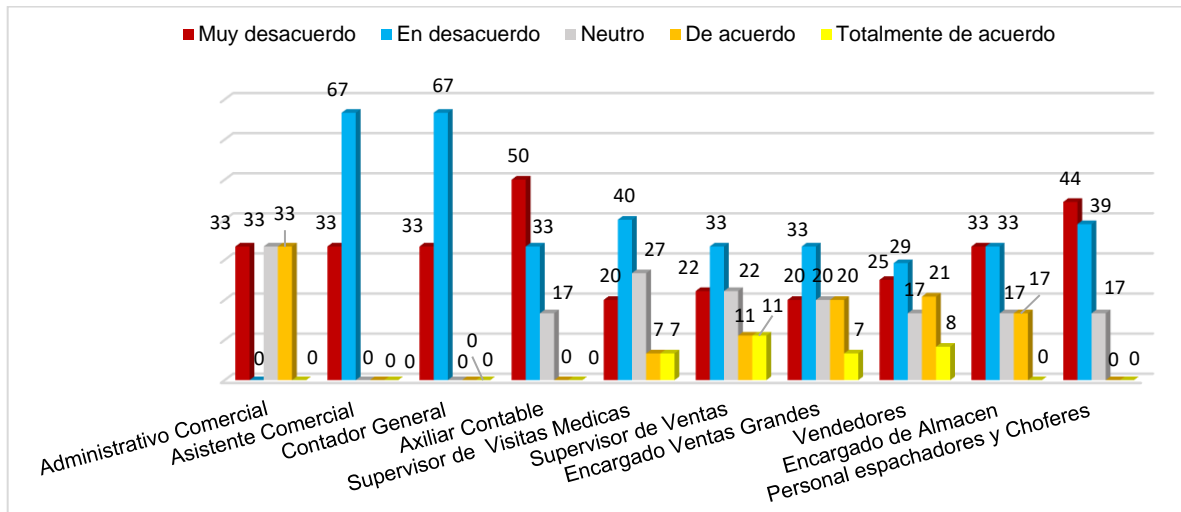
*Percepción del personal sobre los criterios de la motivación*

Criterios Personal	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Neutral		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Administrativo	1	33	0	0	1	33	1	33	0	0	3	100
Asistente Comercial	1	33	2	67	0	0	0	0	0	0	3	100
Contador General	1	33	2	67	0	0	0	0	0	0	3	100
Auxiliar Contable	3	50	2	33	1	17	0	0	0	0	6	100
Supervisor de Visitas Medicas	3	20	6	40	4	27	1	7	1	7	15	100
Supervisor de Ventas	2	22	3	33	2	22	1	11	1	11	9	100
Encargado de Ventas Grandes	3	20	5	33	3	20	3	20	1	7	15	100
Vendedores	6	25	7	29	4	17	5	21	2	8	24	100
Encargado de Almacén Mercadería	2	33	2	33	1	17	1	17	0	0	6	100
Personal de Despachadores y Choferes	8	44	7	39	3	17	0	0	0	0	18	100

**Fuente:** Elaboración propia

Figura N.º 11

*Percepción del personal sobre los criterios de la motivación*



**Fuente:** Elaboración propia

- El personal administrativo, manifiesta en un 33% siendo la mayoría, que los criterios sobre la motivación no son cumplidos estando totalmente en desacuerdo, un 33 % ni de acuerdo ni en desacuerdo, y 33% está de acuerdo.
- El personal de asistente comercial, manifiesta en un 67% siendo la mayoría, que los criterios sobre la motivación no son cumplidos estando en desacuerdo.
- El personal contador, manifiesta en un 67% siendo la mayoría, que los criterios sobre la motivación no son cumplidos estando en desacuerdo.
- El personal auxiliar contable, manifiesta en un 50% siendo la mayoría, que los criterios sobre la motivación no son cumplidos estando totalmente en desacuerdo.
- El personal supervisor de visitas médicas, manifiesta en un 40% siendo la mayoría, que los criterios sobre la motivación no son cumplidos estando en desacuerdo.
- El personal supervisor de ventas, manifiesta en un 33% siendo la mayoría, que los criterios sobre la motivación no son cumplidos estando en desacuerdo.

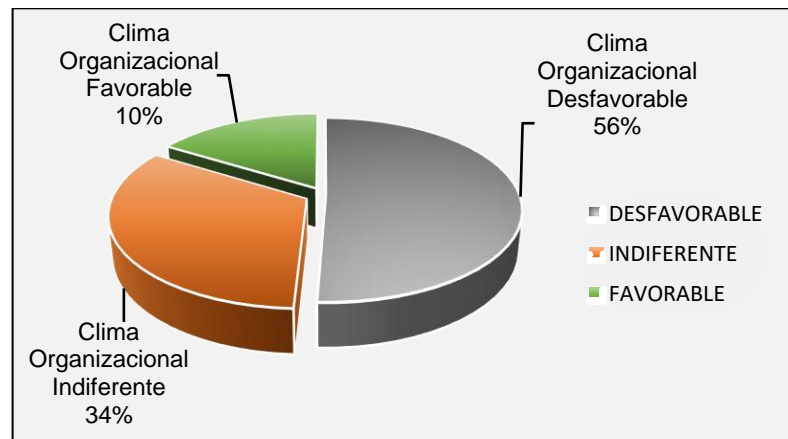
- El personal encargado de ventas grandes, manifiesta en un 33% siendo la mayoría, que los criterios sobre el liderazgo no son cumplidos estando en desacuerdo.
- El personal de vendedores, manifiesta en un 29 % siendo la mayoría, que los criterios sobre la motivación no son cumplidos estando en desacuerdo.
- El personal encargado de almacén, manifiesta en un 33% siendo la mayoría, que los criterios sobre la motivación no son cumplidos estando totalmente en desacuerdo, y un 33% manifiesta que está en desacuerdo.
- El personal despachadores y choferes, manifiesta en un 44% siendo la mayoría, que los criterios sobre la motivación no son cumplidos estando totalmente en desacuerdo.

El siguiente cuadro permite sistematizar los resultados:

**Cuadro N.º 16**

*Criterios sobre la motivación*

<b>MOTIVACIÓN</b>				
<b>DESAVORBLE</b>		<b>INDIFERENTE</b>	<b>FAVORABLE</b>	
<b>TOTALMENTE DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>NEUTRAL</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>
Los trabajadores del área comercial de LAFAR no se sienten motivados dentro de su trabajo ya que indican que no perciben algún tipo de incentivo por su desempeño laboral.  Se sienten insatisfechos porque no se les da la oportunidad de ascender a un cargo mayor al que desempeña logrando una superación personal. Así también sienten que sus superiores no valoran el esfuerzo que realizan en el cargo que desempeñan cuando no se alcanzan los objetivos deseados.		Los trabajadores de esta área no se sienten interesados por percibir algún tipo de incentivo, ellos realizan su trabajo sin esperar reconocimientos o felicitaciones, y aunque no se les da la oportunidad de un ascenso laboral ellos continúan desempeñando su labor asignada para el alcance de los objetivos y el cumplimiento laboral.	El personal de esta área se siente motivado, porque sí perciben reconocimientos e incentivos laborales, ya que sus superiores valoran el esfuerzo que realizan aun cuando no se haya cumplido los objetivos deseados, y se les da la oportunidad de ascender a un cargo mayor al que desempeñaban, por los que se sienten permanentemente motivados.	

**Figura N.º 12***Resultados de la percepción de la motivación*

**Fuente:** Elaboración propia

Se puede observar que el resultado sobre el criterio de la motivación, presenta un clima organizacional desfavorable con un porcentaje de 56%, los trabajadores de esta área comercial, manifiestan que no perciben algún tipo de incentivo por su desempeño laboral. esto quiere decir que el esfuerzo de los trabajadores muchas veces no es tomado en cuenta, ocasionando un ambiente laboral desmotivado, un 34% de los trabajadores no toman interés por si perciben algún tipo de incentivo, realizan su trabajo sin esperar reconocimiento alguno, y un 10% indican que, si perciben ciertos incentivos y reconocimientos laboral sintiéndose motivados.

#### 4.3.4. Toma de decisiones

Las preguntas para esta dimensión están en base a cinco criterios:

1. Mi inmediato superior me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades.
2. Mi opinión tanto sugerencias y aportes es importante a la hora de tomar decisiones que afecten mi trabajo.
3. La mayoría de las decisiones son tomadas únicamente por la gerencia
4. Las decisiones suelen tomarse en consenso.

5. Requero una constante aprobación de mi superior antes de tomar cualquiera decisión con respecto a mi trabajo.

Se ha evaluado el clima organizacional en base a la tabla N.º5 en la cual se presenta los valores de la frecuencia absoluta y relativa, representando en la figura N.º13 el histograma de la percepción del personal sobre el cumplimiento de los mismos, evidenciando diferentes respuestas por unidad:

**Tabla N.º 5**

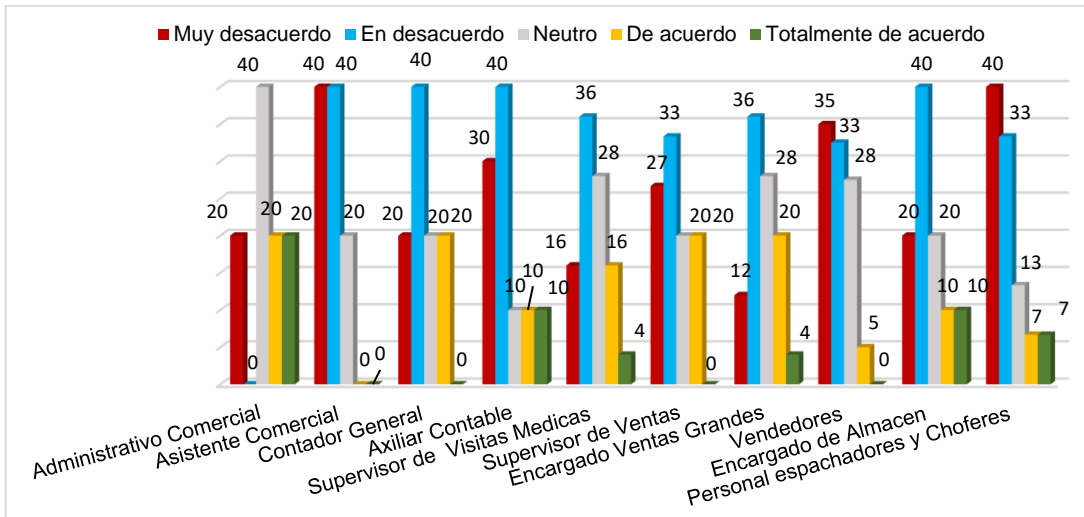
*Percepción del personal sobre los la toma de decisiones*

Criterios Personal	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Neutral		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Administrativo	1	20	0	0	2	40	1	20	1	20	5	100
Asistente Comercial	2	40	2	40	1	20	0	0	0	0	5	100
Contador General	1	20	2	40	1	20	1	20	0	0	5	100
Auxiliar Contable	3	30	4	40	1	10	1	10	1	10	10	100
Supervisor de Visitas Medicas	4	16	9	36	7	28	4	16	1	4	25	100
Supervisor de Ventas	4	27	5	33	3	20	3	20	0	0	15	100
Encargado de Ventas Grandes	3	12	9	36	7	28	5	20	1	4	25	100
Vendedores	14	35	13	33	11	28	2	5	0	0	40	100
Encargado de Almacén Mercadería	2	20	4	40	2	20	1	10	1	10	10	100
Personal de Despachad. y Choferes	12	40	10	33	4	13	2	7	2	7	30	100

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura N.º 13**

*Percepción del personal sobre la toma de decisiones*



**Fuente:** Elaboración propia

- El personal administrativo, manifiesta en un 40% siendo la mayoría, que los criterios sobre la toma de decisiones son neutros estando ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- El personal de asistente comercial, manifiesta en un 40% siendo la mayoría, que los criterios sobre la toma de decisiones no son cumplidos estando totalmente en desacuerdo, y un 40% manifiesta que está en desacuerdo.
- El personal contador, manifiesta en un 40% siendo la mayoría, que los criterios sobre la toma de decisiones no son cumplidos estando en desacuerdo.
- El personal auxiliar contable, manifiesta en un 40% siendo la mayoría, que los criterios sobre la toma de decisiones no son cumplidos estando en desacuerdo.
- El personal supervisor de visitas médicas, manifiesta en un 36% siendo la mayoría, que los criterios sobre la toma de decisiones no son cumplidos estando en desacuerdo.
- El personal supervisor de ventas, manifiesta un 33% siendo la mayoría, que los criterios sobre la toma de decisiones no son cumplidos estando en desacuerdo.



- El personal encargado de ventas grandes, manifiesta en un 36% siendo la mayoría, que los criterios sobre la toma de decisiones no son cumplidos estando en desacuerdo.
- El personal de vendedores, manifiesta en un 35% siendo la mayoría, que los criterios sobre la toma de decisiones no son cumplidos estando totalmente en desacuerdo.
- El personal encargado de almacén, manifiesta en un 40% siendo la mayoría, que los criterios sobre la toma de decisiones no son cumplidos estando en desacuerdo.
- El personal despachadores y choferes, manifiesta en un 40% siendo la mayoría, que los criterios sobre la toma de decisiones no son cumplidos estando totalmente en desacuerdo.

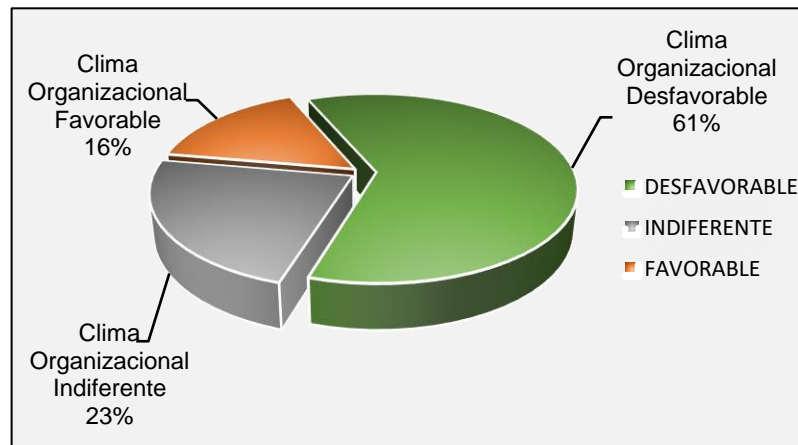
El siguiente Cuadro permite sistematizar los resultados:

**Cuadro N.º 17**

*Criterios sobre la toma de decisiones*

<b>TOMA DE DECISIONES</b>				
<b>DESFAVORBLE</b>		<b>INDIFERENTE</b>	<b>FAVORABLE</b>	
<b>TOTALMENTE DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>NEUTRAL</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>
Los trabajadores del área comercial de LAFAR perciben que su inmediato superior no les da autonomía para tomar sus propias decisiones y que requieren de su constante aprobación para tomar cualquiera decisión para cumplimiento de sus responsabilidades, y no los hacen participe del proceso decisorio sobre el trabajo, especialmente en aquellas que afectan sus actividades cotidianas.		Los trabajadores de esta área no sienten interés por ser partícipes en la toma de decisiones ya que, aunque este afecte su trabajo ellos solo se limitan a cumplir las órdenes que imparte su inmediato superior sin ser involucrados en el proceso decisorio.	El personal de esta área considera que tiene la libertad de tomar decisiones en su trabajo para el cumplimiento de sus responsabilidades, y que si les involucran en las decisiones que afecten sus actividades laborales coordinando con su superior para que exista un orden, seguimiento y control adecuado de las operaciones comerciales para lograr un eficiente y eficaz desempeño de sus funciones.	

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura N.º 14***Resultados de la percepción de la toma de decisiones***Fuente:** Elaboración propia

Se puede observar que el resultado sobre el criterio de la toma de decisiones, presenta un clima organizacional desfavorable con un porcentaje de 61%, los trabajadores de esta área comercial, manifiestan que no les hacen participe en la toma de decisiones ni aun cuando esté relacionado a su trabajo por lo que no sienten que sus sugerencia e iniciativas tengan un valor para la empresa, afectando en su nivel de autoestima, un 23% de los trabajadores no toman interés por participar en la toma de decisiones ya que, aunque este afecte su trabajo ellos solo se limitan a cumplir su labor, y un 10% del personal indican que si se les involucran en la toma de decisiones en especial en aquella que afecten sus actividades laborales considerando sus opiniones y sugerencias.

#### **4.3.5. Control y equidad laboral**

Las preguntas para esta dimensión están en base a cinco criterios:

1. Mi superior me hace revisiones regulares y seguimientos del trabajo que realizo
2. Me siento conforme con la forma, que mi superior controla y supervisa mi trabajo
3. La forma como supervisa mi superior las labores y tareas que ejecuto influyen de manera negativa con mi desempeño
4. Cuento con un trato justo y equitativo por parte de mi superior

5. En mi área de trabajo se evita el favoritismo por el personal de trabajo

Se ha evaluado el clima organizacional en base a la tabla N.º6 en la cual se presenta los valores de la frecuencia absoluta y relativa, representando en la figura N.º15 el histograma de la percepción del personal sobre el cumplimiento de los mismos, evidenciando diferentes respuestas por unidad:

**Tabla N.º 6**

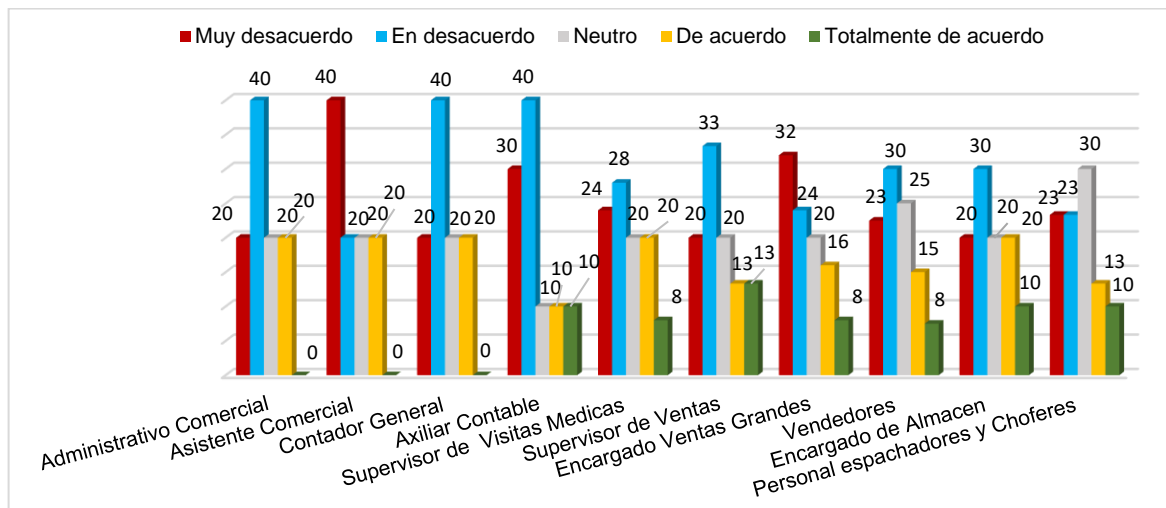
*Percepción del personal sobre los criterios de control y equidad laboral*

Criterios Personal	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Neutral		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Administrativo	1	20	2	40	1	20	1	20	0	0	5	100
Asistente Comercial	2	40	1	20	1	20	1	20	0	0	5	100
Contador General	1	20	2	40	1	20	1	20	0	0	5	100
Auxiliar Contable	3	30	4	40	1	10	1	10	1	10	10	100
Supervisor de Visitas Medicas	6	24	7	28	5	20	5	20	2	8	25	100
Supervisor de Ventas	3	20	5	33	3	20	2	13	2	13	15	100
Encargado de Ventas Grandes	8	32	6	24	5	20	4	16	2	8	25	100
Vendedores	9	23	12	30	10	25	6	15	3	8	40	100
Encargado de Almacén Mercadería	2	20	3	30	2	20	2	20	1	10	10	100
Personal de Despachadores y Choferes	7	23	7	23	9	30	4	13	3	10	30	100

Fuente: Elaboración propia

**Figura N.º 15**

*Percepción del personal sobre los criterios del control y equidad laboral*



**Fuente:** Elaboración propia

- El personal administrativo, manifiesta en un 40% siendo la mayoría, que los criterios sobre control y equidad laboral no son cumplidos estando en desacuerdo.
- El personal de asistente comercial, manifiesta en un 40% siendo la mayoría, que los criterios sobre control y equidad laboral no son cumplidos estando totalmente en desacuerdo.
- El personal contador, manifiesta en un 40% siendo la mayoría, que los criterios sobre el control y equidad laboral no son cumplidos estando en desacuerdo.
- El personal auxiliar contable, manifiesta en un 40% siendo la mayoría, que los criterios sobre el control y equidad laboral no son cumplidos estando en desacuerdo.
- El personal supervisor de visitas médicas, manifiesta en un 28% siendo la mayoría, que los criterios sobre el control y equidad laboral no son cumplidos estando en desacuerdo, y un 20 % totalmente en desacuerdo.
- El personal supervisor de ventas, manifiesta en un 33% siendo la mayoría, que los criterios sobre el control y equidad laboral no son cumplidos estando en desacuerdo.

- El personal encargado de ventas grandes, manifiesta en un 32% siendo la mayoría, que los criterios sobre el control y equidad laboral no son cumplidos estando totalmente en desacuerdo.
- El personal de vendedores, manifiesta en un 30% siendo la mayoría, que los criterios sobre el control y equidad laboral no son cumplidos estando en desacuerdo.
- El personal encargado de almacén, manifiesta en un 30% siendo la mayoría, que los criterios sobre el control y equidad laboral no son cumplidos estando en desacuerdo.
- El personal despachadores y choferes, manifiesta en un 30% siendo la mayoría, que los criterios sobre el control y equidad laboral son neutros, estando ni de acuerdo ni en desacuerdo.

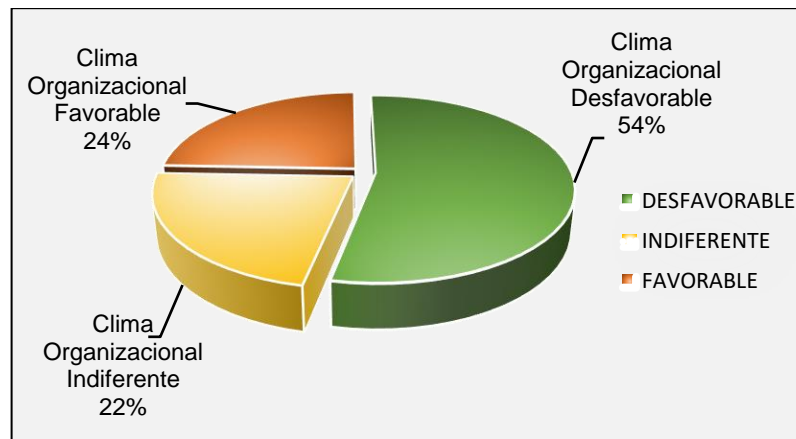
El siguiente cuadro permite sistematizar los resultados:

**Cuadro N.º 18**

*Criterios sobre el control y equidad laboral*

<b>CONTROL Y EQUIDAD LABORAL</b>				
<b>DESFAVORBLE</b>		<b>INDIFERENTE</b>	<b>FAVORABLE</b>	
<b>TOTALMENTE DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>NEUTRAL</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>
Los trabajadores del área comercial de LAFAR consideran que no existe un buen control y seguimiento de las tareas que se les asigna porque no les dan la importancia que corresponde y esto influye negativamente en su rendimiento. También sienten que no existe un trato equitativo ya que existe favoritismo por algunos de los trabajadores por parte de su inmediato superior.		Los trabajadores de esta área consideran que la forma de control y seguimiento del trabajo que realizan y el trato que reciben por parte de su superior les es indiferente ya que no perciben una retroalimentación que les ayude a mejorar su trabajo.	El personal de esta área manifiesta que si existe un buen control y seguimientos a las labores que desempeñan por parte de su superior, permitiendo el cumplimiento de las tareas asignadas en el tiempo establecido. Considerando que si reciben un trato justo y equitativo evitando el favoritismo al momento de asignar las labores y realizar el control de las tareas.	

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura N.º 16***Resultados de la percepción del control y equidad laboral***Fuente:** Elaboración propia

Se puede observar que el resultado sobre el criterio del control y equidad laboral, presenta un clima organizacional desfavorable con un porcentaje de 54%, los trabajadores de esta área comercial, consideran que no existe un buen control y seguimiento de las tareas asignadas, así también manifiestan que por parte de sus superiores existe favoritismo por alguno de sus compañeros de trabajo por lo que no hay un trato equitativo, influyendo negativamente en el rendimiento laboral, un 22% de los trabajadores no toman importancia a la forma que se desarrolló en el control y equidad laboral, y un 24% del personal indican que si existe un adecuado control y seguimiento laboral, considerando a que si existe un trato equitativo por parte de sus superiores.

#### **4.3.6. Estabilidad laboral**

Las preguntas para esta dimensión están en base a cinco criterios:

1. Dentro de mi área existe estabilidad laboral en los puestos que desempeña cada funcionario
2. En mi área de trabajo percibo despidos injustificados sin tener en cuenta el desempeño laboral

3. Dentro de mi área recientemente se llevó a cabo la rotación algunos puestos laborales
4. Mi desempeño laboral determina mi permanencia en el cargo que desarrollo mi trabajo diario
5. Si pudiera cambiaria de trabajo porque no me siento parte de esta organización

Se ha evaluado el clima organizacional en base a la tabla N.º7 en la cual se presenta los valores de la frecuencia absoluta y relativa, representando en la figura N.º17 el histograma de la percepción del personal sobre el cumplimiento de los mismos, evidenciando diferentes respuestas por unidad:

**Tabla N.º 7**

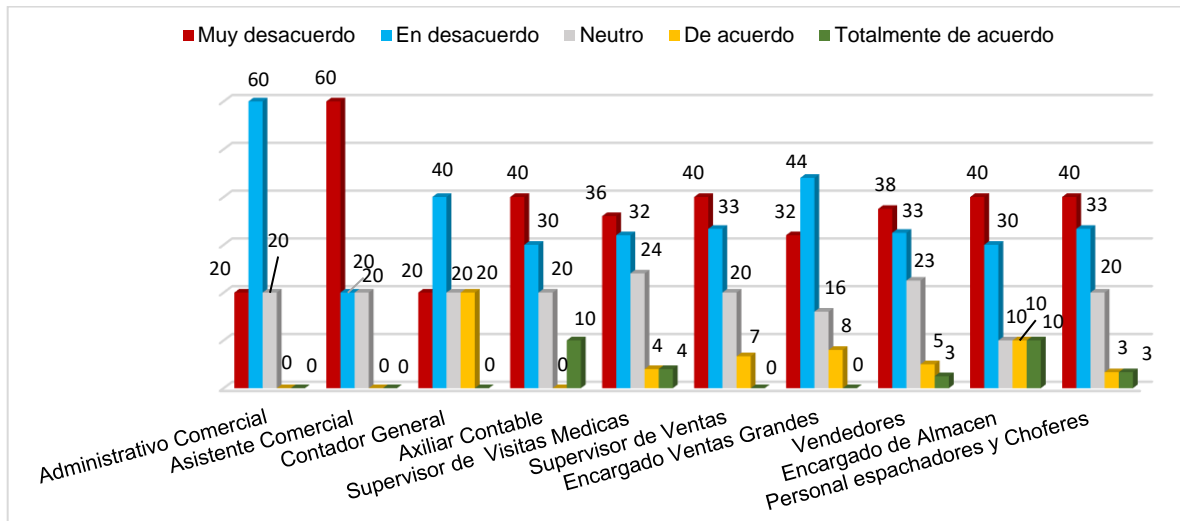
*Percepción del personal sobre los criterios de la estabilidad laboral*

Criterios Personal	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Neutral		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Administrativo	1	20	3	60	1	20	0	0	0	0	5	100
Asistente Comercial	3	60	1	20	1	20	0	0	0	0	5	100
Contador General	1	20	2	40	1	20	1	20	0	0	5	100
Auxiliar Contable	4	40	3	30	2	20	0	0	1	10	10	100
Supervisor de Visitas Medicas	9	36	8	32	6	24	1	4	1	4	25	100
Supervisor de Ventas	6	40	5	33	3	20	1	7	0	0	15	100
Encargado de Ventas Grandes	8	32	11	44	4	16	2	8	0	0	25	100
Vendedores	15	38	13	33	9	23	2	5	1	3	40	100
Encargado de Almacén Mercadería	4	40	3	30	1	10	1	10	1	10	10	100
Personal de Despachadores y Choferes	12	40	10	33	6	20	1	3	1	3	30	100

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura N.º 17**

*Percepción del personal sobre los criterios de la estabilidad laboral*



**Fuente:** Elaboración propia

- El personal administrativo, manifiesta en un 60% siendo la mayoría, que los criterios sobre la estabilidad laboral no son cumplidos estando totalmente en desacuerdo.
- El personal de asistente comercial, manifiesta en un 60% siendo la mayoría, que los criterios sobre la estabilidad laboral no son cumplidos estando totalmente en desacuerdo.
- El personal contador, manifiesta en un 40% siendo la mayoría, que los criterios sobre el control y equidad laboral no son cumplidos estando en desacuerdo.
- El personal auxiliar contable, manifiesta en un 40% siendo la mayoría, que los criterios sobre la estabilidad laboral no son cumplidos estando totalmente en desacuerdo.
- El personal supervisor de visitas médicas, manifiesta en un 36% siendo la mayoría, que los criterios sobre la estabilidad laboral no son cumplidos estando totalmente en desacuerdo.



- El personal supervisor de ventas, manifiesta en un 40% siendo la mayoría, que los criterios sobre la estabilidad laboral no son cumplidos estando totalmente en desacuerdo.
- El personal encargado de ventas grandes, manifiesta en un 44% siendo la mayoría, que los criterios sobre la estabilidad laboral no son cumplidos estando en desacuerdo.
- El personal de vendedores, manifiesta en un 38% siendo la mayoría, que los criterios sobre la estabilidad laboral no son cumplidos estando totalmente en desacuerdo.
- El personal encargado de almacén, manifiesta en un 40% siendo la mayoría, que los criterios sobre la estabilidad laboral no son cumplidos estando totalmente en desacuerdo.
- El personal despachadores y choferes, manifiesta en un 40% siendo la mayoría, que los criterios sobre la estabilidad laboral no son cumplidos estando totalmente en desacuerdo.

**Cuadro N.º 19**

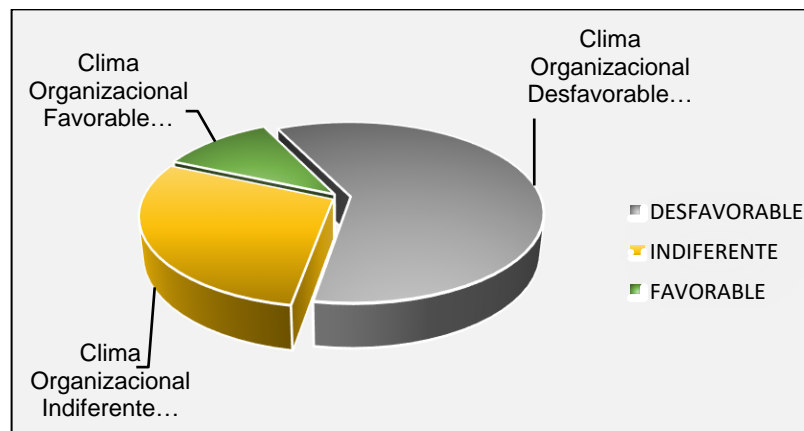
*Criterios sobre de la estabilidad laboral*

ESTABILIDAD LABORAL				
DESFAVORBLE		INDIFERENTE	FAVORABLE	
TOTALMENTE DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
Los trabajadores del área comercial consideran que no hay una estabilidad ni permanencia en su fuente de trabajo ya que se perciben despidos injustificados y la rotación de algunos puestos de trabajo. La permanencia de los trabajadores en el área no solo depende del buen desempeño sino de otros factores como: factores políticos, las preferencias personales que puedan tener con su inmediato superior ya que ellos son los que se encargan de la contratación del personal, por lo que no se garantiza la estabilidad laboral.		Los trabajadores de esta área les es indiferente la estabilidad laboral dentro esta área ya que son consciente que permanecer en su fuente de trabajo no solo depende del buen desempeño sino de otros factores que podría afectar su permanencia laboral.	El personal de esta área manifiesta que, si existe estabilidad en su fuente de trabajo y que en ocasiones se da la rotación de algunos puestos laborales solo en casos como un ascenso de algún puesto, por lo que manifiestan que su inmediato superiores, tienen un criterio justo a la hora de despedir ya que ellos tienen políticas que cumplir por lo que no se guían por preferencias personales sino por el buen desempeño laboral de cada trabajador.	

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura N.º 18**

*Resultados de la percepción de la estabilidad laboral*



**Fuente:** Elaboración propia

Se puede observar que el resultado sobre el criterio de estabilidad laboral, presenta un clima organizacional desfavorable con un porcentaje de 60%, los trabajadores de esta área comercial, consideran que no existe una estabilidad ni permanencia laboral, ya que actualmente perciben despidos injustificados y la rotación de algunos puestos de trabajo., un 29% de los trabajadores les indiferente la estabilidad laboral dentro esta área ya que son consciente que permanecer en su fuente de trabajo no solo depende del buen desempeño sino de otros factores, y un 11% menciona que existe estabilidad en su fuente de trabajo.

### **DIAGNÓSTICO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL**

A continuación, se presentan los resultados por dimensiones sobre la percepción de la satisfacción laboral obtenidos de la encuesta.

#### **4.3.7. Condiciones físicas y/o materiales**

Las preguntas para esta dimensión están en base a cuatro criterios:

1. Me siento confortable con mi ambiente de trabajo.
2. Las condiciones ambientales del área (climatización, iluminación decoración, ruidos, ventilación, etc.) facilitan mi actividad diaria.
3. Estoy conforme con la limpieza, higiene y salubridad en mi área de trabajo.
4. Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo.

Se ha evaluado la insatisfacción laboral en base a la tabla N.º8 en la cual se presenta los valores de la frecuencia absoluta y relativa, representando en la figura N.º19 el histograma de la percepción del personal sobre el cumplimiento de los mismos, evidenciando diferentes respuestas por unidad:

**Tabla N.º 8**

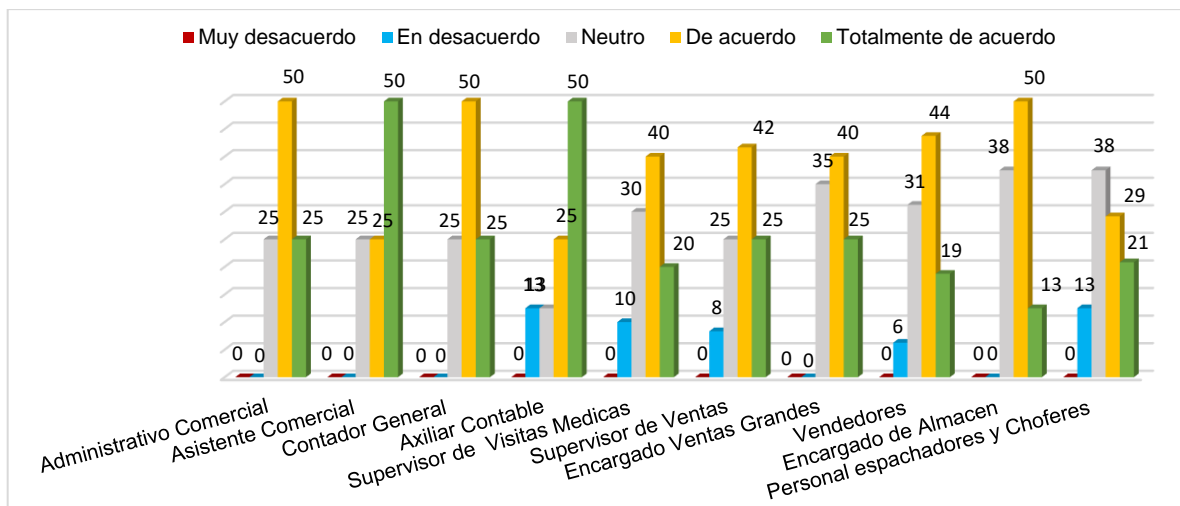
*Percepción del personal sobre los criterios de las condiciones físicas y/o materiales*

Criterios Personal	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Neutral		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Administrativo	0	0	0	0	1	25	2	50	1	25	4	100
Asistente Comercial	0	0	0	0	1	25	1	25	2	50	4	100
Contador General	0	0	0	0	1	25	2	50	1	25	4	100
Auxiliar Contable	0	0	1	13	1	13	2	25	4	50	8	100
Supervisor de Visitas Medicas	0	0	2	10	6	30	8	40	4	20	20	100
Supervisor de Ventas	0	0	1	8	3	25	5	42	3	25	12	100
Encargado de Ventas Grandes	0	0	0	0	7	35	8	40	5	25	20	100
Vendedores	0	0	2	6	10	31	14	44	6	19	32	100
Encargado de Almacén Mercadería	0	0	0	0	3	38	4	50	1	13	8	100
Personal de Despachad. y Choferes	0	0	3	13	9	38	7	29	5	21	24	100

Fuente: Elaboración propia

**Figura N.º 19**

*Percepción del personal sobre los criterios de las condiciones físicas y/o materiales*



Fuente: Elaboración propia

- El personal administrativo, manifiesta en un 50% siendo la mayoría, que los criterios sobre las condiciones físicas son cumplidos estando de acuerdo.
- El personal de asistente comercial, manifiesta en un 50% siendo la mayoría, que los criterios sobre las condiciones físicas son cumplidos estando totalmente de acuerdo.
- El personal contador, manifiesta en un 50% siendo la mayoría, que los criterios sobre las condiciones físicas son cumplidos estando de acuerdo.
- El personal auxiliar contable, manifiesta en un 50% siendo la mayoría, que los criterios sobre las condiciones físicas son cumplidos estando totalmente de acuerdo.
- El personal supervisor de visitas médicas, manifiesta en un 40% siendo la mayoría, que los criterios sobre las condiciones físicas son cumplidos estando de acuerdo.
- El personal supervisor de ventas, manifiesta en un 42% siendo la mayoría, que los criterios sobre las condiciones físicas son cumplidos estando de acuerdo.
- El personal encargado de ventas grandes, manifiesta en un 40% siendo la mayoría, que los criterios sobre las condiciones físicas son cumplidos estando de acuerdo.
- El personal de vendedores, manifiesta en un 44% siendo la mayoría, que los criterios sobre las condiciones físicas son cumplidos estando de acuerdo.
- El personal encargado de almacén, manifiesta en un 50% siendo la mayoría, que los criterios sobre las condiciones físicas son cumplidos estando de acuerdo.
- El personal despachadores y choferes, manifiesta en un 38% siendo la mayoría, que los criterios sobre las condiciones físicas son neutros estando ni de acuerdo ni en desacuerdo.

El siguiente cuadro permite sistematizar los resultados:

**Cuadro N.º 20**

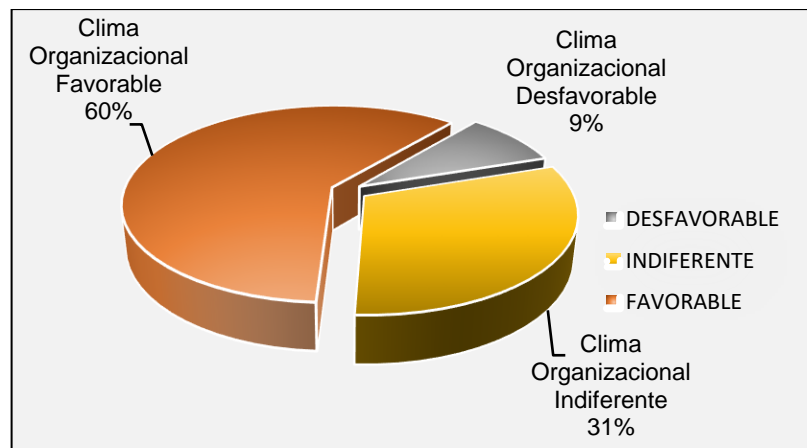
*Criterios sobre las condiciones físicas y/o materiales*

CONDICIONES FÍSICAS O MATERIALES				
DESFAVORBLE		INDIFERENTE	FAVORABLE	
TOTALMENTE DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
Los trabajadores del área comercial de LAFAR consideran que el ambiente donde trabajan no es cómodo ni confortable, para desempeñar bien su trabajo, no cuentan con las condiciones mínimas ni con los materiales necesarios. La falta de material de escritorio no permite que su trabajo sea desarrollado de forma óptima, aspecto que también influye en la insatisfacción laboral.		Los trabajadores de esta área se muestran apáticos frente a las condiciones físicas de su ambiente de trabajo y a la falta de materiales, porque ellos sienten que esto no influye en la realización de sus actividades.	El personal de esta área manifiesta que cuentan con un adecuado ambiente físico, siendo esto confortable, cómodo y apropiada para el buen desempeño de sus actividades diarias.  Cuentan con los materiales y equipamiento adecuado para realizar su trabajo, esta situación influye de manera favorable en la satisfacción laboral de los trabajadores.	

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura N.º 20**

*Resultados de la percepción de las condiciones físicas y/o materiales*



**Fuente:** Elaboración propia

Se puede observar que el resultado sobre el criterio de las condiciones físicas o materiales, presenta un clima organizacional favorable con un porcentaje de 60%, los trabajadores de esta área comercial consideran que el ambiente donde trabajan es cómodo y confortable, así también mencionan que cuentan con los materiales y equipamiento adecuados para el buen desempeño de sus labores, un 31% de los trabajadores les indiferente como se encuentran las condiciones física de su ambiente de trabajo así como los materiales, y un 9% manifiesta que cuentan con un adecuado ambiente físico siendo esto confortable y cómodo así como los materiales y equipos necesarios para el buen desempeño de sus actividades diarias.

#### **4.3.8. Salario percibido**

Las preguntas para esta dimensión están en base a tres criterios:

1. El salario que percibo actualmente si corresponde para el esfuerzo y la responsabilidad del cargo que desempeño
2. Los criterios que se utilizan para los aumentos salariales son la antigüedad y desempeño
3. Me proporcionan alguna compensación adicional en mi salario cuando trabajo horas extras

Se ha evaluado la insatisfacción laboral en base a la tabla N.º 9 en la cual se presenta los valores de la frecuencia absoluta y relativa, representando en la figura N.º21 el histograma de la percepción del personal sobre el cumplimiento de los mismos, evidenciando diferentes respuestas por unidad:

**Tabla N.º 9**

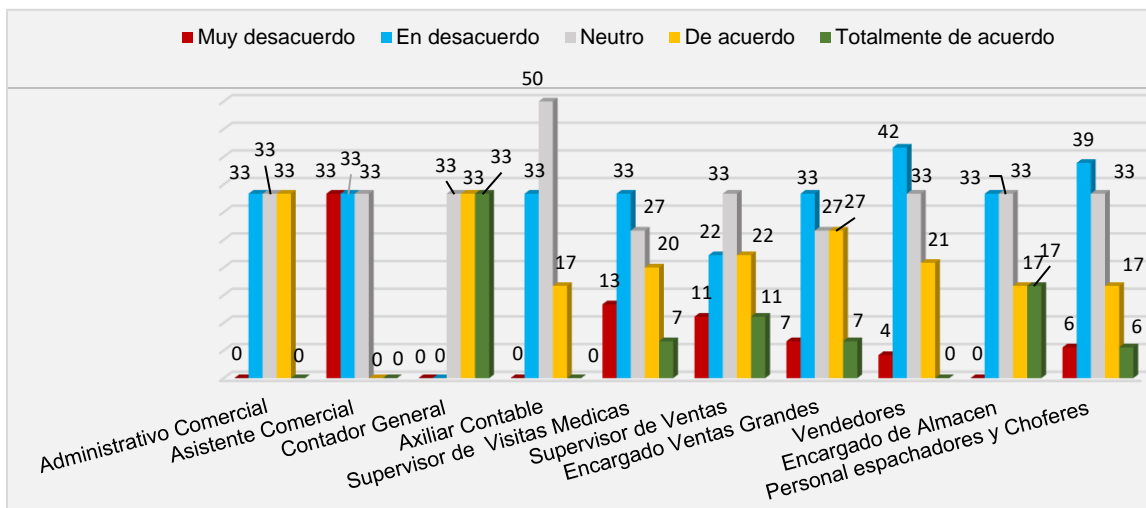
*Percepción del personal sobre los criterios del salario percibido*

Criterios Personal	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Neutral		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Administrativo	0	0	1	33	1	33	1	33	0	0	3	100
Asistente Comercial	1	33	1	33	1	33	0	0	0	0	3	100
Contador General	0	0	0	0	1	33	1	33	1	33	3	100
Auxiliar Contable	0	0	2	33	3	50	1	17	0	0	6	100
Supervisor de Visitas Medicas	2	13	5	33	4	27	3	20	1	7	15	100
Supervisor de Ventas	1	11	2	22	3	33	2	22	1	11	9	100
Encargado de Ventas Grandes	1	7	5	33	4	27	4	27	1	7	15	100
Vendedores	1	4	10	42	8	33	5	21	0	0	24	100
Encargado de Almacén Mercadería	0	0	2	33	2	33	1	17	1	17	6	100
Personal de Despachad. y Choferes	1	6	7	39	6	33	3	17	1	6	18	100

Fuente: Elaboración propia

**Figura N.º 21**

*Percepción del personal sobre los criterios del salario percibido*



Fuente: Elaboración propia



- El personal administrativo, manifiesta en un 33% que los criterios sobre el salario no son cumplidos estando en desacuerdo, un 33% ni de acuerdo ni en desacuerdo, y 33% de acuerdo.
- El personal de asistente comercial, manifiesta en un 33% que los criterios sobre el salario no son cumplidos estando totalmente en desacuerdo, un 33% está en desacuerdo, y 33% ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- El personal contador, manifiesta en un 33% siendo la mayoría, que los criterios sobre el salario son neutros estando ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 33% de acuerdo, y 33% totalmente de acuerdo.
- El personal auxiliar contable, manifiesta en un 50% siendo la mayoría, que los criterios sobre el salario son neutros estando ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- El personal supervisor de visitas médicas, manifiesta en un 33% siendo la mayoría, que los criterios sobre el salario no son cumplidos estando en desacuerdo.
- El personal supervisor de ventas, manifiesta en un 33% siendo la mayoría, que los criterios sobre el salario son neutros estando ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- El personal encargado de ventas grandes, manifiesta en un 33% siendo la mayoría, que los criterios sobre el salario no son cumplidos estando en desacuerdo.
- El personal de vendedores, manifiesta en un 42% siendo la mayoría, que los criterios sobre el salario no son cumplidos estando en desacuerdo.
- El personal encargado de almacén, manifiesta en un 33% siendo la mayoría, que los criterios sobre el salario no son cumplidos estando en desacuerdo, y un 33% ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- El personal despachadores y choferes, manifiesta en un 39% siendo la mayoría, que los criterios sobre el salario no son cumplidos estando en desacuerdo.

El siguiente cuadro permite sistematizar los resultados:

**Cuadro N.º 21**

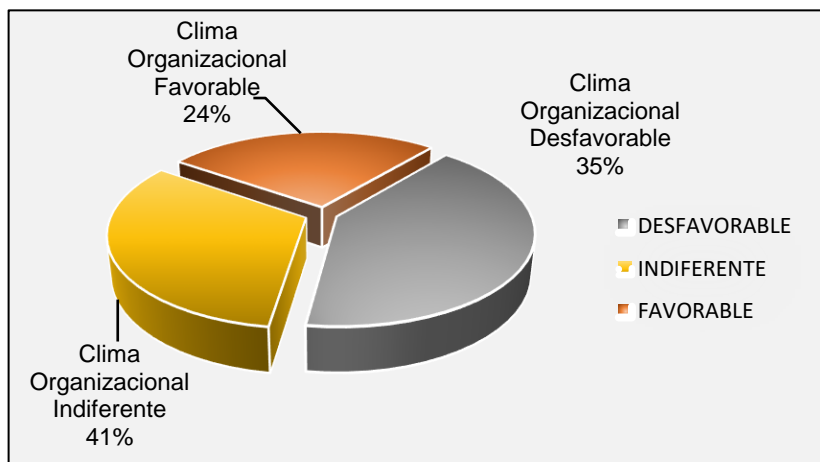
*Criterios sobre el salario percibido*

SALARIO PERCIBIDO				
DESFAVORBLE		INDIFERENTE	FAVORABLE	
TOTALMENTE DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
Los trabajadores del área comercial de LAFAR consideran que el salario que perciben por la labor que realizan son bajos en relación a la responsabilidad de la labor que realizan, sienten que este no cubre sus expectativas económicas. El criterio que utilizan para un aumento salarial al parecer no es por la permanencia laboral que tienen.		Los trabajadores de esta área sienten que los beneficios laborales que perciben por la labor que realizan les es indiferente ya que ellos no pueden aspirar a tener un mejor salario pues este ya está estipulado en el contrato que firman al inicio de sus actividades.	El personal de esta área manifiesta que se sienten satisfechos con el salario que perciben por las actividades que realizan en su trabajo ya que con este cubren sus expectativas económicas. Al parecer los trabajadores tienen un mejor beneficio remunerativo, cuando desempeñan bien su trabajo.	

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura N.º 22**

*Resultados de la percepción del salario percibido*



**Fuente:** Elaboración propia

Se puede observar que el resultado sobre el criterio del salario que perciben los trabajadores, presenta un clima organizacional desfavorable con un porcentaje de 35%, los trabajadores de esta área comercial consideran que el salario que perciben por el desempeño de las actividades laborales, no cubre sus expectativas económicas, un 41% de los trabajadores les indiferente el salario que perciben ya que no pueden aspirar a tener un mejor salario, y un 24% manifiesta que se sienten satisfechos con el salario que perciben, por las actividades laborales que realizan.

#### **4.3.9. Relaciones sociales**

Las preguntas para esta dimensión están en base a tres criterios:

1. Mantengo una buena relación con mi superior
2. La relación que tengo entre mis compañeros de trabajo dentro del área es de apoyo y confianza
3. Existen tenciones con mis compañeros de trabajo

Se ha evaluado la insatisfacción laboral en base a la tabla N.º10 en la cual se presenta los valores de la frecuencia absoluta y relativa, representando en la figura N.º23 el histograma de la percepción del personal sobre el cumplimiento de los mismos, evidenciando diferentes respuestas por unidad:

**Tabla N.º 10**

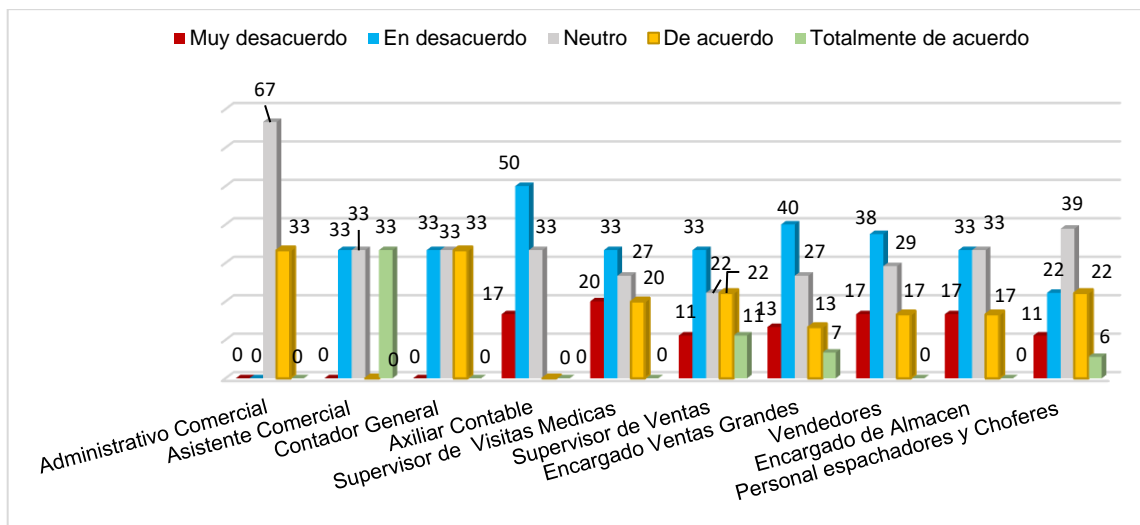
*Percepción del personal sobre los criterios de las relaciones sociales*

Criterios Personal	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Neutral		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Administrativo	0	0	0	0	2	67	1	33	0	0	3	100
Asistente Comercial	0	0	1	33	1	33	0	0	1	33	3	100
Contador General	0	0	1	33	1	33	1	33	0	0	3	100
Auxiliar Contable	1	17	3	50	2	33	0	0	0	0	6	100
Supervisor de Visitas Medicas	3	20	5	33	4	27	3	20	0	0	15	100
Supervisor de Ventas	1	11	3	33	2	22	2	22	1	11	9	100
Encargado de Ventas Grandes	2	13	6	40	4	27	2	13	1	7	15	100
Vendedores	4	17	9	38	7	29	4	17	0	0	24	100
Encargado de Almacén Mercadería	1	17	2	33	2	33	1	17	0	0	6	100
Personal de Despachad. y Choferes	2	11	4	22	7	39	4	22	1	6	18	100

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 23**

*Percepción del personal sobre los criterios de las relaciones sociales*



Fuente: Elaboración propia

- El personal administrativo, manifiesta en un 67% siendo la mayoría, que los criterios de las relaciones sociales son neutros estando ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- El personal de asistente comercial, manifiesta en un 33% que los criterios sobre las relaciones sociales no son cumplidos estando en desacuerdo, un 33% ni de acuerdo ni en desacuerdo, y 33% de acuerdo.
- El personal contador, manifiesta en un 33% que los criterios sobre las relaciones sociales el salario no es cumplidos, ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 33% de acuerdo, y 33% totalmente de acuerdo.
- El personal auxiliar contable, manifiesta en un 50% siendo la mayoría, que los criterios sobre las relaciones sociales no son cumplidos estando en desacuerdo.
- El personal supervisor de visitas médicas, manifiesta en un 33% siendo la mayoría, que los criterios sobre las relaciones sociales no son cumplidos estando en desacuerdo.
- El personal supervisor de ventas, manifiesta en un 33% siendo la mayoría, que los criterios sobre las relaciones sociales no son cumplidos estando en desacuerdo.
- El personal encargado de ventas grandes, manifiesta en un 40% siendo la mayoría, que los criterios sobre las relaciones sociales no son cumplidos estando en desacuerdo.
- El personal de vendedores, manifiesta en un 38% siendo la mayoría, que los criterios sobre las relaciones sociales no son cumplidos estando en desacuerdo.
- El personal encargado de almacén, manifiesta en un 33% siendo la mayoría, que los criterios sobre las relaciones sociales no son cumplidos estando en desacuerdo, y un 33% ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- El personal despachadores y choferes, manifiesta en un 39% que los criterios sobre las relaciones sociales son neutros estando ni de acuerdo ni en desacuerdo.

El siguiente cuadro permite sistematizar los resultados:

**Cuadro N.º 22**

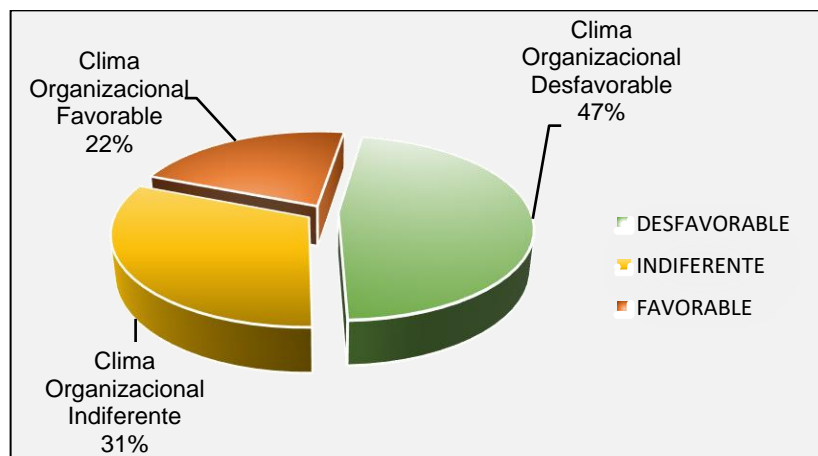
*Criterios sobre las relaciones sociales*

RELACIONES SOCIALES				
DESFAVORBLE		INDIFERENTE	FAVORABLE	
TOTALMENTE DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
Los trabajadores del área comercial de LAFAR consideran que las relaciones sociales con sus superiores y compañeros de trabajo en algunos casos no son ideales ni agradables, por lo que prefieren tomar distancia entre ellos y no existe solidaridad ni el trabajo en equipo, razón por lo que existe el individualismo al momento de desempeñar sus funciones.		Los trabajadores de esta área sienten desinterés por el grado de relación que puede ser creado por sus superiores y compañeros, con quienes comparten las actividades laborales cotidianas.  Si las relaciones sociales sean malas o buenas estas no influyen en el desempeño de sus funciones cotidianas	El personal de esta área manifiesta que existe muy buena relación entre sus superiores y compañeros con quienes comparten las actividades laborales cotidianas y los valores que caracterizan en el trabajo en equipo que son la solidaridad y el apoyo mutuo al momento de desempeñar sus funciones.	

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura N.º 24**

*Resultados de la percepción de las relaciones sociales*



**Fuente:** Elaboración propia

Se puede observar que el resultado sobre el criterio de las relaciones sociales que se presenta dentro de esta área comercial, presenta un clima organizacional desfavorable con un porcentaje de 47%, los trabajadores de esta área comercial consideran que las relaciones sociales con sus superiores y compañeros de trabajo no son ideales ni agradables, por lo que existe un ambiente laboral incomodo y poco agradable , un 31% de los trabajadores les indiferente el grado de relación que puede ver con sus superiores y compañeros, con quienes comparten las labores cotidianas, y un 22% manifiestan que si existe buenas relaciones laborales entre sus superiores y compañeros de trabajo.

#### **4.3.10. Cooperación**

Las preguntas para esta dimensión están en base a tres criterios:

1. Cuento con el apoyo de mi superior cuando me encuentro en dificultades.
2. Cuento con el apoyo de mis compañeros de trabajo para desarrollar las actividades o tareas que me dificultan realizar.
3. Mis compañeros y yo compartimos información y conocimientos para la resolución de los problemas que afecten al área para lograr mejores resultados.
4. Existe espíritu de trabajo en equipo entre mis compañeros, dentro del área.

Se ha evaluado la insatisfacción laboral en base a la tabla N.º11 en la cual se presenta los valores de la frecuencia absoluta y relativa, representando en la figura N.º25 el histograma de la percepción del personal sobre el cumplimiento de los mismos, evidenciando diferentes respuestas por unidad:

**Tabla N.º 11**

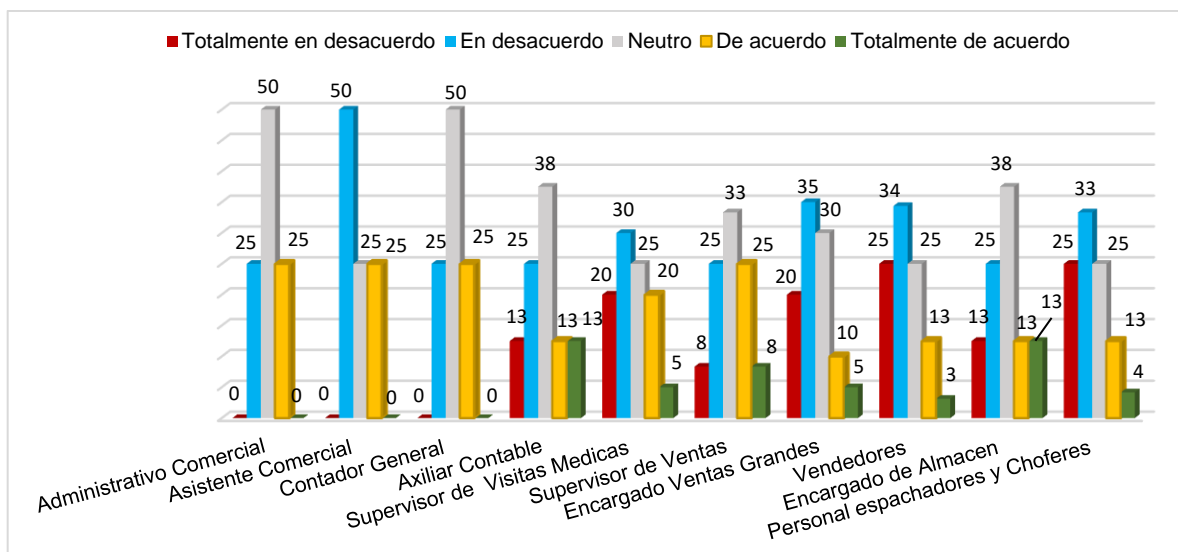
Percepción del personal sobre los criterios de la cooperación

Criterios Personal	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Neutral		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Administrativo	0	0	1	25	2	50	1	25	0	0	4	100
Asistente Comercial	0	0	2	50	1	25	1	25	0	0	4	100
Contador General	0	0	1	25	2	50	1	25	0	0	4	100
Auxiliar Contable	1	13	2	25	3	38	1	13	1	13	8	100
Supervisor de Visitas Medicas	4	20	6	30	5	25	4	20	1	5	20	100
Supervisor de Ventas	1	8	3	25	4	33	3	25	1	8	12	100
Encargado de Ventas Grandes	4	20	7	35	6	30	2	10	1	5	20	100
Vendedores	8	25	11	34	8	25	4	13	1	3	32	100
Encargado de Almacén Mercadería	1	13	2	25	3	38	1	13	1	13	8	100
Personal de Despachad. y Choferes	6	25	8	33	6	25	3	13	1	4	24	100

Fuente: Elaboración propia

**Figura N.º 25**

Percepción del personal sobre los criterios de la cooperación



Fuente: Elaboración propia



- El personal administrativo, manifiesta en un 50% siendo la mayoría, que los criterios sobre la cooperación laboral son neutros estando ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- El personal de asistente comercial, manifiesta en un 50% siendo la mayoría, que los criterios sobre la cooperación laboral no son cumplidos estando en desacuerdo.
- El personal contador, manifiesta en un 50% siendo la mayoría, que los criterios sobre la cooperación laboral son neutros estando ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- El personal auxiliar contable, manifiesta en un 38% siendo la mayoría, que los criterios sobre la cooperación laboral son neutros, estando ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- El personal supervisor de visitas médicas, manifiesta en un 30% siendo la mayoría, que los criterios sobre la cooperación laboral no son cumplidos estando en desacuerdo.
- El personal supervisor de ventas, manifiesta en un 33% siendo la mayoría, que los criterios sobre la cooperación laboral son neutros estando ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- El personal encargado de ventas grandes, manifiesta en un 35% siendo la mayoría, que los criterios sobre la cooperación laboral no son cumplidos estando en desacuerdo.
- El personal de vendedores, manifiesta en un 34% siendo la mayoría, que los criterios sobre la cooperación laboral no son cumplidos estando en desacuerdo.
- El personal encargado de almacén, manifiesta en un 38% siendo la mayoría, que los criterios sobre la cooperación laboral son neutros estando en desacuerdo.
- El personal despachadores y choferes, manifiesta en un 33% siendo la mayoría, que los criterios sobre la cooperación laboral no son cumplidos estando en

desacuerdo.

El siguiente cuadro tabla permite sistematizar los resultados:

**Cuadro N.º 23**

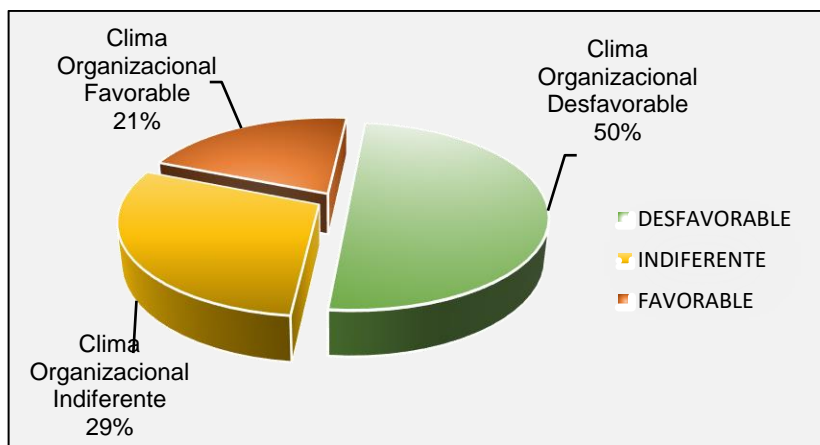
*Criterios sobre la cooperación*

COOPERACIÓN				
DESFAVORBLE		INDIFERENTE	FAVORABLE	
TOTALMENTE DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
Los trabajadores del área comercial de LAFAR consideran que no existe apoyo por parte de sus superiores cuando tienen alguna dificultad en sus tareas o funciones. Tampoco existe una relación de amistad, compañerismo y apoyo entre trabajadores, no comparten ciertas informaciones entre ellos ni sus inquietudes laborales para el desarrollo de sus actividades.		Los trabajadores de esta área no sienten interés por esta dimensión pues que sienten que no requieren la cooperación que pueda brindarle sus compañeros ni establecer relaciones de confianza para pedir ayuda sobre inquietudes de su trabajo.	El personal de esta área considera que si existe apoyo por parte de sus superiores en la dificultad que tengan de alguna de sus laborales. Entre compañeros de trabajo existe una mutua cooperación y colaboración de carácter formal, compartiendo informaciones entre ellos para la ejecución de sus tareas.	

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura N.º 26**

*Resultados de la percepción de la cooperación*



**Fuente:** Elaboración propia

Se puede observar que el resultado sobre el criterio de la cooperación que se presenta dentro de esta área comercial, presenta un clima organizacional desfavorable con un porcentaje de 50%, los trabajadores de esta área comercial consideran que no existe apoyo por parte de sus superiores ni compañeros cuando tienen alguna dificultad en la realización de algunas tareas o funciones laborales, por lo que no existe una relación basada en confianza ni compañerismo laboral, un 29% de los trabajadores les indiferente esta situación ya que sienten que no requieren la cooperación que pueda brindarle sus compañeros ni establecer relaciones de confianza para pedir ayuda sobre las inquietudes de su trabajo, y un 21% manifiestan que si existe cooperación y colaboración por parte de sus superiores y entre compañeros de trabajo.

#### **4.3.11. Políticas de la administración**

Las preguntas para esta dimensión están en base a cuatro criterios:

1. En mi área de trabajo existe normas y procedimientos que sirven como guías de trabajo.
2. Al ingresar a la organización recibí toda la información sobre las obligaciones y labores que debía desempeñar.
3. Siento que recibo de parte de mis superiores mal trato.
4. La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.

Se ha evaluado la insatisfacción laboral en base a la tabla N.º12 en la cual se presenta los valores de la frecuencia absoluta y relativa, representando en la figura N.º 27 el histograma de la percepción del personal sobre el cumplimiento de los mismos, evidenciando diferentes respuestas por unidad:

**Tabla N.º 12**

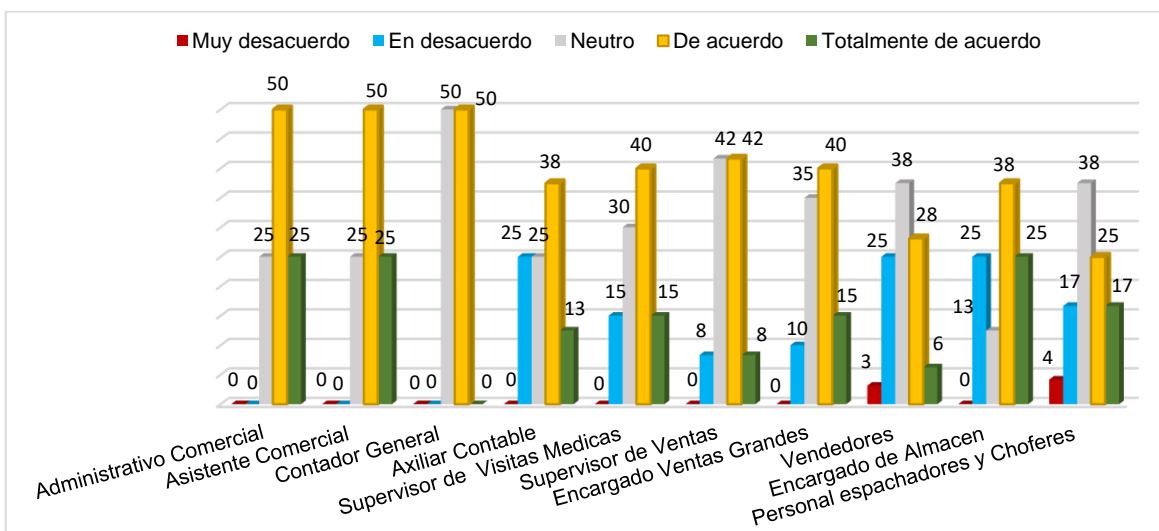
*Percepción del personal sobre los criterios las políticas administrativas*

Criterios Personal	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Neutral		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Administrativo	0	0	0	0	1	25	2	50	1	25	4	100
Asistente Comercial	0	0	0	0	1	25	2	50	1	25	4	100
Contador General	0	0	0	0	2	50	2	50	0	0	4	100
Auxiliar Contable	0	0	2	25	2	25	3	38	1	13	8	100
Supervisor de Visitas Medicas	0	0	3	15	6	30	8	40	3	15	20	100
Supervisor de Ventas	0	0	1	8	5	42	5	42	1	8	12	100
Encargado de Ventas Grandes	0	0	2	10	7	35	8	40	3	15	20	100
Vendedores	1	3	8	25	12	38	9	28	2	6	32	100
Encargado de Almacén Mercadería	0	0	2	25	1	13	3	38	2	25	8	100
Personal de Despachad. y Choferes	1	4	4	17	9	38	6	25	4	17	24	100

Fuente: Elaboración propia

**Figura N.º 27**

*Percepción del personal sobre las políticas administrativas*



- El personal administrativo, manifiesta en un 50% siendo la mayoría, que los criterios sobre las políticas de la administración son cumplidos estando de acuerdo.
- El personal de asistente comercial, manifiesta en un 50% siendo la mayoría, que los criterios sobre las políticas de la administración son cumplidos estando de acuerdo.
- El personal contador, manifiesta en un 50% siendo la mayoría, que los criterios sobre las políticas de la administración son cumplidos estando de acuerdo, y un 50% ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- El personal auxiliar contable, manifiesta en un 38% siendo la mayoría, que los criterios sobre las políticas de la administración son cumplidos estando de acuerdo.
- El personal supervisor de visitas médicas, manifiesta en un 40% siendo la mayoría, que los criterios sobre las políticas administrativas son cumplidos estando de acuerdo.
- El personal supervisor de ventas, manifiesta en un 42% siendo la mayoría, que los criterios sobre las políticas de la administración son cumplidos estando de acuerdo, y un 42% ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- El personal encargado de ventas grandes, manifiesta en un 40% siendo la mayoría, que los criterios sobre las políticas administrativas son cumplidos estando de acuerdo.
- El personal de vendedores, manifiesta en un 38% siendo la mayoría, que los criterios sobre las políticas administrativas son neutros estando ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- El personal encargado de almacén, manifiesta en un 38% que los criterios sobre las políticas de la administración son cumplidos estando de acuerdo.
- El personal despachadores y choferes, manifiesta en un 38% que los criterios

sobre las políticas de la administración son neutros estando ni de acuerdo ni en desacuerdo.

El siguiente cuadro permite sistematizar los resultados:

**Cuadro N.º 24**

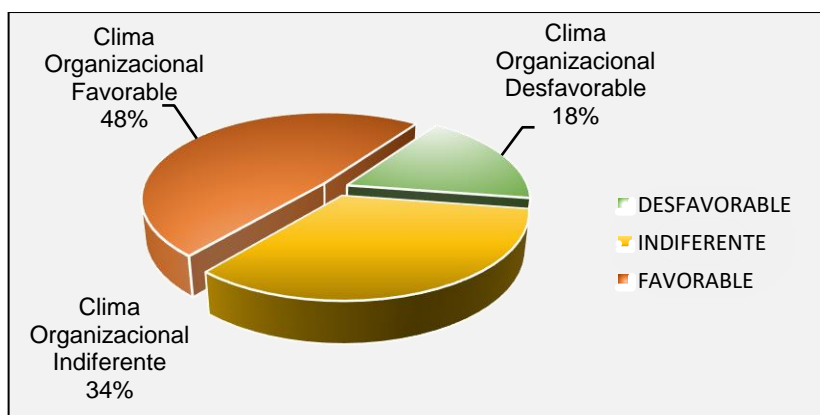
*Criterios sobre la política de la administración*

POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS				
DESFAVORBLE		INDIFERENTE	FAVORABLE	
TOTALMENTE DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
Los trabajadores del área comercial de LAFAR manifiestan que en su ingreso no contaron con la información necesaria sobre sus obligaciones y labores que debía desempeñar. Consideran que los lineamientos y normas dirigidas a regular y guiar los procedimientos laborales no son adecuados, y que sus superiores no brindan el buen trato hacia ellos.		Los trabajadores de esta área no sienten interés sobre los lineamientos y normas dirigidas a regular la relación laboral con los mismos, aunque estas no sean las más adecuados y actuales.	El personal de esta área manifiesta que en su ingreso si contaron con la información necesaria sobre sus obligaciones laborales, y que los lineamientos y normas dirigidas a regular la realización laboral son adecuados y favorables. Ellos perciben que sus superiores brindan un buen trato y reconocen el esfuerzo que realizan al momento de desempeñar sus funciones.	

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura N.º 28**

*Resultados de la percepción de la política de la administración*



**Fuente:** Elaboración propia

Se puede observar que el resultado sobre el criterio de las políticas administrativas, presenta un clima organizacional favorable con un porcentaje de 48%, los trabajadores de esta área comercial consideran que los lineamientos y normas dirigidas a regular y guiar los procedimientos laborales son adecuados y favorables, un 34% de los trabajadores no sienten interés sobre los lineamientos y normas dirigidas a regular la relación laboral, y un 18% manifiesta que los lineamientos y normas dirigidas a regular la realización laboral no son adecuados a su parecer.

#### **4.3.12. Realización personal**

Las preguntas para esta dimensión están en base a cuatro criterios:

1. Dentro de mi área si existe la posibilidad de ascender de puesto
2. Considero que mi puesto de trabajo corresponde a mi nivel de preparación
3. Dentro de mi área si se lleva a cabo un constante curso de capacitación laboral
4. Dentro de mi área cuando se implanta una nueva aplicación informática, nuevos procedimientos, etc., se lleva a cabo una capacitación específica
5. Considero que necesito capacitación en alguna área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo

Se ha evaluado la insatisfacción laboral I en base a la tabla N.º13 en la cual se presenta los valores de la frecuencia absoluta y relativa, representando en la figura N.º29 el histograma de la percepción del personal sobre el cumplimiento de los mismos, evidenciando diferentes respuestas por unidad:

**Tabla N.º 13**

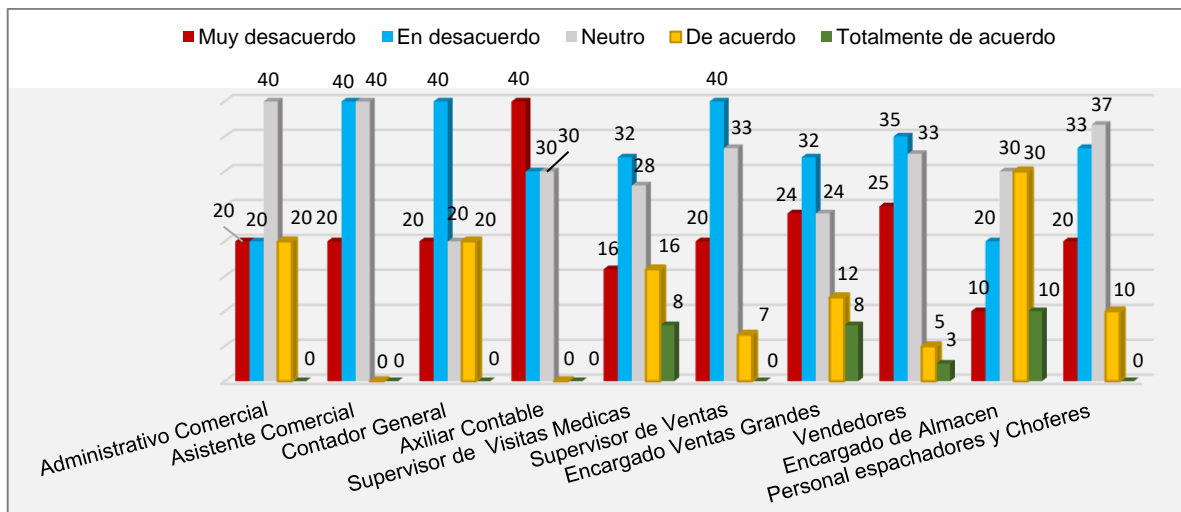
*Percepción del personal sobre los criterios de la realización personal*

Criterios Personal	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Neutral		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Administrativo	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	5	100
Asistente Comercial	1	20	2	40	2	40	0	0	0	0	5	100
Contador General	1	20	2	40	1	20	1	20	0	0	5	100
Auxiliar Contable	4	40	3	30	3	30	0	0	0	0	10	100
Supervisor de Visitas Medicas	4	16	8	32	7	28	4	16	2	8	25	100
Supervisor de Ventas	3	20	6	40	5	33	1	7	0	0	15	100
Encargado de Ventas Grandes	6	24	8	32	6	24	3	12	2	8	25	100
Vendedores	10	25	14	35	13	33	2	5	1	3	40	100
Encargado de Almacén Mercadería	1	10	2	20	3	30	3	30	1	10	10	100
Personal de Despachad. y Choferes	6	20	10	33	11	37	3	10	0	0	30	100

Fuente: Elaboración propia

**Figura N.º 29**

*Percepción del personal sobre los criterios de la realización personal*



Fuente: Elaboración propia



- El personal administrativo, manifiesta en un 40% siendo la mayoría, que los criterios sobre la realización personal son neutros estando ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- El personal de asistente comercial, manifiesta en un 40% siendo la mayoría, que los criterios sobre la realización personal no son cumplidos estando en desacuerdo, y un 40% ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- El personal contador, manifiesta en un 40% siendo la mayoría, que los criterios sobre la realización personal no son cumplidos estando en desacuerdo.
- El personal auxiliar contable, manifiesta en un 40% siendo la mayoría, que los criterios sobre la realización personal no son cumplidos estando totalmente en desacuerdo.
- El personal supervisor de visitas médicas, manifiesta en un 32% siendo la mayoría, que los criterios sobre la realización personal no son cumplidos estando en desacuerdo.
- El personal supervisor de ventas, manifiesta en un 40% siendo la mayoría, que los criterios sobre la realización personal no son cumplidos estando en desacuerdo.
- El personal encargado de ventas grandes, manifiesta en un 32% siendo la mayoría, que los criterios sobre la realización laboral no son cumplidos estando en desacuerdo.
- El personal de vendedores, manifiesta en un 35% siendo la mayoría, que los criterios sobre la realización personal no son cumplidos estando en desacuerdo.
- El personal encargado de almacén, manifiesta en un 30% siendo la mayoría, que los criterios sobre la realización personal son neutros estando ni de acuerdo ni en desacuerdo, y un 30% está de acuerdo.
- El personal despachadores y choferes, manifiesta en un 37% siendo la mayoría, que los criterios sobre la realización personal son neutros estando ni de acuerdo ni en desacuerdo.

El siguiente cuadro permite sistematizar los resultados:

**Cuadro N.º 25**

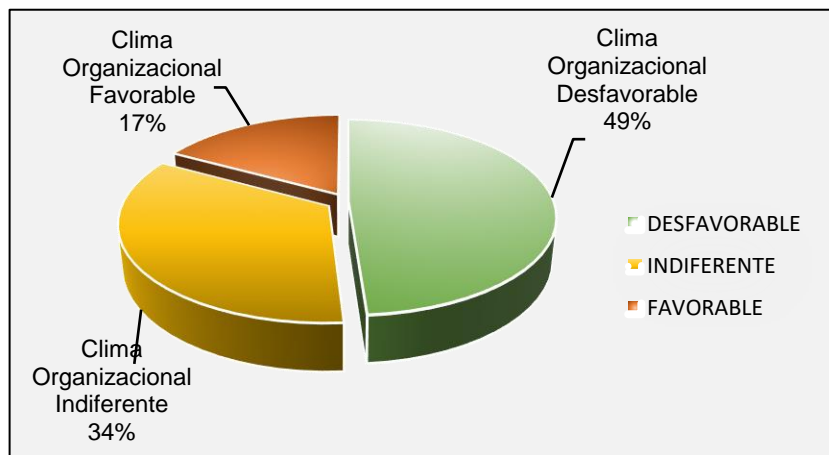
*Criterios sobre la realización personal*

REALIZACIÓN PERSONAL				
DESFAVORBLE		INDIFERENTE	FAVORABLE	
TOTALMENTE DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
Los trabajadores del área comercial de LAFAR perciben que no hay oportunidades de un ascenso laboral para su realización personal en el ámbito profesional, considerando que su nivel de preparación no corresponde a su puesto de trabajo. Al mismo tiempo no cuentan con una constante capacitación para el mejor desempeño de sus actividades, considerando que necesitan cursos de capacitación en algunas tareas o funciones que realizan.		Los trabajadores de esta área les son indiferente las posibilidades de un ascenso laboral que favorezca el desarrollo personal y profesional, considerando que la falta de una capacitación laboral no afecta a su desarrollo de sus labores.	El personal de esta área manifiesta que tienen la oportunidad de un ascenso laboral, y que su puesto de trabajo si corresponde a su nivel de preparación profesional. Las capacitaciones se llevan a cabo de manera constante conforme a las necesidades e intereses de los trabajadores, ya que previamente se les consulta sobre los mismos.	

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura N.º 30**

*Resultados de la percepción de la realización personal*



**Fuente:** Elaboración propia

Se puede observar que el resultado sobre el criterio de la realización personal que se presenta dentro de esta área comercial, presenta un clima organizacional desfavorable con un porcentaje de 49%, los trabajadores de esta área comercial consideran que su nivel de preparación no corresponde a su actual puesto de trabajo, por lo que aspiran a niveles jerárquicos más elevados dentro de la empresa.

Así mismo manifiestan que no se realiza una constante capacitación para el buen desempeño de las actividades lo que ocasiona que no se completen las tareas diarias de manera adecuada, un 34% de los trabajadores les son indiferente las posibilidades de un ascenso laboral que favorezca el desarrollo personal y profesional, considerando que la falta de una capacitación laboral no afecta a su desarrollo de sus labores., y un 21% manifiestan que su puesto de trabajo si corresponde a su nivel de preparación profesional, y que las capacitaciones laborales se llevan a cabo de manera constante conforme a las necesidades e intereses de los trabajadores.

## RESULTADO GENERAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

**Cuadro N.º 26**

*Resultados finales del clima organizacional*

<b>DIMENSIONES</b>	<b>ESCALA DE LA VARIABLE (IPCO)</b>
Liderazgo	Desfavorable
Comunicación	Desfavorable
Motivación	Desfavorable
Toma de decisiones	Desfavorable
Control y equidad laboral	Desfavorable
Estabilidad laboral	Desfavorable

**Fuente:** Elaboración propia

## RESULTADO GENERAL DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

**Cuadro N.º 27**

*Resultados finales de satisfacción laboral*

<b>DIMENSIONES</b>	<b>ESCALA DE LA VARIABLE (IPCO)</b>
Condiciones físicas y/o materiales	Favorable
Salario percibido	Indiferente
Relaciones sociales	Desfavorable
Cooperación	Desfavorable
Políticas de la organización	Favorable
Realización personal	Desfavorable

**Fuente:** Elaboración propia

### 4.4. REVELACIÓN DE LA INFORMACIÓN CUALITATIVA

En esta segunda etapa de análisis e interpretación de los resultados, se revelan datos relacionados con la información cualitativa la parte subjetiva de la investigación donde se da a conocer la información sobre las diferentes perspectivas y opiniones de los trabajadores de esta área comercial, información que fue recolectada mediante entrevistas (al administrador del área comercial, y tres supervisores del área comercial).

En la redacción de los resultados fue necesario excluir algunas frases, la razón de esto fue, que los textos eran muy redundantes o se alejaban de la investigación. Se ha hecho referencia a todos los informantes en “género masculino” para poder evitar la identificación de los participantes en la entrevista a excepción de la Administradora del área comercial de quien se identifica claramente la información.

#### **4.4.1. Revelación de la información obtenida en la entrevista a la administradora del área comercial**

##### **1) ¿Estás de acuerdo con la actitud laboral del nuevo gerente? ¿y Por qué?**

R. No estoy ni en contra ni a favor con la actitud del nuevo gerente de la empresa porque muestra una actitud democrática y a la misma vez autoritario, ya que vela por los intereses de la empresa.

##### **2) ¿Qué situaciones percibiste en los últimos meses en el cambio del nuevo gerente?**

R. Al posicionarse el nuevo gerente, se realizó ciertos cambios en la empresa como la rotación de algunos puestos laborales, que causo la inconformidad y la renuncia de algunos trabajadores.

##### **3) ¿Compartes la toma de decisiones con los subalternos? ¿y por qué?**

R. En algunos casos no cuando las ordenes vienen directamente del inmediato superior, y en algunos casos si comparto cierta información que no es muy confidencial con el personal subalterno para involucrarlos en la toma de decisiones.

##### **4) ¿Qué tipo de relación mantienes con el personal de trabajo?**

R. Entre los supervisores mantengo una relación buena, puramente laboral y profesional, así como la parte subalterna, evitando contacto que implique una relación personal o de mucha confianza.

##### **5) ¿Brindas comprensión, apoyo y confianza al personal subalterno?**

R. Depende de qué casos sean, a veces el personal abusa cuando se le da mucha confianza, muchas veces solo brindo esa comprensión y apoyo siempre y cuando sea de trabajo o de algo que sea de mucha gravedad, ya que el personal puede confundir las cosas y abusar de ello.

**6) ¿Qué tipo de relación social percibes entre los trabajadores de la empresa?**

R. Según a lo que me mencionan los supervisores y también a la observación visual, puedo decir que se mantiene una relación laboral afectiva, pero como en toda empresa, algunas veces se presentan problemas entre equipos de trabajo ocasionado cierto distanciamiento entre trabajadores, no siempre existe una relación al cien por ciento positiva.

**7) ¿Se realiza algún tipo de reuniones de confraternización para que socialicen los trabajadores?**

R. En cuando a las reuniones de confraternización y socialización, no se lleva a cabo frecuentemente en el área comercial solo en ocasiones se realiza dinámicas para estimular la creatividad de los trabajadores, o realizar un pequeño compartimiento en los días festivos como en el aniversario de la empresa, debido a ciertos aspectos que hemos vivido en los últimos tiempos, por el temor del riesgo a contagiarse de covid-19.

**8) ¿Qué tipo de incentivos existe en la empresa para que los trabajadores se sientan motivados?**

R. En cuanto a los incentivos no se le dispone a todo el personal de trabajo, pero si se incentiva al personal de ventas, al que obtiene mejores resultados que sus demás compañeros, el tipo de incentivo que perciben es el aumento salarial. Sin embargo, si existía antes otro tipo de incentivos como el dar algunos días libres o el pago por comisiones por las ventas realizadas o por la captación de nuevos clientes, pero se cometió el error de proporcionar tales incentivos a personas equivocadas y por el momento se ha dejado de aplicar dichos incentivos.

**9) ¿Se lleva a cabo algún curso de capacitación, que permita el crecimiento al desempeño profesional de los trabajadores? ¿y cada cuando se lo realiza?**

R. Si se lleva a cabo cursos de capacitación, pero no para todo el personal laboral ya que cada trabajador tiene diferentes funciones y tareas que cumplir.

Estos cursos de capacitación se lo desarrollan con el fin de mejorar continuamente las habilidades y conocimientos laborales y se lo realiza de manera frecuente.

**10) ¿En los últimos meses se presentó algún problema social? ¿y que problemas fueron?**

R. En los últimos meses, si se ha tenido inconvenientes en el área, por motivos de que el supervisor encargado de las visitas médicas recientemente se incorporó a la empresa, y tiene dificultad en socializar y relacionarse con su equipo de trabajo, y esto genero susceptibilidad por parte de algunos colaboradores.

Estas situaciones del ingreso de nuevos trabajadores a la empresa siempre han causado dificultad y problemas en el relacionamiento social entre trabajadores causando incomodidad en el ambiente laboral.

**11) ¿Cree usted que los problemas sociales en la empresa afectan al desempeño laboral de los trabajadores?**

R. Si porque a consecuencia de un mal relacionamiento social, algunos trabajadores no llegan a cumplir de manera correcta ni a tiempo con las tareas y obligación generando que trabajen más horas de lo habitual y causando molestias e inconformidad entre compañeros de trabajo.

**12) ¿Está satisfecho con el desempeño de los trabajadores? ¿por qué?**

R. Me siento conforme con el desempeño de la gran mayoría de los trabajadores ya que cumplen con sus deberes y obligaciones, pero si existe un pequeño número de trabajadores que no se desenvuelven correctamente en sus funciones, exigen demasiado y no cumplen a cabalidad con sus deberes.

**4.4.2. Revelación de la información obtenida en la entrevista a los supervisores del área comercial**

En las siguientes líneas se expondrá la forma en que el supervisor percibe el ambiente de trabajo en el que desempeña, así como percibe el ambiente laboral de los trabajadores. Para esta sesión, se entrevistó a tres supervisores del área

comercial, y se lo realizo de manera independiente. Se tomó en cuenta las siguientes preguntas:

**1) ¿Estás de acuerdo con la actitud de tu inmediato superior? ¿Y qué tipo de actitud muestra?**

**Cuadro N.º 28**

*Actitud que tiene el inmediato superior con el personal subalterno y el tipo de actitud*

<b>SUPERVISOR 1</b>	<b>R.</b> No estoy tan de acuerdo, por que muestra una actitud seria e indiferente.
<b>SUPERVISOR 2</b>	<b>R.</b> No estoy de acuerdo con su actitud, por que muestra una actitud negativa y muchas veces no es comprensible.
<b>SUPERVISOR 3</b>	<b>R</b> Si estoy de acuerdo, aunque algunas veces mantiene una actitud autoritaria, pero es tranquila, y no actúa de manera imparcial.

**Fuente:** Elaboración propia

Esto significa, que según los supervisores entrevistados tienen una percepción desfavorable de su inmediato superior, con relación a su actitud, puesto que plantean varios comportamientos que no están de acorde con el trato de un buen jefe. Solo uno de los supervisores está de acuerdo con la actitud de su superior, aunque plantea que en ocasiones muestra una actitud autoritaria, pero esto le es indiferente.

**2) ¿Qué situaciones percibiste en los últimos meses? ¿Y por qué crees?**

**Cuadro N.º 29**

*Situaciones percibidas en los últimos meses*

<b>SUPERVISOR 1</b>	<b>R.</b> Renuncias por algunos de mis colegas de trabajo, porque los superiores decidieron cambiar algunos puestos laborales.
---------------------	--



<b>SUPERVISOR 2</b>	<b>R.</b> Renuncias por motivos de cambio de área de trabajo, ya que algunos de mis compañeros no estaban de acuerdo con ello.
<b>SUPERVISOR 3</b>	<b>R.</b> Renuncias por parte de algunos compañeros (por la falta de oportunidad de crecimiento en lo profesional), ya que el nuevo gerente ha decidido la rotación de algunos puestos de trabajo.

**Fuente:** Elaboración propia

Según los supervisores del área comercial nos menciona que percibieron ciertos cambios como la rotación de algunos puestos laborales debido a que el nuevo gerente decidió la rotación de algunos puestos laborales, ocasionando cierta inconformidad y la renuncia de algunos colaboradores, y al ver que no les ascenderán y que no permanecerán en su puesto laboral optaron por renunciar.

### 3) ¿Tu inmediato superior escucha tus reclamos y le da una solución?

**Cuadro N.º 30**

*El inmediato superior escucha los reclamos y le da una solución*

<b>SUPERVISOR 1</b>	<b>R.</b> Sí escucha mis reclamos, pero no se les da una solución inmediata.
<b>SUPERVISOR 2</b>	<b>R.</b> Algunas veces escucha mis reclamos, pero no se le da mucha importancia.
<b>SUPERVISOR 3</b>	<b>R.</b> A veces escucha mis reclamos, pero no les da una solución rápida.

**Fuente:** Elaboración propia

Los supervisores entrevistados afirman que solo en ocasiones son escuchados, y que si son escuchados no se le da una solución inmediata a los problemas que se presenta en el área.

**4) ¿Qué tipo de relación mantienes actualmente con tus compañeros de trabajo?**

**Cuadro N.º 31**

*Tipo de relación que se mantiene con los compañeros de trabajo*

<b>SUPERVISOR 1</b>	R. Mantengo una relación solo laboral
<b>SUPERVISOR 2</b>	R. Una relación profesionalmente laboral y buena
<b>SUPERVISOR 3</b>	R. Mantengo una relación profesional

**Fuente:** Elaboración propia

Según los supervisores entrevistados, afirman que la relación con sus compañeros es puramente laboral, pero a la misma vez indican que mantienen una relación buena, esto es un indicador de que las relaciones personales no son tan positivas, provocando cierto distanciamiento entre colaboradores.

**5) ¿En tu fuente laboral existe una comunicación confiable y amigable con tus compañeros?**

**Cuadro N.º 32**

*Procesos de comunicación que existe entre los compañeros de trabajo*

<b>SUPERVISOR 1</b>	R. Sí existe una buena comunicación, pero no de mucha confianza.
<b>SUPERVISOR 2</b>	R. Sí existe una comunicación buena pero no con todo el equipo de trabajo, pero tratamos de comunicarnos.
<b>SUPERVISOR 3</b>	R. No existe una comunicación basada en confianza, solo laboral.

**Fuente:** Elaboración propia

Los supervisores entrevistados, mencionan que, si mantienen una buena comunicación entre colaboradores, pero no en una comunicación basada en amistad

menos en confianza, solo mantienen conversaciones de temas laborales.

**6) ¿Qué actitudes percibes de los subalternos, respecto al compañerismo laboral?**

**Cuadro N.º 33**

*Actitudes percibidas de los subalternos, respecto al compañerismo laboral*

<b>SUPERVISOR 1</b>	R. Una Actitud poco amigables, forman grupos entre ellos y excluyen a los demás
<b>SUPERVISOR 2</b>	R. Una actitud no muy buena, ya que cuando tienen que ayudarse a veces se enojan entre sí.
<b>SUPERVISOR 3</b>	R. Una actitud indiferente ya que entre ellos se presenta oportunismo laboral.

**Fuente:** Elaboración propia

Según los supervisores, nos menciona que los subalternos muestran una actitud poco amigables e indiferentes basada en el oportunismo laboral, considerando que cada uno trata bien a su compañero sólo cuando le es conveniente ya que no se percibe colaboración mutua entre ellos.

**7) ¿Se Motiva con incentivos y reconocimientos cuando el personal se desenvuelve correctamente en su fuente laboral?**

**Cuadro N.º 34**

*Tipo de Motivación que percibe el personal de trabajo cuando se desenvuelve correctamente*

<b>SUPERVISOR 1</b>	R. Solo en ocasiones se motiva al personal con incentivos, al que se destaque mejor en las ventas, con el aumento salarial.
<b>SUPERVISOR 2</b>	R. No se incentiva a todo el personal, pero si para el personal encargado de las ventas.
<b>SUPERVISOR 3</b>	R. En ocasiones se incentiva al personal de trabajo, al que demuestre mejor su rendimiento laboral.

Los supervisores entrevistados, indican que solo en ocasiones se incentiva al personal, pero que solo reciben dicho incentivo el personal encargado de las ventas, al que se desenvuelva correctamente en sus funciones y al que mejor se destaque en su rendimiento laboral, con incentivos como el aumento salarial.

**8) ¿Se lleva a cabo algún compartimiento en los días festivos, o la celebración de los cumpleaños de los trabajadores que integran la empresa?**

**Cuadro N.º 35**

*Actividades o compartimientos que se desarrolla en los días festivos o en la celebración de un cumpleaños*

<b>SUPERVISOR 1</b>	R. Entre el equipo de trabajo en ciertas ocasiones nos organizamos un pequeño compartimiento en los cumpleaños así con también se realiza el festejo en el aniversario de la empresa.
<b>SUPERVISOR 2</b>	R. En ocasiones festejamos entre nosotros los cumpleaños, así como en el aniversario de la empresa en el que se realizan actividades festivas.
<b>SUPERVISOR 3</b>	R. No se festeja los días festivos, pero si se realiza un festejo en el aniversario de la empresa, así como llevar a cabo un pequeño agasajo en los cumpleaños.

**Fuente:** Elaboración propia

Según los supervisores, mencionan que en ciertas ocasiones realizan pequeños agasajos en los cumpleaños, y que solo en el aniversario de la empresa se realizan actividades festivas.

**9) ¿Alguna vez percibió un comportamiento insatisfecho de un colaborador porque cree que lo estaría?**

**Cuadro N.º 36**

*Percepción de comportamientos de insatisfacción en los trabajadores*

<b>SUPERVISOR 1</b>	R. Si cuando se realizó el cambio de algunos puestos laborales.
<b>SUPERVISOR 2</b>	R. Si cuando se le llama la atención.
<b>SUPERVISOR 3</b>	R. Siempre, nunca se conforman con nada y buscan su propio beneficio o cuando se les llama la atención muestran gestos de molestia.

**Fuente:** Elaboración propia

Los supervisores entrevistados, mencionan que, si perciben comportamiento de insatisfacción, causada por la rotación de algunos puestos laborales ya que el personal busca su propia comodidad, y también mencionan que muestran una actitud de molestia cuando se les llama la atención.

**10) ¿Qué cambiarías en tu fuente de trabajo con relación al ambiente laboral?**

**Cuadro N.º 37**

*Cambiarlos que desarrollaría en su fuente de trabajo con relación al ambiente laboral*

<b>SUPERVISOR 1</b>	R. Mejorar la parte de los incentivos y la relación entre compañeros. Promoviendo actividades que permitan crear lazos de compañerismo y la unión entre el equipo de trabajo.
<b>SUPERVISOR 2</b>	R. Mejorar la relación entre compañeros y que los procesos comunicativos, sean más fluidos entre todos los integrantes de la empresa.
<b>SUPERVISOR 3</b>	R. Que las propuestas, iniciativas y las opiniones de los trabajadores sean tomadas en cuenta y valorados en su verdadera dimensión. Mejorar la parte de los incentivos e implantar el reconocimiento para todo el personal laboral.

**Fuente:** Elaboración propia

Los supervisores entrevistados plantean diferentes opiniones para cambiar el ambiente laboral de la empresa una de ellas es promover actividades de confraternización para mejorar la relación entre los compañeros, abriendo la posibilidad de crear lazos de amistad y de compañerismo laboral, mejorar la parte de los incentivos y que se aplique el reconocimiento al esfuerzo laboral, y que las opiniones tanto sugerencias de los trabajadores sean valorados en la medida para su aplicación y no ser tomados como sugerencias sin importancia.

#### **4.5. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

En la opinión de Hernandez, Fernandez y Sampieri (2010) menciona lo siguiente:

Existen dos tipos de análisis estadísticos que pueden realizarse para probar las hipótesis: los análisis paramétricos y los no paramétricos; Cada tipo posee sus características y presuposiciones que lo sustentan, la elección de qué clase de análisis efectuar depende de estas presuposiciones. (p. 310)

En base a lo mencionado en el párrafo anterior, para la presente investigación se ha elegido el “Análisis no paramétricos” para la verificación de la hipótesis y de esta sea seleccionado la prueba de la “chi cuadrado”, lo cual es una prueba estadística para evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas.

##### **4.5.1. Planteamiento de la hipótesis**

La hipótesis planteada para la presente investigación fue la siguiente:

“El liderazgo, comunicación, motivación, toma de decisiones, control y equidad, estabilidad laboral, condiciones físicas o materiales, salario percibido, relaciones sociales, cooperación, políticas de la organización y realización personal, son los factores determinantes del clima organizacional que influyen en la insatisfacción laboral de los trabajadores del área comercial de LAFAR S.A., regional La Paz.”

Shedon M. Ross (2008) indica que para la demostración de la hipótesis a través del chi cuadrado se debe tener en cuenta la siguiente regla:

“Si una está intentando probar una cierta hipótesis, esta deberá designarse como

hipótesis alternativa. Del mismo modo, si uno intenta desacreditar esta deberá designarse como la hipótesis nula” (p. 389)

Siguiendo la regla de Ross, en la presente investigación la hipótesis planteada originalmente se designará como hipótesis alternativa (H1) y se planteará una hipótesis nula (H0) para desacreditar a través de los valores del chi cuadrado.

Esto se tiene de la siguiente manera:

**H1:** “El liderazgo, comunicación, motivación, toma de decisiones, control y equidad, estabilidad laboral, condiciones físicas o materiales, salario percibido, relaciones sociales, cooperación, políticas de la organización y realización personal, son los factores determinantes del clima organizacional que influyen en la insatisfacción laboral de los trabajadores del área comercial de LAFAR S.A., regional La Paz.”

**H0:** “El liderazgo, comunicación, motivación, toma de decisiones, control y equidad, estabilidad laboral, condiciones físicas o materiales, salario percibido, relaciones sociales, cooperación, políticas de la organización y realización personal, no son los factores determinantes del clima organizacional que influyen en la insatisfacción laboral de los trabajadores del área comercial de LAFAR S.A., regional La Paz.”

Por lo que, para poder aceptar la hipótesis de la investigación (H1), se deberá desacreditar o rechazar la hipótesis nula (H0).

#### **4.5.2. Determinación del nivel de significancia**

Según Hernandez, Fernandez y Sampieri (2010)

Señala que existe dos niveles de significancia convenidos en ciencias sociales los cuales son: El nivel de significación de 5% y de 1%; en el primer caso implica que el investigador tiene 95% de seguridad para generalizar sin equivocarse y solo 5% de margen de error, sumados da el 100%, (p. 307) de la misma manera se analiza para el segundo caso.

En base a lo expuesto anteriormente el nivel de significancia con el que se trabajara en la presente investigación es de 5% vale decir que la probabilidad de equivocarse

es de 0,05 de 1, o también se puede expresar que la posibilidad de caer en error es 5% del 100%.

- **Calculo y significancia**

Para aplicar el chi cuadrado, se debe aplicar la siguiente formula:

$$\chi^2 = \sum \frac{(o-e)^2}{e}$$

**Donde:**

$\sum$  = Sumatoria

$e$  = Frecuencias esperadas

$o$  = Frecuencias observadas

Para hallar el chi cuadrado es necesario construir una tabla de contingencia, donde se deberá calcular la frecuencia observada y la esperada.

En nuestro caso el cálculo del chi cuadrado, se ha realizado para cada una de las dimensiones de las variables de investigación, para así aceptar y/ o rechazar la hipótesis de la investigación (H1), por lo que es necesario realizar el cálculo de las frecuencias observadas y esperadas para cada una de estas.

A continuación, se muestra la tabla de contingencia, donde se puede apreciar la frecuencia observada, para la primera dimensión de la variable independiente.

**Tabla N.º 14**

*Tabla de contingencia del Liderazgo*

PREGUNTAS	Totamente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totamente en desacuerdo	TOTAL
		5	4	3	2	
P1	0	4	12	12	6	34
P2	1	4	6	15	8	34
P3	1	2	8	9	14	34
P4	0	7	10	8	9	34
P5	1	6	11	9	7	34
<b>Total, valores observados</b>	3	23	47	53	44	170

**Fuente:** Elaboración propia



A continuación, se realiza el cálculo de las frecuencias esperadas a través de la tabla anterior, donde se dará uso de la media aritmética también llamado media de una muestra, el cual es la suma de los valores. Los cálculos se muestran a continuación.

$$\bar{x} = \frac{3 + 23 + 47 + 53 + 44}{5} = \frac{170}{5} = 34$$

En los cálculos realizados anteriormente se pudo evidenciar, que el resultado de la media de una muestra es de 34 lo cual, en el presente trabajo de investigación representa la frecuencia esperada. Con los datos anteriores se muestra el chi cuadrado para la primera dimensión del clima organizacional.

**Tabla N.º 15**

*Procedimiento para calcular el chi cuadrado*

CATEGORÍAS	O	e	o - e	(o - e) <sup>2</sup>	$\frac{(o - e)^2}{e}$
Totalmente de acuerdo	3	34	31	961	28.26471
De acuerdo	23	34	11	121	3.55882
Neutral	47	34	-13	169	4.97059
En desacuerdo	53	34	-19	361	10.61765
Totalmente en desacuerdo	44	34	-10	100	2.94118
	170	170	$\chi^2 = \sum \frac{(o-e)^2}{e}$		50.35294

**Fuente:** Elaboración propia

Esta información revela que el valor del chi cuadrado para el dato observado de la primera dimensión del clima organizacional es de 50,35

A continuación, se debe calcular el grado de libertad para así poder hallar el chi cuadrado de la tabla (teoría).

Según Nievas (2007) afirma que; cuando se tenga una variable, la fórmula para calcular los grados de libertad es:

$$df = k-1$$

Siendo “k” el número de categorías que tenga.

Menciona también, que cuando se trabaja con cuadrados de doble entrada, la fórmula para establecer los grados de libertad es:

$$df = (c-1) * (f-1)$$

Considerando “c” el número de columnas y “ f ” el número de filas. (p. 2) Siendo que para el cálculo de las dos preguntas se aplicó la fórmula de libertad de doble entrada. Aplicando la formula se tiene el siguiente resultado, con respecto al grado de libertad

$$df = (5-1) *(5-1) = 16$$

Con este dato se puede hallar el chi cuadrado tabla (teoría), entonces acudimos al ANEXO TABLA (Distribución de ji cuadrada) eligiendo el margen de error de 5% (0,05) que fue determinado con anterioridad y hallamos el valor (los grados de libertad de 16 y el 5% de margen de error) comprobando la tabla se tiene que  $\chi^2$  es de 26,296.

Para aceptar la hipótesis alternativa es necesario que el valor del chi cuadrado calculada (H1) sea igual o mayor a la tabla de distribución de chi cuadrada (H0), caso contrario se rechaza la hipótesis alternativa. Esto se puede observar de la siguiente manera:

$H1 \geq H0$  Se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la nula

$H0 \leq H0$  Se acepta la hipótesis nula y se rechaza la alternativa

Según los cálculos anteriores son los siguientes:

$$H1 = 50,353$$

$$H0 = 26,296$$

Como se puede apreciar, H1 es mayor que H0, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de la investigación. De la misma forma se ha desarrollado con los cálculos para las siguientes dimensiones de la tabla de operacionalización de variables y en resumen se tiene lo siguiente:

**Cuadro N.º 38**

*Verificación de la hipótesis de la variable independiente*

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	HIPOTESIS		
			H0	H1	DECISIÓN
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b> (Variable independiente)	<b>Liderazgo</b>	Estilo de liderazgo, poder de influencia en el trabajo en equipo	26,296	50,353	Se acepta
	<b>Comunicación</b>	Sistema de comunicación	21,026	47,768	Se acepta
	<b>Motivación</b>	Motivación al desempeño de trabajo	15,507	39,429	Se acepta
	<b>Toma de decisiones</b>	Niveles de participación y capacidad resolutiva	26,296	50,489	Se acepta
	<b>Control y equidad laboral</b>	Supervisión y retribución y equidad en el trato	21,026	49,785	Se acepta
	<b>Estabilidad laboral</b>	Permanencia y crecimiento personal	24,996	46.896	Se acepta

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N.º 39**

*Verificación de la hipótesis de la variable dependiente*

VARIABLES	DIMENCIONES	INDICADORES	HIPOTESIS		
			H0	H1	DECISIÓN
	<b>Condiciones físicas y/o materiales</b>	Infraestructura y equipo de trabajo	21,026	18,178	No se acepta
	<b>Salario percibido</b>	Satisfacción del Sueldo	15,507	38,429	Se acepta

<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b> (Variable dependiente)	<b>Relaciones sociales</b>	Relaciones entre trabajadores Relaciones entre jefe y subordinado	24,996	53,712	Se acepta
	<b>Cooperación</b>	Compañerismo laboral y trabajo en equipo	21,026	50,353	Se acepta
	<b>Políticas de la administración</b>	Directrices e instrucciones	24,996	50,456	No se acepta
	<b>Realización personal</b>	Logro y crecimiento personal	15,507	47,773	Se acepta

**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede evidenciar en la tabla anterior, donde los valores de (H1) son mayores a las de (H0), quiere decir que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de la investigación, sin embargo, se pudo evidenciar que el factor de condiciones físicas y/o materiales y las políticas de la organización no influyen en el clima organizacional, lo cual tenemos como hipótesis aceptada que:

“El liderazgo, comunicación, motivación, toma de decisiones, control y equidad, estabilidad laboral, salario percibido, relaciones sociales, cooperación y realización personal, son los factores determinantes del clima organizacional que influyen en la insatisfacción laboral de los trabajadores del área comercial de LAFAR S.A., regional La Paz.”

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

En base al diagnóstico, los resultados obtenidos y al análisis realizado en la presente investigación, se puede constatar que los factores del Clima Organizacional, influye en la insatisfacción laboral en el área comercial del laboratorio farmacéutico de LAFAR S.A. de la regional La Paz.

En el desarrollo del presente capítulo se propone generar estrategias, elaborado de acuerdo a las necesidades de la organización, el cual permitirá mejorar el clima organizacional y elevar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del área comercial de LAFAR S.A. La Paz donde se presenta deficiencia de algunos aspectos, en el cual contribuye a la insatisfacción laboral.

Además de lo mencionado anteriormente, esto creará un sentido de pertenecía y contribuirá a fortalecer el compromiso hacia la empresa por parte de los trabajadores.

##### **5.1.1. Objetivo general de la propuesta**

Establecer estrategias para mejorar los factores determinantes del clima organizacional que influyen en la insatisfacción laboral en el área comercial de LAFAR S.A. regional de La Paz.

##### **Objetivos específicos de la propuesta**

- 1) Puntualizar las dimensiones del clima organizacional y la satisfacción laboral en las que se debe trabajar.
- 2) Identificar las situaciones favorables, indiferentes y desfavorables de las dimensiones de la variables dependientes e independientes que se presentan en el área comercial de LAFAR S.A., La Paz.

- 3) Proponer estrategias que apoyen al mejoramiento de los factores del clima organizacional para elevar los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores del área comercial de LAFAR S.A. regional de La Paz.

**5.1.2. Estructura de la propuesta**

**Cuadro N.º40**

*Análisis de la estructura de la propuesta*

<b>Análisis Teórico</b>	Identificar los factores del clima organizacional que influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores que conforman el área comercial de LAFAR S.A., con el fin de diseñar propuestas con estrategias y programas de mejora.
<b>Diagnóstico</b>	Aplicación de una encuesta para verificar los datos relacionados con el problema de investigación presentados dentro de esta área obteniendo información más certera en torno a los factores de clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral.
<b>Análisis de resultados</b>	Diseño de un plan de mejora con estrategias y programas, a partir del análisis teórico y el diagnóstico para promover un mejor clima organizacional y por consiguiente la satisfacción laboral dentro del área.
<b>Plan de mejora</b>	<p>Exponer y analizar los principales hallazgos a partir de la propuesta estratégica y plan de acción para mejorar el clima organizacional y por consiguiente la satisfacción laboral, organizando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cursos sobre el liderazgo tomando en cuenta a los trabajadores, en el control de sus emociones y a la resolución de conflictos laborales, así como también talleres sobre el trabajo en equipo para fomentar la actitud proactiva dentro del grupo.</li> <li>✓ Programar espacios para realizar procesos de socialización a través de reuniones y talleres.</li> <li>✓ Elaborar políticas y guías para fortalecer la comunicación horizontal y que garanticen que los superiores den a conocer las propuestas planteadas a todos los miembros involucrados del área permitiendo a los subalternos participar en la toma de decisiones respecto a su trabajo.</li> <li>✓ Implementar políticas organizacionales de incentivos que incluya la aplicación de recompensas, reconocimientos y felicitaciones.</li> <li>✓ Establecer un proceso de evaluación del desempeño laboral de los trabajadores y desarrollar un sistema de control interno sobre el</li> </ul>

	<p>cumplimiento de la realización de las tareas laborales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar una reevaluación del salario que deberían percibir cada trabajador respecto a cada cargo que desempeñan.</li> <li>✓ Elaborar un cronograma flexible de capacitación de formación profesional que puede consistir en talleres, seminarios y charlas, para contar con un personal calificado.</li> <li>✓ Establecer procesos de selección orientados a seleccionar personal idóneo con valores y con vocación de servicio.</li> <li>✓ Programar espacios para realizar procesos de confraternización, a través de actividades de convivencia fuera de lo laboral.</li> </ul>
--	---

**Fuente:** Elaboración propia

## 5.2. DIMENSIONES

Para este fin y el desarrollo de una propuesta se ha realizado una reevaluación de las dimensiones tomadas en cuenta las cuales se relacionan con la presente investigación, mencionadas en las variable independiente y dependiente evaluadas bajo tres factores las cuales son desfavorable, indiferente y favorable.

### 5.2.1. Situación actual, favorables en el área comercial

#### Cuadro N.º41

*Dimensiones favorables del área comercial LAFAR S.A. La Paz*

DIMENSIONES FAVORABLES	SITUACIONES
<b>Condiciones físicas y/o materiales</b>	Con relación a las condiciones de trabajo según los resultados de la investigación realizada a los trabajadores de esta área indicaron que, si cuenta con una infraestructura adecuada para acoger al personal de trabajo, y con relación a los materiales de trabajo se evidencio que, si se les suministran los materiales necesarios, para realizar sus tareas y funciones de manera efectiva.
<b>Políticas de la administración</b>	Con relación a las políticas administrativas los resultados obtenidos a través de la encuesta muestran que los lineamientos y normas dirigidas a regular la realización laboral son adecuados y favorables para el personal de trabajo de esta área comercial.

**Fuente:** Elaboración propia

### 5.2.2. Situación actual, indiferente en el área comercial

**Cuadro N.º42**

*Dimensión Indiferente del área comercial LAFAR S.A. La Paz*

DIMENSIÓN INDIFERENTE	SITUACIONES
<p><b>Salario percibido</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos trabajadores no están de acuerdo con el salario que perciben porque no corresponde al esfuerzo y la responsabilidad del cargo que desempeñan.</li> <li>• Dentro de esta área no se toma en cuenta la antigüedad ni el buen desempeño laboral para el aumento salarial.</li> <li>• Algunos trabajadores no cuentan con una compensación económica cuando trabajan más de las ocho horas establecidas.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

### 5.2.3. Situaciones desfavorables del área comercial

**Cuadro N.º43**

*Dimensiones desfavorables del área comercial LAFAR S.A. La Paz*

DIMENSIONES FAVORABLES	SITUACIONES
<p><b>Liderazgo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El tipo de liderazgo que ejerce dentro de esta área es de tipo autoritario puesto que muestra factores negativos con respecto a su actitud, ocasionando sentimientos de temor en sus subordinados</li> <li>• No son tolerante cuando se cometen errores en el trabajo.</li> <li>• No fomenta la confianza a sus trabajadores ni el trabajo en equipo</li> <li>• No fomentan la buena comunicación interna</li> </ul>
<p><b>Comunicación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una deficiente comunicación dentro de esta área, entre los superiores y el personal subalterno, así como entre compañeros de trabajo.</li> <li>• No reciben una información coherente, precisa y necesaria para el cumplimiento de sus labores.</li> <li>• No cuentan con informaciones precisas sobre los acontecimientos o novedades que se presentan dentro de esta área.</li> </ul>



<p><b>Motivación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de los trabajadores de esta área no perciben incentivos por su buen desempeño laboral, por lo que no se sienten motivados.</li> <li>• Dentro de esta área los trabajadores no perciben reconocimiento alguno aun cuando se haya alcanzado los objetivos deseados.</li> </ul>
<p><b>Toma de decisiones</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de las decisiones son únicamente tomadas por la gerencia y el personal administrativo, no involucran a los subordinados en la toma de decisiones, ni en aquellas que afecten sus actividades cotidianas.</li> <li>• Dentro de esta área no consideran importante el aporte de los trabajadores, tomando en cuenta que las sugerencias no son valoradas en su verdadera dimensión.</li> <li>• Los trabajadores requieren de una constante aprobación de sus superiores antes de tomar cualquiera decisión con respecto a su trabajo</li> </ul>
<p><b>Control y equidad</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los trabajadores no sienten conformidad con la forma en que sus superiores controlan y supervisan las tareas laborales.</li> <li>• No cuentan con un trato justo y equitativo por parte de sus superiores ya que existe favoritismo por algunos trabajadores.</li> </ul>
<p><b>Estabilidad laboral</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dentro de esta no existe una estabilidad laboral</li> <li>• Recientemente se llevó a cabo la rotación de algunos puestos laborales, ocasionando la disconformidad y la renuncia de algunos trabajadores</li> </ul>
<p><b>Relaciones sociales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los subordinados no mantienen una buena relación con sus superiores ni con sus compañeros de trabajo</li> <li>• La relación que existe entre compañeros de trabajo dentro del área no está basada en la confianza</li> <li>• Existe ciertas situaciones de tensión entre compañeros de trabajo</li> </ul>
<p><b>Cooperación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los trabajadores no cuentan con el apoyo de sus superiores cuando tiene alguna dificultad en el trabajo</li> <li>• No existe apoyo ni cooperación entre trabajadores, para el desarrollo de las actividades y tareas que se les dificulta realizar</li> <li>• No existe un adecuado trabajo en equipo dentro del área</li> </ul>
<p><b>Realización personal</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dentro del área no hay muchas posibilidades de ascender a un puesto mayor al que desempeñan</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Algunos de los trabajadores consideran que su puesto de trabajo no corresponde a su nivel de preparación profesional</li><li>• Dentro del área no se lleva a cabo una constante capacitación laboral para el buen desarrollo de las actividades laborales.</li></ul>
--	--


**Fuente:** Elaboración propia

### **5.3. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA ESTRATÉGICA Y PLAN DE ACCIÓN**

La propuesta comprende en estrategias, que al ser implementadas permita el mejoramiento del clima organizacional de la organización y por ende la satisfacción laboral.

**Cuadro N.º 44**

*Estrategia y plan de acción para mejorar el liderazgo*


<p style="text-align: center;"><b>Estrategia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer el liderazgo empresarial de tipo democrático para contribuir al fortalecimiento del trabajo en equipo.</li> <li>• Promover el liderazgo empresarial y concientizar sobre la importancia del trato cordial hacia el personal de trabajo.</li> </ul>	 <p style="text-align: center;"><b>OBJETIVO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer el liderazgo empresarial de tipo democrático</li> <li>• Promover el liderazgo empresarial y concientizar sobre la importancia de la cordialidad en el trato interpersonal</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Fecha y Hora</b> 08,10 y 11 de marzo de 2023 <b>17:00- 19:00</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Participantes:</b> Gerente general, Administrativos, supervisor de ventas, supervisor de visitas médicas.</p> <p style="text-align: center;"><b>Lugar:</b> Dentro de las instalaciones de la empresa, oficina N.º 3</p> <p style="text-align: center;"><b>Capacitador:</b> Mtr. Edgar Diaz Ali, especialista en Coaching, liderazgo y desarrollo personal</p>
<p style="text-align: center;"><b>Indicadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilo de liderazgo</li> <li>• Poder e influencia al trabajo en equipo</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Actividad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cursos:</b> Sobre el liderazgo tomando en cuenta a los trabajadores, en el control de sus emociones para el buen trato con todo el personal de trabajo y a la resolución de conflictos laborales.</li> <li>• <b>Talleres:</b> Sobre el trabajo en equipo para fomentar la actitud proactiva dentro del grupo y tomar en cuenta a los trabajadores en la toma de decisiones.</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Área responsable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente Regional</li> <li>• Recursos Humanos</li> <li>• Jefe de área</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Presupuesto</b></p> <p>El costo total de la capacitación laboral será de 1280 Bs en ella incluye el costo del capacitador y los materiales que se utilizará.</p>	
<p style="text-align: center;"><b>Recurso a utilizar</b></p> <p>Salón donde se realizará el curso/ taller, blog de notas, proyector, laptop, internet, micrófono, equipos de sonidos.</p>	

**Fuente:** Elaboración propia

**Cuadro N.º 45**

*Estrategia y plan de acción para mejorar la comunicación y la toma de decisiones*


<p style="text-align: center;"><b>Estrategia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el sistema de comunicación interna, permitiendo la participación activa del personal para que exista retroalimentación en la información entre las áreas de ventas, visitas médicas, supervisores, y administrativo logrando que el vendedor de información sobre las ventas realizadas en las distintas farmacias visitadas en el transcurso del mes.</li> <li>• Integrar a los trabajadores subalternos en la toma de decisiones, para el análisis y evaluación de alternativas a la solución de problemas, convirtiéndose en un poderoso motivador para los trabajadores.</li> </ul>	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <p><b>CARTA DE NOTIFICACIÓN</b></p> <p>La Paz 25 de abril de 2023</p> <p><b>Departamento de Recursos Humanos</b>                  Lic. Nathaly Alexander Guereca                  Jefe de área</p> <p>A todo el personal del área comercial:</p> <p>A través de la presente deseamos informarle a todo el personal que labora en el área comercial que se convoca a una reunión para informar, reorientar y reajustar sobre los avances y acontecimientos que ocurren dentro de la empresa, la cual se realizara el próximo 30 de este mes de abril a las 09: 00 horas en la oficina N.º3 en el primer piso de la planta principal. La reunión tendrá una duración estimada de unas 3 horas.</p> <p>Sin más que agregar, agradecerles de antemano su puntualidad asistencia para lograr cumplir con todos los objetivos planteados.</p> <p>Atentamente.</p> <p>.....                  Lic. Nathaly Alexander Guereca                  Jefe de área</p> </div>
<p style="text-align: center;"><b>Indicadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de comunicación</li> <li>• Niveles de participación y capacidad resolutive</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Actividad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar espacios para realizar procesos de socialización a través de reuniones donde se informe, reoriente y reajustar sobre los avances, acontecimientos, actividades y problemas que se presenten dentro del área.</li> <li>• Elaborar políticas y guías para fortalecer la comunicación horizontal.</li> <li>• Optimizar el uso de los medios de comunicación interna, para que la información llegue por igual a todo el personal.</li> <li>• Crear políticas y reglas que garanticen que los superiores permitan a los subalternos dar sus opiniones y que estas sean tomadas en cuenta al momento de tomar cualquiera decisión que afecte su trabajo.</li> </ul>	

<p style="text-align: center;"><b>Área responsable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente Regional</li> <li>• Recursos Humanos</li> <li>• Jefe de Área (Administrativo)</li> <li>• Supervisores del Área</li> </ul>	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px;">  <p style="text-align: center; color: red;"><b>Políticas a implementar para mejorar la comunicación y la toma de decisiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cada jefe de área deberá programar reuniones, cada fin de mes, con todos los integrantes que conforma el equipo de trabajo.</li> <li>✓ Cada área debe compartir información entre las unidades dentro del mismo nivel, sobre los acontecimientos y actividades que se realicen dentro de la empresa, de manera que todo el personal tenga plenamente identificado cuáles son sus funciones que se deberá realizar.</li> <li>✓ En las reuniones realizadas se deberá aplicar actividades dinámicas como la lluvia de ideas, donde los trabajadores puedan escribir en equipo, cada uno sus ideas respecto al trabajo.</li> <li>✓ Los superiores de cada área deben brindar información clara sobre las actividades que se realizan en la empresa, dando lugar a la aportación de ideas por parte de los trabajadores.</li> <li>✓ Los supervisores deben mostrar mayor consideración con los trabajadores, con relación a tomar en cuenta de manera seria sus opiniones, iniciativas, ideas y propuestas.</li> </ul> </div>
<p style="text-align: center;"><b>Presupuesto</b></p> <p>El financiamiento para el costo de las reuniones de socialización, se justificará de los descuentos realizados a los propios trabajadores, por concepto de: atrasos, faltas y por incumplimiento del tiempo establecido en la entrega de informes.</p>	
<p style="text-align: center;"><b>Recurso a utilizar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salón donde se realizará la reunión</li> <li>• Proyector</li> <li>• Laptop</li> <li>• Internet</li> <li>• Pizarrón</li> <li>• Marcadores</li> </ul>	

**Fuente:** Elaboración propia

**Cuadro N.º 46**

*Estrategia y plan de acción para mejorar la motivación*

<p align="center"><b>Estrategia</b></p> <p>Implementar un plan de incentivos que incluya la aplicación de recompensas, reconocimientos y felicitaciones, para estimular la motivación laboral de los trabajadores.</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px;">  <p>La Paz, 02 de abril del 2023</p> <p align="center"><b><u>MEMORÁNDUM</u></b></p> <p><b>PARA:</b> MISHEL ESPERANZA CORI MAMANI PERSONAL DE VENTA</p> <p><b>C.C:</b> RAQUEL JIMENA PALACIOS ROMERO ADMINISTRADOR DEL ÁREA COMERCIAL</p> <p><b>DE:</b> JAIME OCAMPO MONTÁN GERENTE REGIONAL DE LA PAZ</p> <p align="center"><b><u>REF: FELICITACIÓN POR SU BUEN RENDIMIENTO</u></b></p> <p>Es un gusto saludarle, Srta. Mishel, le informo que en el mes de marzo usted tuvo un desempeño superior en las ventas realizadas.</p> <p>La Gerencia Regional y la Administradora la felicita por su gran trabajo, esperando que continúe con su grandiosa labor y por ello le daremos un bono en el restaurante "Gustu" Gracias por su atención espero lo disfrute</p> </div>
<p align="center"><b>Indicadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación en el desempeño del trabajo</li> </ul>	
<p align="center"><b>Actividad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Membresía mediante un bono de un restaurante, para el mejor trabajador del mes.</li> <li>• Memorándum de felicitación por el buen desenvolvimiento de las labores entregado por el Gerente o Administrativo.</li> <li>• Exposición de fotografía del trabajador destacado del mes en instalaciones del auditorio, como muestra de reconocimiento a la labor cumplida.</li> <li>• Felicitarles en los días festivos como en el Día del Trabajador y Cumpleaños (colocando en un panel a trabajadores cumpleaños, donde se podrá decorar el mismo con pequeñas frases de felicitación por parte del plantel administrativo, y los trabajadores pertenecientes del área), entre otros días festivos considerando la parte financiera.</li> </ul>	
<p align="center"><b>Área responsable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente Regional</li> <li>• Recursos Humanos</li> <li>• Jefe de área</li> </ul>	
<p align="center"><b>Presupuesto</b></p> <p>El certificado de membresía tendrá un costo de 5 Bs, el cupón de bono para un restaurante 250 Bs, y un certificado de memorándum 5 Bs, un marco de madera 40 bs y el blog de notas, tarjeta de cumpleaños, tachuelas a 30 Bs. Se estima un costo total para su aplicación de 330 Bs.</p>	
<p align="center"><b>Recurso a utilizar</b></p> <p>Certificado de memorándum, certificado de membresía, marco de madera, tachuelas, blog de notas, tarjeta de cumpleaños</p>	

**Cuadro N.º 47**


*Estrategia y plan de acción para mejorar el control laboral y salario percibido*

<p style="text-align: center;"><b>Estrategia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover el desarrollo de las capacidades personales y profesionales.</li> <li>• Buen control interno de las tareas laborales y la satisfacción de las mismas.</li> <li>• Fortalecer el sentimiento de permanencia laboral.</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Indicadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión</li> <li>• Evaluación</li> <li>• Equidad en la retribución</li> <li>• Sueldo percibido</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Actividad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un proceso de evaluación del desempeño laboral de los trabajadores</li> <li>• Desarrollar un sistema de control interno sobre el cumplimiento de la realización de las tareas laborales</li> <li>• Realizar una reevaluación del salario que deberían percibir cada trabajador respecto a cada cargo que desempeñan.</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Área responsable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente Regional</li> <li>• Recursos Humanos</li> <li>• Jefe de área</li> <li>• Ingeniero de sistemas</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Presupuesto</b></p> <p>El costo total para el proceso de evaluación y el desarrollo del sistema de control interno será aproximadamente de 4000 Bs</p>	
<p style="text-align: center;"><b>Recurso a utilizar</b></p> <p>Blog de notas (utilizado para el análisis del requerimiento del sistema), sistema de software, internet, laptop.</p>	

**Fuente:** Elaboración propia

**Cuadro N.º 48**

*Estrategia y plan de acción para mejorar la estabilidad laboral y realización personal*


<p style="text-align: center;"><b>Estrategia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar el aprendizaje continuo en los trabajadores en cada área de su especialidad para que sean capaces de desarrollar al máximo sus habilidades, capacidades, destrezas, con la finalidad de contar con personal calificado eficiente y eficaz.</li> <li>• Buscar que los procesos de selección estén orientados a seleccionar personal idóneo.</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Indicadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanencia laboral</li> <li>• Crecimiento laboral</li> <li>• Logro personal</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Actividad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un cronograma flexible de capacitación de formación profesional que puede consistir en talleres, seminarios y charlas, para contar con un personal calificado.</li> <li>• Establecer procesos de selección orientados a seleccionar personal idóneo con valores y con vocación de servicio.</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Área responsable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente Regional</li> <li>• Recursos Humanos</li> <li>• Jefe de área</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Presupuesto</b></p> <p>El costo total para el taller de capacitación laboral será de 1230 Bs en ella incluye el costo del capacitador y los materiales que se utilizará.</p>	
<p style="text-align: center;"><b>Recurso a utilizar</b></p> <p>Salón donde se realizará la capacitación, proyector, laptop, internet, micrófono equipos de sonido, material de apoyo (blog de notas, fotocopias, marcadores).</p>	

**Fuente:** Elaboración propia



**Cuadro N.º 49**

*Estrategia y plan de acción para mejorar las relaciones sociales y la cooperación*

<p align="center"><b>Estrategia</b></p> <p>Mejorar y fortalecer las relaciones laborales buscando que los trabajadores creen lazos de amistad y compañerismo para fortalecer el trabajo en equipo mediante la cooperación laboral</p>	
<p align="center"><b>Indicadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones entre trabajadores</li> <li>• Relaciones entre jefe y subordinado</li> <li>• Compañerismo laboral</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	
<p align="center"><b>Actividad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar espacios para realizar procesos de confraternización, a través de actividades de convivencia fuera de lo laboral. Como un día de campo o prácticas deportivas programando torneos entre otros parecidos.</li> <li>• Realizar talleres periódicos enfocadas al trabajo en equipo promoviendo la integración de los trabajadores.</li> </ul>	
<p align="center"><b>Área responsable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente Regional</li> <li>• Recursos Humanos</li> <li>• Jefe de área</li> </ul>	
<p align="center"><b>Presupuesto</b></p> <p>El costo para el taller de capacitación laboral será aproximadamente de 800 Bs en ella incluye el costo de los materiales que se utilizará. Para la confraternización de convivencia fuera de lo laboral se estima un costo de 700 Bs. Estimando un costo total de 1500 Bs.</p>	
<p align="center"><b>Recurso a utilizar</b></p> <p>Trofeo, medallas, salón donde se realizará el curso/ taller, data show, laptop, internet, micrófono, equipos de sonido, material de apoyo (blog de notas, fotocopias, marcadores), materiales para las dinámicas</p>	

## CONCLUSIÓN

De acuerdo a la investigación realizada en la empresa del área comercial de LAFAR S.A., regional La Paz y con base a los datos obtenidos, objetivos planteados y respecto a la operacionalización de variables se llegó a las siguientes conclusiones:

- Se determinó que diez factores del clima organizacional tienen influencia directa en la insatisfacción laboral dentro del área comercial de LAFAR S.A. las cuales son:

El liderazgo, comunicación, motivación, toma de decisiones, control y equidad laboral, estabilidad laboral, salario percibido, relaciones sociales, cooperación, realización personal.

- El diagnóstico sobre el estado actual del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del área comercial de LAFAR S.A. La Paz nos permitió identificar las situaciones desfavorables que influyen en la insatisfacción laboral:

Respecto al liderazgo se evidenció que dentro de esta área algunos superiores muestran actitudes autoritarias y no involucran a los subordinados en la toma de decisiones, existe una inadecuada comunicación interna, y la ausencia de un plan de incentivos, reconocimiento y capacitación laboral que ayuden a la realización profesional de los trabajadores, el sistema de control es inadecuado, no existe garantías de una estabilidad laboral, las relaciones sociales y la cooperación laboral entre los superiores y trabajadores y entre compañeros de trabajo son casi nulas.

- Diferentes autores con especialización en la administración de Empresas y Psicólogos, han dado sus aportes, en varios temas, entre ellos, sobre lo referente al clima organizacional y satisfacción laboral:

Según el aporte de García (2003) y Brunet (2004), concuerdan que el "clima organizacional se define como la personalidad de una organización, formada por una multitud de dimensiones que componen su configuración global, y está

determinado por la forma en que un individuo percibe la organización para la cual trabaja.

Es decir que el clima organizacional se refiere a un conjunto de características que describen a una organización en el que se desarrolla el trabajo cotidiano y que la distinguen de otras e influye en el comportamiento de las personas que la forman, estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que desempeñan en ese ambiente.

Los aportes de Chiavenato (2009), Vallejos (2010) , Robbins y Judge (2009) define a la satisfacción laboral como, “al sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos”. (p. 79)

- Las dimensiones que más se relacionaron con las necesidades y características, de la problemática de la investigación respecto al clima organizacional, fueron las dimensiones de Likert (1974) según este autor describe ocho dimensiones, de las cuales fueron tomadas las que más se relacionan con la presente investigación:

Dimensión de: Liderazgo, comunicación, motivación, toma de decisiones, control y equidad laboral, estabilidad laboral.

- Las dimensiones tomadas en cuenta para la satisfacción laboral fueron elaboradas bajo el aporte de la teoría de dos factores de Herzberg, los factores intrínsecos (motivacionales) que está asociado con la satisfacción laboral y los factores extrínsecos (higiene) que están asociados a la insatisfacción laboral, las cuales tomamos en cuenta seis dimensiones:

Dimensión de: Condiciones físicas y/ o materiales, salario percibido, relaciones sociales, cooperación, políticas administrativas, realización personal.

Lo anterior permite descartar la hipótesis nula planteada, ya que se afirma que el liderazgo, comunicación, motivación, toma de decisiones, control y equidad laboral,

estabilidad laboral, salario percibido, relaciones sociales, cooperación, realización personal, son los factores determinantes del clima organizacional que influyen en la insatisfacción laboral de los trabajadores del área comercial de LAFAR S.A. La Paz.

- A través de la verificación de la hipótesis realizada se determinó que el clima organizacional si tiene una relación que influye en la insatisfacción laboral de los trabajadores del área comercial de LAFAR S.A., La Paz
- Las estrategias propuestas para mejorar el clima organizacional y la satisfacción laboral fueron:
  - ✓ Potenciar y fortalecer el liderazgo empresarial de tipo democrático para contribuir al fortalecimiento del trabajo en equipo y tomar en cuenta a los trabajadores en la toma de decisiones, y concientizar sobre la importancia del buen trato hacia el personal de trabajo.
  - ✓ Integrar a los trabajadores subalternos en la toma de decisiones, para el análisis y evaluación de alternativas a la solución de problemas, convirtiéndose en un poderoso motivador para los trabajadores.
  - ✓ Mejorar y fortalecer las relaciones sociales, programando espacios para realizar procesos de confraternización, a través de actividades de convivencia fuera de lo laboral, buscando que los trabajadores creen lazos de amistad y compañerismo para la cooperación laboral.
  - ✓ Mejorar y fortalecer las relaciones sociales, programando espacios para realizar procesos de confraternización, a través de actividades de convivencia fuera de lo laboral, buscando que los trabajadores creen lazos de amistad y compañerismo para la cooperación laboral.
  - ✓ Mejorar el sistema de comunicación interna, programando espacios para realizar procesos de socialización a través de reuniones y elaborando políticas y guías para que se fortalezca la comunicación de tipo horizontal, que permita la participación activa del personal para que exista retroalimentación en la información.

- ✓ Implementar políticas organizacionales de recompensas, reconocimientos, felicitaciones para estimular la motivación laboral de los trabajadores.
- ✓ Capacitar a los trabajadores para fomentar el aprendizaje continuo, en cada área de su especialidad para que sean capaces de desarrollar al máximo sus habilidades, capacidades y destrezas.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones y en relación a las propuestas realizadas se recomienda lo siguiente a la empresa en estudio:

Se recomienda implementar las estrategias mencionadas anteriormente en la mejora del clima organizacional e influir de manera positiva en la satisfacción laboral en los trabajadores del área comercial en el Laboratorio farmacéutico de LAFAR S.A., La Paz.

Considerando que el liderazgo influye de manera directa en el clima organizacional y está en la satisfacción laboral, es conveniente mejorar el mismo a través de cursos y talleres en el cual se deberá involucrar principalmente al gerente general, el personal administrativo y a los supervisores del área comercial bajo las sugerencias estratégicas propuestas en la presente investigación. Dejando de ver al trabajador como un elemento de fuerza de trabajo, tomando en cuenta que antes de ser trabajadores cada uno es persona, con sentimientos, emociones, que merecen un trato cordial en su verdadera dimensión.

Es importante que el plantel administrativo, del área comercial de LAFAR S.A. La Paz, brinde una información clara a los trabajadores subalternos sobre las actividades que se realizan en la empresa, e integren en la toma de decisiones y muestren una mayor consideración con relación a sus iniciativas, ideas, propuestas y otras manifestaciones de inquietud, tomando en cuenta que el trabajador se siente desmotivado cuando es relegado por sus superiores haciéndoles sentir que todas sus iniciativas no tienen valor alguno.

Se recomienda hacer énfasis al mejoramiento de los procesos de sociabilización a través de reuniones y actividades de convivencia fuera de lo laboral para de esa manera promover actitudes y comportamientos orientadas hacia el compañerismo y cooperación laboral con el objeto de mejorar las relaciones interpersonales y la comunicación.

Se recomienda, mejorar e implementar programas de incentivos propuestas en la presente investigación que están basados en la identificación de los factores de motivación al personal, en el cual incluye las recompensas y el reconocimiento del logro de los objetivos, considerando que se busque constantemente nuevas formas de motivar el esfuerzo del personal de trabajo.

Asimismo, se recomienda capacitar a todo el personal de trabajo que conforma el área comercial de la empresa, para fomentar el aprendizaje continuo y sean capaces de desarrollar al máximo sus habilidades, capacidades y destrezas tomando en cuenta que es importante para el fortalecimiento del clima laboral de la empresa.

**BIBLIOGRAFÍAS****A**

Álvarez, G. y Miles, D. (2006). *El papel de la empleabilidad en la satisfacción laboral de los trabajadores temporales*. Revista Galega de Economía, 15, (002), pp. 1-20. <https://www.redalyc.org/pdf/391/39115209.pdf>

Arias, G.F. (2012). *Proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*, (6ª ed.). Episteme.

Avila, E. (2011). *Gestión del conocimiento como aspecto relevante dentro del análisis del clima organizacional* [Tesis en Maestría, Universidad Libre de Colombia]. <https://repository.unilibre.edu.co/>

**B**

Bernabé, J. (2021). *El mercado de los productos farmacéuticos en Bolivia. Exportación e Inversiones*, E.P.E., Editado ICEX.

Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición diagnóstica y consecuencias*. Trillas.

Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición diagnóstica y consecuencias*. Trillas.

Bustamante M.A., Lapo M. C., Tello M., & Núñez M.A. (2018) *Origen, Desarrollo y Evolución del Constructo Clima Organizacional*, *Revista Empresarial*, <https://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-empresarial/index.php/empresarial-ucsg/article/view/138>

**C**

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. (5ª ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional* (2 da. ed.). MacGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ª ed.). MacGraw-Hill.



**D**

Daza, A. M. (2016). *Análisis de los factores que influyen en el clima organizacional del área de tintorería de la empresa inca tops S.A.* [ Tesis de Grado, Universidad Nacional de San Agustín]  
<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/5047/ADdariam.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

**F**

Fiallo, D., Alvarado P. y Soto, L.S. (2015). *El clima organizacional dentro de una empresa.* Contribuciones a la Economía  
<https://www.eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>

Francisco Aníbal Ganga F.A. & Piñones M.A. & Saavedra L. (2015) *Clima organizacional: Algunos basamentos históricos y conceptuales para la reflexión.* *FENopina*, 73 <http://www.fcsh.espol.edu.ec/es/clima-organizacional-B3ricos-y-conceptuales-para-la-reflexiC3%B3n-por-francisco>

**G**

García, E. (2005) *clima organizacional, hacia un nuevo modelo*, McGraw-Hill

García, M. (2009) *clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual.* *Revista Cuadernos de Administración*, 2 (42), 45-49.  
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/>

García, D. (2010). *Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica.* *Contribuciones a las Ciencias Sociales.* <https://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm>

Garbuglia, S. C. (2013) *Clima laboral en un organismo público* [ Trabajo de Grado, Universidad Nacional de Cuyo]. <https://bdigital.uncu.edu.ar/5806>

Goncalves, Antonio (1999), *Dimensiones del Clima Organizacional*. [http: www. Calidad.org./articles/dec97/2de97. htm.](http://www.Calidad.org./articles/dec97/2de97.htm) Consulta: 23-10-1999. <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>

## H

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio. (2014). *Metodología d la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio. (2006). *Metodología de la investigación* (4ª ed.). McGraw-Hill.

Henríquez, B. (12 de marzo del 2013). *Satisfacción laboral y productividad* [Blog]. Recuperado de [ttps://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/12/satisfaccion-laboral-y-productividad/#comments](https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/12/satisfaccion-laboral-y-productividad/#comments)

## L

Lopez, C.K. (2019)\_*Clima organizacional y gestión de la calidad en la división de títulos y diplomas Universidad Mayor de San Andrés* [ Tesis de Grado, Universidad Mayor de San Andrés] <https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/23407>

## M

Mansilla G. (2007) *Tesis de grado*. (2 da. ed.). Garza Azul.

Machaca, M.A. (2015). *Análisis de la cultura organizacional y su influencia en las relaciones interpersonales de la empresa “plásticos industriales S.R.L.”* [ Tesis de Grado, Universidad Pública de El Alto]

Méndez, C. (2006). *Clima organizacional e identificación organizacional en los empleados de una empresa de la ciudad de Cali* [Trabajo de grado. Universidad Javerian Cali]. <http://biblioteca.usbboq.edu.co:8080/Biblioteca/BDigital/171550.pdf>

Morillo, I. (2006). *Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del jefe del departamento*. Revista *Sapiens*, 7, (001), pp. 43-57. <https://www.redalyc.org/pdf/410/41070104.pdf>

Mosqueira, C.A. (2017) "*Influencia del liderazgo directivo en la calidad de servicio del personal de la clínica Mac Salud - Cusco 2017* [ Tesis de Grado, Universidad Nacional de San Agustín Escuela de Posgrado]

## N

Neill, D. y Cortez, L. (2018). *Procesos y fundamentos de la investigación científica*. UTMACH.

Nina, Y. V. (2019) *Efecto del clima y satisfacción laboral en el desempeño laboral en el personal comercial de la agencia central del Banco Mercantil Santa Cruz* [ Tesis de Grado, Universidad Mayor de San Andrés] <https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/23394>

## P

Paco R., & Matas J.M. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral docente en instituciones*. *Apuntes de Ciencia & Sociedad*,5(2),334-338. <http://dx.doi.org/10.18259/acs.2015048>

## Q

Quisbert, G. y Ramírez, F. (2018) *Identificar el clima organizacional de los juzgados y tribunales de justicia, si permite la satisfacción laboral* [Trabajo dirigido]

## R

Robbins, P.S., Judge, A.T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13<sup>a</sup>. ed.). Pearson Educación.

rodríguez, M. D., (2016). *Diagnóstico organizacional* (8va. Ed.). Alfaomega.

## S

Samanez, N. C. (2018). *Relación de la comunicación interna en el clima organizacional de la empresa orange 360°*[Tesis de Grado, Universidad de San Martín de Porres].

<https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/4332>

Serrano B.J. & Portalanza C. A. (2014) Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11),117-125.

<https://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-influencia-del-liderazgo-sobre-el-S2215910X14700266>

## V

Vallejos, O.E. (2010). *Satisfacción laboral: utopía o realidad. Educostas Universitaria de la Costa*.

Vivanco, M. (2005). *Muestreo Estadístico Diseño y Aplicaciones*. Universidad.

[https://www.academia.edu/41237476/Vivanco\\_Muestreo\\_estad%C3%ADstico\\_dise%C3%B1o\\_y\\_aplicaciones\\_2005](https://www.academia.edu/41237476/Vivanco_Muestreo_estad%C3%ADstico_dise%C3%B1o_y_aplicaciones_2005)

## K

Keith y Newstrom. (1991). *Nuestro clima organizacional*. España: Editorial Iberoamericana. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/>

## Z

Zabala, C.E. (2020) *Clima organizacional y estrés laboral en maestros de nivel primario de la Unidad Educativa República de Cuba de la ciudad de La Paz* [Tesis de Grado, Universidad Mayor de San Andrés]

<https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/24946>

## ANEXOS

### ANEXO 1 INFORME DEL TUTOR

#### INFORME DEL TUTOR

PARA : MSc. Santos Poma Aguilar  
 DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS- UPEA  
 De : Dra. Patricia Del rosario Arrieta Melgarejo Ph.D.  
 TUTORA  
 ASUNTO : Informe final de Tesis de Grado  
 Postulante: Univ. Jhovanna Limachi Amaru  
 Fecha : 13 de febrero de 2023

---

#### ANTECEDENTES

Según el Reglamento de Tesis de Grado, en su Art. 14, las funciones del tutor son: orientar y guiar al postulante en todo el proceso de la elaboración de Tesis de Grado; presentar el informe de culminación del trabajo de Tesis de grado para la presentación y sustentación con fijación de fecha y hora, conforme al cronograma establecido por el HCC.

El 1 de diciembre de 2022, la postulante ha defendido el Módulo II de Tesis de Grado ante el tribunal conformado por: Lic. Enoe Blanca Mareño López, Lic. Santos Poma Aguilar, Lic. Orlando Bodis Chávez, en el cual la postulante a aprobado y le da paso para presentar el trabajo final de tesis de acuerdo al cronograma de actividades.

#### DESARROLLO

Como tutor se brindó la orientación y asesoría en el proceso de investigación de Tesis de Grado; organizado en cinco capítulos donde se han realizado las observaciones y recomendaciones, que las mismas han sido subsanadas por la postulante, la cual ha concluido con la tesis de grado satisfactoriamente.

#### CONCLUSIÓN

En calidad de Tutora, se recomienda que la postulante pueda presentar a la dirección de la carrera los documentos empastados de Tesis de Grado Titulado: **CLIMA ORGANIZACIONAL E INSATISFACCIÓN LABORAL EN EL ÁREA COMERCIAL DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO CASO: LAFAR S.A. LA PAZ**, de la postulante Univ. Jhovanna Limachi Amaru con CI. 13549940 LP. Asimismo, solicitar la fecha de defensa final publica ante un tribunal designado por HCC. conforme a normas universitarias de la carrera y de la Universidad.

En cuanto informo para fines consiguientes.

Dra. Patricia Del Rosario Arrieta Melgarejo Ph.D.  
 TUTORA

**ANEXO 2. ENCUESTA**

**ENCUESTA**

**(Laboratorio farmacéutico LAFAR S.A. La Paz)**

**PRIMERA PARTE: (Factores determinantes del clima organizacional)**

**GÉNERO**

Masculino

Femenino

**I. LIDERAZGO**

1. Mi superior muestra una actitud comprensible y amigable	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
2. Mi superior es tolerante cuando cometo algún error en el trabajo	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
3. Cuando tengo algún problema o inquietud respecto a una tarea asignada acudo con total confianza a mi superior	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
4. Mi inmediato superior me proporciona información suficiente, adecuada para realizar bien mi trabajo	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
5. Mi superior inmediato me dice cuando debo de mejorar mi trabajo	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

**II. COMUNICACIÓN**

1. Existe una buena comunicación con mis compañeros de trabajo y con mi inmediato superior	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
2. Recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
3. Recibo información con regularidad sobre los acontecimientos o actividades que suceden dentro del área	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
4. Mi inmediato superior fomenta y promueve la comunicación interna	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

**III. MOTIVACIÓN**

1. Recibo algún tipo de incentivo (reconocimiento, bono, felicitaciones, ascenso) por parte de mis superiores y compañeros de trabajo cuando realizo con éxito mi trabajo	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

2. Cuando hay una vacante a un puesto superior, primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

3. Mi superior me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

**IV. TOMA DE DECISIONES**

1. Mi inmediato superior me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

2. Mi opinión tanto sugerencias y aportes es importante a la hora de tomar decisiones que afecten mi trabajo

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

3. La mayoría de las decisiones son tomadas únicamente por la gerencia

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

4. Las decisiones suelen tomarse en consenso

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

5. Requiero una constante aprobación de mi superior antes de tomar cualquiera decisión con respecto a mi trabajo

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

**V. CONTROL Y EQUIDAD LABORAL**

1. Mi superior me hace revisiones regulares y seguimientos del trabajo que realizo

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

2. Me siento conforme con la forma, que mi superior controla y supervisa mi trabajo

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

3. Cuento con un trato justo y equitativo por parte de mi superior

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

4. Si mi inmediato superior despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

5. En mi área de trabajo se evita el favoritismo por el personal de trabajo

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

**VI. ESTABILIDAD LABORAL**

1. Dentro de mi área existe estabilidad laboral en los puestos que desempeña cada funcionario

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

2. En mi área de trabajo percibo despidos injustificados sin tener en cuenta el desempeño laboral	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
3. Dentro de mi área recientemente se llevó a cabo la rotación algunos puestos laborales	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
4. Mi desempeño laboral determina mi permanencia en el cargo que desarrollo mi trabajo diario	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
5. Si pudiera cambiaria de trabajo porque no me siento parte de esta organización	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

## SEGUNDA PARTE: (Factores determinantes de la satisfacción laboral)

### VII. CONDICIONES FÍSICAS Y/O MATERIALES

1. Me siento confortable con mi ambiente de trabajo	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
2. Las condiciones ambientales del área (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación, etc.) facilitan mi actividad diaria	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
3. Estoy conforme con la limpieza, higiene y salubridad en mi área de trabajo	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
4. Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

### VIII. SALARIO PERCIBIDO

1. El salario que percibo actualmente si corresponde para el esfuerzo y la responsabilidad del cargo que desempeño	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
2. Los criterios que se utilizan para los aumentos salariales son la antigüedad y desempeño	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
3. Me proporcionan alguna compensación adicional en mi salario cuando trabajo horas extras	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

### IX. RELACIONES SOCIALES

1. Mantengo una buena relación con mi superior	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO



2. La relación que tengo entre mis compañeros de trabajo dentro del área es de apoyo y confianza	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

3. Existen tensiones con mis compañeros de trabajo	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

**X. COOPERACIÓN**

1. Cuento con el apoyo de mi superior cuando me encuentro en dificultades	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

2. Cuento con el apoyo de mis compañeros de trabajo para desarrollar las actividades o tareas que me dificultan realizar	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

3. Mis compañeros y yo compartimos información y conocimientos para la resolución de los problemas que afectan al área para lograr mejores resultados	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

4. Existe espíritu de trabajo en equipo entre mis compañeros, dentro del área	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

**XI. POLITICAS DE LA ORGANIZACIÓN**

1. En mi área de trabajo existe normas y procedimientos que sirven como guías de trabajo	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

2. Al ingresar a la organización recibí toda la información sobre las obligaciones y labores que debía desempeñar	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

3. Siento que recibo de parte de mis superiores mal trato	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

4. La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

**XII. REALIZACIÓN PERSONAL**

1. Dentro de mi área si existe la posibilidad de ascender de puesto	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

2. Considero que mi puesto de trabajo corresponde a mi nivel de preparación	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

3. Dentro de mi área si se lleva a cabo un constante curso de capacitación laboral	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

4. Dentro de mi área cuando se implanta una nueva aplicación informática, nuevos procedimientos, etc., se lleva a cabo una capacitación específica

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

5. Considero que necesito capacitación en alguna área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

## ANEXO 3 ENTREVISTA AL ADMINISTRADOR DE LA ÁREA COMERCIAL ENTREVISTA

**(Laboratorio Farmacéutico LAFAR S.A. La Paz)**

Esta entrevista tiene como objetivo ayudar a la investigación, para ver el punto de vista organizacional de la administración de la empresa.

Sexo:	1. Masculino	2. Femenino
Cargo:		

1. ¿Estás de acuerdo con la actitud laboral del nuevo gerente? ¿y Por qué?

R.-

2. ¿Qué situaciones percibiste en los últimos meses en el cambio del nuevo gerente?

R.-

3. ¿Comparte la toma de decisiones con los subalternos?

R.-

4. ¿Qué tipo de relación mantienes con el personal de trabajo?

R.-

5. ¿Brindas comprensión, apoyo y confianza al personal subalterno?

R.-

6. ¿Qué tipo de relación social percibes entre los trabajadores de la empresa?

R.-

7. ¿Se realiza algún tipo de reuniones de confraternización para que socialicen los trabajadores?

R.-

8. ¿Qué tipo de incentivos existe en la empresa para que los trabajadores se sientan motivados?

R.-

9. ¿Se lleva a cabo algún curso de capacitación, que permita el crecimiento al desempeño profesional de los trabajadores? ¿y cada cuando se lo realiza?

R.-

10. ¿En los últimos meses se presentó algún problema social? ¿y que problemas fueron?

R.-

11. ¿Cree usted que los problemas sociales en la empresa afectan al desempeño laboral de los trabajadores?

R.-

12. ¿Está satisfecho con el desempeño de los trabajadores? ¿por qué?

R.-

## ANEXO 4 ENTREVISTA A LOS SUPERVISORES DEL ÁREA COMERCIAL

### ENTREVISTA

#### (Laboratorio Farmacéutico LAFAR S.A. La Paz)

Esta entrevista tiene como único fin analizar la forma en que el supervisor percibe el ambiente de trabajo en el que desempeña, así como percibe el ambiente laboral de los trabajadores.

1. ¿Estás de acuerdo con la actitud de tu inmediato superior? ¿Y qué tipo de actitud muestra?

R.-

2. ¿Qué situaciones percibiste en los últimos meses? ¿Y por qué razones crees?

R.-

3. ¿Tu inmediato superior escucha tus reclamos y le da una solución?

R.-

4. ¿Qué tipo de relación mantienes actualmente con tus compañeros de trabajo?

R.-

5. ¿En tu fuente laboral existe una comunicación confiable y amigable con tus compañeros?

R.-

6. ¿Qué actitudes percibes de los subalternos, respecto al compañerismo laboral?

R.-

7. ¿Se Motiva con incentivos y reconocimientos cuando el personal se desenvuelve correctamente en su fuente laboral?

R.-

8. ¿Se lleva a cabo algún compartimiento en los días festivos, o la celebración de los cumpleaños de los trabajadores que integran la empresa?

R.-

9. ¿Alguna vez percibió un comportamiento insatisfecho de un colaborador porque cree que lo estaría?

R.-

10. ¿Qué cambiarías en tu fuente de trabajo con relación al ambiente laboral?

R.-

**ANEXO 5**

**TABLA DE DISTRIBUCIÓN DE CHI - CUADRADO**

g = grados de libertad p = área a la derecha

Supongamos un riesgo del 5% (un nivel de confianza del 95%)  $\alpha = 0,05$ , y en grados de libertad  $v=$  , el valor de la intersección y el resultado es 26.296 Este es el valor crítico para rechazar la hipótesis alternativa.

g	P										
	0.001	0.025	0.05	0.1	0.25	0.5	0.75	0.9	0.95	0.975	0.999
1	10.827	5.024	3.841	2.706	1.323	0.455	0.102	0.016	0.004	0.001	0
2	13.815	7.378	5.991	4.605	2.773	1.386	0.575	0.211	0.103	0.051	0.002
3	16.266	9.348	7.815	6.251	4.108	2.366	1.213	0.584	0.352	0.216	0.024
4	18.466	11.143	9.488	7.779	5.385	3.357	1.923	1.064	0.711	0.484	0.091
5	20.515	12.832	11.07	9.236	6.626	4.351	2.675	1.61	1.145	0.831	0.21
6	22.457	14.449	12.592	10.645	7.841	5.348	3.455	2.204	1.635	1.237	0.381
7	24.321	16.013	14.067	12.017	9.037	6.346	4.255	2.833	2.167	1.69	0.599
8	26.124	17.535	15.507	13.362	10.219	7.344	5.071	3.49	2.733	2.18	0.857
9	27.877	19.023	16.919	14.684	11.389	8.343	5.899	4.168	3.325	2.7	1.152
10	29.588	20.483	18.307	15.987	12.549	9.342	6.737	4.865	3.94	3.247	1.479
11	31.264	21.92	19.675	17.275	13.701	10.341	7.584	5.578	4.575	3.816	1.834
12	32.909	23.337	21.026	18.549	14.845	11.34	8.438	6.304	5.226	4.404	2.214
13	34.527	24.736	22.362	19.812	15.984	12.34	9.299	7.041	5.892	5.009	2.617
14	36.124	26.119	23.685	21.064	17.117	13.339	10.165	7.79	6.571	5.629	3.041
15	37.698	27.488	24.996	22.307	18.245	14.339	11.037	8.547	7.261	6.262	3.483
16	39.252	28.845	26.296	23.542	19.369	15.338	11.912	9.312	7.952	6.908	3.942
17	40.791	30.191	27.587	24.769	20.489	16.338	12.792	10.085	8.672	7.564	4.416
18	42.312	31.526	28.869	25.989	21.605	17.338	13.675	10.865	9.39	8.231	4.905
19	43.819	32.852	30.144	27.204	22.718	18.338	14.562	11.651	10.117	8.907	5.407
20	45.314	34.17	31.41	28.412	23.828	19.337	15.452	12.443	10.851	9.591	5.921
21	46.796	35.479	32.671	29.615	24.935	20.337	16.344	13.24	11.591	10.283	6.447
22	48.268	36.781	33.924	30.813	26.039	21.337	17.24	14.041	12.338	10.982	6.983
23	49.728	38.076	35.172	32.007	27.141	22.337	18.137	14.848	13.091	11.689	7.529
24	51.179	39.364	36.415	33.196	28.241	23.337	19.037	15.659	13.848	12.401	8.085
25	52.619	40.646	37.652	34.382	29.339	24.337	19.939	16.473	14.611	13.12	8.649
26	54.051	41.923	38.885	35.563	30.435	25.336	20.843	17.292	15.379	13.844	9.222
27	55.475	43.195	40.113	36.741	31.528	26.336	21.749	18.114	16.151	14.573	9.803
28	56.892	44.461	41.337	37.916	32.62	27.336	22.657	18.939	16.928	15.308	10.391
29	58.301	45.722	42.557	39.087	33.711	28.336	23.567	19.768	17.708	16.047	10.986
30	59.702	46.979	43.773	40.256	34.8	29.336	24.478	20.599	18.493	16.791	11.588
35	66.619	53.203	49.802	46.059	40.223	34.336	29.054	24.797	22.465	20.569	14.688
40	73.403	59.342	55.758	51.805	45.616	39.335	33.66	29.051	26.509	24.433	17.917
45	80.078	65.41	61.656	57.505	50.985	44.335	38.291	33.35	30.612	28.366	21.251
50	86.66	71.42	67.505	63.167	56.334	49.335	42.942	37.689	34.764	32.357	24.674
55	93.167	77.38	73.311	68.796	61.665	54.335	47.61	42.06	38.958	36.398	28.173
60	99.608	83.298	79.082	74.397	66.981	59.335	52.294	46.459	43.188	40.482	31.738
65	105.988	89.177	84.821	79.973	72.285	64.335	56.99	50.883	47.45	44.603	35.362
70	112.317	95.023	90.531	85.527	77.577	69.334	61.698	55.329	51.739	48.758	39.036
75	118.599	100.839	96.217	91.061	82.858	74.334	66.417	59.795	56.054	52.942	42.757
80	124.839	106.629	101.879	96.578	88.13	79.334	71.145	64.278	60.391	57.153	46.52
85	131.043	112.393	107.522	102.079	93.394	84.334	75.881	68.777	64.749	61.389	50.32
90	137.208	118.136	113.145	107.565	98.65	89.334	80.625	73.291	69.126	65.647	54.156
95	143.343	123.858	118.752	113.038	103.899	94.334	85.376	77.818	73.52	69.925	58.022
100	149.449	129.561	124.342	118.498	109.141	99.334	90.133	82.358	77.929	74.222	61.918

## ANEXO 6 FOTOGRAFÍAS

Factores determinantes del clima organizacional y su influencia en las actitudes de insatisfacción laboral



(Trabajadores del área comercial de LAFAR S.A. La Paz)



(Donación de víveres y alcohol en gel ante la alerta sanitaria por COVID-19)