INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADO JOHN VON NEUMANN

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE NIVEL FORMATIVO PROFESIONAL TÉCNICO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

"ELABORACIÓN DE UN PLAN PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA BOTICA MÉDICO DENTAL MONICA E.I.R.L DE LA CIUDAD DE TACNA, 2020"

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO A NOMBRE DE LA NACIÓN DE:

PROFESIONAL TÉCNICO EN

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

AUTORES:
Yesly Milagros Arcata Flores
Yuriko Grace Arirama Vidurrizaga
Cintia Flores Cornejo

DOCENTES ASESORES:

JOSÉ ENRIQUE SILVA CALDERÓN
ALBERTO MIGUEL ALPONTE MONTOYA

TACNA – PERÚ
2020

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

DEDICATORIA

A nuestra familia que fue el motivo en todo momento a luchar por nuestros sueños, que hicieron hasta lo imposible por brindarnos su apoyo incondicional que nos permitan crecer profesionalmente. Sin ellos todo el trabajo no sería posible.

AGRADECIMIENTOS

En principio, agradecer a Dios por haber sido nuestra guía, y darnos la fuerza que necesitamos para alcanzar nuestras metas y objetivos así mismo agradecemos al Instituto superior Tecnológico, John Von Neumann, como a todos los profesores que a lo largo de la carrera nos brindaron las enseñanzas, conocimientos y consejos para ser personas de éxito.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO xi

INTRODUCCIÓN xii

CAPÍTULO 1: 14

ANTECEDENTES DEL ESTUDIO 14

1.1 TÍTULO DEL TEMA: 14

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: 14

1.3 OBJETIVO GENERAL: 15

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS: 15

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN: 15

1.6 DEFINICIONES OPERACIONALES: 19

1.7 METODOLOGÍA: 22

1.8 ALCANCES: 22

1.9 LIMITACIONES: 23

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO 24

2.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE TÓPICOS CLAVES: 24

2.1.1 Clima organizacional: 24

2.1.2 Modelos del clima organizacional: 25

2.1.3 Características del clima organizacional: 30

2.1.4 Dimensiones del clima organizacional: 32

2.2 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS REFERENCIAS ANTERIORES: .. 36

2.3 ANÁLISIS CRÍTICO 45

CAPÍTULO 3: 46

MARCO REFERENCIAL 46

3.1 ANTECEDENTES GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN: 46

3.1.1 Breve historia de la empresa: 46

3.1.2 Logo de la empresa: 47
3.1.3 Descripción de la empresa:..... 47
3.1.4 Organigrama: 48
3.1.5 Misión:..... 48
3.1.6 Visión: 49
3.1.7 Valores:..... 49
3.1.8 Objetivos: 50
3.1.9 Productos ofrecidos: 50
3.2 ANTECEDENTES ESPECÍFICOS DE ÁREA:..... 53
3.3 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL:..... 55
3.4 ANÁLISIS CRÍTICO:..... 70
CAPÍTULO 4: 71
DESARROLLO DEL TEMA..... 71
4.1 IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA DE MEJORA: 71
4.2 DIAGNÓSTICO: 71
4.3 DEFINICIÓN DE PROPUESTA Y PLANES DE ACCION:..... 87
4.4 DEFINICIÓN DE MECANISMOS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO:..... 90
CAPÍTULO 5: 91
SUGERENCIAS Y CONCLUSIONES 91
Bibliografía 94
ANEXOS 95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis comparativo del clima organizacional. 36

Tabla 2: Análisis comparativo de los modelos del clima organizacional. 38

Tabla 3: Características del clima organizacional. 40

Tabla 4: Análisis comparativo de las dimensiones del clima organizacional.... 42

Tabla 5: Lista de productos odontológicos. 50

Tabla 6: Oferta y Demanda trimestral. 58

Tabla 7: Valor Agregado Bruto 61

Tabla 8: FODA 69

Tabla 9: El jefe demuestra cualidades de líder. 73

Tabla 10: El personal se siente motivado o estimulado en su trabajo..... 74

Tabla 11: En la organización las funciones están claramente definidas. 75

Tabla 12: Cuentan con los recursos adecuados para realizar eficientemente sus funciones. 76

Tabla 13: Los colaboradores reciben retroalimentación sobre las labores que realizan. 77

Tabla 14: Reconocen y valoran el desempeño laboral de los trabajadores. 78

Tabla 15: El personal se encuentra satisfecho de estar en esta empresa. 79

Tabla 16: La remuneración satisface las necesidades económicas..... 80

Tabla 17: Existe cooperación entre los compañeros de trabajo..... 81

Tabla 18: Sienten que la organización responde en forma adecuada por el desarrollo de las funciones. 82

Tabla 19: Los objetivos de la organización están acordes con el desarrollo del trabajo. 83

Tabla 20: Se toman en cuentan las iniciativas y sugerencias del personal..... 84

Tabla 21: Existe tolerancia ante los conflictos que se puedan generar en la empresa. 85

Tabla 22: Objetivos, estrategias y acciones para el plan de mejora 87

Tabla 23: Cronograma de implementación. 88

Tabla 24: Presupuesto de la propuesta de mejora..... 89

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: PBI Y Demanda Interna 59

Gráfico 2: Comercio 2018 61

Gráfico 3: El jefe demuestra cualidades de líder. 73

Gráfico 4: El personal se siente motivado o estimulado en su trabajo. 74

Gráfico 5: En la organización las funciones están claramente definidas. 75

Gráfico 6: Cuentan con los recursos adecuados para realizar eficientemente sus funciones. 76

Gráfico 7: Los colaboradores reciben retroalimentación sobre las labores que realizan. 77

Gráfico 8: Reconocen y valoran el desempeño laboral de los trabajadores. ... 78

Gráfico 9: El personal se encuentra satisfecho de estar en esta empresa. 79

Gráfico 10: La remuneración satisface las necesidades económicas. 80

Gráfico 11:Existe cooperación entre los compañeros de trabajo. 81

Gráfico 12: Sienten que la organización responde en forma adecuada por el desarrollo de las funciones 82

Gráfico 13: Los objetivos de la organización están acordes con el desarrollo del trabajo. 83

Gráfico 14: Se toman en cuentan las iniciativas y sugerencias del personal. .. 84

Gráfico 15: Existe tolerancia ante los conflictos que se puedan generar en la empresa. 85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Jerarquia de las necesidades de Maslow 16

Figura 1.2: Comparación de modelos de motivación de Maslow y Hezberg.... 18

Figura 1.3: Ubicación Satelital de la empresa Botica Medico Dental Monica... 23

Figura 3.1: Logotipo de la empresa Botica Médico Dental Monica 47

Figura 3.2: Organigrama de la empresa Botica Médico Dental Monica 48

Figura 3.3: Productos y equipos odontológico 53

Figura 4.1: Modelo de encuesta aplicada en el análisis de resultados 72

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación inició a partir de la pregunta, ¿Qué plan de mejora se puede implementar para lograr el mejoramiento del clima organizacional de la empresa Botica Médico Dental Monica ?, con el siguiente estudio y con base en los resultados del instrumento de una medición, (cuestionario en base a la escala de Likert) se detectó una deficiencia en el clima organizacional lo cual nos ayudó a implementar estrategias que permitan su mejora. La empresa dedicada al rubro de la venta de productos dentales, habiendo proyectado un bajo nivel de motivación en sus colaboradores, ya que algunas veces no tenían claro las funciones de cada colaborador y generaba malestar en ellos. La empresa Botica Médico Dental Monica necesita que los colaboradores mantengan un adecuado clima organizacional, porque si no lo hay interfiere directamente en la motivación de los mismos. Mediante las encuestas se conoció que es necesario realizar la formulación de un plan de mejora en el clima organizacional, para llegar a efectuar las metas en la empresa, teniendo presente las fortalezas que esta presenta, y conociendo sus debilidades por medio del análisis FODA. Asimismo, es importante realizar estrategias que permitan que los colaboradores tengan un excelente clima laboral, un buen clima organizacional dentro de la empresa genera más ingresos y un buen trato hacia los clientes. También, establecer lazos laborales entre los compañeros, creando así un clima laboral confortable en la empresa. Los indicadores que tendremos en cuenta serán los resultados del funcionamiento de la propuesta de mejora, la disminución de las quejas y reclamos de los colaboradores.

INTRODUCCIÓN

Un buen clima o mal clima organizacional en una empresa tendrá consecuencias positivas o negativas, tanto para el trabajador como para la empresa, por esta razón es de gran importancia evaluar el clima organizacional para lograr identificar las distintas áreas que la empresa necesita mejorar o fortalecer y tener conocimiento hacia dónde va la organización y sus empleados, con el fin de cumplir con sus objetivos y metas, orientados siempre a lograr un buen desempeño. El siguiente trabajo de investigación tiene como objetivo general, diseñar un plan para la mejora del clima organizacional de la empresa Botica Médico Dental Monica, con un buen diagnóstico, diseño de estrategias y mecanismos para el control e implementación de las mismas, de esa manera se logrará un alto grado de satisfacción en el ámbito laboral de los colaboradores. En el primer Capítulo, se define el título del estudio, la identificación del problema, justificación de la investigación, estableciendo objetivos generales y específicos, metodología realizando las necesidades a mejorar el bienestar de los colaboradores de la empresa; finalmente se especifica las limitaciones. Para el Marco Teórico (Capítulo 2), se recopila toda la información disponible y necesaria del área a mejorar de la empresa conceptualizando y definiendo los siguientes puntos: Definición del clima organizacional, componentes del clima organizacional, modelos del clima organizacional, análisis comparativos y crítica de las bases teóricas. En el Capítulo 3 (Marco Referencial), se considera lo siguiente: Historia, descripción de la empresa, localización, cantidad de trabajadores, organigrama, filosofía (visión y misión), descripción de productos ofrecidos, análisis PESTE y AMOFHIT para poder establecer el análisis FODA.

En el Capítulo 4 (Desarrollo del Tema), implica la identificación del área y variable de mejora, el diagnóstico del clima organizacional de la empresa definición de propuestas y planes de acción, definición de mecanismos y seguimiento, y por último se detallan las conclusiones y sugerencias a las que se llegó mediante este presente estudio.

CAPÍTULO 1:

ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1 TÍTULO DEL TEMA:

"Elaboración de un plan para la mejora del clima organizacional de la empresa Botica Médico Dental Monica E.I.R.L de la Ciudad de Tacna, 2020"

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

La empresa Botica Médico Dental Monica E.I.R.L es una empresa tacneña que desde el 2015, no solamente provee a los profesionales de odontología y estudiantes de odontología al por mayor y menor insumos y equipos odontológicos y médicos de alta calidad y precios competitivos, sino también a todas las personas y empresas en general que necesitan ciertos productos. Teniendo en cuenta la problemática que está atravesando nuestro país y el mundo con la pandemia por el COVID-19, las farmacias y boticas no han sido afectadas del todo ya que por ley estas empresas están autorizadas para expender sus productos y abastecer a todas las personas. A través de una persona que labora en la empresa nos ha brindado información de la problemática que está atravesando la empresa Botica Médico Dental Monica en el clima organizacional, siendo:

- La falta de asignación de funciones claras para los colaboradores.
- La falta de motivación a los colaboradores.
- La falta de capacitación para el personal de la empresa.

Estos problemas hacen que en la empresa no exista un clima organizacional positivo. Teniendo eso en cuenta se diseñará ciertas estrategias que permitan a la empresa mejorar el clima organizacional.

1.3 OBJETIVO GENERAL:

- Diseñar un plan para la mejora del clima organizacional de la empresa Botica Médico Dental Monica de la ciudad de Tacna, 2020.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Desarrollar un diagnóstico del clima organizacional de la empresa Botica Médico Dental Monica de la ciudad de Tacna, 2020.
- Diseñar estrategias para la mejora del clima organizacional de la empresa Botica Médico Dental Monica de la ciudad de Tacna, 2020.
- Identificar los mecanismos para el control e implementación de las estrategias orientadas a la mejora del clima organizacional de la empresa Botica Médico Dental Monica de la ciudad de Tacna, 2020.

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:

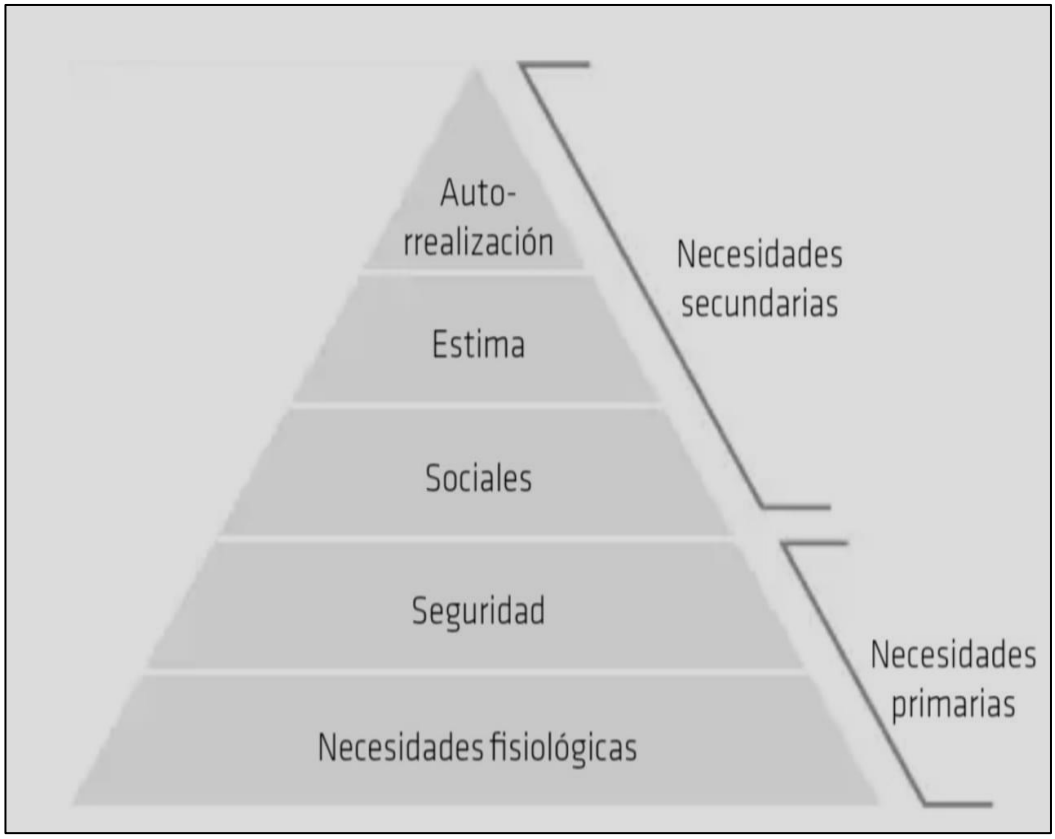
- **Justificación Teórica:**

  En el presente trabajo de investigación conoceremos aspectos importantes que determinan el clima organizacional en la empresa Botica Médico Dental Monica de la ciudad de Tacna, basado en estudios realizados según **(Chiavenato 2011)**, en uno de sus libros, indica que: “Las organizaciones no funcionan por sí mismas, dependen de las personas para dirigirlas, controlarlas, hacerlas operar y funcionar,

también menciona que toda organización está constituida por ellas en quien basa su éxito y su continuidad".

"Chiavenato cita la teoría motivacional de Maslow, que es la más conocida, que se basa en la jerarquía de las necesidades humanas: Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto de la conducta humana.

Figura 1.1: Jerarquia de las necesidades de Maslow



Fuente: Libro de Administración de Recursos Humanos - Chiavenato.

- ✓ Necesidades fisiológicas: Son innatas como por ejemplo la necesidad de la alimentación, descanso, respiración, también se denominan necesidades biológicas o básicas. (hambre, sed, sueño, etc.).
- ✓ Necesidad de seguridad: Cuando las personas buscan protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto, anhelo de un mundo ordenado y previsible (protección, vivienda, ausencia de peligro).
- ✓ Necesidades sociales: Son necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor.
- ✓ Necesidades de estima: Son las necesidades relacionadas con la manera como la persona se ve y se valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima, la confianza en sí mismo, la satisfacción de estas necesidades conduce a un sentimiento de confianza (estatus, prestigio, respeto a sí mismo, autoconfianza, reconocimiento).
- ✓ Necesidades de autorrealización: Son necesidades más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Motiva al individuo a emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de su vida (crecimiento, desarrollo personal, éxito personal).

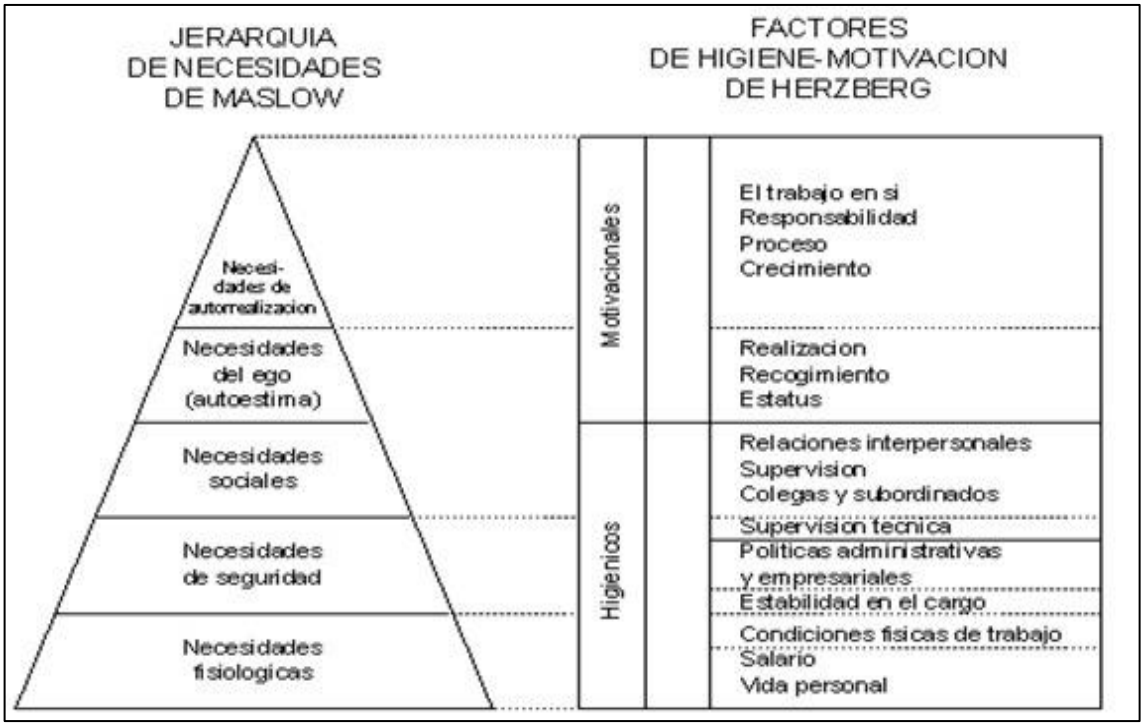
Si bien es cierto que el enfoque de Maslow en más genérico y amplio representa un modelo valioso y es por ello que se apoya en la teoría de Herzberg, en donde indica que la motivación para trabajar depende de los siguientes factores:

- ✓ Factores higiénicos: se refieren a las condiciones que rodean a las personas en su trabajo, comprenden las condiciones físicas y ambientales

del empleo, salarios, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados. Sin embargo, este factor es una capacidad para influir en la conducta de los empleados.

- ✓ Factores motivacionales: Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y a las obligaciones, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los temas normales (delegación de responsabilidad, libertad para elegir como realizar una labor, posibilidades de ascenso, utilización plena de habilidades personales, formulación y evaluación de objetivos, simplificación de puestos, ampliación o enriquecimiento del puesto)".

Figura 1.2: Comparación de modelos de motivación de Maslow y Hezberg



Fuente: Libro de Administración de Recursos Humanos – Chiavenato.

- **Justificación Metodológica:**

  La presente investigación trabajará bajo el modelo de la escala de Likert que utiliza intervalos que dan al encuestado una mayor facilidad de calificación al momento de definir el concepto que tiene sobre un determinado tópico. La existencia de un test de pertinencia con el cual se determinan las variables que puedan interesar a cada grupo definido de personas.

- **Justificación práctica:**

  Esta investigación pretende ser una herramienta para la toma de decisiones de los administradores de la empresa, que tomando en cuenta nuestro estudio podrán evidenciar las dinámicas y percepciones que tienen los colaboradores del clima organizacional de la empresa Botica Médico Dental Monica y adicionalmente los resultados podrán beneficiar a otras empresas.

1.6 DEFINICIONES OPERACIONALES:

- **Clima organizacional:** "Se refiere al ambiente interno entre los miembros de una organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las

necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye en el primero", **(Chiavenato 2011)**.

- **Motivación:** "No es tan fácil definir exactamente el concepto de motivación. Una definición de manera general de motivo, es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, y a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo (proveniente del ambiente) o generarse internamente por los procesos mentales de la persona. En ese aspecto, la motivación se relaciona con el sistema de cognición de la persona. Según Krech, Crutchfield y Ballachey explican que los actos del ser humano están guiados por su cognición por lo que piensa, cree y prevé. Pero al preguntarse el motivo por el que actúa de cierta forma, surge la cuestión de la motivación. La motivación funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras que se traducen en palabras como deseo y recelo (temor, desconfianza y sospecha). La persona desea poder y estatus, teme la exclusión social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación busca una meta determinada, para cuyo alcance el ser humano gasta energía", **(Chiavenato 2011)**.
- **Cultura organizacional:** "Para poder conocer una organización, en primer lugar, se debe comprender esta cultura. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización,

trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera en ella, es participar íntimamente de su cultura organizacional. El modo en que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las suposiciones, aspiraciones y asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización. Asimismo, representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización", **(Chiavenato 2011)**.

- **Comunicación:** "Las personas no viven aisladas y tampoco son autosuficientes, sino que se relacionan continuamente con otras o con su ambiente por medio de la comunicación. La comunicación es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. También, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas. En toda comunicación existen por lo menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe, en las organizaciones no existen ni operan sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes", **(Chiavenato 2011)**.
- **Satisfacción:** "Se refiere a actitudes, a evaluaciones personales de las experiencias organizacionales, algunos autores mencionan que la

satisfacción está basada en micro percepciones, relacionada con el individuo, la satisfacción laboral se relaciona con la productividad, el absentismo y la rotación", **(Martínez 2016)**.

1.7 METODOLOGÍA:

- Para el diagnóstico de la investigación de la empresa Botica Médico Dental Monica se establecerá una encuesta basada en la escala de Likert, donde los colaboradores de la empresa contestaran las preguntas establecidas de dicha encuesta.
- Para el desarrollo del planteamiento de mejora se establecerán estrategias que permitan que los colaboradores puedan tener un buen clima organizacional, se planea reestructurar la distribución de funciones de los colaboradores por medio de una capacitación por parte de la administración de la empresa Botica Médico Dental Monica en la ciudad de Tacna, 2020.
- Posteriormente se analizará y se identificará los mecanismos para el control y medición de las encuestas que los colaboradores desarrollarán.

1.8 ALCANCES:

- **Espacio geográfico de la investigación:**

  Dirección exacta: Av. Bolognesi # 838 int. 102 (Frente del mercado central).

  Ubicación geográfica: la empresa Botica Médico Dental Monica se encuentra ubicada en el Distrito de Tacna, en el cercado de Tacna.

Figura 1.3: Ubicación Satelital de la empresa Botica Medico Dental Monica

Fuente: Google Maps.

- **Periodo de investigación:**

  El periodo de la investigación en la empresa Botica Médico Dental Monica en el Distrito de Tacna, Tacna – Perú, se realizó en los siguientes meses marzo, abril, mayo, del año 2020.

- **Sujetos que intervienen:**

  Los sujetos que intervienen en la investigación son la gerente general, la administradora y los colaboradores de la empresa Botica Médico Dental Monica E.I.R.L.

1.9 LIMITACIONES:

- **Tiempo**

  Por un contexto de la pandemia COVID-19 la disposición del tiempo ha sido una limitación para responder preguntas por parte de la gerente, administradora y colaboradores de la empresa Botica Médico Dental Monica.

- **Información**

  Información reservada por parte de la gerente y administradora.

CAPITULO 2:

MARCO TEÓRICO

2.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE TÓPICOS CLAVES:

2.1.1 Clima organizacional:

- Según **(Margarita Chiang Vega 2010)**, afirma que: “La definición del clima organizacional es constructo, es un tema que hasta ahora muchos investigadores pretenden llegar a entender, apoyándose de estudios de autores conocidos, el clima organizacional se refiere a las características organizacionales valoradas a través de percepciones donde se supone que dominan los factores situacionales u organizacionales a esquemas cognitivos , de donde los factores individuales son los principales determinantes”.
- Según **(Martínez 2016)**, indica que: “El clima organizacional es descriptivo, se refiere a percepciones descriptivas del entorno laboral de la organización, esta puede abordarse bien desde un punto de vista analítico mediante estudios cuantitativos con cuestionario, se podría decir que el clima organizacional se refiere a <<qué>> ocurre en la organización. Es una cualidad organizacional, un buen clima organizacional redunda en una mayor satisfacción en el trabajo. El clima organizacional tiene importante influencia sobre las actitudes y conductas en las organizaciones, así como en el desempeño empresarial”.
- Según **(Brunet 2011)**, indica que: “Existe una polémica bastante grande respecto a la definición del clima organizacional, en efecto el clima organizacional puede ser sentido por un individuo, sin que esté

necesariamente consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen, de ésta forma resulta difícil medir el clima, puesto que nunca se sabe muy bien si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización".

2.1.2 Modelos del clima organizacional:

- Según **(Amorós 2007)**,menciona que: "El modelo del clima organizacional se basa en dos variables:
  - Variables Dependientes: Se refiere a factores claves que se quiere explicar o predecir y que son afectados por otros factores, a continuación, se mencionan las siguientes variables dependientes:
    - Productividad: Se considera a una organización como productiva en la medida que logre sus metas y si lo hace transfiriendo los insumos a la producción al menor costo posible. Por lo tanto, la productividad implica entendimiento tanto de la eficacia como de la eficiencia. La eficacia se refiere a cumplir con las metas trazadas en la organización y la eficiencia es la relación existente entre el resultado eficaz y el insumo que se requiere para obtenerlo.
    - Ausentismo: Se refiere a la inasistencia de los empleados al trabajo. Los bajos niveles de ausentismo por parte de los trabajadores puede provocar paro general en la producción, paro en los logros de objetivos en la empresa y en la eficacia y eficiencia de toda organización.

- Rotación: Se refiere al retiro constante ya sea voluntario o involuntario de los trabajadores en la organización. Cabe resaltar que una alta tasa de rotación puede entorpecer el funcionamiento eficiente de la organización, por ejemplo, cuando un personal se va posee conocimientos y experiencias que se requieren en la organización y esto provoca buscar un nuevo reemplazo al que nuevamente se tiene que capacitar para ocupar dicho puesto.
- Satisfacción en el trabajo: Se refiere a la actitud hacia el trabajo de uno, la diferencia entre la cantidad de recompensas que los empleados reciben y la cantidad que ellos consideran recibir. La satisfacción es un objetivo propio de la organización no solo está relacionada de manera negativa con el ausentismo y la rotación, sino que también las organizaciones deben brindar a sus empleados labores desafiantes e intrínsecamente recompensables.

- Variables Independientes: Son la supuesta causa de algún cambio en las variables dependientes:
  - Variables de nivel individual: Son todas aquellas características biográficas, características de la personalidad, valores y actitudes y niveles de habilidad que trae el empleado al incorporarse a la fuerza laboral.
  - Variables a nivel de grupo: Son la suma de comportamientos del grupo de empleados, es diferente al que muestran individualmente.
  - Variables a Nivel de Sistemas de Organización: El comportamiento organizacional logra su máximo nivel de complejidad al añadir una

estructura formal a la comprensión preliminar del comportamiento del individuo y del grupo. las organizaciones son más que la suma de los grupos que la integran".

- Según **(Margarita Chiang Vega 2010)**, indica que: "Se pueden distinguir tres clases de modelos del clima organizacional:

  - Modelos Aditivos: Estos modelos son fácil de utilizar y abundantes en la literatura. Cada variable influye separada pero directa y acumulativamente en los resultados. Su limitación reside en tratar de modo independiente lo que en realidad está altamente interrelacionado, imposibilitando captar las relaciones multinivel y de nivel cruzado.

  - Modelo Mediadores: En estos modelos se asume que algunas variables contextuales ejercen su influencia de modo indirecto afectando en principio a otras variables más directamente relacionadas con los resultados es posible considerar que el clima organizacional, más que actuar sobre los comportamientos organizacionales, actúe fundamentalmente sobre las condiciones de posibilidad de las variables inmediatas que afectan directamente dichos comportamientos funcionando a modo de catalizador.

  - Modelos Interactivos: Estos modelos son más complejos a causa de la interpelación de cada variable con la otras. Asimismo, asumen que el clima no solo influye, sino que es influido por el conjunto de variables en un proceso múltiple y de simultaneidad de efectos, las variables es estos modelos pueden ser dependientes o independientes".

- Según **(Caraveo 2004)**, menciona en su investigación a: “(Likert) para mencionar los tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales. Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables. Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones. Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. La combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

  - Clima de tipo autoritario:

    - Sistema I Autoritaritarismo explotador: La dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y

trabajan en una atmósfera de temor, entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

- Sistema II Autoritaritarismo paternalista: Existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles bajos.

- Clima de tipo participativo:
  - Sistema III Consultivo: La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima, pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.
  - Sistema IV Participación en grupo: Existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los

objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

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

2.1.3 Características del clima organizacional:

- Según **(Brunet 2011)**, presenta: "Las características propias del concepto de clima:

  - El clima es un concepto molecular y sintético como personalidad.

  - El clima es una configuración particular de variables situacionales.

  - Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.

  - El clima tiene una connotación de continuidad, pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto, puede cambiar después de una intervención particular.

  - El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.

  - El clima es fenomenológicamente exterior al individuo, quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.

- El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no siempre es consciente).

- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.

- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.

- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento".

- Según **(Rodriguez 2001)**, menciona que: "El clima organizacional se caracteriza por:
  - Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta 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.
  - Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
  - Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos".

- Según **(Chiavenato 2011)**, considera: “Las siguientes características:
  - El clima organizacional tiende hacer y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes.
  - Representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización.
  - El clima organizacional a los aspectos de la organización provoca diversos tipos de motivación en sus miembros. Indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.
  - Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados”.

2.1.4 Dimensiones del clima organizacional:

- Según **(Martínez 2016)**, apoyándose en: “Los estudios de diferentes autores como dimensiones principales, menciona las siguientes:

  - Autonomía: Se refiere al grado en que los miembros de la organización perciben que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar cada paso a sus superiores y en general. Asimismo, el grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.

  - Cooperación y apoyo: Es el grado en que los miembros perciben que en la organización existe un buen ambiente de compañerismo, cordialidad y apoyo a su desarrollo en la organización.

- Reconocimiento: Es el grado en que los miembros de la organización perciben que reciben un reconocimiento adecuado a su trabajo y a su contribución a la organización.

- Organización y Estructura: Es el grado en que los miembros perciben que los procesos de trabajo están bien organizados y coordinados, son claros y eficientes, sin excesivas restricciones organizacionales o formulismos burocráticos.

- Innovación: Es el grado en que los miembros de la organización perciben que existe receptividad para expresar e implantar nuevas ideas, métodos y procedimientos, y en general, para la creatividad y el cambio, aceptando los riesgos que supone.

- Transparencias y equidad: Es el grado en que los miembros de la organización perciben que las prácticas y las políticas organizacionales son claras, equitativas y no arbitrarias, especialmente en cuanto a valoración del desempeño y oportunidades de promoción.

- Motivación: Es el grado en que los miembros perciben que en la organización se pone énfasis y se motiva el buen desempeño y la producción destacada, generándose implicación y compromiso con la actividad realizada.

- Liderazgo: Es el modo en que los miembros de la organización perciben a la dirección y a los líderes, su comportamiento, así como su estilo de relación con el resto de los empleados".

- Según **(Margarita Chiang Vega 2010)**, menciona que: "Para describir y valorar el clima de una organización es necesario dejar la naturaleza

intuitiva del clima que se ha utilizado en muchos estudios y tratar de conocer los factores clave en el sistema de interacción-influencia que intervienen en su determinación. A continuación, se determinarán aquellas dimensiones que son propias del clima organizacional:

- Naturaleza multidimensional del clima: El poder determinar qué es el clima organizacional habría que ponerlo en este carácter multidimensional del concepto que debería ser captado en la medición del mismo. Estas dimensiones han sido determinadas a través de medidas de las percepciones individuales mediante cuestionarios.
- Dimensiones de clima de una perspectiva general: Las investigaciones acerca del clima organizacional se basaron en medidas generales y existe un acuerdo entre los autores sobre algunas de ellas como comunes a la mayoría de los estudios. El modo que se utilizó para delimitar las dimensiones ha sido establecer un conjunto amplio de características, esas investigaciones resaltaron cuatro:
  - Autonomía Individual.
  - Grado de estructuración impuesta sobre la posición ocupada.
  - Orientación hacia la recompensa.
  - Consideración, afecto y apoyo.
- Dimensiones de clima desde una perspectiva específica: Es una de las más importantes aportaciones y avances en la investigación del clima organizacional que se ha desarrollado, la evaluación básica es el reconocimiento de que una organización existen diferentes climas, estos pueden ser: de un servicio determinado, la seguridad, la

innovación, etc., y entonces se construyen los instrumentos específicos que sirven para medir aquellos aspectos que se consideran relevantes al clima, de esta manera se limita el número de dimensiones utilizando variables de criterio: Creatividad, Innovación, Seguridad, Comunicación, Actualización Técnica, Compromiso, Transferencia de aprendizaje, Meta-Análisis de estudio de investigación, Servicio".

- Según **(Caraveo 2004)**, cita a: "(Litwin y Stringer), resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

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

  b) Responsabilidad individual: Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.

  c) Remuneración: Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.

  d) Riesgos y toma de decisiones: Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.

  e) Apoyo: Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

  f) 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".

2.2 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS REFERENCIAS ANTERIORES:

Tabla 1: Análisis comparativo del clima organizacional.

CLIMA ORGANIZACIONAL		
Margarita Chiang Vega 2010	**Martínez 2016**	**Brunet 2011**
Según este autor afirma que: "La definición del clima organizacional es constructo, es un tema que hasta ahora muchos investigadores pretenden llegar a entender, apoyándose de estudios de autores conocidos, el clima organizacional se refiere a las características organizacionales valoradas a través de percepciones donde se supone que dominan los factores situacionales u organizacionales a esquemas cognitivos, de donde los factores individuales son los principales determinantes".	Según este autor indica que: "El clima organizacional es descriptivo, se refiere a percepciones descriptivas del entorno laboral de la organización, esta puede abordarse bien desde un punto de vista analítico mediante estudios cuantitativos con cuestionario, se podría decir que el clima organizacional se refiere a <<qué>> ocurre en la organización. Es una cualidad organizacional, un buen clima organizacional redunda en una mayor satisfacción en el trabajo. El clima organizacional tiene importante influencia sobre las actitudes y conductas en las organizaciones, así como en el desempeño empresarial".	Según este autor indica que: "Existe una polémica bastante grande respecto a la definición del clima organizacional, en efecto el clima organizacional puede ser sentido por un individuo, sin que esté necesariamente consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen, de esta forma resulta difícil medir el clima, puesto que nunca se sabe muy bien si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización".

Elaboración: Propia.

- **Análisis comparativo: Clima organizacional**

  - De acuerdo con las definiciones del cuadro comparativo del clima organizacional podemos decir que los tres autores concuerdan que el clima organizacional se basa en las percepciones por los miembros de la organización es decir la comprensión u opinión individual relacionado con las emociones, actitudes personales frente a la organización.
  - Según los autores Margarita Chiang y Brunet coinciden que la definición del clima organizacional es un tema difícil de entender para muchos investigadores, ellos llegan a la conclusión que las determinantes del clima organizacional son los factores individuales en este caso estos factores vendrían a ser los empleados ya que ellos tienen una percepción distinta frente a la organización y por lo tanto resulta difícil medir el clima organizacional.

Tabla 2: Análisis comparativo de los modelos del clima organizacional.

MODELOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL		
Amorós 2007	**Margarita Chiang Vega 2010**	**Caraveo 2004**
Según Amorós, menciona que: "El modelo del clima organizacional se basa en dos variables: **Variables Dependientes**: Se refiere a factores claves que se quiere explicar o predecir y que son afectados por otros factores, a continuación, se mencionan las siguientes variables dependientes: Productividad, ausentismo, rotación y satisfacción en el trabajo. **Variables Independientes:** Son la supuesta causa de algún cambio en las variables dependientes: Variables de nivel individual, variables a nivel de grupo y las variables a Nivel de Sistemas de Organización".	Según este autor indica que: "Se pueden distinguir tres clases de modelos del clima organizacional: **Modelos Aditivos:** Estos modelos son fácil de utilizar y abundantes en la literatura. Cada variable influye separada pero directa y acumulativamente en los resultados. **Modelo Mediadores:** En estos modelos se asume que algunas variables contextuales ejercen su influencia de modo indirecto afectando en principio a otras variables más directamente relacionadas con los resultados. **Modelos Interactivos:** Estos modelos son más complejos a causa de la interpelación de cada variable con la otras. Asimismo, asumen que el clima no solo influye, sino que es influido por el conjunto de variables en un proceso múltiple y de simultaneidad de efectos, las variables es estos modelos pueden ser dependientes o independientes".	Según este autor menciona en su investigación a: "(Likert) para mencionar los tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: **Las variables causales:** llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. **Las variables intermedias:** reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones. **Las variables finales:** denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas".

Elaboración: Propia.

- **Análisis comparativo: Modelos del clima organizacional**

  - En el cuadro comparativo de los modelos del clima organizacional Margarita Chiang hace mención de tres tipos de modelos que son: aditivos, mediadores e interactivos, a lo que los otros dos autores coinciden y mencionan también los modelos interactivos los cuales pueden ser independientes o causales, que se basan en la productividad, ausentismo, rotación y satisfacción en el trabajo de los colaboradores. Por otro lado, están las variables intermedias que es un estado interno de la empresa como la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones y finalmente están las variables finales o dependientes, esta última variable resulta de las variables independientes y las intermedias ya que influye mucho en la evolución y en los resultados que espera obtener la organización es decir que asumen que el clima no solo influye, si no que es influido por el conjunto de esas variable.

Tabla 3: Características del clima organizacional.

CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL		
Brunet 2011	**Rodriguez 2001**	**Chiavenato 2011**
Según este autor presenta: "Las características propias del concepto de clima: - El clima es un concepto molecular y sintético como personalidad. - El clima es una configuración particular de variables situacionales. - Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo. - El clima tiene una connotación de continuidad, pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto, puede cambiar después de una intervención particular. - El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización. - El clima es fenomenológicamente exterior al individuo, quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza. - El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no siempre es consciente). - Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente. - Tiene consecuencias sobre el comportamiento. - Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento".	Según este autor menciona que: "El clima organizacional se caracteriza por: -Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta 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. - Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima. - Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos".	Según este autor considera: "Las siguientes características: -El clima organizacional tiende hacer y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes. - Representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización. - El clima organizacional a los aspectos de la organización provoca diversos tipos de motivación en sus miembros. Indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. - Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados".

Elaboración: Propia.

- **Análisis comparativo: Características del clima organizacional**

  - En el cuadro comparativo del clima organizacional analizaremos las distintas opiniones de los tres autores mencionados, en el caso del primer autor Brunet, indica que el clima puede variar en una organización porque esta determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas. En cambio, el segundo autor Rodriguez menciona que el clima organizacional se caracteriza por ser permanente, es decir que las empresas guardan cierta estabilidad permanente con ciertos cambios graduales, nos indica también que los trabajadores modifican el clima laboral y también afectan sus propios comportamientos y actitudes y esto genera algo positivo o negativo tanto para la organización como para los trabajadores. Chiavenato en su opinión menciona que el clima organizacional a los aspectos de la organización provoca diversos tipos de motivación en sus miembros. Entre estas opiniones podemos decir que es importante que en una organización exista un buen clima organizacional ya que si no lo hay puede traer problemas en la organización como rotación, y ausentismo, ya que los trabajadores pueden estar insatisfechos.

Tabla 4: Análisis comparativo de las dimensiones del clima organizacional.

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL		
Martínez 2016	**Margarita Chiang Vega 2010**	**Caraveo 2004**
"Según este autor menciona las siguientes dimensiones: **Autonomía:** Se refiere al grado en que los miembros de la organización perciben que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar cada paso a sus superiores y en general. Asimismo, el grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias. **Cooperación y apoyo:** Es el grado en que los miembros perciben que en la organización existe un buen ambiente de compañerismo, cordialidad y apoyo a su desarrollo en la organización. **Reconocimiento:** Es el grado en que los miembros de la organización perciben que reciben un reconocimiento adecuado a su trabajo y a su contribución a la organización. **Organización y Estructura:** Es el grado en que los miembros perciben que los procesos de trabajo están bien organizados y coordinados, son claros y eficientes, sin excesivas	Según este autor menciona que: "Para describir y valorar el clima de una organización es necesario dejar la naturaleza intuitiva del clima que se ha utilizado en muchos estudios y tratar de conocer los factores clave en el sistema de interacción-influencia que intervienen en su determinación. A continuación, se determinarán aquellas dimensiones que son propias del clima organizacional: **Naturaleza multidimensional del clima:** El poder determinar qué es el clima organizacional habría que ponerlo en este carácter multidimensional del concepto que debería ser captado en la medición del mismo. Estas dimensiones han sido determinadas a través de medidas de las percepciones individuales mediante cuestionarios. **Dimensiones de clima de una perspectiva general:** Las investigaciones acerca del clima organizacional se basaron en medidas generales y existe un acuerdo entre los autores sobre algunas de ellas como comunes a la mayoría de los estudios. El modo que se utilizó para delimitar las	Según este autor cita a: "(Litwin y Stringer), resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones: **Estructura:** Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización. **Responsabilidad individual:** Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón. **Remuneración:** Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho. **Riesgos y toma de decisiones:** Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo. **Apoyo:** Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

restricciones organizacionales o formulismos burocráticos. **Innovación:** Es el grado en que los miembros de la organización perciben que existe receptividad para expresar e implantar nuevas ideas, métodos y procedimientos, y en general, para la creatividad y el cambio, aceptando los riesgos que supone. **Transparencias y equidad:** Es el grado en que los miembros de la organización perciben que las prácticas y las políticas organizacionales son claras, equitativas y no arbitrarias, especialmente en cuanto a valoración del desempeño y oportunidades de promoción. **Motivación:** Es el grado en que los miembros perciben que en la organización se pone énfasis y se motiva el buen desempeño y la producción destacada, generándose implicación y compromiso con la actividad realizada. **Liderazgo:** Es el modo en que los miembros de la organización perciben a la dirección y a los líderes, su comportamiento, así como su estilo de relación con el resto de los empleados”.	dimensiones ha sido establecer un conjunto amplio de características, esas investigaciones resaltaron cuatro: Autonomía Individual, Grado de estructuración impuesta sobre la posición ocupada, Orientación hacia la recompensa, Consideración, afecto y apoyo. **Dimensiones de clima desde una perspectiva específica:** Es una de las más importantes aportaciones y avances en la investigación del clima organizacional que se ha desarrollado, la evaluación básica es el reconocimiento de que una organización existen diferentes climas, estos pueden ser: de un servicio determinado, la seguridad, la innovación, etc., y entonces se construyen los instrumentos específicos que sirven para medir aquellos aspectos que se consideran relevantes al clima, de esta manera se limita el número de dimensiones utilizando variables de criterio: Creatividad, innovación, seguridad Comunicación, Actualización Técnica, Compromiso, Transferencia de aprendizaje, Meta-Análisis de estudio de investigación, Servicio”.	**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”.

Elaboración: Propia.

- **Análisis comparativo: Dimensiones del clima organizacional**

  - En el cuadro comparativo de las dimensiones podemos analizar que los tres autores hacen mención que para valorar el clima organizacional determinan ciertas dimensiones en el estudio de la investigación del clima organizacional, cada uno de ellos resalta sus dimensiones coincidiendo en algunas dimensiones como, por ejemplo: autonomía, estructura, apoyo.
  - De acuerdo a los estudios de estos tres autores podemos desarrollar con mayor facilidad nuestro trabajo de investigación ya que estas dimensiones son una herramienta necesaria para la elaboración de las preguntas del cuestionario y la obtención de resultados.

2.3 ANÁLISIS CRÍTICO:

- ✓ De acuerdo a nuestro análisis comparativo podemos decir que la definición del clima organizacional es constructo hasta el día de hoy, es decir que es un tema que hasta ahora muchos investigadores pretenden llegar a entender, gracias a esos estudios que hicieron podemos entender el clima organizacional y nos ayuda a desarrollar con un enfoque más amplio nuestro trabajo de investigación.
- ✓ Según el análisis comparativo los modelos del clima organizacional, podemos identificar qué tipo de variables independientes y dependientes nos pueden servir para desarrollar estrategias que nos permitan mejorar el clima organizacional de la empresa Botica Médico Dental Monica.
- ✓ Las dimensiones analizadas en el cuadro comparativo nos ayudaran en la elaboración de la encuesta basada en la escala de Likert, porque nos permitirá medir la percepción individual de los colaboradores.

CAPÍTULO 3:

MARCO REFERENCIAL

3.1 ANTECEDENTES GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN:

3.1.1 Breve historia de la empresa:

Botica Médico Dental Monica es una empresa Tacneña, que en sus inicios fue creada como Artículos Dentales Monica en el año 2010, en el transcurso de los años fue creciendo y con las nuevas leyes se cambió al rubro de “botica” en el año 2015, siendo hoy en día la dueña y gerente la señora María Mónica Zegarra, La empresa en sus inicios contaba con 3 colaboradores incluida la gerente y dueña, hoy en día cuenta con 7 colaboradores, en sus primeros años la empresa proveía al público uniformes de tela para odontólogos, y a través de los años fue implementando nuevos productos para los clientes, teniendo éxito con la venta de estos productos, también ha ido implementando equipos odontológicos y médicos en general y de ortopedia ya que en la ciudad de Tacna hay mucha demanda. La empresa Botica Médico Dental Monica en el año 2018 ha apostado con la importación de algunos insumos por la demanda de sus productos a ofrecer, no solamente en la ciudad de Tacna, si no también tienen clientes de otras ciudades como Ilo, Moquegua y la frecuencia de las personas provenientes del vecino país de Chile, los precios competitivos que brinda la empresa fueron, y es uno de los factores que ayuda a la empresa a seguir creciendo cada día. La empresa en los próximos años, tiene como objetivo expandirse y abrir una nueva sucursal en la ciudad Tacna.

3.1.2 Logo de la empresa:

Figura 3.1: Logotipo de la empresa Botica Médico Dental Monica

Fuente: Botica Médico Dental Monica.

3.1.3 Descripción de la empresa:

La empresa Botica Médico Dental Monica se dedica a la venta al por mayor y menor de insumos y equipos odontológicos y médicos, actualmente no solamente provee a los dentistas y estudiantes de odontología productos dentales de alta calidad y precios competitivos, sino también al público en general, la empresa espera seguir creciendo y abrir nuevas sucursales en la ciudad de Tacna.

- **Naturaleza jurídica:**

  Persona Jurídica con RUC: 20600602315

- **Localización:**

  Se Localiza en la ciudad de Tacna, con dirección en la Av. Bolognesi #838 int. 102.

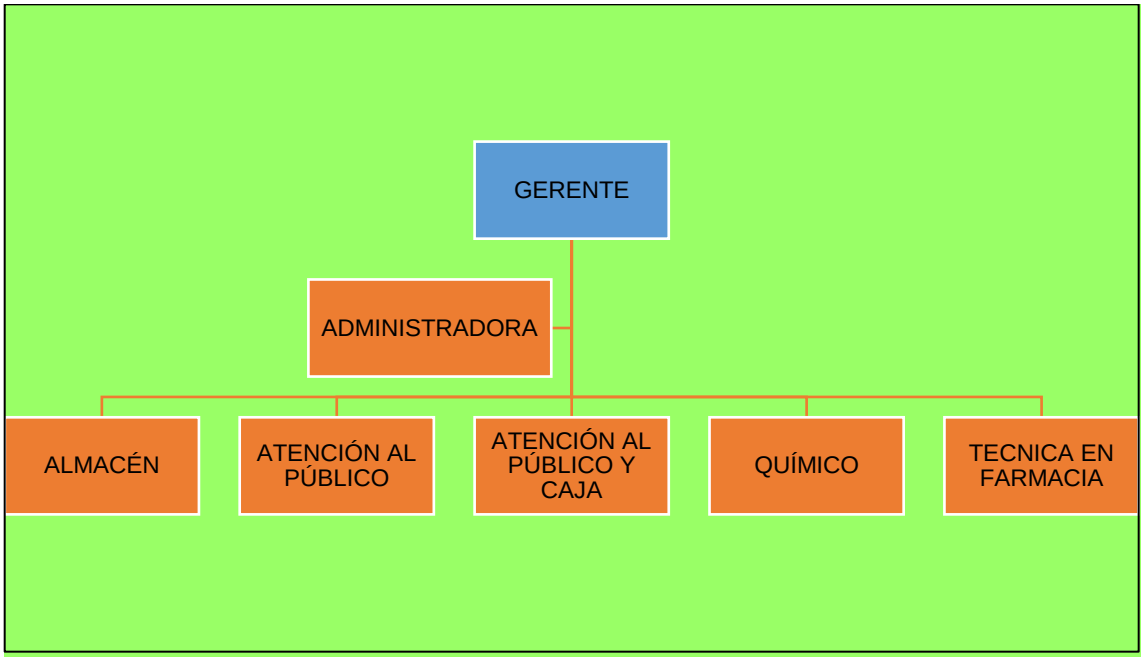
- **Cantidad de colaboradores:**

  Cuenta con 7 colaboradores.

3.1.4 Organigrama:

El presente organigrama nos refleja la estructura organizacional de la empresa Botica Médico Dental Monica, con la asignación de los cargos respectivos.

Figura 3.2: Organigrama de la empresa Botica Médico Dental Monica



Fuente: Botica Médico Dental Monica.

3.1.5 Misión:

"Brindar a los estudiantes y profesionales de la salud dental las herramientas necesarias para facilitar y mejorar su práctica profesional con materiales de alta calidad generando confianza y fidelidad. Esperando que nuestros clientes nos premien con un liderazgo en ventas permitiendo que nuestra empresa y nuestros colaboradores prosperen".

3.1.6 Visión:

"Con innovación y desarrollo liderar en el mercado de la ciudad de Tacna en la comercialización de productos dentales, reconocida por la calidad de nuestros productos, servicios y personal. Ser un buen lugar donde trabajar, donde las personas encuentren felicidad e inspiración para dar lo mejor de sí".

3.1.7 Valores:

- Honestidad: Tratamos de hacer lo correcto, esto nos hace obrar con integridad y rectitud, respetando las políticas de la empresa y reglas de la sociedad.
- Creatividad: Buscamos constantemente innovar, buscar nuevas formas de hacer las cosas de modo que sea beneficioso para nosotros y nuestros clientes.
- Responsabilidad: Tomamos decisiones de manera consciente, asumimos las consecuencias de dichas decisiones y reparamos los errores cuando la situación lo amerite.
- Confianza: Que se refleja en la seguridad y respaldo que sentimos por nuestros colaboradores, creemos en las buenas intenciones de todos.
- Respeto: Aceptamos, valoramos y apreciamos las cualidades de los demás y sus derechos, y también reconocemos nuestro valor propio.

3.1.8 Objetivos:

- ✓ Ser una empresa líder en la comercialización de productos odontológicos en la ciudad de Tacna.
- ✓ Para el año 2021 abrir una nueva botica dental en la ciudad de Tacna.
- ✓ Se busca ser una empresa eco-amigable al reducir el despacho de bolsas de plástico en la empresa.

3.1.9 Productos ofrecidos:

Tabla 5: Lista de productos odontológicos.

Productos en general	Descripción
Materiales quirúrgicos desechables	- Guantes - Mandiles - Botas - Campos de trabajo - Gorros - Barbijos - Eyectores - Etc.
Medicamentos para boca	- Disolvente de gutapercha - Adhesivo para brackets - Cementos odontológicos - Desensibilizantes - Pastas dentales - Colutorios dentales - Anestesia dental - Etc.

Material de trabajo dental	- Ceras odontológicas - Brackets - Limas y fresas - Algodoneros - Espátulas - Alicates de ortodoncia - Instrumental odontológico - Etc.
Equipos odontológicos	- Unidades dentales - Compresoras - Ultrasonidos - Lámparas led - Piezas de mano - Micromotor - Articuladores - Destilador - Scaler - Lampara para blanqueamiento - Etc.
Equipos médicos	- Selladora de mangas de esterilización - Carrito auxiliar - Autoclaves - Estetoscopio - Tensiómetros - Termómetro digital - Etc.

Ortopedia	- Bastones - Andador - Rodilleras - Fajas lumbares - Fajas postoperatorias - Correctores de postura - Muñequeras - Menisqueras - Cabestrillos - Coderas - Etc.
Insumos médicos	- Alcohol - Algodón - Agua oxigenada - Alcohol yodado - Suero fisiológico - Agua destilada - Etc.

Elaboración: Propia.

Figura 3.3: Productos y equipos odontológico

Fuente: Imágenes referenciales de Google.

3.2 ANTECEDENTES ESPECÍFICOS DE ÁREA:

- **Gerente General**: Sra. María Mónica Zegarra

  Propietaria de la empresa, es quien toma las decisiones finales, concretas las compras y ventas de los productos con los proveedores, otorga las firma y sellos correspondientes.

- **Administración:** Sra. Susana Olivera Zegarra.

  Encargada de la administración de la empresa, según las decisiones tomadas por la gerente general, encargada de que toda el área de administración este al día con todas las tramitaciones según SUNAT, como la empresa no cuenta con un área de RRHH también se encarga de los pagos del personal, verificar que los colaboradores cumplan con sus funciones, es responsable de los diferentes pagos que la empresa requiera.

- **Químico:** Sr. Luis Llanque Lipe

  Encargado de orientar el buen uso de los medicamentos, encargado de la asesoría de las disposiciones establecidas por la DIGEMID, entre otras.

- **Técnica en Farmacia:** Srta. Cinthya Larico Siguairo

  Encargada del asesoramiento de medicamentos, encargada de controlar las temperaturas correctas que necesitan ciertos productos, encargada de verificar las fechas de vencimiento de cada producto, entre otras.

- **Atención al público:** Srta. Odette Quispe Choque

  Encargada de realizar las ventas directas con los clientes de manera presencial, por vía telefónica y por WhatsApp, encargada del asesoramiento a los clientes de los diferentes productos y entrega de

productos por delivery a los diferentes consultorios dentales, encargada de emitir boletas y facturas electrónicas, entre otros.

- **Caja:** Sr. Jimmy Mena Zegarra

  Encargado del manejo de dinero de las ventas del día y ventas por medio de tarjetas Visanet, Izipay, entradas y salida de dinero, encargado de hacer transferencias de dinero, encargado de emitir boletas y facturas electrónicas entre otros.

- **Almacén:** Sr. José Luis Olivera Zegarra

  Encargado de realizar algunos pedidos asignados por la administradora, encargado de la recepción de los productos dentales y unidades dentales, encargado del envío de unidades dentales y equipos a los diferentes clientes de otras ciudades.

3.3 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL:

- **Análisis del entorno: PESTE**

  - ✓ **Factor Político:**

    Según la: "Ley N.º 26842, Ley General de Salud, señalan que la salud es condición indispensable del desarrollo humano y medio fundamental para alcanzar el bienestar individual y colectivo, por lo que la protección de la salud es de interés público, siendo responsabilidad del Estado regularla, vigilarla y promoverla; Esta nueva Ley, dispone que el Ministerio de Salud es competente en productos farmacéuticos, así como en investigación y tecnologías en salud, según, Decreto Legislativo Nº 1161, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Salud. Por ello es relevante hacer un

análisis de la respuesta del Estado Peruano frente al COVID 19, en el marco de un Estado debilitado, con líderes cuestionados por la sociedad, la mayoría de autoridades representativas con problemas judiciales por corrupción y con un proceso electoral reciente (enero 2020) que determina un nuevo parlamento, con menos del 50% del voto la población electoral y con el sistema de salud colapsado. Nuestro sistema de salud de orientación principalmente mercantilista, desregulado y con enormes carencias de recursos humanos, equipamiento e infraestructura, y con bajos niveles de gobernabilidad debe enfrentar esta pandemia.

Que, a efecto de establecer la conformación de la RENETSA, el Despacho Viceministerial de Salud Pública coordinó y convocó la participación de la Dirección de Prevención y Control de Enfermedades No Transmisibles, Raras y Huérfanas de la Dirección General de Intervenciones Estratégicas en Salud Pública, del Instituto de Evaluación de Tecnologías en Salud e Investigación (IETSI) del Seguro Social de Salud (ESSALUD), del Instituto Nacional de Salud (INS) y de la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (DIGEMID) , siendo RENETSA responsable de realizar la evaluación de tecnologías sanitarias y evaluación económica, destinadas a proponer las mejores estrategias en la prevención, diagnóstico, tratamiento, rehabilitación y atención integral". (RESOLUCIÓN MINISTERIAL Nº 190-2020-MINSA 2020).

- ✓ **Factor Económico:**

Según los: “Datos estadísticos del INEI en el primer trimestre del año 2020, el Producto Bruto Interno (PBI) a precios constantes de 2007, registró una disminución de -3,4%, explicado por la contracción de la demanda interna (-1,8%) y el comportamiento negativo de nuestras exportaciones (-10,1%). La pandemia provocada por el COVID-19 tiene severos efectos en la salud de las personas de las diferentes sociedades, y también está afectando la actividad económica mundial. Las proyecciones indican que las medidas adoptadas por los países para contener el avance de la pandemia, provocará una drástica contracción del crecimiento internacional. La demanda interna disminuyó -1,8%, debido a la reducción en el consumo final privado de -1,7% y de la inversión bruta fija (-10,0%), atenuado por el incremento del consumo final del gobierno (7,2%).

El gasto de consumo final privado decreció en -1,7%. Los resultados de la Encuesta Permanente de Empleo muestran una disminución en el ingreso mensual promedio nominal de los trabajadores de -0,4%, así como, la caída del empleo en -0,1%. Los resultados preliminares de la ENAHO reportan incremento en el ingreso laboral real”, (INEI 2020).

Tabla 6: Oferta y Demanda trimestral.

Oferta y Demanda Global	2019/2018					2020/2019
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.
Producto Bruto Interno	**2,4**	**1,2**	**3,2**	**1,8**	**2,2**	**-3,4**
Extractivas	0,6	-2,0	0,7	2,0	0,2	-3,0
Transformación	0,0	-2,8	3,8	-3,1	-0,7	-11,0
Servicios	3,8	3,8	3,8	3,9	3,8	-0,7
Importaciones	0,5	1,1	3,4	0,1	1,3	-4,4
Oferta y Demanda Global	**2,0**	**1,2**	**3,3**	**1,4**	**2,0**	**-3,6**
Demanda Interna	**2,3**	**1,9**	**4,2**	**1,2**	**2,4**	**-1,8**
Consumo Final Privado	3,3	2,6	3,1	2,8	3,0	-1,7
Consumo de Gobierno	2,4	4,6	7,9	3,2	4,5	7,2
Formación Bruta de Capital	-0,5	-1,3	5,4	-3,9	-0,3	-7,1
Formación Bruta de Capital Fijo	1,4	5,7	5,4	-0,5	2,9	-10,0
Público	-8,2	5,9	0,5	-3,5	-0,8	11,8
Privado	3,8	5,6	6,7	0,4	4,0	-14,9
Exportaciones	**1,1**	**-1,5**	**0,1**	**2,4**	**0,5**	**-10,1**

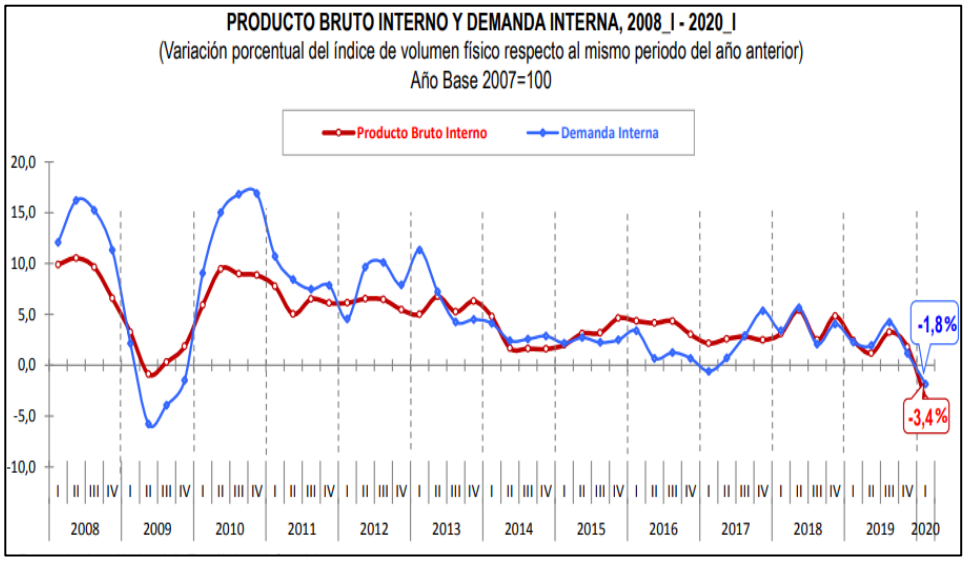
Fuente: INEI.

"El gasto de consumo final del gobierno aumentó en 7,2%, por el mayor gasto en administración pública y defensa (9,5%) y salud pública (7,1%). La inversión bruta fija disminuyó en -10,0%, explicado por la contracción en la realización de nuevas construcciones en -13,3%, y de las inversiones en maquinaria y equipo (-5,8%), por los menores gastos en maquinaria y equipo de origen importado (-6,5%) y de origen nacional (-4,6%). El volumen de productos exportados de bienes y servicios se redujo en -10,1%, explicado principalmente por la menor demanda externa de productos tradicionales y no tradicionales que disminuyeron en -10,6% y -6,4% respectivamente. Las importaciones descendieron en -4,4% por las menores compras de bienes de consumo, y bienes

de capital y materiales de construcción en -6,1% cada uno; y de las adquisiciones de materias primas y productos intermedios (-0,8%). Las medidas tomadas por los países, en particular por nuestros principales socios comerciales como EE.UU. y China, para contener el avance del COVID-19, repercutió en la demanda externa de los bienes y servicios. La disminución del Producto Bruto Interno (-3,4%), por

actividades económicas en el primer trimestre del año, se debió a la evolución desfavorable de las actividades de transformación (-11,0%), extractivas (-3,0%) y de servicios (-0,7%). El PBI desestacionalizado en el trimestre de análisis, disminuyó en -5,0% respecto al trimestre inmediato anterior", (INEI 2020).

Gráfico 1: PBI Y Demanda Interna



Fuente: INEI.

“Los estudios estadísticos en el primer trimestre de 2020, el valor agregado bruto de la actividad comercio, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas a precios constantes de 2007, registró una reducción de -6,2%. El subsector, comercio al por mayor y menor decreció en -6,0%, y los servicios de mantenimiento y reparación de vehículos automotores en -8,7%. La caída de -6,0% del subsector comercio al por mayor y menor se explica por el decrecimiento de la venta al por mayor de otros enseres domésticos (-10,5%); computadoras, equipo periférico y programas informáticos (-9,8%); combustibles sólidos, líquidos y gaseosos y de productos conexos (-6,1%); y otro tipo de maquinaria y equipo (-5,8%). Asimismo, mostraron disminución las ventas al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en almacenes especializados (-15,5%); y combustible para vehículos automotores en almacenes especializados (-9,4%). Atenuaron este decrecimiento, el desempeño positivo de las ventas al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador en almacenes especializados (9,2%); y alimentos bebidas y tabaco al por menor y por mayor, en 8,2% y 6,9% respectivamente. La actividad comercio fue una de las actividades económicas más afectadas por las medidas gubernamentales de aislamiento social obligatorio; sin embargo, se exceptuaron a los establecimientos comerciales de primera necesidad y farmacias”, (INEI 2020).

Tabla 7: Valor Agregado Bruto

COMERCIO: VALOR AGREGADO BRUTO

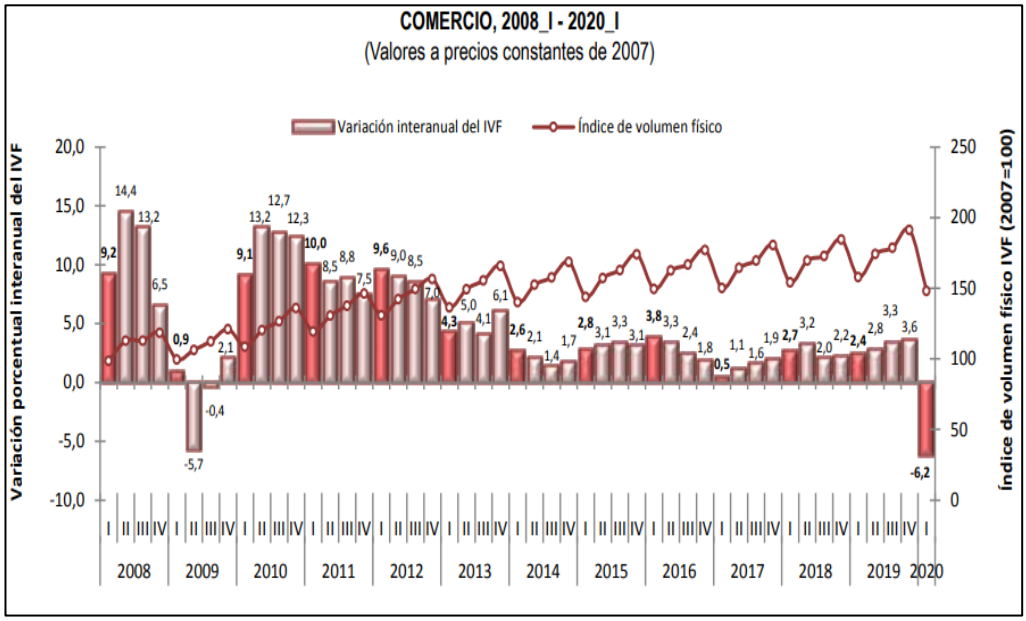
(Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo período del año anterior)

Valores a precios constantes de 2007

Actividad	2019/2018					2020/2019
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.
Comercio	**2,4**	**2,8**	**3,3**	**3,6**	**3,0**	**-6,2**
Comercio al por mayor y menor	2,6	2,9	3,4	3,7	3,2	-6,0
Mantenimiento y reparación de vehículos automotores	0,7	0,7	1,9	2,3	1,4	-8,7

Fuente: INEI

Gráfico 2: Comercio 2018



Fuente: INEI

- ✓ **Factor Social:**

Según diario Gestión indica que: “El 16 de marzo del presente año el presidente Martín Vizcarra anunció en el marco de una Declaratoria de Estado de Emergencia Nacional (D.S N° 044 2020-PCM) para evitar más contagios por el coronavirus (COVID-19) en el país.

El jefe de Estado subrayó que el decreto establece que únicamente pueden circular por las vías de uso público para la prestación y acceso a servicios y bienes esenciales como adquisición, producción y abastecimiento de alimentos lo que incluye almacenamiento y distribución para la venta al público; así como adquisición, producción y abastecimiento de productos farmacéuticos y de primera necesidad al igual que asistencia a centros de servicios y centros de salud así como centros de diagnóstico en casos de emergencia, retorno al lugar de residencia. La Policía Nacional y las Fuerzas Armadas adoptaron las medidas para garantizar los servicios públicos. Durante el estado de emergencia quedo restringido el ejercicio de los derechos constitucionales relativos a la libertad y a la seguridad personales y la inviolabilidad del domicilio y la libertad de reunión de tránsito en el territorio nacional.

Asistencia y cuidado a personas adultas mayores, niñas, niños, adolescente, dependientes, personas con discapacidad o personas en situación de vulnerabilidad; entidades financieras,

seguros, pensiones, así como los servicios complementarios y conexos que garanticen su adecuado funcionamiento.

Producción, almacenamiento, transporte, distribución y venta de combustible; medios de comunicación y centrales de atención telefónica". (GESTION 2020)

- ✓ **Factor Tecnológico:**

"Según la Cámara de Comercio de Lima indica que: "Trabajar desde casa es la nueva normalidad con las oficinas cerradas, las empresas pueden mantener comunicación con sus empleados mediante videoconferencias y otras herramientas de comunicación en línea para trabajar desde casa. Las aulas escolares, institutos tecnológicos y universitarias de todas las edades también se trasladaron a las clases en línea mediante medios virtuales siendo la aplicación Zoom la más usada en esta pandemia en la cual los usuarios pueden organizar reuniones, seminarios web y salas de conferencias virtuales con gran cantidad de participantes.

Luego de la cuarentena, en el Perú existirá una explosión de las ventas online, por lo que las empresas que no tenían experiencia en el canal online podrían iniciar un proceso de transformación digital, de acuerdo a la Cámara de Comercio de Lima.

Existe una oportunidad para todas las empresas en el país a través del comercio electrónico y la economía digital, así como para aquellas que no tenían experiencia en el canal online, ya que este podría ser el inicio de su incursión en el eCommerce y de su

proceso de transformación digital", (Cámara de Comercio de Lima 2020).

- ✓ **Factor Ecológico:**

Según diario El Peruano indica que: "En el año 2018 el poder legislativo aprobó La Ley N° 30884, que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables, prohíbe el consumo de aquellos productos de plástico que son innecesarios, es decir, aquellas que no se pueden reciclar.

El objeto de la ley es establecer el marco regulatorio sobre el plástico de un solo uso, otros plásticos no reutilizables y los recipientes o envases descartables de poliestireno expandido (Tecnopor) para alimentos y bebidas de consumo humano en el territorio nacional.

Tiene como finalidad contribuir en la concreción del derecho que tiene toda persona a gozar de un ambiente equilibrado y adecuado al desarrollo de su vida, reduciendo para ello el impacto adverso del plástico de un solo uso, de la basura marina plástica, fluvial y lacustre y de otros contaminantes similares, en la salud humana y del ambiente.

Esta ley se realizará de manera progresiva, están incluidos supermercados, autoservicios, almacenes, comercios en general u otros establecimientos similares, así como sus contratistas o prestadores de servicios, dentro del plazo de treinta y seis (36)

meses contados desde la vigencia de la presente ley, deben reemplazar en forma progresiva la entrega de bolsas de base polimérica no reutilizable, por bolsas reutilizables u otras cuya degradación no generen contaminación por microplástico o sustancias peligrosas y que aseguren su valorización.

Los establecimientos deben cobrar, por cada bolsa que entregan, como mínimo una suma equivalente al precio del mercado, debiendo informarse en forma explícita al consumidor.

El Ministerio del Ambiente efectuará acciones de educación, sensibilización, promoción de investigación, tecnología u otras relacionadas al consumo y/o producción sostenible del plástico y proyectos orientados a mitigar el impacto negativo en el ambiente y la contaminación producida por el plástico.

El reglamento define la periodicidad, medios de información y demás mecanismos para la aplicación de esta norma", (El Peruano 2018).

- **Análisis interno: AMOFHIT**
  - ✓ **Administración y Gerencia:**
    - La Botica Médico Dental Monica cuenta con una gerente general y administradora, son las encargadas de la toma de decisiones finales en la empresa en el aspecto estratégico u operacional.
    - Tiene un bajo nivel en la especificación de las funciones claras para los colaboradores.

- Existe un nivel bajo en la motivación en los colaboradores.

✓ **Marketing y Ventas:**

- En la empresa la administradora cumple con la función de promocionar los productos por medio de las redes sociales (Facebook),
- La administradora es la encargada de supervisar que se cumplan las funciones del equipo de ventas. Tienen buen posicionamiento en el mercado.
- Tienen buena calidad de productos y precios competitivos.
- Existen clientes satisfechos por la calidad de productos ofrecidos y es reconocido por los clientes.
- La empresa cuenta con un local con buena ubicación.
- La empresa cuenta con movilidad propia para la distribución de equipos y unidades dentales.

✓ **Operaciones y logística:**

- Existe un encargado en esta área, quien gestiona la recepción y coteja los productos,
- La empresa cuenta con proveedores de confianza que les provee productos de calidad.
- Existe un control de inventario.
- No existe capacitación frecuente.

- ✓ **Finanzas y contabilidad:**
  - La empresa cuenta con un capital para la contratación de un personal encargado de llevar la contabilidad de la empresa, se encargan en llevar el flujo de gastos ingresos y pagos de manera interna y externa.
  - La empresa tiene buenos índices financieros.
  - La empresa tiene buena rentabilidad.
- ✓ **Recursos humanos y Cultura:**
  - De esta área de ocupa la administradora quien tiene a su cargo al personal, tiene a su cargo los respectivos pagos al personal, se ocupa de la selección del personal.
  - No cuenta con políticas de capacitación frecuentes para los colaboradores.
  - No cuentan con políticas de incentivos.
- ✓ **Sistemas de información:**
  - La administradora cuenta con información beneficiosa y existen algunas propuestas para mejorar la tecnología y estar actualizados y agilizar los procesos, pero deben ser evaluados por la gerente y contar con un presupuesto previo.
  - Existe un nivel bajo en la capacitación al personal de la empresa en los nuevos sistemas de información y comunicación.

- ✓ **Tecnología:**
  - La empresa cuenta con un sistema de comprobantes de pagos electrónico (boleta y factura).
  - La empresa cuenta con un sistema integrado de seguridad. realizan los cobros realizan cobros medio de tarjeta de crédito o débito (Visanet e Izipay).
  - Cuentan con un sistema de inventario computarizado.
  - La empresa cuenta con el uso de computadoras e impresoras.

- **Análisis FODA:**

Tabla 8: FODA

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
1. Rentabilidad financiera. 2. Posicionamiento en el mercado Local. 3. Productos de calidad. 4. Precios competitivos. 5. Uso de tecnología (cámaras de seguridad, emisión de comprobantes de pago electrónicos, sistema de inventario computarizado).	1. Bajo nivel de especificación de funciones claras para los colaboradores. 2. Falta de motivación de los colaboradores. 3. Falta de un plan de capacitación. 4. La empresa cuenta con un local pequeño. 5. No hay implementación de plataformas en la venta online
Oportunidades (O)	**Amenazas (A)**
1. Reactivación económica para las Mypes. 2. Leyes que permiten el funcionamiento de farmacias y boticas en tiempos de pandemia, COVID-19. 3. Crecimiento de la tecnología en la industria Retail. 4. Crecimiento del poder adquisitivo de la población del cuidado personal y de la salud. 5. Desempeño positivo en ventas de productos farmacéuticos (salud).	1. Ausencia de consumidores chilenos en Tacna. 2. Nuevas boticas dentales en la ciudad de Tacna. 3. Precios elevados de los productos por parte de los proveedores. 4. Cierre temporal de universidades y tecnológicos por el estado de emergencia. 5. La concentración de precios en cadenas.

Elaboración: Propia.

3.4 ANÁLISIS CRÍTICO:

- ✓ Para poder determinar el análisis FODA fue necesario conocer la parte interna de la empresa mediante el análisis AMOFHIT y la parte externa con el análisis PESTE, creemos que es importante porque mediante estos análisis podemos llegar a tener mayor información para el trabajo de investigación y poder realizar un plan que permita que la empresa mejore en cuanto al clima organizacional.
- ✓ En nuestra opinión la empresa Botica Médico Dental Monica se ha mantenido a lo largo de estos años por la demanda de los productos odontológicos, pero aún se necesita establecer estrategias que permitan potenciar las debilidades observadas en el análisis FODA de la empresa porque la falta de motivación, la falta de capacitación y de no establecer bien las funciones de los colaboradores, juega un punto en contra a la empresa y se necesita trabajar en ello.
- ✓ En nuestra opinión es importante fortalecer y mantener a un personal profesional que tiene conocimientos en el área odontológica y farmacéutica.

CAPÍTULO 4:

DESARROLLO DEL TEMA

4.1 IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA DE MEJORA:

Para el desarrollo de la presente investigación se va a considerar a la gerente, administradora y a todos los colaboradores de la empresa Botica Médico Dental Monica.

4.2 DIAGNÓSTICO:

- **Población y muestreo:**

  La empresa Botica Médico Dental Monica cuenta con un total de 7 trabajadores, por lo tanto, no se considera una muestra, en este caso se encuestará al 100 % de los colaboradores.

- **Técnicas e instrumentos:**

  - La técnica utilizada para el desarrollo del presente estudio es la encuesta aplicada a través de un cuestionario establecido en base a la escala de Likert.
  - La técnica ha sido aplicada dentro del marco de las siguientes condiciones:
    - ✓Días: del 18 de mayo hasta el 22 de mayo**.**
    - ✓Dirección: Av. Bolognesi # 838 int. 102.

- **Procedimiento datos:**

  Para el desarrollo de los gráficos, tablas y el análisis de los datos hemos utilizado como software, Excel versión 2016 a través del cual se pudo obtener los resultados.

Figura 4.1: Modelo de encuesta aplicada en el análisis de resultados

ENCUESTA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES:

La serie de preguntas que se realizan a continuación presenta una escala de 1 al 5 de acuerdo al grado de aprobación de cada afirmación. Marque con una **X**.

- 5 totalmente de acuerdo
- 4 De acuerdo
- 3 Ni de acuerdo. Ni en desacuerdo
- 4 En desacuerdo
- 5 totalmente en desacuerdo

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
El jefe demuestra cualidades de líder.					
El personal se siente motivado o estimulado en su trabajo.					
En la organización las funciones están claramente definidas.					
Cuentan con los recursos adecuados para realizar eficientemente sus funciones.					
Los colaboradores reciben retroalimentación sobre las labores que realiza.					
Reconocen y valoran el desempeño laboral de los trabajadores.					
El personal se encuentra satisfecho de estar en esta empresa.					
La remuneración satisface las necesidades económicas.					
Existe cooperación entre los compañeros del trabajo.					
Siente que la organización responde en forma adecuada por el desarrollo de las funciones.					
Los objetivos de la organización están acordes con el desarrollo del trabajo.					
Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias del personal.					
Existe tolerancia ante los conflictos que se puedan generar en la empresa.					

Fuente: Elaboración propia.

- **Análisis de resultados:**

Tabla 9: 1) El jefe demuestra cualidades de líder.

Variable	fi	Fi	hi	Hi
Totalmente de acuerdo	0	0	0.00%	0.00%
De acuerdo	4	4	57.14%	57.14%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	1	5	14.29%	71.43%
En desacuerdo	2	7	28.57%	100.00%
Totalmente de desacuerdo	0	7	0.00%	100.00%
TOTAL	7		100.00%	

Fuente: Encuesta Botica Médico Dental Monica.
Elaboración: Propia

.

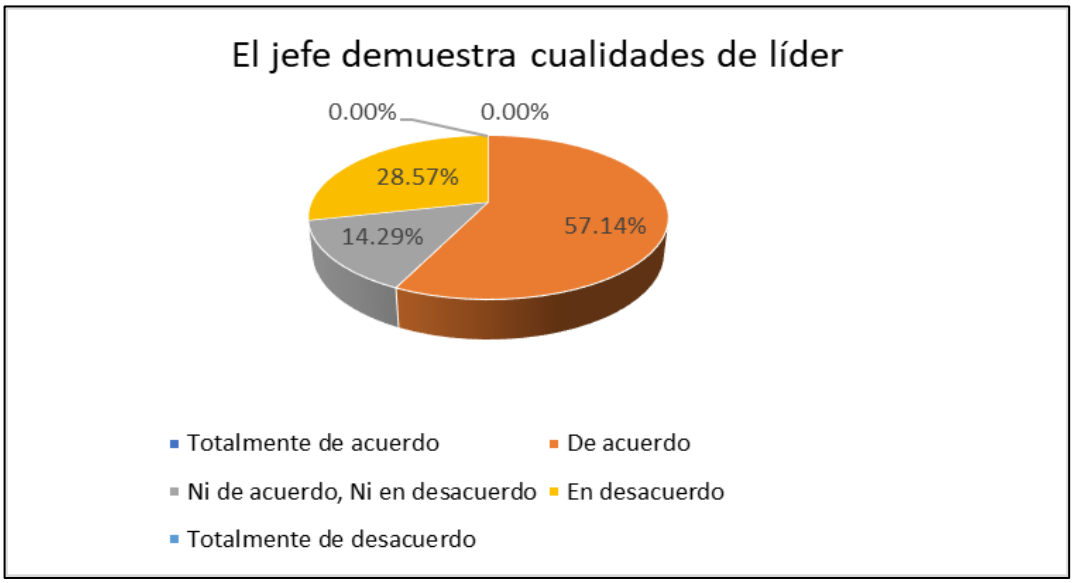


Gráfico 3: 1) El jefe demuestra cualidades de líder.

- De acuerdo con los resultados obtenidos podemos apreciar que el 57.14 % de los colaboradores se encuentra satisfecho con las cualidades de líder que demuestra el jefe, mientras que el 28.57% refiere que no siente que el jefe demuestre tales cualidades, por lo que indica que está en desacuerdo y el 14.29% restante no opina al respecto indicando que están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, considerando que el jefe no demuestra cualidades de líder.

Tabla 10: 2) El personal se siente motivado o estimulado en su trabajo.

Variable	fi	Fi	hi	Hi
Totalmente de acuerdo	0	0	0.00%	0.00%
De acuerdo	2	2	28.57%	28.57%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	0	2	0.00%	28.57%
En desacuerdo	4	6	57.14%	85.71%
Totalmente de desacuerdo	1	7	14.29%	100.00%
TOTAL	7		100.00%	

Fuente: Encuesta Botica Médico Dental Monica.
Elaboración: Propia

Gráfico 4: 2) El personal se siente motivado o estimulado en su trabajo.

- Según los resultados obtenidos en el grafico 4, nos muestra que el 57.14 % de los colaboradores están en desacuerdo es decir no se encuentra motivado o estimulado en el trabajo, por otro lado, el 28.57% indica que están de acuerdo que se encuentran motivados o estimulados en el trabajo y el 14.29% restante en su minoría están totalmente en desacuerdo que no se sienten motivados o estimulados en el trabajo.

Tabla 11: 3) En la organización las funciones están claramente definidas.

Variable	fi	Fi	hi	Hi
Totalmente de acuerdo	0	0	0.00%	0.00%
De acuerdo	1	1	14.29%	14.29%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	1	2	14.29%	28.57%
En desacuerdo	3	5	42.86%	71.43%
Totalmente de desacuerdo	2	7	28.57%	100.00%
TOTAL	7		100.00%	

Fuente: Encuesta Botica Médico Dental Monica.
Elaboración: Propia

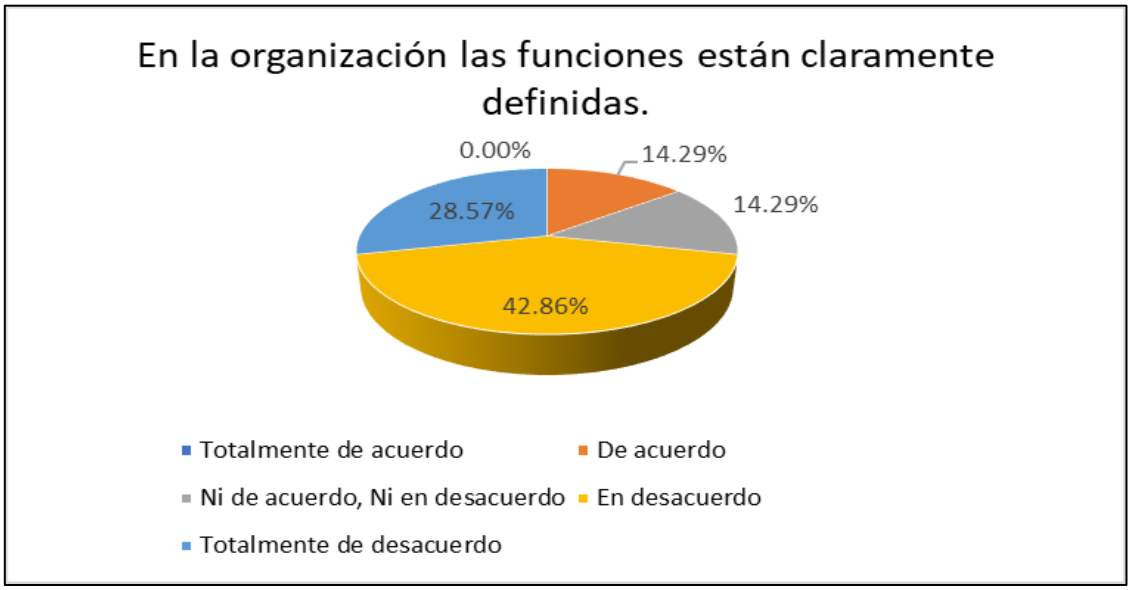


Gráfico 5: 3) En la organización las funciones están claramente definidas.

- En función a los resultados obtenidos, el gráfico 5 nos muestra que el 42.86 % de los colaboradores están en desacuerdo que en la organización las funciones no están claramente definidas, sin embargo, el 28.57% indican que están totalmente en desacuerdo que en la organización las funciones no están claramente definidas, por otro lado, existe una igualdad de porcentaje lo cual indica que el 14.29% está de acuerdo y el otro 14.29% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo que en la organización las funciones están claramente definidas.

Tabla 12: 4) Cuentan con los recursos adecuados para realizar eficientemente sus funciones.

Variable	fi	Fi	hi	Hi
Totalmente de acuerdo	0	0	0.00%	0.00%
De acuerdo	3	3	42.86%	42.86%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	6	42.86%	85.71%
En desacuerdo	0	6	0.00%	85.71%
Totalmente de desacuerdo	1	7	14.29%	100.00%
TOTAL	7		100.00%	

Fuente: Encuesta Botica Médico Dental Monica.
Elaboración: Propia.

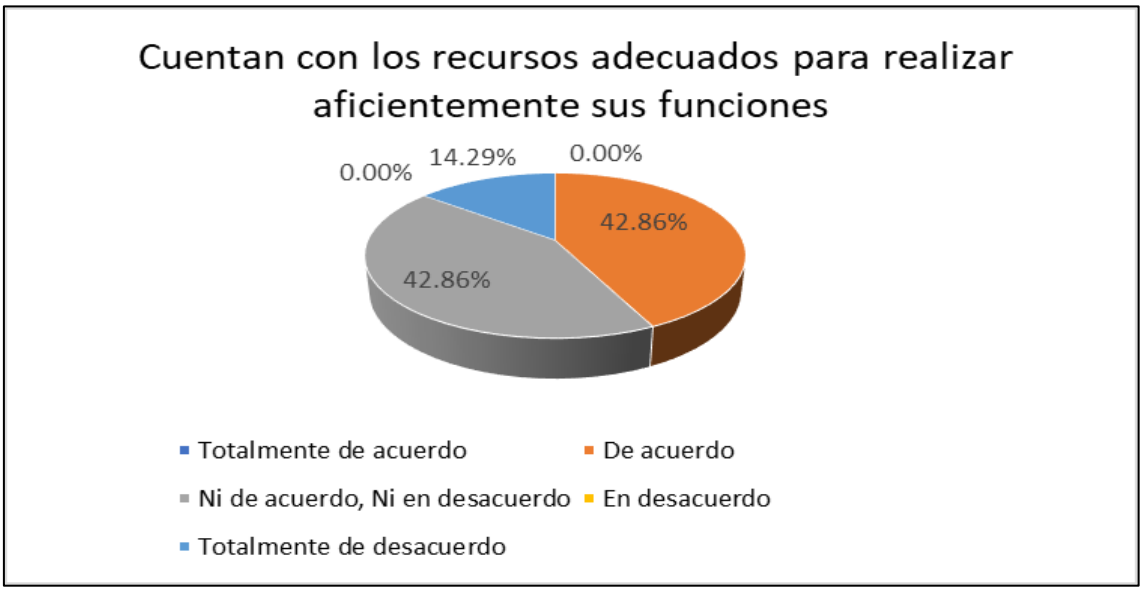


Gráfico 6: 4) Cuentan con los recursos adecuados para realizar eficientemente sus funciones.

- En el gráfico 6, nos muestra una igualdad de porcentajes, lo cual indica el 42.86 % de los colaboradores están ni de acuerdo, ni en desacuerdo que en la organización cuentan con los recursos adecuados para realizar eficientemente sus funciones, es decir no refiere opinión al respecto, y otro 42.86% están de acuerdo que en la empresa cuentan con los recursos adecuados, por otro lado, el 14.29% indica que están totalmente en desacuerdo que en la organización no cuenta con los recursos adecuados para la realización de sus funciones.

Tabla 13: 5) Los colaboradores reciben retroalimentación sobre las labores que realizan.

Variable	fi	Fi	hi	Hi
Totalmente de acuerdo	0	0	0.00%	0.00%
De acuerdo	1	1	14.29%	14.29%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	4	5	57.14%	71.43%
En desacuerdo	2	7	28.57%	100.00%
Totalmente de desacuerdo	0	7	0.00%	100.00%
TOTAL	7		100.00%	

Fuente: Encuesta Botica Médico Dental Monica.
Elaboración: Propia.

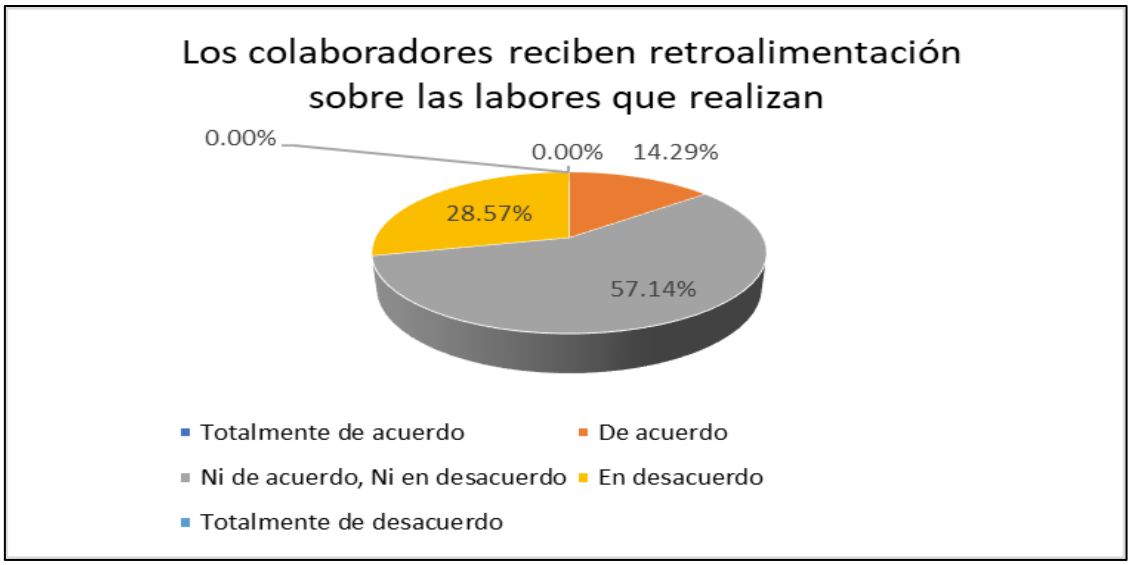


Gráfico 7: 5) Los colaboradores reciben retroalimentación sobre las labores que realizan.

- De acuerdo con los resultados obtenidos podemos apreciar que el 57.14 % de los colaboradores están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, es decir, que no refieren opinión al respecto si dentro de la organización reciben retroalimentación sobre las labores que realizan, por otro lado, el 28.57% indica que están en desacuerdo, es decir que no reciben ningún tipo de retroalimentación y el 14.29% restante indica que los trabajadores están de acuerdo que si recibe retroalimentación.

Tabla 14: 6) Reconocen y valoran el desempeño laboral de los trabajadores.

Variable	fi	Fi	hi	Hi
Totalmente de acuerdo	0	0	0.00%	0.00%
De acuerdo	2	2	28.57%	28.57%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	1	3	14.29%	42.86%
En desacuerdo	3	6	42.86%	85.71%
Totalmente de desacuerdo	1	7	14.29%	100.00%
TOTAL	7		100.00%	

Fuente: Encuesta Botica Médico Dental Monica.
Elaboración: Propia.

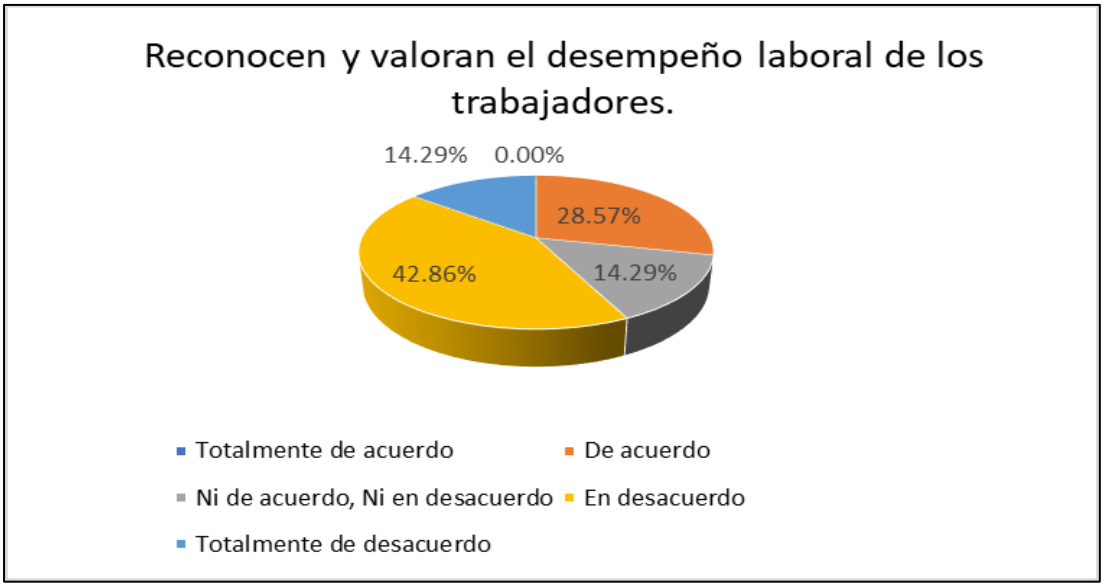


Gráfico 8: 6) Reconocen y valoran el desempeño laboral de los trabajadores.

- El gráfico 8, muestra un resultado indicando que el 42.86% de los colaboradores están en desacuerdo que en la empresa no reconocen y valoran el desempeño laboral, mientras que el 28.57% de los trabajadores está de acuerdo, que en la empresa si reconocen y valoran el desempeño laboral, por otro lado hay una igualdad lo cual indica que el 14.29% están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el otro 14.29% totalmente en desacuerdo que en la empresa reconocen y valoran el desempeño laboral de sus funciones.

Tabla 15:7) El personal se encuentra satisfecho de estar en esta empresa.

Variable	fi	Fi	hi	Hi
Totalmente de acuerdo	0	0	0.00%	0.00%
De acuerdo	4	4	57.14%	57.14%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	7	42.86%	100.00%
En desacuerdo	0	7	0.00%	100.00%
Totalmente de desacuerdo	0	7	0.00%	100.00%
TOTAL	7		100.00%	

Fuente: Encuesta Botica Médico Dental Monica.
Elaboración: Propia.

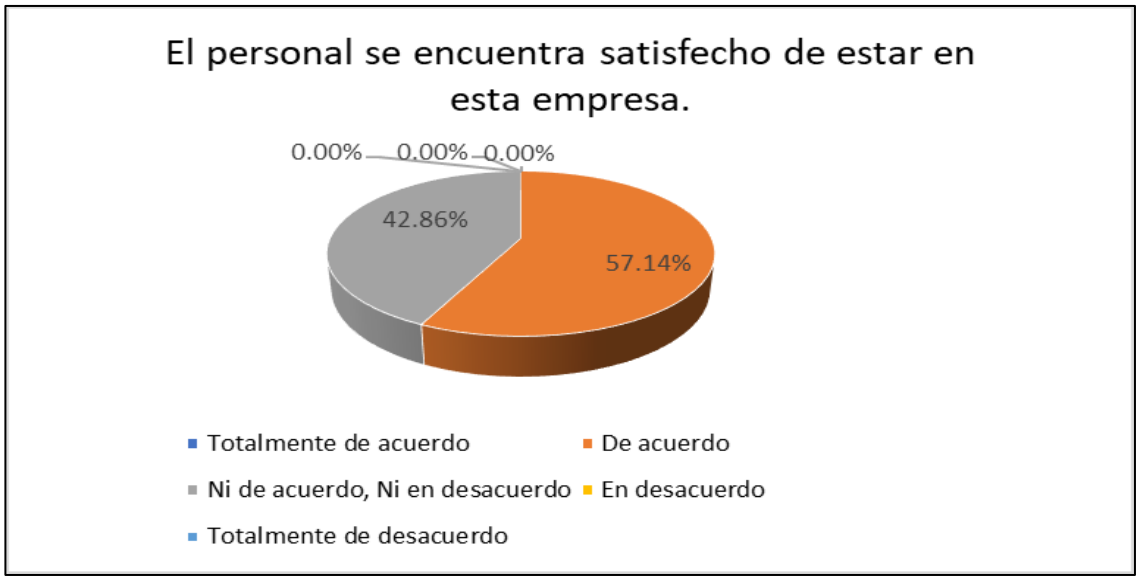


Gráfico 9: 7) El personal se encuentra satisfecho de estar en esta empresa.

- De acuerdo con los resultados obtenidos en el gráfico 9, podemos apreciar que el 57.14% del personal en su mayoría están de acuerdo que se encuentran satisfechos de estar en la empresa, por otro lado, el 42.86% de los trabajadores están ni de acuerdo, ni en desacuerdo en cuanto refiere a estar satisfechos en la empresa.

Tabla 16: 8) La remuneración satisface las necesidades económicas.

Variable	fi	Fi	hi	Hi
Totalmente de acuerdo	0	0	0.00%	0.00%
De acuerdo	5	5	71.43%	71.43%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	1	6	14.29%	85.71%
En desacuerdo	1	7	14.29%	100.00%
Totalmente de desacuerdo	0		0.00%	100.00%
TOTAL	7		100.00%	

Fuente: Encuesta Botica Médico Dental Monica.
Elaboración: Propia.

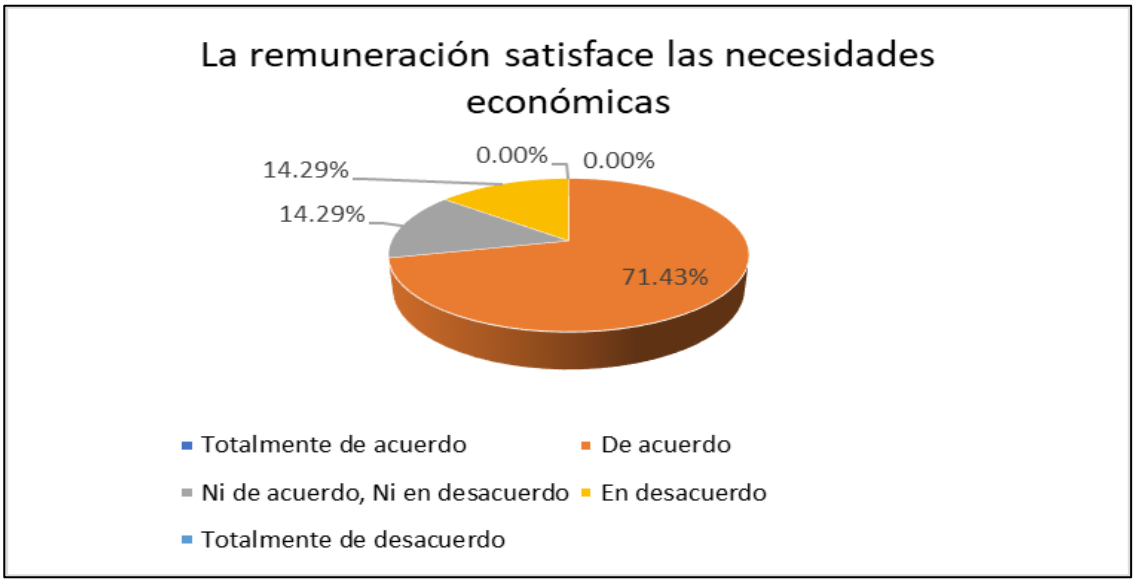


Gráfico 10: 8) La remuneración satisface las necesidades económicas.

- En el gráfico 10 podemos apreciar que el 71.43% de los colaboradores está de acuerdo que la remuneración satisface sus necesidades económicas, en cambio el 14.29% está en desacuerdo que la remuneración que perciben no satisface sus necesidades económicas y el otro 14.29% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo en cuanto a que también la remuneración que perciben por sus labores satisface sus necesidades.

Tabla 17: 9) Existe cooperación entre los compañeros de trabajo.

Variable	fi	Fi	hi	Hi
Totalmente de acuerdo	0	0	0.00%	0.00%
De acuerdo	6	6	85.71%	85.71%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	0	6	0.00%	85.71%
En desacuerdo	1	7	14.29%	100.00%
Totalmente de desacuerdo	0	7	0.00%	100.00%
TOTAL	7		100.00%	

Fuente: Encuesta Botica Médico Dental Monica.
Elaboración: Propia.

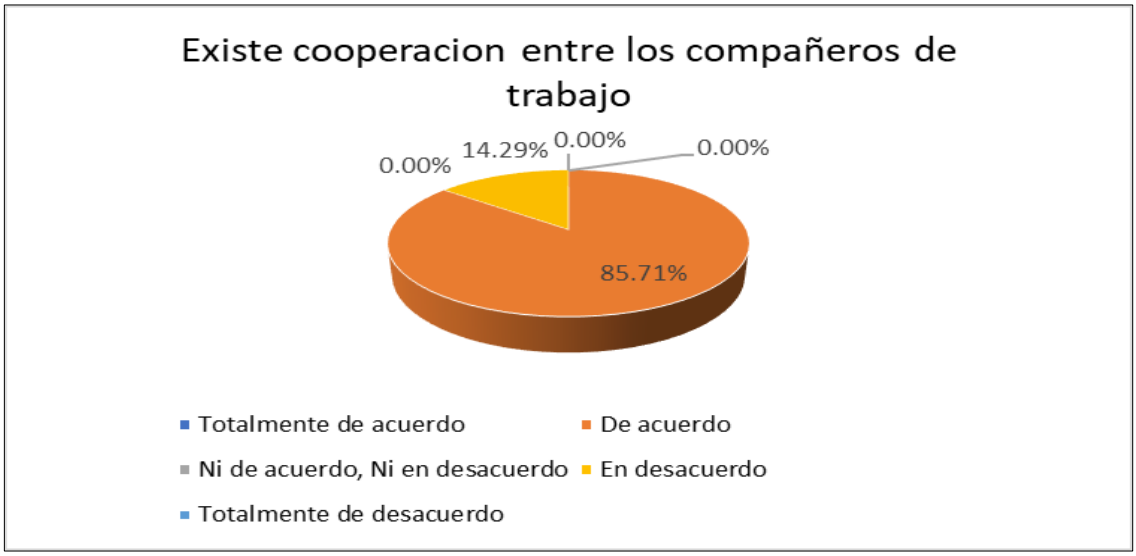


Gráfico 11: 9) Existe cooperación entre los compañeros de trabajo.

- Lo que podemos apreciar en el gráfico 11 es que el 85.71% de los colaboradores está de acuerdo que existe cooperación entre los mismos, mientras que el 14.29% está en desacuerdo es decir que no existe cooperación entre sus compañeros de trabajo.

Tabla 18: 10) Sienten que la organización responde en forma adecuada por el desarrollo de las funciones.

Variable	fi	Fi	hi	Hi
Totalmente de acuerdo	0	0	0.00%	0.00%
De acuerdo	3	3	42.86%	42.86%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	2	5	28.57%	71.43%
En desacuerdo	2	7	28.57%	100.00%
Totalmente de desacuerdo	0	7	0.00%	100.00%
TOTAL	7		100.00%	

Fuente: Encuesta Botica Médico Dental Monica.
Elaboración: Propia.

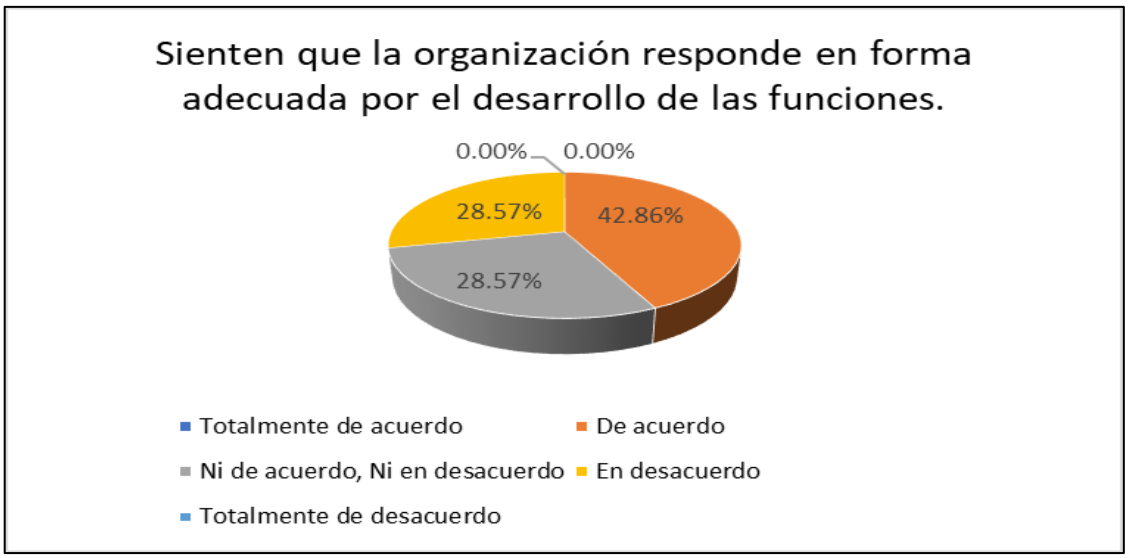


Gráfico 12: 10) Sienten que la organización responde en forma adecuada por el desarrollo de las funciones

- Como podemos apreciar en el gráfico 12, el 42.86% de los colaboradores está de acuerdo que la organización responde en forma adecuada por el desarrollo de sus funciones, por otro lado existe un 28.57% la cual indica que los colaboradores están ni de acuerdo, ni en desacuerdo con que la organización responde en forma adecuada por el desarrollo de sus funciones, mientras el otro 28.57% está en desacuerdo que la empresa responde en forma adecuada por el desarrollo de sus funciones, existiendo una igualdad de porcentaje en desacuerdo y aquellos que están ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

Tabla 19: 11) Los objetivos de la organización están acordes con el desarrollo del trabajo.

Variable	fi	Fi	hi	Hi
Totalmente de acuerdo	0	0	0.00%	0.00%
De acuerdo	2	2	28.57%	28.57%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	5	42.86%	71.43%
En desacuerdo	2	7	28.57%	100.00%
Totalmente de desacuerdo	0	7	0.00%	100.00%
TOTAL	7		100.00%	

Fuente: Encuesta Botica Médico Dental Monica.
Elaboración: Propia

Gráfico 13: 11) Los objetivos de la organización están acordes con el desarrollo del trabajo.

- Luego de obtener los resultados de la encuesta, en el gráfico 13, podemos ver que el 42.86% de los colaboradores están de acuerdo, ni en desacuerdo que los objetivos de la organización están acordes con el desarrollo del trabajo, en cambio el 28.57% dice estar de acuerdo que los objetivos de la organización están acordes con el desarrollo del trabajo, y el otro 28.57% de los trabajadores están en desacuerdo que los objetivos de la organización están acordes con el desarrollo del trabajo.

Tabla 20: 12) Se toman en cuentan las iniciativas y sugerencias del personal

Variable	fi	Fi	hi	Hi
Totalmente de acuerdo	1	0	14.29%	14.29%
De acuerdo	2	2	28.57%	42.86%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	4	6	57.14%	100.00%
En desacuerdo	0	6	0.00%	100.00%
Totalmente de desacuerdo	0	6	0.00%	100.00%
TOTAL	7		100.00%	

Fuente: Encuesta Botica Médico Dental Monica.
Elaboración: Propia

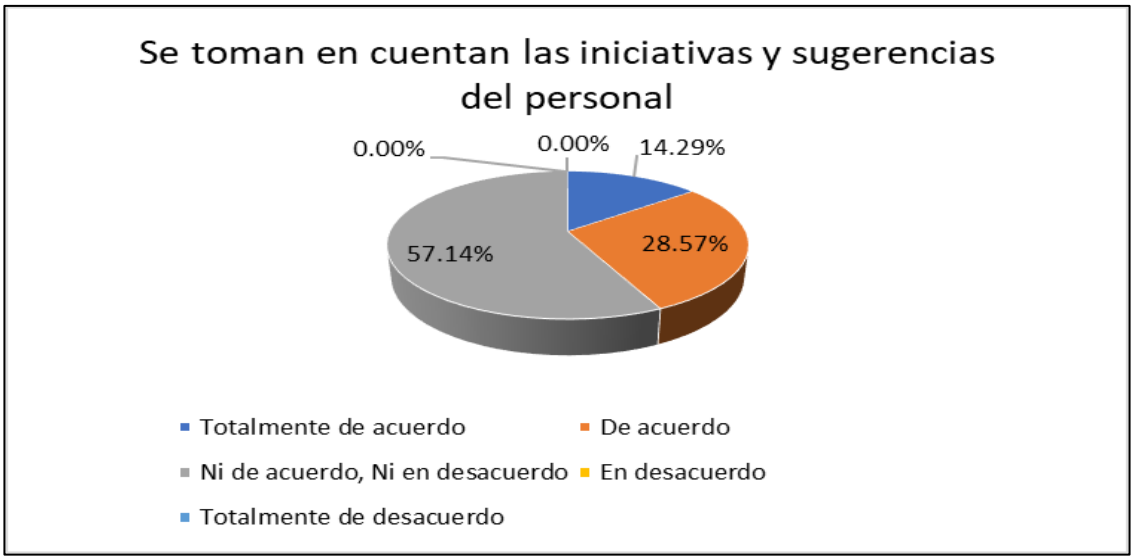


Gráfico 14: 12) Se toman en cuentan las iniciativas y sugerencias del personal.

- De acuerdo con los resultados obtenidos podemos apreciar en el gráfico 15 el 57.14% de los colaboradores están ni de acuerdo, ni en desacuerdo que se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias del personal, mientras que el 28.57% están de acuerdo que en la organización se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias del personal y por otro lado existe una igualdad con el 28.57% en donde una parte de los colaboradores está totalmente de acuerdo que en la organización se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias del personal.

Tabla 21: 13) Existe tolerancia ante los conflictos que se puedan generar en la empresa.

Variable	fi	Fi	hi	Hi
Totalmente de acuerdo	0	0	0.00%	0.00%
De acuerdo	3	3	42.86%	42.86%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	2	5	28.57%	71.43%
En desacuerdo	2	7	28.57%	100.00%
Totalmente de desacuerdo	0	7	0.00%	100.00%
TOTAL	7		100.00%	

Fuente: Encuesta Botica Médico Dental Monica.
Elaboración: Propia

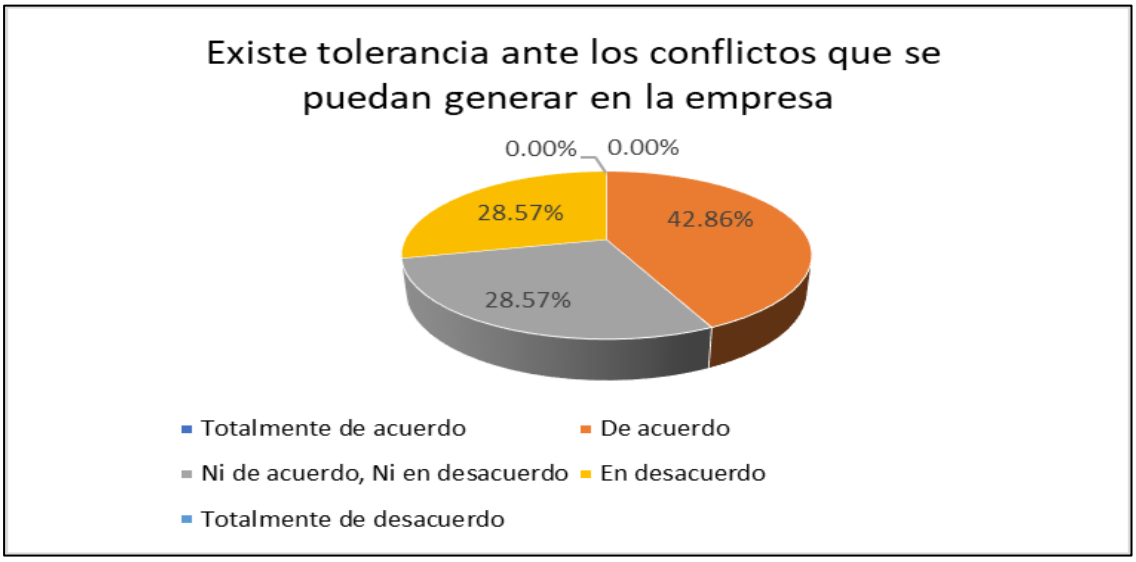


Gráfico 15: 13) Existe tolerancia ante los conflictos que se puedan generar en la empresa.

- Con los resultados obtenidos podemos notar que el mayor porcentaje del 42.86% de los trabajadores están de acuerdo que existe tolerancia ante los conflictos que se puedan generar en la empresa, mientras que el 28.57% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo que exista tolerancia ante los conflictos que se puedan generar en la empresa y en el del 28.57% de los trabajadores están de acuerdo que existe tolerancia ante los conflictos que se presentan en la empresa.

- **Conclusiones y problemática identificada.**

  - ✓ **Problemática de la empresa:**

    - De los resultados obtenidos y analizados se puede concluir que los puntos críticos en la empresa son:
    - Motivación: el personal no se siente motivado ni estimulado al realizar su trabajo.
    - Funciones: en la empresa no se encuentran claramente definidas las funciones de los trabajadores.
    - Reconocimiento: en la empresa no se valora el desempeño de los colaboradores.
    - Retroalimentación o capacitación: los colaboradores no tienen una respuesta clara en cuanto a este indicador.

  - ✓ **Conclusiones:**

    - De acuerdo a los resultados hay ciertos puntos críticos en la empresa que coinciden con el diagnóstico realizado en el estudio de la investigación.
    - Es por ello que en el presente estudio de investigación se realizaran estrategias que permitan la mejora en la empresa y sobre todo en la satisfacción de los colaboradores.

4.3 DEFINICIÓN DE PROPUESTA Y PLANES DE ACCION:

En la siguiente tabla se expondrán los objetivos, estrategias y acciones para mejorar los puntos críticos según los resultados obtenidos del estudio de la investigación:

Tabla 22: Objetivos, estrategias y acciones para el plan de mejora

Objetivos Específicos	Estrategias	Acciones
Fomentar la competitividad sana en los trabajadores.	• Implementar un sistema de recompensas por los logros obtenidos en el rendimiento y productividad del trabajador.	• Reconocer a los trabajadores con premios a medida que cumplan sus objetivos.
	• Implementar un sistema de ranking de puntos en la entrada y salida del trabajador.	• Realizar reuniones mensuales en la que se pueda reconocer al trabajador del mes.
Diseñar un programa de funciones de cada trabajador.	• Realizar un programa de capacitación para poner en claro las funciones del trabajador.	• Dar a conocer al trabajador los beneficios de estos cambios y hacer la entrega física del manual de funciones del trabajador.

Fuente y Elaboración: Propia.

- **Cronograma:**

La siguiente tabla detalla las actividades a realizar para llevar a cabo el plan de mejora de la empresa.

Tabla 23: Cronograma de implementación.

Detalle	Agosto	Septiembre	Octubre
OE - Fomentar la competitividad sana en los trabajadores.			
• Implementar un sistema recompensas por los logros obtenidos en el rendimiento y productividad del trabajador.			
Reconocer a los trabajadores con premios a medida que cumplan sus objetivos.			
• Implementar un sistema de ranking de puntos en la entrada y salida del trabajador.			
Realizar reuniones mensuales en la que se pueda reconocer al trabajador del mes.			
OE - Diseñar un programa de funciones de cada trabajador.			
• Realizar un programa de capacitación para poner en claro las funciones del trabajador.			
Dar a conocer al trabajador los beneficios de estos cambios y hacer la entrega física del manual de funciones del trabajador.			

Fuente y Elaboración: Propia

- **Presupuesto**

Tabla 24: Presupuesto de la propuesta de mejora.

Responsable	**Actividad**	**Detalle**	**Costo unitario**	**Presupuesto Mensual**
OE - Fomentar la competitividad sana en los trabajadores.				
Implementar un sistema de recompensas por los logros obtenidos en el rendimiento y productividad del trabajador.				
• Administradora	Reconocer a los trabajadores con premios a medida que cumplan sus objetivos.	Vales de consumo	S/. 100.00	S/. 100.00
Implementar un sistema de ranking de puntos en la entrada y salida del trabajador.				
• Administradora	Realizar reuniones mensuales en la que se pueda reconocer al trabajador del mes.	Bebidas y aperitivos	S/. 50.00	S/. 50.00
OE - Diseñar un programa de funciones de cada trabajador				
Realizar un programa de capacitación para poner en claro las funciones del trabajador.				
• Gerente	Dar a conocer al trabajador los beneficios de estos cambios y hacer la entrega física del manual de funciones del trabajador.	Artículos de oficina y otros	S/. 40.00	S/. 40.00
Total				**S/. 190.00**

Fuente y Elaboración: Propia

4.4 DEFINICIÓN DE MECANISMOS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO:

Para tener un control del proceso del plan de mejora posteriormente se realizará encuestas para medir el nivel de satisfacción de los colaboradores y saber si se han cumplido todas las estrategias y acciones del plan de mejora y si los cambios han sido efectivos.

4.5. Sugerencia:

- Sugerimos a la empresa Botica Médico Dental Monica ejecutar las estrategias planteadas para mejorar el clima organizacional y cumplir sus objetivos de manera óptima y tener colaboradores satisfechos en todo aspecto.

CAPÍTULO 5:

SUGERENCIAS Y CONCLUSIONES

- **Sugerencias:**
  - Las sugerencias que brindamos tanto a la gerente y a la administradora de la empresa Botica Médico Dental Monica es que se lleven a cabo las propuestas de mejoras desarrollados por medio de un diagnóstico y una encuesta basada en la escala de Likert que como resultado nos ha ayudado a crear estrategias y acciones que permite a la empresa tener un mejor clima organizacional.
  - Se sugiere también que se ejecuten las estrategias y acciones que ayudan a cumplir los objetivos del plan de mejora, como por ejemplo fomentar la competitividad sana en los colaboradores y diseñar un programa de funciones de cada colaborador. Con el fin de dar valor a los colaboradores de la empresa ya que hoy en día representan la principal fuerza de la empresa, razón por la cual es necesario que se cubran todas las falencias y necesidades de los colaboradores, de tal forma contaran con colaboradores motivados y comprometidos en alcanzar los objetivos planteados por la empresa.
  - Se sugiere también potenciar la comunicación ya que si se consigue establecer canales de comunicación se conseguirá que los colaboradores se sientan más integrados en la empresa. Además, conseguimos un *feedback* muy valioso para la organización, ya que los colaboradores son los que realmente conocen el día a día de la actividad empresarial.

- **Conclusiones:**
  - Para concluir podemos decir que se han cumplido con cada objetivo planteado para este trabajo de investigación en la elaboración de un plan de mejora del clima organizacional de la empresa Botica Médico Dental Monica teniendo los siguientes objetivos específicos:
  - Como primer objetivo tenemos desarrollar un diagnóstico del clima organizacional de la empresa Botica Médico Dental Monica de la ciudad de Tacna, 2020. Hemos cumplido con este objetivo ya que, por medio de un diagnóstico, hemos podido reconocer los problemas que se presentan en la empresa como: la falta de asignación de funciones claras para los colaboradores, la falta de motivación a los colaboradores y la falta de capacitación para el personal de la empresa.
  - Como segundo objetivo es diseñar estrategias para la mejora del clima organizacional de la empresa Botica Médico Dental Monica de la ciudad de Tacna, 2020. Para el cumplimiento de este objetivo desarrollamos un cuadro con el plan de mejora con sus objetivos específicos, sus estrategias y acciones que permitirán mejorar el clima laboral de la empresa.
  - El tercer y último objetivo específico es Identificar los mecanismos para el control e implementación de las estrategias orientadas a la mejora del clima organizacional de la empresa Botica Médico Dental Monica de la ciudad de Tacna, 2020. Para el cumplimiento de este objetivo se dará seguimiento realizando encuestas a cada

colaborador que nos permita saber si se han cumplido todas las estrategias y acciones desarrolladas en el plan de mejora.

- Hoy en día se ha podido demostrar que el clima organizacional es bastante importante en las empresas porque es un factor que sabe mejorar el rendimiento, efectividad y productividad del capital humano de la empresa. Se destaca que la inversión que realizan las organizaciones en el mejoramiento del clima organizacional, con un enfoque y objetivos claros, construye un ambiente laboral saludable que fomenta el compromiso de los empleados, mejora la calidad de vida de los mismos y contribuye a su vez al aumento de la productividad para el logro de los objetivos organizacionales.

Bibliografía

- RESOLUCIÓN MINISTERIAL Nº 190-2020-MINSA. Lima: Editorial el peruano, 12 de 04 de 2020.
- Amorós, Eduardo. Comportamiento organizacional. 2007.
- Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. México, 2011.
- Cámara de Comercio de Lima . 17 de junio de 2020. http://m.camaralima.org.pe/principal/noticias/noticia/ventas-online-crecerian-entre-50-y-80-en-junio/1476.
- Caraveo, María del Carmen Sandoval. «CONCEPTO Y DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.» CIUDAD DE MEXICO, 2004.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos . Mexico: Mc Graw Hill, 2011.
- GESTION . 15 de 03 de 2020. https://gestion.pe/peru/politica/coronavirus-en-peru-gobierno-anuncia-cuarentena-obligatorio-por-15-dias-por-coronavirus-noticia/?ref=gesr.
- INEI. «Informe Producto bruto interno trimestral .» Tecnico, Peru, 2020.
- Margarita Chiang Vega, José Martín Rodrigo, Antonio Nuñez Partido. Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral . Madrid : Universidad Pontificia de Comillas, 2010.
- Martínez, María Jesús Bordas. Gestion Estratégica del clima laboral. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia, 2016.
- Normas Legales. «El Peruano.» Miercoles de Diciembre de 2018: 5,6,7,8,9.
- Rodriguez, Dario. Diagnostico organizacional . Mexico D.F.: Editorial Alfaomega, 2001.

ANEXOS

ENCUESTA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

- **INSTRUCCIONES:**
  La serie de preguntas que se realizan a continuación presenta una escala del 1 al 5 de acuerdo al grado de aprobación o desaprobación de cada afirmación. Marque con una X.

  - 5 Totalmente de acuerdo
  - 4 De acuerdo
  - 3 Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
  - 2 En desacuerdo
  - 1 Totalmente en desacuerdo.

3

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
El jefe demuestra cualidades de líder				X	
El personal se siente motivado o estimulado en su trabajo				X	
En la organización las funciones están claramente definidas				X	
Cuentan con los recursos adecuados para realizar eficientemente sus funciones				X	
Los colaboradores reciben retroalimentación sobre las labores que realiza			X		
Reconocen y valoran el desempeño laboral de los trabajadores			X		
El personal se encuentra satisfecho de estar en esta empresa				X	
La remuneración satisface las necesidades económicas				X	
Existe cooperación entre los compañeros de trabajo				X	
Sienten que la organización responde en forma adecuada por el desarrollo de las funciones				X	
Los objetivos de la organización están acordes con el desarrollo del trabajo.			X		
Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias del personal				X	
Existe tolerancia ante los conflictos que se puedan generar en la empresa				X	

SERVICIO
HIGIENICO

B612

VISA
B612