AAS 8415

18

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTÍON
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**

# APLICACIÓN DEL MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LITWIN Y STINGER EN UNA UNIDAD DE NEGOCIO POSTERIOR A LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROYECTO DE ADQUISICIÓN.

Presentado por:

**Lcdo. Charlie Alberto Guevara Molina**

Para optar al título de

**Especialista en Gerencia de Proyectos**

**Asesor:**

**Psicóloga Marisol Ortiz.**

**Ciudad Guayana, Agosto de 2013**

UCAB Universidad Católica ANDRÉS BELLO
CENTRO CULTURAL PADRE CARLOS G. PLAZA S.J.
BIBLIOTECA CENTRAL - SALA P. PLAZA S.J.
PLANTA BAJA - SALA - TESIS

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**
**ESTUDIOS DE POSTGRADO**
**ESPECIALIDAD: GERENCIA DE PROYECTOS**

Profesora: Amalia Quintero

Director Postgrado en Gerencia de Proyectos

**Referencia: Aprobación del Asesor**

Tengo a bien dirigirme a Ud., a fin de informarle que he leído y revisado el Trabajo Especial de Grado titulado **"APLICACIÓN DEL MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LITWIN Y STINGER EN UNA UNIDAD DE NEGOCIO POSTERIOR A LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROYECTO DE ADQUISICIÓN."** presentado por el Lcdo. Charlie Alberto Guevara Molina, titular de la cédula de identidad N° 17.040.013, como parte de los requisitos para optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyectos. A partir de dicha revisión, considero que el mencionado Trabajo Especial de Grado reúne los requisitos y méritos suficientes para ser evaluado por el distinguido jurado que se decida designar a tal fin.

En la Ciudad de Puerto Ordaz a los 2 días del mes de Agosto de 2013

Firma.

Marisol Ortiz

Lcda. En Psicología. FPV.2713

C.I. 6.102·294

UCAB Universidad Católica ANDRÉS BELLO
CENTRO CULTURAL PADRE CARLOS G. PLAZA S.J.
BIBLIOTECA CENTRAL - SALA P. PLAZA S.J.
PLANTA BAJA - SALA - TESIS

## DEDICATORIA

*En mi primer lugar agradezco a Dios por que con el todo se puede.*

*A mi padre y mi madre, por su guía incondicional, por hacer de mí el hombre lo que hoy en día soy.*

*A mis pequeños, Victoria y Mauricio, por llenar mi vida de alegrías y sonrisas.*

*A mis hermanos y hermanas, por acompañarme en este camino.*

*A mis abuelas, mis segundas madres, por tanto amor desinteresado y genuino.*

*A quien creyó en mí y me brindo su apoyo y amor, de corazón se lo dedico.*

*A todos, LOS AMO.*

UCAB Universidad Católica ANDRÉS BELLO
CENTRO CULTURAL PADRE CARLOS G. PLAZA S.J.
BIBLIOTECA CENTRAL - SALA P. PLAZA S.J.
PLANTA BAJA - SALA - TESIS

## AGRADECIMIENTO

*A mis padres, abuelos, hermanos, hermanas, tios, tías, primos, primas y sobrinos, por su apoyo y amor, gracias de corazón.*

*A la Flia. Tarazona, por brindarme cobijo y hacerme sentir como en casa, mi más sincero agradecimiento.*

*A mis nuevos colegas Karen, Andrés, Karina, Jonatha, Elyanghi, Ennis y Zulennis, amigos gracias por acompañarme en este camino.*

*A mi tutora, Psicóloga Marisol Ortiz, por su orientación y dedicación en el logro de esta investigación.*

*A Laboratorios Vivax Pharmaceuticals, en especial a la Sra. Nadya Aguilera, el Sr. Arturo Ríos, la Sra. Sylvia Torbay y la Sra. Marianela Gonzales, por todo su apoyo y por permitirme realizar esta investigación.*

*A la Universidad Católica Andrés Bello, porque a través de ustedes pude continuar mi crecimiento profesional.*

***A todos, GRACIAS.***

## INDICE DE CONTENIDO

**DEDICATORIA** ..... iii
**AGRADECIMIENTO** ..... iv
**INDICE DE CONTENIDO** ..... v
**INDICE DE TABLAS** ..... viii
**INDICE DE FIGURAS** ..... ix
**RESUMEN** ..... x
**INTRODUCCIÓN** ..... 1
**CAPITULO I** ..... 3
**PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN** ..... 3
1.1. Planteamiento del Problema ..... 3
1.2 Objetivo General ..... 8
1.2.1 Objetivos Específicos ..... 9
1.3 Justificación de la Investigación ..... 9
1.4 Alcance ..... 10
1.5. Limitaciones ..... 10
**CAPITULO II** ..... 11
**MARCO TEÓRICO** ..... 11
2.1. Antecedentes de la Investigación ..... 12
2.2. Marco Teórico. ..... 14
2.2.1. Gerencia de Proyectos. Proyectos ..... 14
2.2.2. Áreas de Conocimiento de la Gerencia de Proyecto ..... 16
2.2.3. Gestión de Recursos Humano del Proyecto ..... 17
2.2.4. Clima Organizacional. (Definición) ..... 19
2.2.5. Características del Clima Organizacional ..... 23
2.2.6. Tipos de clima Organizacional ..... 28
2.2.7. Clima Organizacional y Proyectos. ..... 30
2.2.8. Medición de Clima Organizacional. ..... 31

2.2.9. Delimitación de conceptos: Clima y cultura. 33
2.3. Bases legales. 34
**CAPITULO III 35**
**MARCO METODOLÓGICO 35**
3.1. Tipo de investigación. 35
3.2. Diseño de la investigación. 36
3.3. Unidad de Análisis. 37
3.4. Población. 37
3.5. Muestra. 38
3.6. Técnicas e instrumento para la recolección de datos. 39
3.7 Técnicas para el procesamiento y análisis de resultados. 45
3.8. Fases de la investigación. 46
3.9. Operacionalización de las variables de estudio. 47
3.10. Factibilidad del estudio. 49
3.11 Resultados esperados. 50
3.12. Consideraciones éticas. 51
**CAPITULO IV 53**
**MARCO ORGANIZACIONAL 53**
4.1. Reseña histórica de la empresa. 53
4.2. Misión de la Organización. 54
4.3. Visión de la Organización. 55
4.4. Objetivos de la Organización. 55
4.5. Valores de la Organización. 55
4.6. Organigramas. 56
4.6.1. Organigrama General de Laboratorios Vivax Pharmaceuticals C.A. 56
4.6.2. Organigrama de U.E.N FARMA. 57
4.6.3. Organigrama de Unidad de Negocio Medivax. 58
4.7. Descripción del área donde se realizara la Investigación. 59
**CAPITULO V 60**
**DESARROLLO Y RESULTADOS 60**

5.1. Desarrollo de la Investigación. ..... 60
5.1.1. Aplicación del instrumento a la población objeto de estudio. ..... 60
5.1.2. Criterios de Análisis de la Encuesta. ..... 61
5.2. Análisis de Resultados. ..... 61
5.2.1. Variables demográficas. ..... 62
5.2.2. Resultados de Clima Organizacional por Región: ..... 64
5.3. Resultados de Clima Organizacional de la U.E.N Medivax. ..... 69
5.4 Propuesta de Mejora ..... 70
**CAPITULO VI ..... 75**
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... 75**
6.1. Conclusiones ..... 75
6.2 Recomendaciones ..... 76
**REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS ..... 77**
**ANEXOS ..... 82**
A. Cronograma de Trabajo de la Investigación. ..... 83
B. Encuesta Aplicada en la Investigación. ..... 84

## INDICE DE TABLA

**Pág.**

**Tablas:**

1. Dimensión Orientación al Logro .....41
2. Dimensión Comunicación.....41
3. Dimensión Liderazgo.....41
4. Dimensión Estructura .....42
5. Dimensión Condiciones y Métodos de Trabajo .....42
6. Dimensión Adiestramiento y Desarrollo .....42
7. Dimensión Autonomía Individual.....43
8. Dimensión Confianza.....43
9. Dimensión Cooperación.....43
10. Dimensión Remuneración.....44
11. Dimensión Adaptación al cambio.....44
12. Dimensión Innovación.....44
13. Operacionalización de las variables I.....47
14. Operacionalización de las variables II.....48
15. Operacionalización de las variables III.....48
16. Operacionalización de las variables IV.....48
17. Resultados Encuetados por Región.....61
18. Escala de Medición.....61
19. Distribución por Sexo Unidad en Medición.....62
20. Propuesta de Mejora para el área Remuneración.....71
21. Propuesta de Mejora para el área de Condiciones y Mét. De Trabajo.....72
22. Propuesta de Mejora para el área de Comunicación .....72
23. Propuesta de Mejora para el área de Adiestramiento.....73
24. Propuesta de Mejora para el área de Desarrollo.....73

## INDICE DE FIGURAS

**Pág.**

**Figuras:**

1. Procesos y Áreas de conocimiento de la G.P.....16
2. Comportamiento Organizacional.....19
3. Esquema de Clima Organizacional Litwin y Stinger.....25
4. Organigrama de mando de Laboratorio Vivax.....56
5. Organigrama de la Unidad Estratégica de Negocio Farma.....57
6. Organigrama de U.E.N MEDIVAX.....58
7. Distribución por Sexo Unidad en Medición.....62
8. Distribución por Edad en años y antigüedad en la Unidad en Medición.....63
9. Resultados medición de CO de la región oriente.....64
10. Resultados medición de CO de la región Centro-Occidente.....65
11. Resultados medición de CO de la región Centro.....66
12. Resultados medición de CO de la región Capital.....67
13. Resultados medición de CO de la región Occidente.....68
14. Resultados medición de CO de la Unidad MEDIVAX..... 69

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

**APLICACIÓN DEL MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LITWIN Y STINGER EN UNA UNIDAD DE NEGOCIO POSTERIOR A LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROYECTO DE ADQUISICIÓN.**

**Autor: Charlie Alberto Guevara Molina**
**Asesor: Psicóloga Marisol Ortiz.**
**Fecha: Mayo 2013**

## RESUMEN

Laboratorio Vivax Pharmaceuticals C.A (Vivax), es una empresa que comercializa y mercadea productos farmacéuticos. PROCAPS S.A., quien por varios años fue el principal aliado comercial de Vivax, como parte de un proceso de expansión comercial de dicha multinacional; implemento un proyecto de adquisición en el que compra a Vivax y esta pasa a ser parte y a estar dirigida por Procaps. El Objetivo principal de este trabajo consistió en Mejorar el clima organizacional en la unidad de negocio, mercadeo y ventas MEDIVAX una vez implementado el proyecto de adquisición por parte de PROCAPS S.A. El desarrollo del presente trabajo estuvo concebido bajo la modalidad de estudio de investigación de campo de tipo descriptiva, el cual fue estructurado en 6 fases, en primer lugar se recopilo la información referente al problema en estudio y luego se aplicaron técnicas y herramientas donde se recolectaron, clasificaron, organizaron, registraron y tabularon los datos y posteriormente se realizo el análisis de la información donde se obtuvieron los resultados de la medición de clima organizacional. Los resultados fueron "Satisfactorios" en la medición de clima realizada en MEDIVAX basada en el modelo de Litwin y Stinger. La dimensión Liderazgo resultó "Sobresaliente". Mientras que la dimensión más baja fue Remuneración, muy próxima a Condiciones y Métodos de trabajo, Comunicación, Adiestramiento y Desarrollo. Por lo que se generó un Plan de Mejora centrado en éstas, describiendo acciones concretas a implementar. Se recomienda a futuro incorporar la Evaluación de Impacto para atender el factor humano en proyectos.

Palabras Claves: Comportamiento Organizacional, Proyecto, Adquisición, Clima organizacional.

# INTRODUCCIÓN.

Laboratorios Vivax Pharmaceuticals C.A. (VIVAX) es una empresa que ha crecido a partir de su fundación en 1994, de manera sostenida en el mercado farmacéutico venezolano, comercializando medicamentos innovadores y de calidad. Vivax ha logrado en un lapso relativamente corto escalar a la posición No. 20 del mercado farmacéutico venezolano, con ventas reportadas por *Intelligence Applied Health* (IMS) de 66 millones de Dólares. Desde el inicio de sus operaciones siempre ha sido su norte e inspiración ser un factor de mejora en la salud en Venezuela y cumplir con nuestra responsabilidad como Ciudadanos Corporativos.

Para inicios del año 2011 se implantó de manera formal el proyecto de Adquisición e Integración comercial con la Corporación Procaps S.A. (Procaps) quien por muchos años fue su principal aliado comercial; empresa pionera y líder en la fabricación de cápsulas blandas en América Latina; que de ser su principal fuente de abastecimiento, paso a ser accionista mayoritario y dueño de esta empresa.

Esta adquisición e integración comercial ya se encuentra instalada definitivamente, y la misma ha traído consigo una serie de cambios en todos los niveles existentes en la organización. En la Unidad de Negocio, Mercadeo y Ventas Medivax perteneciente a la estructura organizativa de Laboratorio Vivax; ha impactando drásticamente en las prácticas, los hábitos y el ejercicio del trabajo de los individuos que laboran para esta unidad, generando un cambio brusco en el clima organizacional de la unidad. Este cambio en el contrato psicológico que mantenían los empleados de esta empresa, se ha venido con una falta de identificación en los trabajadores con las nuevas políticas y la nueva cultura impuesta por Procaps, lo cual podría traer como consecuencia un desempeño inferior al deseado por parte de los directivos y gerentes de esta unidad.

El presente trabajo de grado es una aproximación sobre las consideraciones necesarias a tomar en cuenta desde la perspectiva de la probabilidad de ocurrencia de

hechos que afecten positiva o negativamente el clima organizacional dentro de la unidad y la organización. Se describirán aspectos teóricos de la gerencia de proyectos y en particular sobre la gerencia del RRHH, el clima organizacional y el impacto del ambiente laboral en los proyectos y las organizaciones, presentando una revisión cuidadosa según la bibliografía disponible, una descripción de las variables que crean y afectan el clima organizacional, con la finalidad de explicar las características y medir el clima, para de esta menara presentar un plan de mejora que consolide el clima y la cultura organizacional dentro de la Unidad que se someterá al estudio.

# CAPITULO I

# PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1. Planteamiento del Problema.

En el escenario actual del mercado global, las organizaciones constantemente se encuentran afectadas por las fuerzas que el entorno político, social, económico y cultural ejerce sobre ellas. Esas fuerzas, que continuamente están en cambio; y el surgimiento de nuevas tecnologías determinan el desarrollo de más habilidades, destrezas y conocimientos. Por esta razón, es de vital importancia la búsqueda de nuevas estrategias de dirección, producción, comercialización y servicio que permitan a las organizaciones crecer a la par de sus similares en el mercado y aumentar su competitividad ante ellos.

Uno de los temas que más interés viene suscitando entre los estudiosos de la empresa moderna es el referido al clima organizacional. Y curiosamente uno de los aspectos que más tiende a obviarse al tratar este asunto es el que tiene que ver con su definición. Aunque no lo parezca, este ángulo del asunto resulta de vital importancia pues a partir de cómo se le conciba se le podrá explicar y hasta intentar acciones para su modificación o cambio para el mejor desempeño de los ciclos de vidas de los proyectos; generando un mayor grado de satisfacción dentro de los que conforman el equipo de trabajo, lo que trae consigo productividad y rentabilidad en la actividad medular de la empresa.

En cuanto a las definiciones de clima organizacional, estas se agrupan en tres posturas o enfoques (Silva, 1996). Las definiciones objetivas u objetivistas privilegian una comprensión del clima como mero conjunto de características organizacionales tangibles y que influyen sobre la conducta de sus integrantes (Brunet 2004). Mañas, González y Peiró (1999) denominan a éste el enfoque estructural acerca de la formación del clima. Para este enfoque el clima existe de

modo tangible y exterior a los individuos quienes están expuestos a él y tan sólo lo perciben. En conjunto, los integrantes de la organización tienen percepciones similares de su clima de trabajo. Al ser interrogados sobre él, lo reproducen sin modificaciones ni procesamiento.

"El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo" (Méndez Álvarez, 2006).

Capital humano juega un rol protagónico para lograr un clima organizacional apropiado a la hora de afrontar con una rápida y positiva capacidad de respuesta los retos organizacionales. Por esta razón, aspectos como la dirección, motivación y satisfacción del personal son relevantes en el proceso administrativo. Entre ellos, la motivación y satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que la percepción positiva o negativa de los trabajadores con respecto a su trabajo influye en el desempeño que tengan en el mismo; y en consecuencia puede afectar no sólo la rotación de personal y el ausentismo sino también la aparición de conflictos, actitud ante el cambio, la toma de decisiones y otras áreas esenciales de la organización.

Dessler (1979) resalta la ubicuidad del clima organizacional con respecto al resto de factores organizacionales. Al ser estudiado como variable independiente o causal, se ha comprobado que afecta la motivación, la satisfacción y el rendimiento del personal. Considerado como variable interpuesta, el clima media entre un liderazgo específico y el aprecio por el trabajo y el rendimiento de los empleados. Enfocado como variable dependiente, la evidencia empírica prueba que factores como el estilo de liderazgo o la estructura organizacional lo influyen significativamente.

La industria farmacéutica es una de las industrias de mayor crecimiento del siglo XXI, representa uno de los sectores empresariales más rentables e influyentes en el mundo, lo cual produce elogios por sus aportes a la salud y a la ciencia, pero también controversia respecto a las políticas y estrategias de marketing llevadas a cabo. Este sector industrial se dedica a la fabricación, preparación y comercialización de productos químicos medicinales para el tratamiento y/o prevención de enfermedades; lo cual reporta niveles de lucro altos. Muchas compañías farmacéuticas realizan tareas de investigación y desarrollo con el fin de introducir nuevos tratamientos mejorados o con características innovadoras que representen nuevas alternativas para los pacientes.

Laboratorio Vivax Pharmaceuticals C.A. (VIVAX), es una empresa que ha crecido a partir de su fundación en 1994, de manera sostenida en el mercado farmacéutico venezolano, comercializando medicamentos innovadores y de calidad. VIVAX ha logrado en un lapso relativamente corto escalar a la posición No. 20 del mercado farmacéutico venezolano, con ventas reportadas por IMS de 66 millones de Dólares. A su vez desde el inicio de sus operaciones, siempre ha tenido como norte e inspiración el ser un factor de mejora de la salud en Venezuela y cumplir con la responsabilidad como ciudadanos corporativos. El crecimiento de la empresa está ligado a un Recurso Humano de alto profesionalismo. Trescientas personas de alto nivel profesional y compromiso conforman la empresa, la gran mayoría de ellos en las áreas de mercadeo, comercialización, ventas y asesoría medica.

La mayor parte de las empresas farmacéuticas tienen carácter internacional y poseen filiales en varios países del mundo. Además, el sector da ocupación a una cantidad de profesionales de distintas ramas y niveles técnicos, que trabajan en áreas de investigación y desarrollo, producción, control de calidad, mercadeo, representación médica, relaciones públicas o administración en general; imprimiendo gran dinamismo a la economía global.

PROCAPS S.A. (PROCAPS), es una empresa comercializadora y productora de especialidades farmacéuticas cuyo domicilio social se encuentra en Barranquilla-Colombia, importante distrito portuario desde donde se desarrollan innumerables negocios de exportación e importación de productos en el país. Es pionera y líder en la elaboración de cápsulas blandas de gelatina para Colombia y la Comunidad Andina, es además la única empresa que cuenta con la capacidad instalada y la experiencia para producirla. La alta calidad del servicio, producción, y la elevada aceptación de esta novedosa forma farmacéutica por parte del cuerpo médico y de sus pacientes, acelera el proceso de expansión y desarrollo industrial de PROCAPS, ampliando el campo de sus actividades comerciales a Centro y Suramérica, poco después a Estados Unidos y Canadá, países que acogen sus productos por los superiores estándares de tecnología y de calidad que comprueban en su fabricación. Adicionalmente PROCAPS, crea su propio departamento de investigación y desarrollo, con el que ha conseguido notorios avances, tanto en el campo de la producción de las cápsulas de gelatina como en el de la creación de fórmulas de significativa eficacia tecnológica.

PROCAPS, quien por varios años fue el principal aliado comercial de VIVAX; en vista de los resultados alcanzados por la empresa y como parte de un proceso de expansión comercial de dicha multinacional; implemento un proyecto de adquisición en el que compra a VIVAX y esta pasa a ser parte y a estar dirigida por PROCAPS. La implementación de este proyecto el cual inicio a principios del Año 2011 y culmino en Abril del 2012, trae consigo un proceso de integración y alineamiento corporativo que conlleva a una reestructuración de Vivax como empresa y a una serie de cambios administrativos, políticos-empresariales, culturales y financieros que impactan a grandes rasgos la cultura y el clima organizacional manejado por esta empresa.

El rediseño total o parcial de la estructura organizacional, variables macroeconómicas, fusiones, adquisiciones, incorporación de nuevas tecnologías,

creación de nuevas unidades de negocios, o la implementación de nuevos procesos, son sólo algunas de las tantas causas que generan en una organización, o en determinados sectores de la misma, una situación de cambio cultural y clima organizacional.

Por su parte Van de Ven (1995) comenta sobre la resistencia al cambio que es "La manera en que las personas responden a un intento de cambio de sus conductas organizacionales suele depender de un análisis costo-beneficio del cambio, realizado implícitamente". Cada miembro de la organización desarrolla un contrato psicológico con la misma. Si el cambio que se le solicita a ese miembro viola ese contrato, el individuo no estará dispuesto a cambiar rápidamente su conducta. Sin embargo, si el cambio no daña su modo de comprender este contrato, el individuo se muestra muchas veces abierto al cambio. En cualquiera de los cambios, si no hay una ventaja o algo qué obtener por parte de los empleados del cambio de conducta que se les pide, estos pensarán que el contrato psicológico se ha roto.

Los resultados de los cambios sufridos en la cultura organizacional pueden variar considerablemente entre un trabajador y otro o entre períodos diferentes. Bajo la premisa de que el desempeño laboral "Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr sus objetivos" (Chiavenato 2000); resulta importante analizar la siguiente interrogante en la Unidad de negocio, mercadeo y ventas MEDIVAX (MEDIVAX) perteneciente a la estructura organizativa y funcional de VIVAX.:

- ¿Existe un clima organizacional que apalanque alcanzar los resultados que la unidad de negocios se ha planteado?

Al observar la necesidad de evaluar el clima organizacional existente en dicha Unidad de negocio, mercadeo y ventas tras el proceso de transición que ha implicado tomar y adaptar a las prácticas diarias a una nueva cultura dentro de la organización, saltan a

la vista numerosas incógnitas respecto a los integrantes de la unidad; alguna de las cuales destacamos:

- ¿Están motivados a alcanzar los logros que han asumido en la unidad? ¿Reciben directrices, y el apoyo de quienes los influencian diariamente?

- ¿Están distribuidas correctamente sus responsabilidades? ¿Saben que y como hacer lo correcto en el momento oportuno? ¿Pueden tomar decisiones en lo que a sus responsabilidades competente en un marco de confianza?

- ¿Qué está faltando hacer para apalancar la consolidación de un clima favorable que potencie el alcance de los retos que el negocio se ha planteado?

De estas interrogantes surge la necesidad de realizar una medición del clima organizacional del personal fijo que labora en la unidad de negocio, mercadeo y ventas MEDIVAX, esto con el fin de implementar medidas que permitan contener las resistencias generadas en los trabajadores y disminuir el impacto que ha tenido el proyecto de adquisición ya culminado en el desempeño de los mismos, ya que dicho proyecto ha traído consigo la adopción de una nueva cultura organizacional, muy diferente a la conocida y manejada por los empleados, creando un nuevo ambiente laboral dentro de la empresa . Todo esto permitirá tomar las acciones necesarias para lograr incidir en el clima organizacional e impactar en la productividad de dicha unidad de negocio, la cual a la fecha de esta investigación, no cubre con el presupuesto y las metas establecidas por PROCAPS.

**1.2 Objetivo General.**

Mejorar el clima organizacional en la unidad de negocio, mercadeo y ventas MEDIVAX una vez implementado el proyecto de adquisición por parte de PROCAPS S.A.

### 1.2.1 Objetivos Específicos

- Caracterizar el Clima Organizacional de la Unidad de Negocio, Mercadeo y Ventas MEDIVAX según el Modelo de Litwin y Stinger

- Analizar resultados de la medición de Clima Organizacional de la Unidad de Negocio, Mercadeo y Ventas MEDIVAX

- Identificar oportunidades de mejora en el Clima Organizacional de la Unidad de Negocio, Mercadeo y Ventas MEDIVAX

- Diseñar un Plan de Acción para impulsar mejoras en el Clima Organizacional especificando actividades, fechas y costos estimados

## 1.3 Justificación de la Investigación.

La cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da los patrones de cómo las personas deben conducirse dentro de ésta. Sin embargo el comportamiento de un miembro de la organización dependerá de las percepciones que tenga dicho trabajador de cada uno de estos patrones. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre las características personales y organizacionales.

Los resultados de una medición del Clima Organizacional le proveerá a la empresa insumos para tomar acciones necesarias para optimizar el ambiente laboral tras el proceso de cambio vivido un año atrás en la empresa y por lo tanto en Unidad de Negocio, Mercadeo y ventas Medivax. Esto le permitirá a los directores de la Unidad tener una visión clara del comportamiento de sus trabajadores y del clima organizacional de la misma; y a su vez les proporcionara herramientas para diseñar planes de acción que una vez implementados permitan impactar positivamente en el

clima organizacional, generando un cambio significativo o positivo que ayude a cumplir con los objetivos y metas propuestas por los directivos de PROCAPS.

## 1.4 Alcance.

El presente estudio se realizó considerando a todo el personal fijo de la Unidad de Negocio, Mercadeo y Ventas MEDIVAX del Laboratorios Vivax Pharmaceuticals C.A que participo en el proyecto de adquisición por parte multinacional Procaps S.A. en el periodo comprendido entre los meses de Enero y a Octubre del año 2012.

## 1.5. Limitaciones.

La principal limitante del estudio fue la dificultad para obtener información de una cantidad representativa del personal fijo perteneciente a la Unidad de Negocio por estar disperso en toda la geografía del territorio nacional. Otras de las limitantes que pudieran presentarse en la investigación las siguientes:

- Falta de cooperación de los encuestados al suministrar la información.
- Disponibilidad del personal para la realización de las actividades programadas.
- Emocionalidad de los encuestados y entrevistados al momento de participar en la actividad.

# CAPITULO II

# MARCO TEÓRICO

El marco de referencia teórica o marco conceptual tiene el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el caso en estudio. Es fundamental para respaldar y orientar cualquier investigación en todo sentido; para el caso de esta investigación se fundamentó en información general y detallada relacionada con la gerencia de proyectos, el clima organizacional y la cultura organizacional, así como entender y conocer sobre la resistencia al cambio dentro de las organizaciones como una respuesta esperada al implementar proyectos dentro de las empresas; todo esto estructurándose en antecedentes de la investigación, bases teóricas y bases legales.

Los antecedentes de la investigación hacen referencia a revisión de hechos pasados que permiten situar los análisis de la investigación, (Sabino, 2006, p. 35); para esta investigación me base en Trabajos Especiales de Grado de Gerencia de Proyectos, Gerencia de Recursos Humanos, Administración de Empresas mención Finanzas y Desarrollo Organizacional de la UCAB; así como en casos de estudios de diferentes empresas dentro de la industria farmacéutica referenciados por Hay Group, consultora internacional en Materia de Gerencia y Liderazgo.

Pérez, (2009), define las bases teóricas "... al conjunto actualizado de conceptos definiciones, nociones, principios, etc., que explican la teoría principal del tópico a investigar... se explican de manera independiente, prestando especial atención a la relación que mantienen con otros aspectos de la teoría.", (pp. 64-65). Así mismo, Pérez define las bases legales como "...el conjunto de leyes, reglamentos, normas, decretos, etc., que establecen el basamento jurídico sobre el cual se sustenta la investigación", (p. 65). Entre las bases teóricas que sustentaron esta investigación se tienen los siguientes tópicos: gerencia de proyectos y los procesos que corresponden

al Área de Conocimiento de Gestión de los Riesgos de la Gerencia de Proyectos definidos por el PMI, en la Guía del PMBOK®, (2008).

## 2.1. Antecedentes de la Investigación.

Los Trabajos especiales de grado, desarrollados por aspirantes a optar a los títulos de especialistas: en Gerencia de Proyectos, Gerencia de Recursos Humanos, Administración de Empresas mención Finanzas y Desarrollo Organizacional de la UCAB; que fueron tomados como referencia, por estar relacionados con el Comportamiento Organizacional y el Clima Organizacional, tema de esta investigación, se describen a continuación destacando los aspectos más relevantes de ellos, así como el aporte que dieron en la presente investigación, (Claret,2011, p.155):

El primero en citar es Sayago, E. (2002) en su trabajo especial de grado de la especialización en Desarrollo Organizacional, cuyo nombre es *"Diagnostico Organizacional, Medición de Clima Organizacional para la Distribuidora Polar Metropolitana S.A. y elaboración de Propuesta de Mejora"*; el cual estuvo basado en una investigación de tipo descriptiva en la empresa antes mencionada.

Con el estudio se comprobó, que los empleados de la Organización Dipomesa (Distribuidora Polar metropolitana S.A) tienen en rasgos generales una percepción estable y calificada como "Muy Buena" de su clima organizacional. La preocupación e inquietud mostrada por los gerentes de proyectos y directivos de la misma se aclaro, ya que en los últimos dos años habían ocurrido muchos cambios incluyendo la implementación de un nuevo modelo de gestión comercial. También se demostró que los cambios habían motivado y animado a su gente a alcanzar logros dentro de la organización. De igual manera la medición del clima organizacional les permitió enfocar la propuesta de mejora a los puntos que verdaderamente debían ser fortalecidos.

El aporte de este documento a la presente investigación se fundamentó en el marco metodológico, sirviendo como guía el instrumento de medición de clima allí aplicado. Así como en el desarrollo y obtención de resultados de la presente investigación.

El segundo documento en citar, es el trabajo especial de grado de la especialización de Gerencia de Proyectos realizado por Marchar, J. (2004), el cual lleva por nombre: *"Propuesta para el fortalecimiento del clima organizacional en la Superintendencia de Materiales, Empresa Benton Vincless, C.A., Maturín. Edo. Monagas"*. El cual estuvo basado en una investigación de tipo proyectiva, para el desarrollo de medidas que fortalecieran el clima organizacional en la Superintendencia antes mencionada.

Este documento en cuestión, sirvió de guía para entender cómo desarrollar propuestas alcanzables y aplicables con el fin de mejorar el clima dentro de la organización; en este se concluye que una propuesta delimitada y basada en los resultados obtenidos de una medición de clima organizacional fortalece el funcionamiento de la misma, ya que de no contar con un clima favorable, se verán en desventaja en comparación con otras organizaciones y proyectos que si lo tengan y que ofrezcan los mismos productos y servicios, ya que los niveles de calidad serán superiores y abra mayor captación de clientes que necesiten de la organización cuando su clima sea favorable.

El tercer documento en citar, es el trabajo especial de grado de la especialización de Gerencia de RRHH y Relaciones Industriales realizado por Hernández, R. (2006), el cual lleva por nombre *"Diagnóstico del Clima Organizacional predominante de la empresa de operaciones al sur del Orinoco, C.A. (OPCO C.A.)"*. El cual estuvo basado en una investigación de tipo descriptiva en la empresa antes mencionada.

El aporte de este documento a la presente investigación se fundamentó en el marco teórico, el cual permitió ampliar conocimientos referentes al Clima Organizacional y la importancia del mismo en una empresa; y de cómo este puede contribuir en una futura aplicabilidad, intervención o proyecto dentro de la organización.

Por último el cuarto documento en citar, es el trabajo especial de grado de la especialización de Administración de Empresas realizado por Valdez, Luis. (2008), el cual titulo "*Diagnostico de Clima Organizacional de la Dirección de Planificación de CVG. EDELCA.*" El cual está basado en una investigación de tipo descriptiva.

Este documento se utilizo para ampliar conocimientos sobre el marco teórico de la investigación.

## 2.2. Marco Teórico.

### 2.2.1. Gerencia de Proyectos. Proyectos.

Los proyectos son esfuerzos que permiten obtener un producto o servicio único, los cuales se desarrollan con recursos y tiempo finitos. Una buena gestión de proyectos permitirá organizar y administrar los recursos asignados, con el propósito de finalizar los trabajos dentro del alcance, tiempo y costos establecidos.

El PMI (2008) define la Gestión de Proyectos como "la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo." (p. 12).

Todo proyecto crea un producto, servicio o resultado único. Aunque puede haber elementos repetitivos en algunos entregables del proyecto, esta repetición no altera la unicidad fundamental del trabajo del proyecto. Por ejemplo, los edificios de oficinas son construidos con materiales idénticos o similares, o por el mismo equipo, pero cada ubicación es única: con un diseño diferente, en circunstancias diferentes, por contratistas diferentes, etcétera.

El PMI (2008) establece que un proyecto puede generar:

- Un producto que puede ser un componente de otro elemento o un elemento final en sí mismo.
- La capacidad de realizar un servicio (por ej., una función comercial que brinda apoyo a la producción o distribución).
- Un resultado tal como un producto o un documento (por ej., un proyecto de investigación que desarrolla conocimientos que se pueden emplear para determinar si existe una tendencia o si un nuevo proceso beneficiará a la sociedad).

Entre los ejemplos de proyectos, se incluye:

- Desarrollar un nuevo producto o servicio.
- Implementar un cambio en la estructura, el personal o el estilo de una organización.
- Desarrollar o adquirir un sistema de información nuevo o modificado.
- Construir un edificio o una infraestructura.
- Implementar un nuevo proceso o procedimiento de negocio.

El PMI (2008), plantea la Gerencia de Proyectos en función de cinco (5) grupos de procesos, los cuales se presentan a continuación:

- **Proceso de Iniciación:** autorizan el proyecto o una fase del mismo.

- **Proceso de Planificación:** definen, refinan y seleccionan las mejores opciones para lograr los objetivos establecidos en el proyecto.

- **Proceso de Ejecución:** coordinación de recursos para ejecutar el plan.

- **Proceso de Control**: monitoreo de variables para evaluar avance, identificar varianzas con respecto al plan y tomar acciones correctivas oportunamente.

- **Proceso de Cierre:** aceptación y cierre del proyecto.

### 2.2.2. Áreas de Conocimiento de La Gerencia de Proyecto.

De igual forma el PMI, (2008) establece nueve (9) áreas de conocimiento, que corresponden a disciplinas específicas, como: integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, riesgos y adquisiciones. Cada una de las áreas está conformada por sub procesos cuyo aporte al proyecto es significativo, tanto a escala individual, como en su conjunto. En la Figura N$^0$ 1 se muestran como están organizadas las nueves (9) áreas de conocimiento en la G.P y los sub-procesos asociados a estas que son 42 (cuarenta y dos).

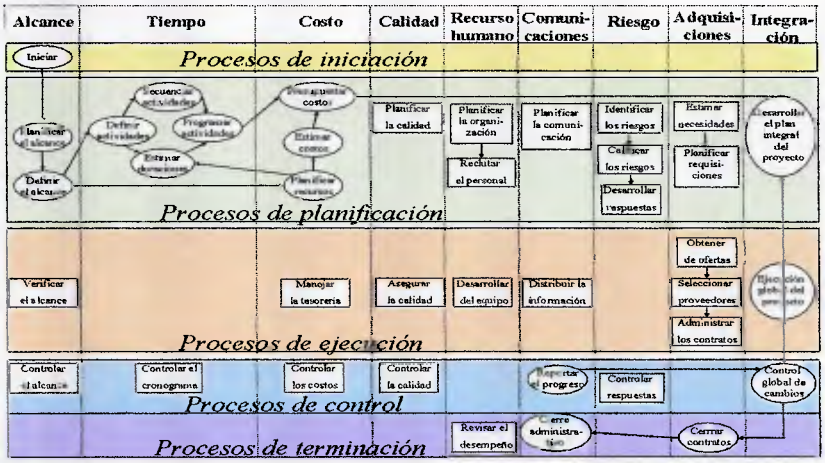



Figura 1. Procesos y Áreas de conocimiento de la G.P
Fuente: Hernández, C. (2011, Abril). Procesos en la gerencia de Proyectos. Ponencia Clase de Procesos del GP.

### 2.2.3. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto

La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto. El equipo del proyecto está conformado por aquellas personas a las que se les han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto (PMI, 2009, pág. 188).

Los Procesos que la Gestión de Recursos Humanos del Proyecto, a saber son:

- **Desarrollar el Plan de Recursos Humanos:** Es el proceso por el cual se identifican y documentan los roles dentro de un proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación, y se crea el plan para la dirección de personal.

- **Adquirir el Equipo del Proyecto:** Es el proceso por el cual se confirman los recursos humanos disponibles y se forma el equipo necesario para completar las asignaciones del proyecto.

- **Desarrollar el Equipo del Proyecto:** Es el proceso que consiste en mejorar las competencias, la interacción de los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto.

- **Dirigir el Equipo del Proyecto:** Es el proceso que consiste en dar seguimiento al Desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto.

Desde la perspectiva del PMI (2008), se plantea que dirigir y liderar el equipo del proyecto incluye:

- **Influenciar el equipo del proyecto:** Estar atento a los factores de recursos humanos que podrían tener un impacto en el proyecto e influenciarlos cuando sea

posible. Esto incluye el ambiente de equipo, la ubicación geográfica de los miembros del equipo, la comunicación entre los interesados, las políticas internas y externas, los asuntos de índole cultural, la singularidad de la organización y otros factores humanos que podrían alterar el desempeño del proyecto.

- **Comportamiento profesional y ético.** El equipo de dirección del proyecto debe estar atento a que todos los miembros del equipo adopten un comportamiento ético, suscribirse a ello y asegurarse de que así sea.

Con respecto a la cultura de la organización se comenta en el PMI (2008 p, 33):

> ...Las culturas y estilos pueden tener una fuerte influencia en la capacidad del proyecto de alcanzar sus objetivos. Las culturas y estilos se conocen habitualmente como "normas culturales". Las "normas" incluyen un conocimiento común sobre qué enfoque abordar para la realización del trabajo, qué medios se consideran aceptables para este fin y quién tiene influencia para facilitarlo....

Muchas organizaciones han desarrollado culturas únicas que se manifiestan de diferentes maneras, entre las que se incluyen:

- Visiones, valores, normas, creencias y expectativas compartidas.
- Políticas, métodos y procedimientos.
- Percepción de las relaciones de autoridad.
- Ética laboral y horario de trabajo.

La cultura de la organización es un factor ambiental de la empresa. Por lo tanto el director del proyecto debe comprender las diferentes culturas y estilos de la organización que pueden influenciar un proyecto y sus futuras aplicaciones en nuevos proyectos así como en las actividades medulares de la organización que contribuyan a

cumplir la planificación estratégica y financiera de la misma. Por ejemplo, en algunos casos la persona que aparece encabezando un organigrama puede ser sólo una figura decorativa y no estar a cargo realmente. El director del proyecto debe conocer quiénes toman las decisiones dentro de la organización y trabajar con ellos para influir en el éxito del proyecto. En la Figura N$^0$ 2 se muestra como impactan la cultura y el diseño organizacional en la función de generar valor a la organización o proyecto.

Figura 2. Comportamiento Organizacional
Fuente: Chiavenato citado por Thomson (2004).

### 2.2.4. Clima Organizacional. (Definición)

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Con respecto a este tema existe un debate en torno a si éste debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. Por términos objetivos nos referimos a los

aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan.

Brunet, (2004) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de la Gestalt y la escuela funcionalista.

Según la ***escuela de la Gestalt*** los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y su entorno.

Por otro lado, la ***escuela funcionalista*** formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Para Chiavenato, (2000) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Anzola, (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización,

que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Para Seisdedos, (1996) se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización.

Schein, (citado por Davis, 1991) menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Rodríguez, (1999) expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Dessler, (1979) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. Por último, Méndez Álvarez, (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas, podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores.

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).

- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).

- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

***El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización.***

**2.2.5. Características del Clima Organizacional.**

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y en su respectivo comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger (1968) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

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

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

3. **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. **Desafío**: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. **Relaciones**: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. **Cooperación**: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo.

7. **Estándares**: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. **Conflictos**: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. **Identidad**: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros. En la Figura N$^0$3 se ve representado el modelo de Clima organizacional propuesto por Litwin y Stinger.

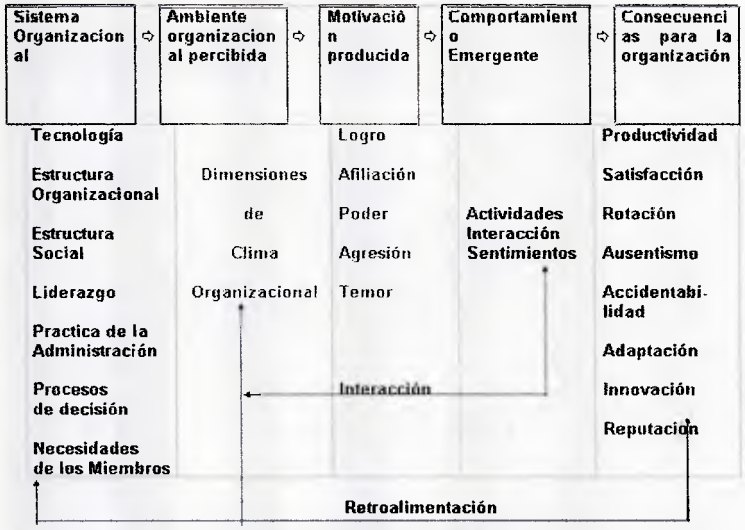



Figura 3. Esquema de Clima Organizacional Litwin y Stinger
Fuente: http://www.monografias.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/escala-clima-organizacional.shtml#teorias

En la actualidad existen muchas teorías que abarcan el clima organizacional, sus dimensiones y su diagnostico, pero la teoría de Litwin y Stringer y el esquema propuesto por ellos, aun perduran como una de las más robustas; y de ella se han derivado un sin fin de modelos más actualizados que tratan de explicar la

composición y el impacto del clima de acuerdo a la organización y al sector al que pertenece.

Tomando como referencia esta teoría, y adaptándola a los fines de esta investigación, hemos abarcado las 12 dimensiones, las cuales me parecen oportunas cubrir tras la implementación del proyecto de adquisición en la organización, como lo hizo Integritas Consultores (2012). Cada una de estas dimensiones serán descritas a continuación:

1. **Orientación al Logro**: Se refiere a la persistencia y compromiso presente para alcanzar progresivamente y constantemente objetivos retadores y mejoras en la forma de forma de trabajo; así como para obtener excelente resultados en el plano individual y organizacional.

2. **Comunicación**: consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una compleja organización. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo. Abarcaremos las características de los canales y mecanismos con que cuenta la empresa para facilitar los procesos de divulgación e intercambio así como la disponibilidad de la información.

3. **Liderazgo**: Para establecer los parámetros a los cuales debe atenderse en el contexto de esta área crítica, resulta conveniente definir qué se entenderá por liderazgo. Se asumirá el liderazgo "... como la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otros para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas" Marín, (2002). Robins (2009), define liderazgo como "la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de la visión o el establecimiento de metas". Se refiere a las características y conductas que manifiestan los responsables en los procesos de

dirigir, influenciar y brindar apoyo a otros para el logro de los objetivos de la empresa.

4. **Estructuras:** Incluye la razón de ser la organización y como se desea percibir a mediano y largo plazo; así como la clara definición de las responsabilidades de los puestos y las Unidades de Trabajo, la eficaz administración de los recursos y la definición precisa de políticas, directrices y objetivos organizacionales.

5. **Condiciones y Métodos Trabajo:** Se refiere ha como están concebidas las tareas, la sistematización de los procesos, así como la dotación de recursos tecnológicos y creación de un ambiente apropiado para que la gente ejecute sus acciones.

6. **Adiestramiento y Desarrollo:** Representada por el diseño e implementación de planes de capacitación y entrenamiento profesional, con la finalidad de garantizar el ejercicio eficiente de sus responsabilidades. Así como las posibilidades de desarrollo y crecimiento dentro de la organización.

7. **Autonomía Individual:** Capacidad del individuo para tomar decisiones y emprender acciones que mejoren su desempeño y busquen el éxito profesional.

8. **Confianza:** Nivel de credibilidad o certeza de que se cumplan las expectativas que se tienen con respecto a las personas, los procesos, el funcionamiento de la empresa y de quienes las dirigen.

9. **Cooperación (Integración):** Es el nivel de colaboración que se observa dentro de los miembros de la organización, en el ejercicio del trabajo, en los apoyos materiales y humanos que estos reciben de la empresa.

10. **Remuneración:** Se refiere a la percepción de equidad de los beneficios directo e indirecto que se recibe como trabajador.

11. **Adaptación al cambio:** Se refiere a la apertura que manifiesta los miembros de la empresa, a actuar de una manera diferente y responder positivamente a los cambios que se generan en esta.

12. **Innovación**: Se refiere a la importancia que la dirección de la empresa da al cambio y a la nueva manera de llevar el trabajo.

Estas dimensiones fueron sometidas a aprobación por los directivos de la Organización en estudio, ya que se ajustan al contexto organizacional que vive la empresa y por consiguiente la unidad de negocio analizada y mide las variables que para ellos son de importancia implementado el proyecto de adquisición.

### 2.2.6. Tipos de clima Organizacional

Likert, (citado por Brunet, 1987) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Menciona Brunet que se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional. Los mismos los describiremos a continuación:

**Clima de tipo autoritario:**

- **Sistema I. Autoritarismo explotador:** En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la

comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

- **Sistema II. Autoritarismo paternalista:** Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

**Clima de tipo participativo:**

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

- **Sistema IV. Participación en grupo:** La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los

objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

### 2.2.7. Clima Organizacional y Proyectos.

En la gerencia de proyectos, resulta de gran importancia identificar y de ser necesario evaluar, las posibles variables que afectan y determinan el comportamiento del equipo de un proyecto, esto con la finalidad de buscar elevar la productividad, de manera de que los objetivos planteados durante el ciclo de vida del proyecto, se alcancen en el tiempo determinado, con los costos programados y con la calidad esperada. Adicionalmente a esto, tener un conocimiento pleno sobre el impacto que tiene el clima organizacional en el éxito de un proyecto, entendiendo que este es un factor clave que incide y determina el desarrollo del mismo, nos proporcionara herramientas que nos permitirán optimizar el rendimiento del equipo.

Los proyectos de adquisición, muy comunes en la actualidad debido a una economía agresiva y cambiante; generan en la mayoría de los casos cambios abruptos y repentinos que modifican el clima organizacional de las organizaciones que lo sufren. Comúnmente se analizan y se evalúan factores económicos, de producción, de logística, legales y estructurales en la organización, y se deja de un lado al factor humano, el cual es determinante en la implementación de este tipo de proyecto. Estas variaciones en el clima organizacional generan matrices de opiniones en la empresa que es adquirida y en los empleados que en ellas laboran, impactando el desempeño, la efectividad y la productividad de la empresa y como consecuencia se retrasa el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Una alineación completa tras un proyecto de adquisición implementado en su totalidad, no se alcanzara si no se cuenta con el ambiente laboral y el clima

organizacional idóneo. Identificar y analizar las variables que determinan el clima organizacional, permite tomar las acciones necesarias en las dimensiones que así lo ameriten, generando así lecciones aprendidas que darán un gran valor a futuros proyectos o programas que se lleven a cabo dentro de la organización.

### 2.2.8. Medición de Clima Organizacional.

Medir el clima organizacional es un esfuerzo por captar la esencia, el tono, la atmósfera, la personalidad, el ambiente interno de una organización o subunidad. Sin embargo hay mucha controversia en cuanto a si es posible medir de modo significativo el clima organizacional al obtener percepciones de los miembros, de tal manera que constituya una auténtica descripción del ambiente interno. Algunos autores enfatizan que las percepciones son realmente evaluaciones y que están influidas por los atributos personales y situacionales de los miembros de la organización. Otros autores refuerzan la tendencia a medir el clima organizacional argumentando que las diferencias pueden significar algo importante para la organización.

De acuerdo a Álvarez (1992), los estudios o investigaciones sobre el clima organizacional pueden ser clasificados en tres categorías tomando como referencia los tres tipos de variables más frecuentes utilizadas en los estudios científicos.

La primera categoría corresponde a las investigaciones que observan el clima organizacional como un factor que "influye sobre..." (Variable independiente); en la segunda categoría se encuentran las investigaciones que tratan al clima organizacional como un "interpuesto entre..." (Variable interviniente); y la tercera categoría ubica a las investigaciones que analizan el clima organizacional como un "efecto de..." (Variable dependiente).

Cuando es tomada como una variable independiente, sugiere que la manera como el integrante de la organización percibe su clima organizacional puede influir tanto en su satisfacción como en su rendimiento.

Cuando es tomada como variable interviniente, actúa como un puente, un conector de cosas tales como la estructura con la satisfacción o el rendimiento.

Cuando es tomada como variable dependiente:

- La estructura organizacional formal, incluye la división del trabajo, los patrones de comunicación, las políticas y procedimientos, tienen gran efecto sobre la manera como los miembros de la organización visualizan el clima de la organización. El grado en que la organización sea mecánica o burocrática influye en esa percepción. Así mismo la naturaleza de la tecnología del trabajo.

- Los programas de adiestramiento pueden tener un efecto importante sobre el clima organizacional.

- Factores tales como la personalidad y la necesidad de los miembros de la organización, la orientación y políticas organizacionales presentan indicios, aunque indirectos, que influyen en la percepción del clima organizacional.

- Los gerentes que proveen a sus subordinados de más *feedback*, autonomía e identificación con las metas del trabajo, contribuyen en un grado significativo a la creación de un clima orientado hacia el logro, donde los miembros se sienten más responsables por la organización y por los objetivos del grupo.

- La tecnología, la estructura, el liderazgo, los supuestos y las prácticas administrativas influyen en el clima organizacional. Muy poco se conoce del impacto del ambiente externo o entorno general sobre el clima organizacional; sin

embargo se infiere que aquellos factores externos que pueden influir sobre los empleados o la organización total, influyen en el clima organizacional.

A pesar del esfuerzo realizado, en los diferentes trabajos investigativos, todavía no existe un consenso sobre lo que realmente constituyen las dimensiones del constructo clima organizacional, y si el clima es definitivamente una variable independiente, una variable dependiente o una variable interviniente. Las investigaciones demuestran que pueden comportarse como una u otra categoría.

### 2.2.9. Delimitación de conceptos: Clima y cultura.

Estudiosos como Katz y Kahn (1999) toman clima y cultura como sinónimos. Al intentar distinguirlo de la cultura organizacional, otros autores señalan que el clima está en un nivel inferior, pues está inmerso en ella. La cultura lo influye, orienta, forma e informa (Silva, 1996). Como señala Palma (2004), si la cultura es la construcción colectiva de significados abstractos, el clima sería, en consecuencia, la percepción o interpretación de los trabajadores en torno a esas asunciones acerca de su centro de labores.

Alonso, Sánchez, Tejero y Retama (2000) aprecian así la diferencia: el clima son las características organizacionales que los trabajadores perciben y describen de modo colectivo; mientras que la cultura es el conjunto de normas compartidas y conductas aprendidas que moldean la forma de actuar de las personas. Refieren, asimismo, que el clima es subjetivo, temporal y manipulable. La cultura, en cambio, tiene una larga elaboración o procesamiento por el grupo, tiene raíces en la historia de éste, es un fenómeno de más larga duración y menos vulnerable a la manipulación. Aún más, estos autores remarcan el hecho de que en sus investigaciones clima y cultura, medidos con sendos cuestionarios, apuntan a fenómenos diferentes y claramente distinguibles por sus evaluados (Alonso, Sánchez, Tejero y Retama, 2000).

Denison (1996), tras realizar un prolijo examen de ambos conceptos, concluye que pese a su origen histórico diferente, en las investigaciones de los últimos años ambas entidades está acercándose y hasta intercambiando enfoques. Ya no puede atribuirse la exclusividad de la metodología cuantitativa a los estudios de clima ni la cualitativa a los trabajos sobre cultura.

Denison (1996) finaliza afirmando que la diferencia sería más aparente que real. Y que ambos conceptos se dirigen a lo mismo: "la creación e influencia de los contextos sociales en las organizaciones" (Denison, 1996: 227).

**2.3. Bases legales.**

Como base legal de esta investigación se tomaron en cuenta Tres Leyes:

- **Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela (1999), (Constitución Nacional, 1999):** órgano que rige los instrumentos legales del país, establece la base de los derechos de los ciudadanos en materia de ambiente laboral y salud ocupacional o laboral, donde se mencionan los artículos referidos a este tópico:

  **Articulo 87.** Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar.

- **Ley orgánica de prevención, condiciones y medio ambiente de trabajo (LOPCYMAT, 2005);** establece las obligaciones de los Sistemas de Seguridad y Salud Laboral que deben ser cumplidas por las empresas en la República Bolivariana de Venezuela.

- **Ley Orgánica del Trabajo, LOT, (1997);** tiene también competencia en materia de salud y seguridad laboral, establece las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo y la prevención. Las condiciones y el medio ambiente de trabajo se regirán por la LOPCYMAT, (Capitulo I, Artículos del 1 al 6).

# CAPITULO III

# MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico comprendió el modelo operativo a través del cual se respondió a la pregunta de investigación planteada y permitió cumplir con los objetivos del estudio. Es una parte importante en toda investigación, cuyo propósito fundamental, según Balestrini, (2002, p.126) es:

> ... situar en el lenguaje de investigación, los métodos e instrumentos que se emplearán en la investigación planteada, desde la ubicación acerca del tipo de estudio y el diseño de investigación; su universo o población; su muestra; los instrumentos y técnicas de recolección de datos; la medición; hasta la codificación, análisis y presentación de datos. De esta manera se proporcionará al lector una información detallada acerca de cómo se realizará la investigación.

En el diseño metodológico desarrollado en este capítulo se identificaron los siguientes aspectos: tipo de investigación, diseño de la investigación, unidad de análisis, población, muestra, técnicas e instrumentos para recolección de los datos, procesamiento y análisis de los datos, técnicas para la formulación del sistema propuesto para consolidar clima organizacional.

## 3.1. Tipo de investigación.

De acuerdo a la estrategia empleada y a las características presentadas por este estudio, la presente investigación fue de tipo descriptiva, pues se identificaron características del universo de investigación. Este tipo de investigaciones son aquellas que, de acuerdo con Méndez (2008) "señalan formas de conductas y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación".

Por su parte también puede ser catalogada como una investigación de campo, porque estuvo orientada a determinar la situación tal y como se presenta dentro de la organización para el momento de la investigación.

Para sustentar lo antes mencionado se cita a UPEL (2006, p.18), donde establece que la modalidad de investigación de campo:

> ... es el análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito de bien sea describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o desarrollados.

En tanto que para Yáber y Valarino, (2003), investigación y desarrollo, es aquella que "... tiene como propósito indagar sobre necesidades del ambiente interno o externo de una organización, para luego desarrollar un producto o servicio que pueda aplicarse en la organización...", (p. 9).

Considerando lo anteriormente expuesto, se puede catalogar el presente estudio como una Investigación del tipo Descriptiva, modalidad Investigación de campo o de Investigación y Desarrollo.

### 3.2. Diseño de la investigación.

El diseño de investigación estuvo referido a la estrategia o plan específico que guio la investigación, el proceso de recolección, análisis e interpretación de los datos pertinentes para el logro de los objetivos. Al depender el diseño de la investigación de los objetivos y del tipo de investigación, esta tuvo implicación práctica inmediata; en tal sentido la investigación se desarrolló bajo el diseño No Experimental, apoyándose en investigaciones de campo (primarias) y documentales (secundarias).

Considerando lo que plantea Kerlinger, (2002, p. 420) citado por Hernández et. al., (2003): "En la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o tratamientos." (p. 267). Los fenómenos se observan en su ambiente natural para después ser analizados, es decir, las situaciones no son construidas sino que son situaciones existentes, no provocadas por el investigador o personas ligadas a la investigación.

A su vez el diseño fue considerado por su dimensionamiento temporal, y por el número de momentos en los cuales se recolectarán los datos, como una investigación transversal o transeccional, ya que los mismos fueron recopilados en un periodo de tiempo único. Para sustentar teóricamente lo anteriormente planteado, se cita a Hernández et. al. (2003, p.273), quienes declaran que:

> ...Los estudios transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables (dentro del enfoque cuantitativo) o ubicar, categorizar y proporcionar una visión de una comunidad, un evento, un contexto, un fenómeno o una situación (describirla, como su nombre lo indica, dentro del enfoque cualitativo)...

**3.3. Unidad de Análisis.**

La unidad de análisis, también llamada casos o elementos objeto de estudio, correspondió a la Unidad de Negocio, Mercadeo y Ventas MEDIVAX, perteneciente al Laboratorio Vivax Pharmaceuticals C.A.; allí se encuentran los elementos sobre los cuales se recolectaron los datos a examinar en función de los objetivos planteados a alcanzar.

**3.4. Población.**

La población, también llamada universo, puede ser un conjunto finito o infinito de elementos que presenten características comunes y sobre los cuales se hará el estudio.

Es importante la precisión al momento de delimitarla, ya que esto ayuda a tener claridad para seleccionar la muestra, la cual será una fracción significativa de la población o su totalidad, según se requiera en función del alcance, (Balestrini, 2002, p. 138). Por su parte Arias (2006), denomina población al "Conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio" (p. 81).

La población objeto de estudio para la presente investigación fue de tipo finito, conformada por el conjunto de personas pertenecientes a la unidad de análisis antes descrita, (Unidad MEDIVAX), sobre las cuales se recolectaron los datos que permitieron el análisis de la información necesaria para la medición de clima organizacional y el diseño de la propuesta de mejora del clima organizacional.

**3.5. Muestra.**

La muestra es el conjunto de elementos a los cuales se les realiza el estudio y de los cuales se toma la información; cuando por diversas razones se hace imposible considerar la totalidad de los elementos que conforman la población se deberá seleccionar un sub conjunto representativo de esta, (Arias, 2006, p. 83).

Para Balestrini, (2002, p. 142) la muestra "... es una parte representativa de una población, cuyas características deben reproducirse en ella, lo más exactamente posibles."

Considerando el basamento teórico antes expuesto, para la presente investigación se consideró como muestra la totalidad de la población, ya que dada su magnitud puede ser posible abarcar todos los elementos que la integran. Así mismo fue de tipo no probabilística o dirigida, pues la elección de los elementos no dependió del azar o

probabilidad, sino de las características de la investigación y del criterio del investigador.

### 3.6. Técnicas e instrumento para la recolección de datos.

Constituyeron los medios materiales, por medio de los cuales se hizo posible la obtención y archivo de la información requerida para la investigación. Para Hernández et. al., (2003, p. 344) la recolección de datos comprende tres (3) actividades vinculadas entre sí, como son:

1. Seleccionar un instrumento o método de recolección de los datos, el cual deberá ser válido y confiable.

2. Aplicar ese instrumento o método para la recolección de los datos, que son de interés para el estudio.

3. Preparar observaciones, registros y mediciones obtenidas, para ser analizadas correctamente.

Los datos se recogieron en dos (2) fases o etapas: durante la inmersión inicial en el campo y en la recolección definitiva de los datos para el análisis. Para la recolección de datos e información necesaria para el desarrollo de la investigación, se emplearon técnicas relacionadas con el análisis documental de fuentes escritas y técnicas de campo propias de la investigación.

Específicamente se utilizaron: revisión de documentos, observación directa, entrevistas no estructuradas y encuesta o cuestionario.

Para Balestrini, (2002, p. 152), con la observación documental se "...iniciará la búsqueda y observación de hechos presentes en los materiales escritos consultados que son de interés para la investigación." Dentro de los materiales revisados para la

documentación se tomaron en cuenta tesis de grado, trabajos, monografías, fuentes electrónicas disponibles, y libros relacionados con el clima y el comportamiento organizacional.

Con respecto a la observación directa, el investigador esta involucrado en el medio donde se desarrollo el estudio, (Arias, 2006).

Las entrevistas no estructuradas o abiertas, son procesos de comunicación verbal recíproca. Según Hernández et. al., (2003, p. 455), se define "... como una conversación entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).", así mismo afirma que las entrevistas no estructuradas "... se fundamentan en una guía general con temas no específicos y el entrevistador tiene toda la flexibilidad para manejarlas." Esta actividad se realizó a través de conversaciones telefónicas y reuniones con personal directivo de la Unidad en estudio.

Con respecto a los elementos o instrumentos, Arias (2006) los define como "... cualquier recurso, dispositivo o formato (papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información..." (p. 69). La encuesta es uno de los instrumentos de recolección directa de información más utilizado; Hurtado (1998) expresa que la encuesta "es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento o temática en particular, sobre el cual el investigador desea obtener información".

El instrumento de recolección directa de información utilizado en nuestra investigación fue la encuesta de clima organizacional aplicable para personal profesional elaborada por Integristas Consultores (2002), utilizada en el trabajo especial de grado de la especialización en Desarrollo Organizacional, cuyo nombre es *"Diagnostico Organizacional, Medición de Clima Organizacional para la Distribuidora Polar Metropolitana S.A. y elaboración de Propuesta de Mejora"*;

ajustándolo a nuestro organigrama, estructura organizacional y terminología usada en la Unidad en medición MEDIVAX (ver anexo B). Las dimensiones a evaluar fueron definidas previamente en el Capítulo II, se aplicaron un total de cinco (5) indicadores por cada dimensión, los cuales detallamos a continuación:

| **Dimensión: 1.- Orientación al Logro.** |
|---|
| Sus objetivos de trabajo son retadores. |
| Se valoran los altos niveles de desempeño. |
| La gente afronta y supera los obstáculos. |
| Se valora la iniciativa para alcanzar los objetivos planteados en su puesto de trabajo. |
| Tiene la oportunidad de realizar lo que mejor sabe hacer en su puesto de trabajo. |

Tabla 1. Dimensión Orientación al Logro.
Fuente: Adaptado de Sayago (2002)

| **Dimensión: 2.- Comunicación** |
|---|
| Usted tiene acceso a la informacion que necesita para hacer su trabajo. |
| Existen canales de comunicación. |
| Se fomenta una comunicación abierta entre todos los niveles de la empresa |
| Se fomenta y promueve la comunicación interna |
| Usted tiene acceso a información de las otras Gerencias. |

Tabla 2. Dimensión Comunicación.
Fuente: Adaptado de Sayago (2002)

| **Dimensión: 3.- Liderazgo** |
|---|
| Su supervisor le brinda apoyo para superar los obstaculos que se presentan. |
| Su supervisor le expresa reconocimiento por sus logros. |
| Su supervisor escucha su planteamiento. |
| Su supervisor promueve el aprendizaje y desarrollo de las competencias. |
| Su supervisor le establece sus objetivos de trabajo. |

Tabla 3. Dimensión Liderazgo.
Fuente: Adaptado de Sayago (2002)

| Dimensión: 4.- Estructura. |
| --- |
| Existe una clara definicion de la visión, misión y valores de la empresa. |
| Sus objetivos de trabajo guardan relación con la visión y misión de la empresa. |
| Usted tiene las responsabilidades de su puesto de trabajo claramente definidas. |
| Se trabaja en función de la visión, misión y valores de LAB. VIVAX/PROCAPS. |
| Administra efectivamente los recursos materiales y la gente para el logro de la visión. |

Tabla 4. Dimensión Estructura.
Fuente: Adaptado de Sayago (2002)

| Dimensión: 5.-Condiciones y Métodos de trabajo. |
| --- |
| En su Gerencia se mejoran continuamente los procedimientos de trabajo. |
| Dispone usted de los recursos necesarios para realizar su trabajo. |
| Usted cuenta con un mecanismo para el seguimiento y control de sus actividades. |
| Existen normas y procedimientos que sirvan de guía en su trabajo. |
| La tecnología que usted dispone facilita su trabajo. |

Tabla 5. Dimensión Condiciones y métodos de trabajo.
Fuente: Adaptado de Sayago (2002)

| Dimensión: 6.- Adiestramiento y Desarrollo. |
| --- |
| Existen oportunidades de desarrollo en para mí. |
| Usted recibe la formación necesaria para realizar y mejorar su trabajo. |
| Sus actividades laborales le permiten aprender y desarrollarse progresivamente. |
| Usted considera que al realizar su trabajo está desarrollando su potencial. |
| Usted recibe entrenamiento por lo menos dos veces al año en su área de trabajo. |

Tabla 6. Dimensión Adiestramiento y Desarrollo.
Fuente: Adaptado de Sayago (2002)

| Dimensión: 7.- Autonomía Individual. |
|---|
| Usted tiene autoridad para tomar decisiones de las cuales es responsable en su puesto de trabajo. |
| Usted se considera un factor clave para el éxito de la unidad a la que pertenece. |
| Usted participa en el establecimiento de sus objetivos de trabajo. |
| Usted define las acciones para el logro de los objetivos de trabajo. |
| Usted está en la búsqueda constante de hacer mejor su trabajo. |

Tabla 7. Dimensión Autonomía Individual.
Fuente: Adaptado de Sayago (2002)

| Dimensión: 8.- Confianza |
|---|
| Usted cree que las demás personas cumplen con sus responsabilidades. |
| Usted cree que sus compañeros confían en el trabajo que usted realiza. |
| Usted piensa que su supervisor confía en su equipo de trabajo. |
| Usted piensa que los procesos de trabajos se realizan con calidad. |
| Usted tiene confianza en los líderes de la Unidad. |

Tabla 8. Dimensión Confianza.
Fuente: Adaptado de Sayago (2002)

| Dimensión: 9.- Cooperación (Integración) |
|---|
| Los miembros de la Unidad cooperan entre sí. |
| Su grupo de trabajo funciona como un equipo bien definido. |
| En su Unidad existe una relación de trabajo amistosa. |
| Es posible interactuar con personas de todo nivel jerárquico dentro de su Unidad. |
| Existe colaboración entre las diferentes Gerencias de trabajo dentro de su Unidad. |

Tabla 9. Dimensión Cooperación.
Fuente: Adaptado de Sayago (2002)

| Dimensión: 10.- Remuneración. |
|---|
| Su salario o sueldo es competitivo con respecto a otras empresas dentro de la industria farmacéutica. |
| La empresa otorga beneficios socioeconómicos gratificantes. |
| Existe relación entre su puesto de trabajo, la calidad de su desempeño y su salario real. |
| Mi remuneración es acorde a mi desempeño y logros alcanzados. |
| En la empresa la remuneración se otorga a la excelencia en el desempeño de su puesto de trabajo. |

Tabla 10. Dimensión Remuneración.
Fuente: Adaptado de Sayago (2002)

| Dimensión: 11.- Adaptación al cambio. |
|---|
| Su supervisor apoya el cambio y está comprometido con el mismo. |
| Su supervisor maneja efectivamente la resistencia al cambio cuando se presenta en su equipo de trabajo. |
| Los procedimientos de su puesto de trabajo han sido afectados por los cambios que han ocurrido. |
| Para usted los cambios que han ocurrido en los siete (07) últimos meses en la Unidad han sido positivos. |
| En los últimos siete (07) meses, ha recibido información de los cambios que han ocurrido. |

Tabla 11. Adaptación al Cambio.
Fuente: Adaptado de Sayago (2002)

| Dimensión: 12 .- Innovación |
|---|
| En la Unidad hacen cada vez mejor sus labores. |
| Su supervisor difunde los beneficios del cambio en la empresa. |
| Existe un fuerte sentimiento de urgencia de la alta Gerencia acerca de la necesidad del cambio y la innovación. |
| Las innovaciones tecnológicas del mercado son adaptadas a las estrategias, metas y proyectos de la Unidad. |
| Reconocen aquellos que son innovadores y buscan nuevas soluciones para cumplir su trabajo. |

Tabla 12. Innovación.
Fuente: Adaptado de Sayago (2002)

Los indicadores se expresan a través de afirmaciones favorables con relación a la dimensión que representan, por consiguiente la escala a utilizada fue de tipo Likert, en la cual los sujetos contestaron según las siguientes alternativas:

- Totalmente de acuerdo, con un valor de 4 puntos.
- De acuerdo, con un valor de 3 puntos.
- Desacuerdo, con un valor de 2 puntos.
- Totalmente desacuerdo, con un valor de 1 punto.

Cada sujeto obtuvo una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtuvieron su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas.

**3.7 Técnicas para el procesamiento y análisis de resultados.**

Existen dos (2) técnicas para el procesamiento y análisis de los datos obtenidos, como son el análisis cuantitativo, donde se utilizan matrices de datos y el análisis cualitativo donde, el análisis de los datos no está predeterminado, sino que se efectúa bajo un plan general que irá sufriendo modificaciones de acuerdo a los resultados,(Hernández et. al., 2003, p. 609).

Esta parte del marco metodológico estuvo orientada a mostrar los resultados y la técnica de análisis a emplear tras la aplicación de los instrumentos antes detallados. Los datos se codificaron, clasificaron, ordenaron y tabularon de acuerdo a la respuesta emitida en cada uno de los ítems planteados dentro de la estructura de la encuesta a aplicada. Se utilizaron tablas, gráficos de barras y gráficos circulares de distribución de frecuencia porcentual donde se ubicaron los datos obtenidos. Posterior a esto se utilizara la técnica del análisis abstracto integrativo, que consistió en un análisis de tres dimensiones a saber: descriptivo, teórico e inferencial, esto permitió conocer la interacción existente entre los aspectos teóricos y como se comportaron las variables en estudio en la organización en la cual se llevó a cabo esta investigación.

Todo esto tuvo la finalidad de comprender en profundidad, interpretar y poder desarrollar la propuesta del Plan de mejora del Clima organizacional y dar así respuesta a los objetivos de la investigación.

### 3.8. Fases de la investigación.

La investigación se desarrollo por fases con el fin de cumplir de manera sistemática con los objetivos planteados (ver cronograma en Anexo A). A continuación se especifican cada una de estas fases:

- Fase 1: Elaboración del capítulo I de la investigación, (Planteamiento del Problema), el cual incluyó la formulación del problema, definición de los objetivos (general y específicos), justificación de la investigación, alcance de la investigación y limitaciones.

- Fase 2: Elaboración del capítulo II de la investigación, (Marco Teórico), abarcó lo relacionado con los antecedentes de la investigación, marco teórico y bases legales.

- Fase 3: Elaboración del capítulo III de la investigación, (Marco Metodológico), correspondió al tipo y diseño de la investigación, unidad de análisis, población, muestra, técnicas y herramientas de recolección y análisis de la información, factibilidad del estudio, resultados esperados y consideraciones éticas.

- Fase 4: Elaboración del capítulo IV de la investigación, (Marco Organizacional), comprendió la reseña histórica, misión, visión, objetivos, valores y organigramas de la organización.

- Fase 5: Elaboración del capítulo V de la investigación, (Desarrollo y Resultados), comprendió lo relacionado con la aplicación de las técnicas y herramientas para la recolección, clasificación, organización, registro y tabulado de los datos, análisis

de la información y obtención de los resultados de la medición de clima organizacional.

- Fase 6: Elaboración de las conclusiones y recomendaciones de la investigación. Elaboración de la Propuesta de Mejora de clima organizacional.

- Fase 7: Entrega del documento final de la investigación.

### 3.9. Operacionalización de las variables de estudio.

La operacionalización de las variables permitió desagregar la forma cómo se van a obtener los datos a partir de los objetivos específicos. Para Reynolds, (1986, p. 52), citado por Hernández et.al., (2003, p.171) la operacionalización o definición operacional "... especifica que actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable (enfoque cuantitativo) o recolectar datos o información respecto a esta (enfoque cualitativo)." En las tabla 13 y 14 presentadas a continuación se detallan las variables de la presente investigación.

| **Objetivo General:** Mejorar el clima organizacional en la Unidad de Negocio, Mercadeo y Ventas MEDIVAX una vez implementado el proyecto de adquisición por parte de PROCAPS S.A. | | | |
|---|---|---|---|
| **Objetivos Específicos** | **Variables** | **Técnicas e instrumentos.** | **Fuentes de Información** |
| Caracterizar el Clima Organizacional de la Unidad de Negocio, Mercadeo y Ventas MEDIVAX según el Modelo de Litwin y Stinger | Las 12 dimensiones de CO (variables) definidas y seleccionadas para ser evaluadas en nuestra investigación. | **Técnicas:** Revisión de Documentos, Técnica de recopilación de Datos, **Instrumentos:** Encuesta seleccionada que mide las variables en estudio. | Documentos relacionados con el Diagnóstico de CO. Revisión del Modelo de Litwin y Stringer. De CO. |

Tabla 13. Operacionalización de las variables I.

| **Objetivo General:** Mejorar el clima organizacional en la Unidad de Negocio, Mercadeo y Ventas MEDIVAX una vez implementado el proyecto de adquisición por parte de PROCAPS S.A. | | | |
|---|---|---|---|
| **Objetivos Específicos** | **Variables** | **Técnicas e instrumentos.** | **Fuentes de Información** |
| Analizar resultados de la medición de Clima Organizacional de la Unidad de Negocio, Mercadeo y Ventas MEDIVAX | Análisis de los resultados obtenidos de la encuesta Aplicada. | **Técnicas:** Revisión de Documentos. Técnica de recopilación de Datos, Tormenta de ideas.<br><br>**Instrumentos:** Análisis de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada por dimensiones de estudio de interés del investigador. Tablas y cuadros. Computadora | Documentos relacionados con el Diagnóstico de CO.<br><br>Revisión y comparación tras resultados de los Modelos de Litwin y Stringer y la Clasificación de Likert De CO.<br><br>Guía del PMBOK (PMI 2009).<br><br>Consulta de Expertos. |

Tabla 14. Operacionalización de las variables II.

| **Objetivo General:** Mejorar el clima organizacional en la Unidad de Negocio, Mercadeo y Ventas MEDIVAX una vez implementado el proyecto de adquisición por parte de PROCAPS S.A. | | | |
|---|---|---|---|
| **Objetivos Específicos** | **Variables** | **Técnicas e instrumentos.** | **Fuentes de Información** |
| Identificar oportunidades de mejora en el Clima Organizacional de la Unidad de Negocio, Mercadeo y Ventas MEDIVAX | Resultados tabulados, graficados y seleccionado de la encuesta. | **Técnicas:** Revisión de Documentos, Revisión de Resultados encuesta<br><br>**Instrumentos:** Tablas, Cuadros y Computadora. | Guía del PMBOK (PMI 2009).<br><br>Consulta de Expertos. |

Tabla 15. Operacionalización de las variables III.

| **Objetivo General:** Mejorar el clima organizacional en la Unidad de Negocio, Mercadeo y Ventas MEDIVAX una vez implementado el proyecto de adquisición por parte de PROCAPS S.A. | | | |
|---|---|---|---|
| **Objetivos Específicos** | **Variables** | **Técnicas e instrumentos.** | **Fuentes de Información** |
| Diseñar un Plan de Acción para impulsar mejoras en el Clima Organizacional especificando actividades, fechas y costos estimados | Propuesta de Mejora de Cima Organizacional | **Técnicas:** Revisión de Documentos. Técnica de recopilación de Datos, Tormenta de ideas.<br><br>**Instrumentos:** Análisis de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada por dimensiones de estudio de interés del investigador. Tablas y cuadros. Computadora | Documentos relacionados con el Diagnóstico de CO.<br><br>Revisión y comparación tras resultados de los Modelos de Litwin y Stringer y la Clasificación de Likert De CO.<br><br>Guía del PMBOK (PMI 2009).<br><br>Consulta de Expertos. |

Tabla 16. Operacionalización de las variables IV.

### 3.10. Factibilidad del estudio.

La factibilidad estuvo relacionada a la ejecución de la investigación, es decir a una definición de objetivos alcanzables, así como a la disponibilidad de recursos (humanos, técnicos y económicos) y acceso a la información para la realización de la investigación.

El objetivo general de esta investigación es Mejorar el Clima Organizacional en la Unidad de Negocio, Mercadeo y Ventas MEDIVAX una vez implementado el proyecto de adquisición por parte de PROCAPS S.A., partiendo del principio que dicta el PMI (2008) de que las culturas y los estilos tienen una fuerte influencia en la

capacidad para que los proyectos y las empresas alcancen sus objetivos. Para lo cual se contara con información teórica, conocimientos adquiridos en la Especialización de Gerencia de Proyectos de la UCAB y el asesoramiento del tutor académico, que garantizo así que la investigación haya sido factible ya que su objetivo fue alcanzado.

Por otro lado, se tiene que el investigador labora en la unidad donde se desarrollo la investigación y esto permitió el acceso a la información, los medios y equipos tecnológicos que permitieron llevar a cabo la misma.

### 3.11 Resultados esperados.

A través de este trabajo, se logro medir y mejorar el clima organizacional con el fin de presentar una propuesta de mejora que consolide el clima organizacional en la Unidad de Negocio, Mercadeo y ventas MEDIVAX perteneciente al Laboratorio Vivax Pharmaceuticals C.A., con el propósito de brindar una herramienta que coadyuve en una mejor toma de decisiones y se derive en el establecimiento de estrategias de ejecución que garanticen el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización.

Se presentaron resultados de las diferentes dimensiones medidas, representados en tablas y gráficos con los cuales determinamos el Clima Organizacional presente en la organización sujeta al estudio para el momento de la realización del trabajo de campo correspondiente al trabajo de grado. Dicha propuesta se espera fomente:

- **Retroalimentación:** Esto se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional.

- **Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales**: La conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas.

- **Incremento en la interacción y la comunicación**: La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta.

- **Confrontación:** El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva.

- **Educación:** puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conducta humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio.

- **Participación:** Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas.

- **Responsabilidad creciente**: Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades.

- **Energía y optimismo crecientes**: Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados.

### 3.12. Consideraciones éticas.

En esta investigación la ética estuvo referida a los principios que rigen la relación del investigador con terceros, persiguiendo la justicia, el compromiso y tomando en cuenta sus propósitos o intenciones para hacer lo correcto.

Las consideraciones éticas que se tomaron en cuenta van a ser de tipo prescriptivas; que especifican qué se puede hacer y cómo se debe hacer, generalmente representada por las sociedades profesionales y organizaciones involucradas, tales como:

- Código de Estándares Éticos del Project Management Institute (PMI).
- Código de Ética de la CAVEME y FETRAMECO.

Así mismo se consideraron las de tipo descriptiva; que especifican qué es lo bueno y qué es lo malo, como:

- Respeto de autor, haciendo mención a las fuentes bibliográficas.
- Absoluta confidencialidad en toda la información que la empresa LAB. VIVAX C.A. y PROCAPS S.A. considere como tal, así como también utilizar la misma, estrictamente, para fines académicos.

# CAPITULO IV

# MARCO ORGANIZACIONAL

## 4.1. Reseña histórica de la empresa.

Laboratorio Vivax Pharmaceuticals C.A (Vivax), se constituyo en Septiembre de 1994; como una empresa que comercializa y mercadea productos farmacéuticos. La efectiva selección de portafolios de alto interés, una exitosa capacidad de mercadeo y distribución nos ha permitido poner a la disposición de los médicos y pacientes una amplia variedad de productos innovadores y de excelente calidad en las categorías de: antibióticos, antinflamatorios no esteroideos, analgésicos, dermatológicos, antimicóticos, disfunción eréctil, antiprotozoarios, antihelméticos, expectorantes, enfermedades del sistema nervioso, antialérgicos, cardiovasculares, gastrointestinales, oftalmológicos, vitaminas, productos naturales.

Comenzó en el puesto N° 141 del mercado farmacéutico y para diciembre del año 1999 ya ocupábamos el puesto N° 28 dentro de 172 laboratorios a nivel nacional. Nuestra posición actual en el ranking nacional dentro de la industria farmacéutica es el puesto N° 20 del mercado, con una participación de 1.64 % a nivel total de la corporación, compitiendo con 134 Laboratorios. En Venezuela, Laboratorios Vivax es pionero en la comercialización de cápsulas blandas de gelatina.

Como parte de una estrategia de crecimiento, se implemento un proyecto de adquisición en el cual Vivax pasa a ser propiedad de PROCAPS S.A; Esta es una empresa comercializadora y productora de especialidades farmacéuticas cuyo domicilio social se encuentra en Barranquilla-Colombia, importante distrito portuario desde donde se desarrollan innumerables negocios de exportación e importación de productos en el país.

Nace en 1977 y desde entonces se constituye como pionera en la elaboración de cápsulas blandas de gelatina para Colombia y la Comunidad Andina, es además la única empresa que cuenta con la capacidad instalada y la experiencia para producirla.

Desde esa fecha comienza a distribuir sus propios productos en todo el Territorio nacional y a brindar servicios de maquinas a importantes laboratorios, entre los cuales encontramos Wyeth, Merck, Bago, Glaxo-Smithkline y Sanofi-Synthelabo, quienes hoy por hoy, siguen confiando en el sello de garantía de calidad PROCAPS S.A., para la fabricación de sus productos.

Para mediados del año 2011, se pone en marcha el proyecto de adquisición de Vivax por parte de Procaps, el cual consistiría en un alineamiento estratégico, que trae consigo un nuevo modelo de organización y un nuevo modelo comercial, con nuevas prácticas en todos los niveles de Vivax. Ocurre una expansión de la cartera de productos y fármacos distribuidos, se crean nuevas Soluciones Terapéuticas, incrementa el número de trabajadores generando nuevas gerencias y nuevas Unidades de Negocio.

Actualmente el proyecto de adquisición llevado a cabo en Vivax culmino, ya está en funcionamiento la nueva estructura dentro de la organización y el esquema de trabajo propuesto por Procaps; crece considerablemente la cartera de productos ofrecidos por el Laboratorio en un 15 % en lo que va de año, esto motivado por el lanzamiento de nuevas presentaciones de marcas ya existentes y el lanzamiento de nuevas marcas en los diferentes segmentos del mercado farmacéutico del país. Para este último trimestre del 2012 se esperan 3 lanzamientos de 3 nuevas marcas.

### 4.2. Misión de la Organización.

Satisfacer las necesidades del público, mediante un mercadeo eficaz y eficiente de los productos fármacos, manteniendo en todo momento una posición de liderazgo en la

calidad de los mismos, generando una utilidad para sus accionistas acorde con el patrimonio invertido, dentro de un clima organizacional que sirva de base para captar y desarrollar los recursos más calificados. (Vivax, 2012).

### 4.3. Visión de la Organización.

Ser la empresa número uno en crecimiento del mercado farmacéutico en cuanto a recetas y valores. (Vivax, 2012).

### 4.4. Objetivos de la Organización.

- Crecer en recetas y valores a través del trabajo en la promoción de los productos.
- Trabajar en equipo de forma organizada y orientada al logro.
- Ofrecer un servicio de calidad, dando respuestas y soluciones claras y oportunas a nuestros clientes.
- Brindar un clima laboral estable, enmarcado en los valores de la organización.
- Estar a la vanguardia en los avances tecnológicos a fin de poder ser competitivos y ofrecer tecnología de punta a nuestro recurso humano para el desarrollo efectivo de las labores.

### 4.5. Valores de la Organización.

- **Compromiso:** Disposición de los trabajadores y la organización para cumplir los acuerdos, metas, objetivos y lineamientos establecidos con constancia y convicción, apoyando el desarrollo integral de la empresa.
- **Integridad:** Derivada de la capacidad de aceptar un deber y apegarse a él, cumpliendo siempre las normas, políticas y lineamientos de la organización.

- **Ética Profesional:** Gestionar de manera transparente y sincera los recursos de la empresa, con sentido de equidad y justicia, conforme con el ordenamiento jurídico, normas, lineamientos y políticas para generar confianza dentro y fuera de la organización.

- **Fidelidad / Lealtad:** Implica ser fiel a las propias convicciones. Es hacer lo correcto, entendido como actuar con honestidad, rectitud, respeto y responsabilidad, cumpliendo con nuestros deberes y obligaciones, conforme a la razón de ser, principios y valores de la organización.

- **Comunicación:** Capacidad permanente, respetuosa y abierta de transmitir opiniones e ideas en los diferentes niveles de la organización, que permita el crecimiento humano y organizacional.

- **Trabajo en equipo:** Actitud permanente y espontanea de apoyo y colaboración para contribuir a la solución de situaciones que afectan a los trabajadores y comunidades para las que trabajamos, para así lograr los objetivos propuestos por la organización.

- **Capacidad de Servicio:** Disposición de brindar el mejor y más efectivo trato y servicio a nuestros clientes y las poblaciones para las que trabajamos, con el fin de generar valor a nuestra organización.

## 4.6. Organigramas.

### 4.6.1. Organigrama General de Laboratorios Vivax Pharmaceuticals C.A.

En la figura 4, se muestra la estructura organizativa de la empresa, donde se destaca la U.E.N. FARMA.

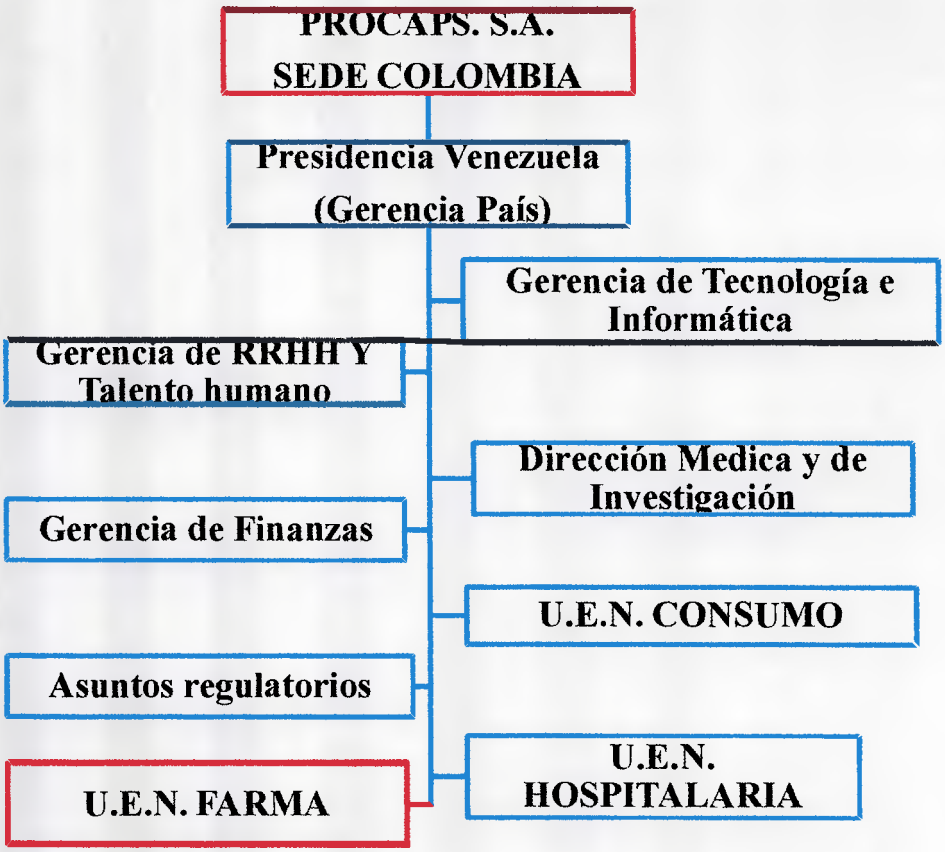



Figura 4. Organigrama de mando de Laboratorio Vivax.
Fuente: Vivax (2012).

### 4.6.2. Organigrama de U.E.N FARMA.

En la figura 5, se muestra la estructura organizativa de la U.E.N Farma destacando la U.E.N MEDIVAX.

Figura 5. Organigrama de la Unidad Estratégica de Negocio Farma.
Fuente: Vivax (2012).

### 4.6.3. Organigrama de Unidad de Negocio Medivax.

En la figura 6, se muestra el organigrama de la U.E.N MEDIVAX, unidad de investigación.

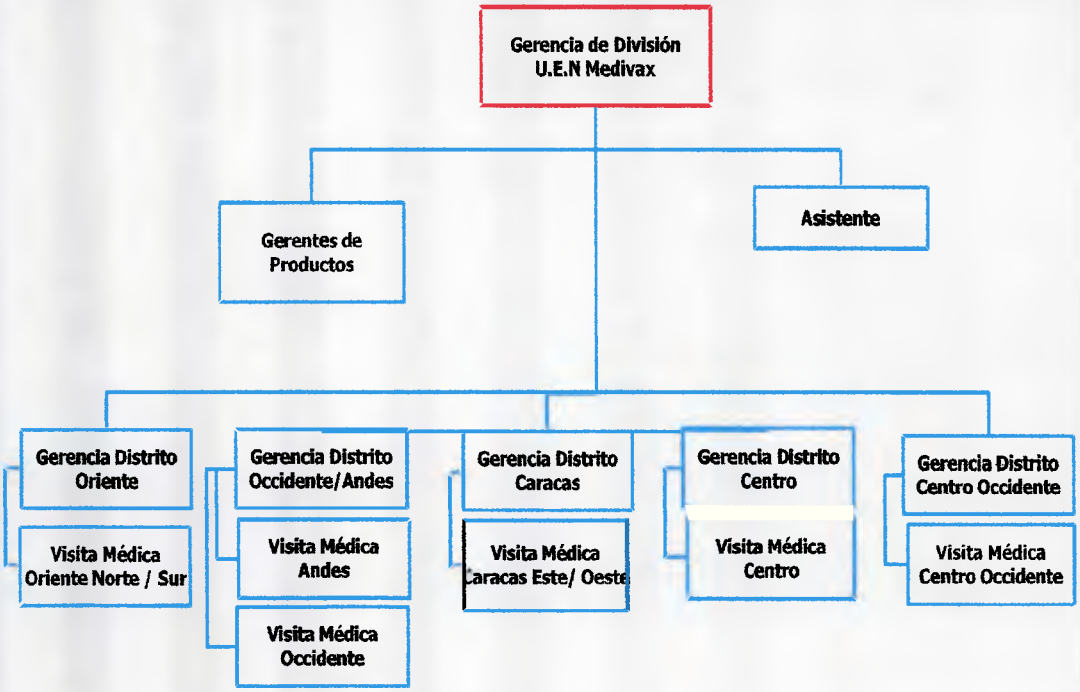



Figura 6. Organigrama de U.E.N MEDIVAX.
Fuente: Vivax (2012).

## 4.7. Descripción del área donde se realizara la Investigación.

La U.E.N. MEDIVAX adscrita a la U.E.N FARMA de Vivax tiene como objetivo fundamental comercializar la Solución Terapéuticas Vías Respiratoria (ST Respiratoria) y la Solución Terapéutica Salud Mujer (ST Salud Mujer) de manera segura, confiable y en condiciones de eficiencia y rentabilidad, así como tres marcas que están fuera de promoción medica pero que suman ganancia a dicha Unidad. La ST Respiratoria tiene como responsabilidad comercializar, mercadear y establecer planes que generen ganancias directas sobre tres marcas: MOXEN®, AZIGRAM® Y CETIRIVAX® y participa en el *co-marketing* de dos marcas como lo son: CROMUS® perteneciente a la U.E.N BIOCAPS y BETADUO® que pertenece a U.E.N. BIOPHARM. Por su parte la ST Salud Mujer tiene como responsabilidad comercializar, mercadear y establecer planes que generen ganancias directas sobre 6 marcas: ALACTIN®, BIPRIN®, ALBISEC®, OSEFOR®, CITRAGEL® E ILANA®.

# CAPITULO V

# DESARROLLO Y RESULTADOS

En el siguiente capítulo se presenta el desarrollo integral y sistemático de las fases necesarias para la medición del clima organizacional y la Elaboración de una Propuesta de mejora que consolide el clima y la cultura organizacional en la Unidad de Negocio, Mercadeo y ventas MEDIVAX del Laboratorio Vivax Pharmaceuticals C.A., para mejorar el desempeño en futuros proyectos y así cumplir con los objetivos planteados en el Capítulo I del presente documento.

## 5.1. Desarrollo de la Investigación.

La medición y evaluación del Clima dentro de la organización comprendió en primer lugar la observación directa de la conducta de los empleados y trabajadores, luego la aplicación del instrumento a la unidad en estudio y posteriormente el análisis de los resultados.

### 5.1.1. Aplicación del instrumento a la población objeto de estudio.

Como se menciono en el documento, la población objeto de estudio fue el personal de la Unidad de Negocio, Mercadeo y Ventas MEDIVAX, perteneciente al Laboratorio Vivax Pharmaceuticals C.A. El personal se encuentra disperso geográficamente en cinco regiones a lo largo de territorio nacional, por lo tanto la aplicación de instrumento fue bajo la vía de la autoadministración, en tal sentido, se informo a los Gerentes de Promoción regionales y Personal de Oficina, quienes constituyen a los Supervisores Inmediato del Personal acerca del estudio y se les envió las encuestas para su distribución y desarrollo.

A continuación se presenta cuadro resumen del Total de encuestas recibidas por región.

| REGION | ENCUESTADOS |
|---|---|
| ORIENTE | 8 |
| OCCIDENTE | 7 |
| CAPITAL | 10 |
| CENTRO-OCC | 6 |
| CENTRO | 6 |
| **TOTAL** | **37** |

Tabla 17. Resultados Encuetados por Región.

Se recibieron un total de 37 encuestas, lo que representa un 88 % de la población total del Unidad sometida al estudio.

### 5.1.2. Criterios de Análisis de la Encuesta.

Los resultados se analizaron en base a las medias aritméticas obtenidas en cada dimensión para la unidad en general, así como para cada una de las cincos regiones que la conforman, según el siguiente criterio:

| ESCALA DE MEDICIÓN | |
|---|---|
| SOBRESALIENTE | 17,6-20,0 |
| SATISFACTORIO | 15,1-17,5 |
| INSUFICIENTE | 12,6-15,0 |
| REVISION | 10,0-12,5 |

Tabla 18. Escala de Medición.
Fuente: Diseño del Autor. Aprobado por RRHH Lab. VIVAX. (2012)

## 5.2. Análisis de Resultados.

Una vez recopilada la información, se procedió a vaciar los resultados obtenidos en una matriz diseñada para tal fin, de tal manera que se asocian los resultados con la dimensión en estudio, región y se usa la media aritmética para los análisis respectivos.

### 5.2.1. Variables demográficas.

En el cuadro N$^0$ 17 y en la grafica N$^0$ 7, se representa la distribución por sexo del personal de la Unidad en general y por cada una de las regiones.

| DISTRIBUCION SEXO | | | |
|---|---|---|---|
| REGION | MASCULINO | FEMENINO | TOTAL |
| ORIENTE | 5 | 3 | 8 |
| OCCIDENTE | 4 | 3 | 7 |
| CAPITAL | 5 | 5 | 10 |
| CENTRO | 0 | 6 | 6 |
| CENTRO OCC | 4 | 2 | 6 |
| TOTAL | 18 | 19 | 37 |

Tabla 19. Distribución por Sexo Unidad en Medición.

En la gráfica N$^0$ 7 se observa que la Unidad está compuesta prácticamente por igual número de hombres y mujeres.

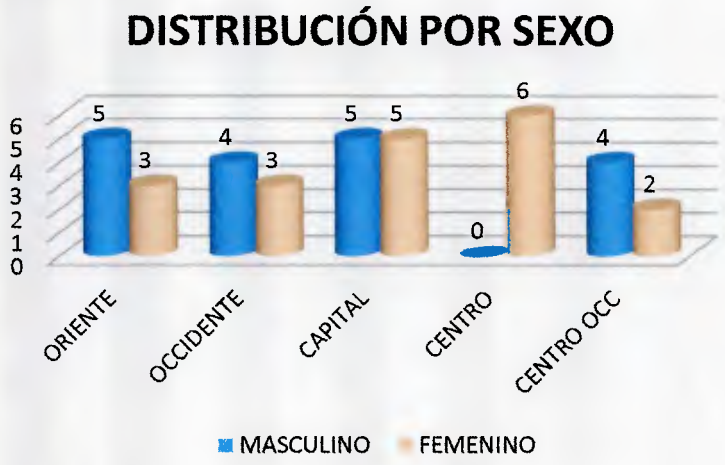



Figura 7. Distribución por Sexo Unidad en Medición.

Podemos evidenciar que en la Unidad existe una distribución de sexos uniforme, las regiones están conformadas por personal de ambos sexos, excepto la Región Centro que en su totalidad están conformada por personal del sexo Femenino.

En la Figura N$^0$ 8, se representa el promedio de edades en años del personal de la Unidad por regiones, así como la antigüedad de servicio para la empresa en meses.

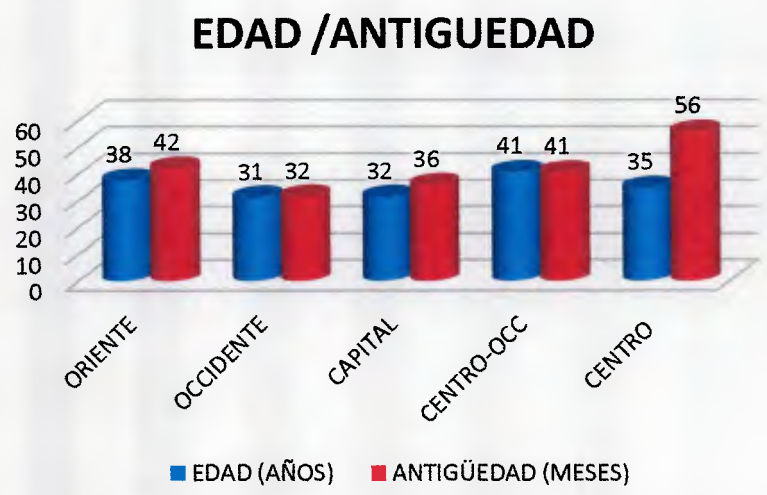



Figura 8. Distribución por Edad en años y antigüedad en la Unidad en Medición.

Esta grafica nos da una visión del promedio de edades del personal de la Unidad en estudio, el cual resulto ser de 35 años, siendo la región Occidente la que resulto con el promedio de edad más bajo con 31 años y la región Centro Occidente la que obtuvo el promedio de edad más alto con 41 años. Con respecto a la Antigüedad de servicio en la empresa, se pudo determinar que el promedio total de la Unidad en estudio es de 41 meses (tres años y cuatro meses de servicio), reportando así la región Occidente el menor promedio de antigüedad con 32 meses y siendo la región Centro la más consolidada con un promedio de 56 meses de antigüedad de servicio para la empresa.

### 5.2.2. Resultados de Clima Organizacional por Región:

- **Región Oriente:** De esta región se recibieron 8 encuestas, que representan el 100 por ciento del personal. En la Figura N$^0$ 9; se representan los resultados por dimensiones obtenidos.

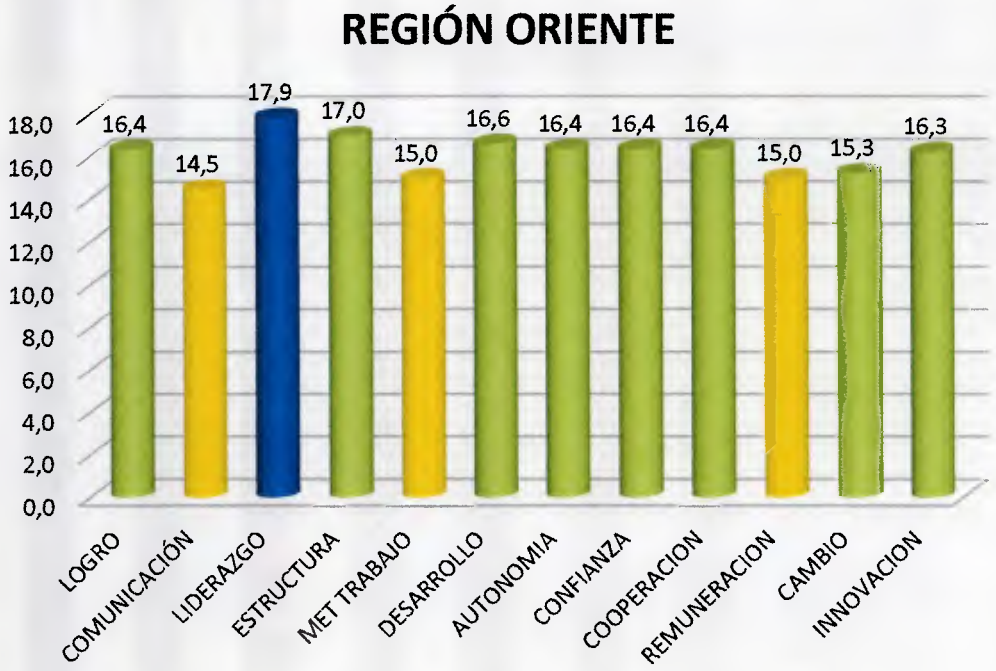



Figura 9. Resultados medición de CO de la región oriente.

El promedio total de la Región Oriente fue de 16,1 que de acuerdo con la escala establecida se considera como "Satisfactorio". Encontramos que la dimensión Liderazgo alcanzo el mayor puntaje ubicándose en la categoría de "Sobresaliente" seguido de la Dimensión Estructura que se encuentra en la categoría de "Satisfactorio". Por su parte las dimensiones Comunicación, Condiciones y Métodos de Trabajo y Remuneración obtuvieron los puntajes promedios más bajos, ubicándose en la categoría de "Insuficiente".

- **Región Centro Occidente:** De esta región se obtuvieron un total de 6 encuestas, que representan el 86 % del personal que la conforman. En la Figura N$^0$ 10; se representan los resultados por dimensión de los entrevistados.

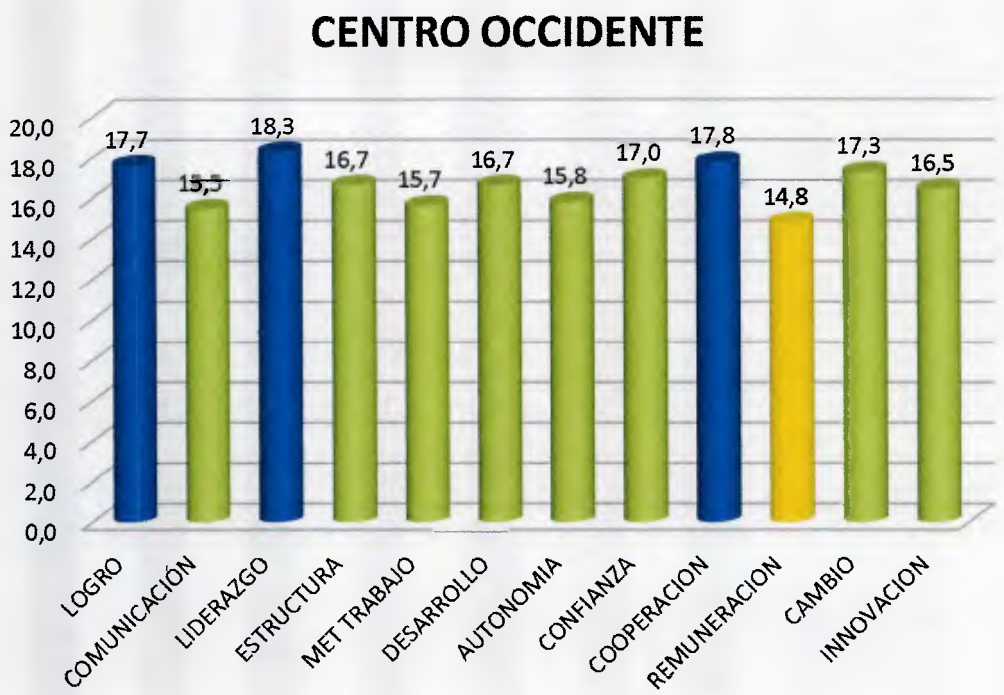



Figura 10. Resultados medición de CO de la región Centro-Occidente.

El promedio total de la región Centro Occidente fue de 16,7 ubicándose en la categoría de "Satisfactorio", siendo esta la región con mayor puntaje de Clima Organizacional de toda la Unidad de Negocio Medivax. La dimensión Liderazgo obtuvo el mayor promedio para ubicarse así en la categoría de "Sobresaliente", le sigue la dimensión Cooperación como el segundo puntaje más alto que también se ubica en la categoría de "Sobresaliente". Las dimensiones Comunicación, Condiciones y Métodos de Trabajo, Autonomía y Remuneración recibieron los promedios más bajos, siendo Remuneración la más baja, ubicándose en la categoría de "Insuficiente".

- **Región Centro:** Del personal de esta región contestaron efectivamente la encuesta un total de 6 trabajadores que representa un 86 % del total. En la Figura N$^0$ 11; se muestra los resultados obtenidos.

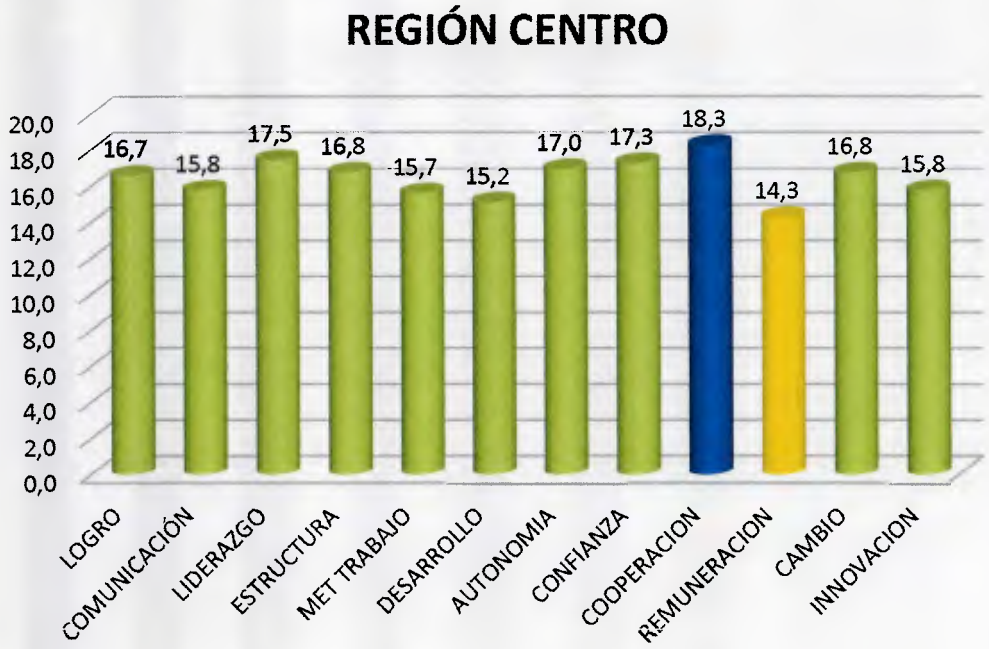



Figura 11. Resultados medición de CO de la región Centro.

El promedio de la región Centro fue de 16,4 ubicándose en la categoría de "Satisfactorio". La Dimensión de Cooperación obtuvo el mayor puntaje promedio (18,3) por lo que se ubica en la categoría de "Sobresaliente". La dimensión Liderazgo se ubica en segundo lugar en promedio lo cual la ubica en la categoría de "Satisfactorio". Por su parte las dimensiones Comunicación, Condiciones y Métodos de Trabajo, Adiestramiento y Desarrollo y Remuneración resultaron con los promedios más bajos para esta región, siendo la dimensión remuneración la que obtuvo menor puntaje ubicándose así en la categoría de " Insuficiente" . Cabe destacar que esta Región obtuvo el menor puntaje para la dimensión Remuneración al compararla con las demás regiones del país.

**Región Capital:** De un total de 11 trabajadores que conforman esta región, contestaron la encuesta 10 trabajadores, que representan un 91 % del personal. En la Figura N$^0$ 12; se representan los puntajes por dimensiones alcanzados por esta región.

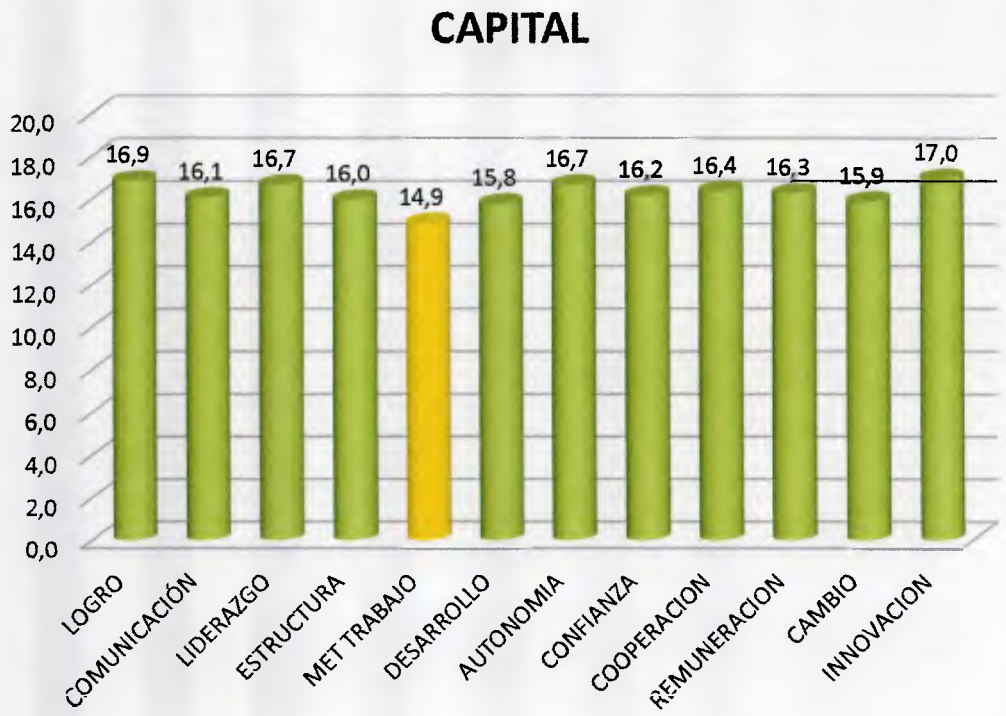



Figura 12. Resultados medición de CO de la región Capital.

El puntaje promedio total para esta Región fue de 16,2 ubicándose en la categoría de "Satisfactorio". Las dimensiones Innovación y Orientación al Logro resultaron como las dimensiones con mayor promedio, ubicándose ambas dentro de la categoría de "Satisfactorio". Por su parte las dimensiones Estructura, Métodos de trabajo Adiestramiento y Desarrollo y Adaptación al Cambio obtuvieron los promedios más bajos. Cabe destacar que esta región mostro particularidades al ser comparada con el resto de las regiones, obtuvieron el puntaje más alto para la dimensión Remuneración (16,3) de toda la Unidad. Pero a su vez resulto ser la región que obtuvo el menor puntaje para las dimensiones Condiciones y Métodos de Trabajo para toda la Unidad.

- **Región Occidente:** Del personal de esta región contestaron efectivamente la encuesta un total de 7 trabajadores que representa un 88% del personal fijo de esta región. En la Figura N$^0$ 13; se muestra los resultados obtenidos:

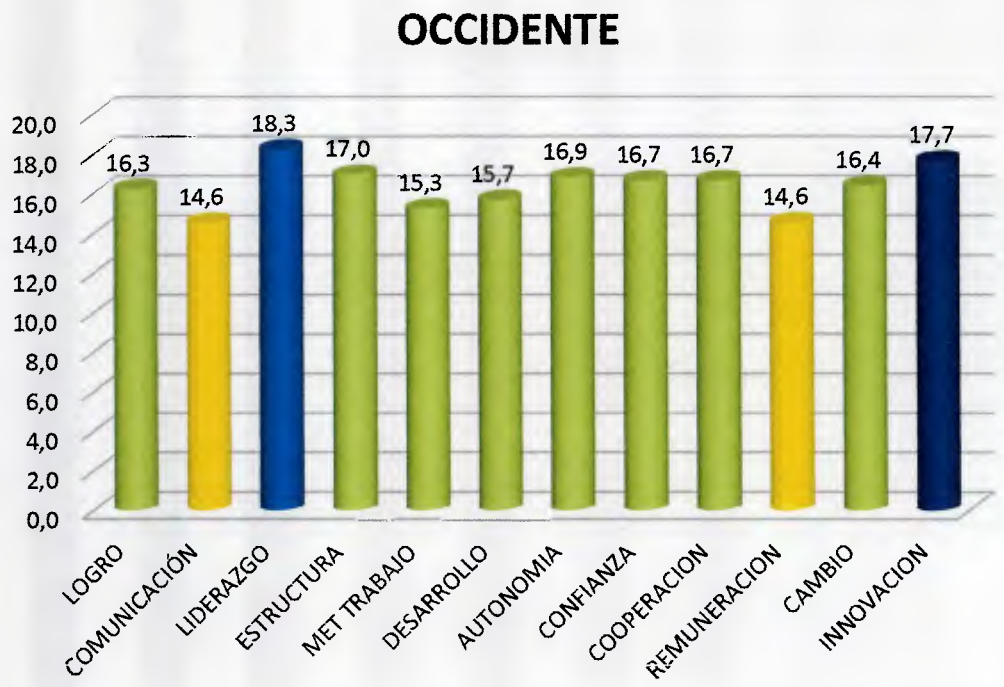



Figura 13. Resultados medición de CO de la región Occidente.

El puntaje promedio de esta región fue de 16,3, ubicándose en la categoría de "Satisfactorio". La dimensión Liderazgo resulto ser la que obtuvo el mayor puntaje promedio con 18,3, ubicándose así en la categoría de "Sobresaliente". El segundo lugar y tercer lugar en promedio se ubicaron las dimensiones Innovación y Estructura respectivamente. Por su parte las dimensiones Comunicación, Condiciones y Métodos de Trabajo, Adiestramiento y Desarrollo y Remuneración resultaron ser las que alcanzaron los promedios más bajos. Es importante mencionar que esta región es la que posee la mayor cantidad de nuevos ingresos y de personal Joven.

## 5.3. Resultados de Clima Organizacional de la U.E.N Medivax.

Una vez observados las variables demográficas y los resultados obtenidos en las diferentes gerencias y regiones que conforman la Unidad en estudio, se procedió a realizar un análisis en detalles de los resultados de MEDIVAX, en la Figura N$^0$ 14 se representan valores alcanzados:

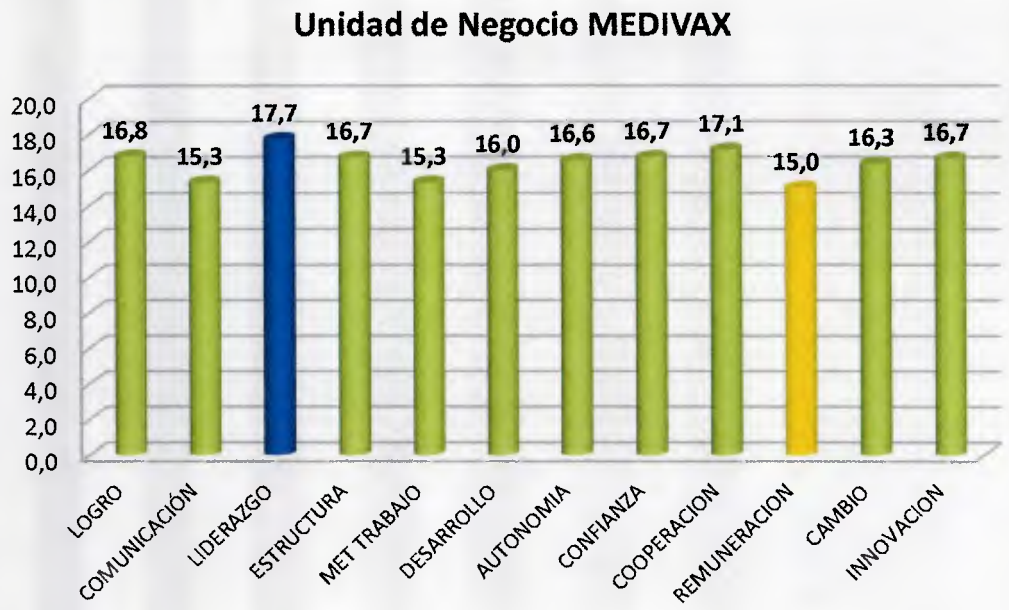



Figura 14. Resultados medición de CO de la Unidad MEDIVAX.

En primer lugar queremos destacar que el promedio total de la Unidad fue de 16,4, ubicándose en la categoría de "Satisfactorio", resultado que supero las expectativas esperadas por parte del Gerente del Proyecto y de la Unidad de Negocio, ya que luego de implementarse el proyecto de adquisición por Procaps, se suscitó una fuerte resistencia al cambio antes las nuevas métricas y directrices dictadas por la empresa que asume el manejo y el poder de Lab. Vivax.

En líneas generales dentro de la Unidad se mantuvieron criterios semejantes entre sus miembros, ya que manifestaron percepciones similares y favorables en término de un Buen Clima Organizacional. La dimensión de Liderazgo resulto ser la que obtuvo el mayor puntaje promedio total con 17,7, ubicándose en la categoría de "Sobresaliente". Todas las regiones alcanzaron máximo puntaje en esta dimensión, lo que demuestra que los líderes influyen y orientan efectivamente a sus equipos logrando el alcance de los objetivos asignados.

Las dimensiones Orientación al Logro, Cooperación e Innovación se ubicaron de igual forma dentro de los promedios totales más altos, lo que confirma que el proyecto de cambio ha sido favorable para la Unidad en general.

En Contraparte la dimensión Remuneración resulto ser la que obtuvo el promedio total más bajo, lo cual nos sugiere una inconformidad del personal con los salarios y beneficios que entraron en vigencia durante el proyecto de adquisición y que a la fecha de este estudio se mantienen sin variación.

Las dimensiones Condiciones y Métodos de trabajo, Comunicación y Adiestramiento y Desarrollo se encontraron dentro de los promedios totales más bajos ubicándose en la categoría de "Satisfactorio", pero con una enorme oportunidad de crecimiento ya que la diferencia para entrar en la categoría de Insuficiente fue muy poca.

**5.4 Propuesta de Mejora**

Con los resultados obtenidos de la medición se acordó una reunión con la Gerente de Unidad de Negocio Medivax (GUNM) para presentar los mismos. Posterior a este primer encuentro se fijo una mesa de trabajo con las siguientes premisas:

- Sesión de trabajo conjunta con la gerente de unidad de negocio en estudio, para escuchar sus necesidades en base a los resultados obtenidos.

- Obtener la retroalimentación que suministraron los gerentes regionales a la GUN, una vez que esta les informo sobre los resultados en sus diferentes zonas.
- Conocer las acciones planificadas por Procaps S.A. y como impactarían en las métricas evaluadas, para de esta forma agregarlas a la propuesta.

Basado en estas dos reuniones se acordó que debido a que las áreas identificadas con oportunidad de mejora fueron: Remuneración, Condiciones y Métodos de Trabajo, Comunicación, Adiestramiento y Desarrollo, se propusieran acciones sobre estas, indicando área de mejora, factor de desarrollo, objetivos y responsables y las Acciones precisas, tal como se detalla a continuación:

| Área de Mejora | Factor de Desarrollo | Objetivo | Responsable/Costo | Acciones |
|---|---|---|---|---|
| Remuneración | Sueldos y Beneficios | Conocer los sueldos Y beneficios del mercado en la industria, y comparar sistemáticamente si se ofrece un paquete salarial competitivo | Directores de Unidades de negocio y gerencia de RRHH.<br><br>**Costo**: Dependerá de los paquetes salariales que arroje industria. Promedio actual 9000 Bs. Salario Básico<br><br>Fecha: cada 6 meses | Verificar nuestra posición con el resto de las empresas de la industria en cuanto al paquete salarial.<br><br>Proponer una mejora en los Beneficios adicionales como Comisiones de Ventas, Aporte de Carro y Viáticos. |

Tabla 20. Propuesta de Mejora para el área Remuneración

| Área de Mejora | Factor de Desarrollo | Objetivo | Responsable/Costo | Acciones |
|---|---|---|---|---|
| Condiciones y Métodos de Trabajo | Carga Laboral | Brindar al empleado los recursos para llevar a cabo las funciones que describe el cargo | Tren Gerencial, Directores de Unidades de Negocio.<br><br>**Costo:** 5.000 BS Equipos HCT Andorid por representante. Total 210.000 Bs<br><br>**Fecha**: Julio 2013. Revisión anual por Dpto. de Tecnología. | Garantizar respuestas efectivas a los requerimientos de los ASTER.<br><br>Optimizar el proceso de reporte, cobertura y asistencia en cuanto a sus métricas de trabajo.<br><br>Desarrollo de un Plan para unificar el Trabajo Corporativo |

Tabla 21. Propuesta de Mejora para el área de Condiciones y Métodos de Trabajo.

| Área de Mejora | Factor de Desarrollo | Objetivo | Responsable | Acciones |
|---|---|---|---|---|
| Comunicación | Manejo de Conflictos y adecuación de efectividad en la comunicación | Aumentar la disposición del equipo para aceptar diferencias de opinión, dialogar y acordar soluciones | Tren Gerencial, Directores de Unidades de Negocio<br><br>**Costo:** 30.000 Bs por reunión/ 5 zonas. Total: 150.000 BS.<br><br>**Fecha:** trimestralmente, iniciando en Mayo de 2013 | Realizar reuniones de trabajo por zonas para presentar los resultados del trabajo corporativo.<br><br>Diseñar un sistema de comunicación que garantice respuesta oportuna a los planteamientos de los ASTER |

Tabla 22. Propuesta de Mejora para el área de Comunicación.

| Área de Mejora | Factor de Desarrollo | Objetivo | Responsable/Costo | Acciones |
|---|---|---|---|---|
| Adiestramiento | Desarrollo y Capacitación del Personal | Proporcionar capacitación a los encargados de ejecutar la actividad medular (ASTER) | Gerentes de promoción, Gtes de entrenamiento, todo el tren gerencial.<br><br>**Costo**: 10.000 Bs. por reunión, por 5 zonas. Total: 50.000 Bs.<br><br>**Fecha:** Trimestralmente, Iniciando en Mayo de 2013. | Necesidad de formación médica continúa.<br><br>Establecer parámetros de medición estándar (uniformidad de criterios).<br><br>Realizar evaluaciones continuas, (medicas y ventas) para garantizar entrenamientos oportunos en fallas evidenciadas de los ASTER |

Tabla 23. Propuesta de Mejora para el área de Adiestramiento

| Área de Mejora | Factor de Desarrollo | Objetivo | Responsable | Acciones |
|---|---|---|---|---|
| Desarrollo | Desarrollo Personal | Capacitar y motivar a los empleados a la formación y crecimiento personal | Directores de Unidades de negocio y gerencia de RRHH.<br><br>**Costo y Fecha:** Se presentaran en reuniones trimestrales. | Capacitar al personal con cualidades de desarrollo para que puedan superarse en la empresa.<br><br>Presentar los resultados del Plan "Procaps te necesita" |

Tabla 24. Propuesta de Mejora para el área de Desarrollo.

Esta propuesta de mejora se entrego a la Gerente de Unidad de Negocio como aporte resultado de esta investigación. Dicha propuesta de mejora será sometida a evaluación, para una futura implementación por la Gerencia General y el departamento de RRHH, con la finalidad de tomar las acciones correctivas en las áreas que tienen una oportunidad de desarrollo. La GUNM acepto y se mostro conforme ante los resultados y la propuesta de mejora que es el producto derivado de este trabajo de grado.

# CAPITULO VI

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 6.1. Conclusiones

Luego de implementado el proyecto de adquisición, la medición y análisis del clima organizacional arroja resultados satisfactorios, con algunas oportunidades de mejoras en las Áreas referidas a la Remuneración, Adiestramiento, Condiciones y Métodos de Trabajo y Desarrollo. Con el diseño de esta Propuesta de Mejora, que puede ser implementada para optimizar el clima organizacional dentro de la Unidad de Negocio Mercadeo y Ventas Medivax, se da respuesta al objetivo general de esta investigación, cumpliendo a su vez con los objetivos específicos expuestos al inicio.

Con esta propuesta de mejora y la lección aprendida de una medición de clima organizacional especifica enmarcada en las necesidades y el modelo de la industria farmacéutica, se brinda una herramienta que contribuirá a la toma de acciones correctivas que permitan afianzar la cultura organizacional que trae consigo el modelo de negocio que propone Procaps S.A, ya que se cuenta con la información necesaria para hacerlo.

Con el estudio se comprobó que la percepción de los empleados sobre la Unidad a la que pertenecen es "Satisfactoria", y si bien la empresa cuenta con estilo de influencia y liderazgo efectivo como habilitador, sin embargo se identificaron áreas con oportunidades de mejora, que de ser atendidas por la Directiva de la organización agregarían valor a misma, impulsando el desempeño y la consecución de objetivos establecidos, una vez implantado este proyecto de adquisición.

Para la medición y la elaboración de esta Propuesta de Mejora, nos basamos en la premisa que dicta el PMBOK®, (2008); el cual cita que las culturas y estilos pueden tener una fuerte influencia en la capacidad del proyecto de alcanzar sus objetivos. Se

conto con la opinión de expertos en lo que cultura y clima organizacional se refiere, y basado en estos se aplico una metodología que nos permitió medir el clima laboral.

## 6.2 Recomendaciones

Considerando la importancia que tiene el clima y la cultura organizacional para el logro exitoso de los proyectos, a continuación se indican las siguientes recomendaciones:

- Antes de tomar decisiones o aplicar acciones futuras, tomadas del modelo de negocio de Procaps, se debió evaluar como impactaría en los empleados de la Unidad de Negocio, ya que ellos son los encargados de ejecutarlas.

- Se deben incorporar mesas de trabajo y formación constante, que permitan a los empleados actualizar sus conocimientos y mantener una comunicación formal con los mismos, haciéndolos parte a ellos de este proyecto como ejecutores.

- Considerar particularidades propias de cada proyecto, las cuales incidirán en la visión del empleado y repercutirán en su desempeño y en la ejecución de sus labores.

- Ante la presencia de futuras oportunidades de crecimiento en próximos proyectos o expansiones que vayan a generarse en la empresa, es importante motivar la formación de los empleados y brindarles oportunidades de desarrollo en la empresa, lo cual incrementará los niveles de satisfacción, favoreciendo a la vez la percepción hacia el cambio, disminuyendo así la resistencia esperada ante él.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS


Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica.* (5ta Edición). Caracas: Editorial Episteme.

Alonso, E., Sanchez, J., Tejero, B. y Retama, M. (2000), *Clima y cultura de los equipos de trabajo.* Dos constructos de trabajo. En: AGULLO, E., REMESEIRO, C.

Aiken, L. (1996). *Tests psicológicos y evaluación.* (9a Ed.). Prentice Hall. Hispanoamerica S.A.

Alvarez, G. (1992). El constructo "Clima organizacional" concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Latinoamericana de Psicología ocupacional* Vol., 11 N°. 1 y 2.

Anzola, S. (2003). *Administración de pequeñas empresas.* México: Mc Graw – Hill Interamericana.

Balestrini, M. (2002). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación. (6ta Edición).* Caracas: BL Consultores Asociados.

Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones.* México: Trillas.

Claret, A. (2011). *¿Cómo hacer y defender una tesis?.* (20va Edición). Caracas: Editorial Texto, C.A.

Chávez, C. (2010). Clima laboral en las organizaciones, [Documento en línea]. en:http://www.monografias.com/trabajos71/clima-laboral-organizaciones/clima-laboral-organizaciones.shtml [Consulta 2012, Junio 8].

Chiavenato, A. (2000). Administración de Recursos Humanos. (5ta. Edición). México: Mc Graw Hill.

Claudon K. y Laudon J.P. 1996. *Administración de los Sistemas de Información.* (3ra Edición). Prentice Hall HispanoAmericana, México.

Constitución Nacional, (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 5.453, marzo 3, 2000.

Davis, K. (1997). *Comportamiento Humano en el Trabajo.* México McGraw Hill.

Desleer, G. (1979), *Organización y administración.* Cali: Prentice-Hall.

De Greene, K. (1998). La organización adaptable (5ta Edición). México: Trillas

ESTUDIOS DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL CONSULTORES, C.A. (2000). *Evaluación del Clima Organizacional.* [en línea] México: EDOC. Disponible en: http://www.google/climaorganizacional/edoc/.html [2012, 10 de mayo].

Fernández, J. (2006). Psicología del trabajo, de las organizaciones y de los recursos humanos. Nuevas aproximaciones. Madrid: Biblioteca Nueva. Pp. 340-343.

Furnhan, A. (2001). *Psicología organizacional.* México: Oxford University Press.

Fernández, A. (1999). *Concepto de Clima Organizacional.* Disponible: http://cidipmar.fundacite.arg.gov.ve/Doc/Paradigma972/Art4.htm[2012, 13 de Junio].

Gibson, J., Ivanevich, J. y Dunelly, J. (1993). Organizaciones. México. McGraw-Hill.

Garcia, M. (2011). Diagnostico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato, [Documento en línea]. Disponible:http://www.eumed.net/libros/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html [Consulta 2012, Junio 24].

Gibson, J., Ivancevich J. (1992). *Conducta, estructura y procesos.* México: Organizaciones. McGraw Hill.

Hernández, R. (2006) *"Diagnostico del Clima Organizacional predominante de la empresa de operaciones al sur del Orinoco, C.A. (OPCO C.A.)".* Trabajo de Grado No publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Extensión Guayana.

Hernández, R. Fernández, C., Baptista P. (1998). *Metodología de la investigación (2a Ed.)* México. McGraw Hill.

Katz, D. y Kahn, R. (1999), Psicología social de las organizaciones. México: Trillas.

Kolb D, Rubin, I. (1974). *Problemas contemporáneos. Psicología de las organizaciones.* Prentice Hall Volumen 1.

Kolb, D., Rubin, I. y Mcintyre, J. (1977). *Psicología de las organizaciones.* Madrid: Prentice-Hall Internacional.

Levering, R. (1993). *Un gran lugar para trabajar.* Buenos Aires: Javier Vergara, Editor.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo – LOPCYMAT, (2005). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 38.236, julio 26, 2005.

Ley Orgánica del Trabajo - LOT, (1997). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 5.152, junio 19, 1997.

MANAGEMENT SCIENCES FOR HEALTH (2002). *Cómo crear un clima de trabajo que motive al personal y mejore su desempeño. En: Actualidad Gerencial.* Vol 11, N° 3. Boston. Pp. 1-22.

Mañas, A., González, V. y Piero, J. (1999). *El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias.* Almería: Universidad de Almería.

Marchar, J. (2004). *"Propuesta para el fortalecimiento del clima organizacional en la Superintendencia de Materiales, Empresa Benton Vincless, C.A., Maturín. Edo. Monagas".* Trabajo de Grado No Publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Extensión Guayana.

Martínez, R. (2002). *El Éxito es de Quienes Pueden Cambiar el Clima.* HayGroup. Austria.

Martínez, L (2006). Clima organizacional, [Documento en línea]. Disponible en: http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml [Consulta 2012, Mayo 30].

Méndez Álvarez, C. (2006), Clima organizacional en Colombia. Bogotá: Universidad del Rosario.

Newstrom. J. (2007). *Comportamiento Humano en el Trabajo.* México Editorial McGraw Hill.

Palma, S. (2004), Escala clima laboral CL-SPC. Lima: Cartolan.

Pérez, A. (2009). *Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación.* (3ra Edición). Caracas: FEDUPEL.

Project Management Institute, Inc. - PMI (2008). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®).* (4ta. Edición). Pennsylvania: Project Management Institute.

Pulido, C. (2003), *Clima organizacional: una medida del éxito.* Lima: Athanor.

Quevedo, Ana (2006). *Escala de Clima Organizacional.* [Documento en línea]. Disponible en: http://www.monografias.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/escala-clima-organizacional.shtml#teorias [Consulta 2012, Junio 21]

Reimel, S. (1998). Para que se estudia la calidad de vida laboral. *Revista latinoamericana de Psicología ocupacional* vol., 17 N°. 1.

Rodil, F, Mendoza F. (1980). *Conceptos fundamentales sobre la organización.* México: Trillas.

Rogers, E. Rogers, R. (1990). *La comunicación en las organizaciones.* México: McGraw Hill.

Sabino, C. (2006). Cómo hacer una Tesis (y elaborar todo topo de escritos). Caracas: Editorial Panapo.

Sayago, E. (2002). *"Diagnostico Organizacional, Medición de Clima Organizacional para la Distribuidora Polar Metropolitana S.A. y elaboración de Propuesta de Mejora".* Trabajo Especial de Grado No Publicado, Universidad Católica Andrés Bello.

Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones.* Barcelona: EUB.

Toro, F. (1992). Diseño y validación de un instrumento para evaluación de clima organizacional. *Revista latinoamericana de psicología ocupacional* vol. 11 N°. 1 y 2.

Turcotte, P. (1986). *Antiestres y creatividad. Calidad de vida en el trabajo.* México: Trillas.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador – UPEL, (2006). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.* (4ta Edición). Caracas: FEDUPEL.

Valdez, Luis. (2008), *"Diagnostico de Clima Organizacional de la Dirección de Planificación de CVG. EDELCA."* Trabajo de grado no Publicado, Universidad Católica Andrés Bello.

Van De Ven, A. Y Poole, M.S. (1995). "Explaining development and change in organizations". *Academy of Management Review,* 20: 510-540.

Velásquez, R. (2003). *Clima Organizacional a Nivel Universitario.* Editorial Pretince Hall. México.

Villán, B. (2000). *Implementación de instrumentos para la gestión de la información.* Editorial ABZ, México.

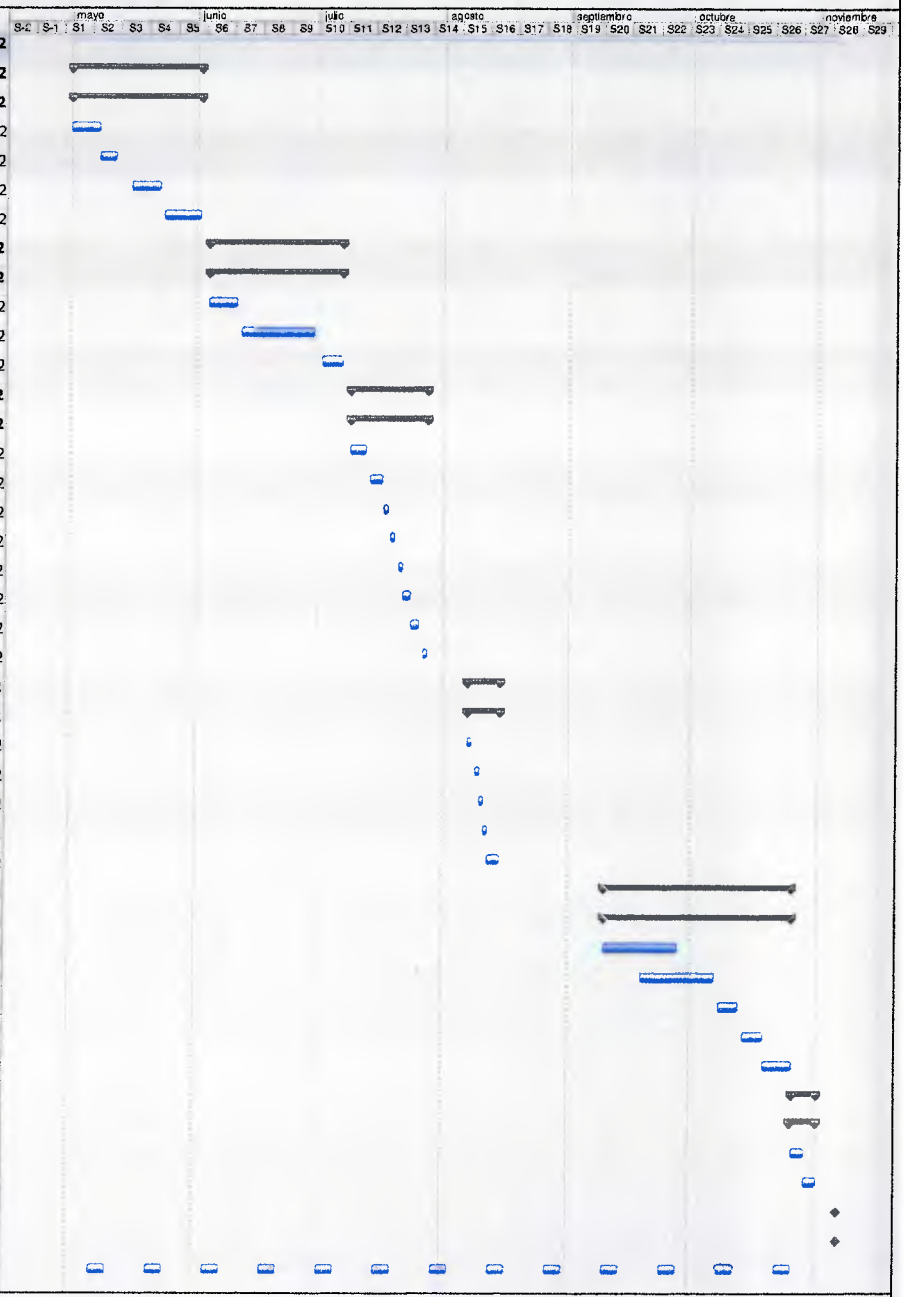
Robbins S, Judge T. (2009). Comportamiento Organizacional. (Decimotercera edición). México: PEARSON EDUCACIÓN.

Yáber, G. y Valarino, E. (2003). *Tipología, Fases y Modelo de Gestión para la Investigación de Postgrado en Gerencia.* Caracas. Venezuela.

# ANEXOS

# PROYECTO
# MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

| Id | Nombre de tarea | Duración | Comienzo | Fin |
|---|---|---|---|---|
| 1 | **1 MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL** | **189 días** | **mar 01/05/12** | **mar 06/11/12** |
| 2 | **1.1 Fase I** | **32 días** | **mar 01/05/12** | **sáb 02/06/12** |
| 3 | **1.1.1 Elaboración del planteamiento del problema** | **32 días** | **mar 01/05/12** | **sáb 02/06/12** |
| 4 | 1.1.1.1 Formulación del problema | 7 días | mar 01/05/12 | mar 08/05/12 |
| 5 | 1.1.1.2 Definición de los objetivos | 4 días | mar 08/05/12 | sáb 12/05/12 |
| 6 | 1.1.1.3 Justificación de la investigación | 7 días | mié 16/05/12 | mié 23/05/12 |
| 7 | 1.1.1.4 Alcance y limitaciones de la Investigación | 9 días | jue 24/05/12 | sáb 02/06/12 |
| 8 | **1.2 Fase II** | **33 días** | **lun 04/06/12** | **sáb 07/07/12** |
| 9 | **1.2.1 Elaboración del marco teórico** | **33 días** | **lun 04/06/12** | **sáb 07/07/12** |
| 10 | 1.2.1.1 Antecedentes de la investigación | 7 días | lun 04/06/12 | lun 11/06/12 |
| 11 | 1.2.1.2 Marco teórico | 18 días | mar 12/06/12 | sáb 30/06/12 |
| 12 | 1.2.1.3 Bases legales | 5 días | lun 02/07/12 | sáb 07/07/12 |
| 13 | **1.3 Fase III** | **19 días** | **lun 09/07/12** | **sáb 28/07/12** |
| 14 | **1.3.1 Elaboración del marco metodológico** | **19 días** | **lun 09/07/12** | **sáb 28/07/12** |
| 15 | 1.3.1.1 Tipo y diseño de investigación | 4 días | lun 09/07/12 | vie 13/07/12 |
| 16 | 1.3.1.2 Unidad de análisis, población y muestra | 3 días | sáb 14/07/12 | mar 17/07/12 |
| 17 | 1.3.1.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 1 día | mar 17/07/12 | mié 18/07/12 |
| 18 | 1.3.1.4 Técnicas para el procesamiento y análisis de resultados | 1 día | jue 19/07/12 | vie 20/07/12 |
| 19 | 1.3.1.5 Operacionalización de las variables | 1 día | sáb 21/07/12 | dom 22/07/12 |
| 20 | 1.3.1.6 Factibilidad del estudio | 2 días | dom 22/07/12 | mar 24/07/12 |
| 21 | 1.3.1.7 Resultados esperados | 2 días | mar 24/07/12 | jue 26/07/12 |
| 22 | 1.3.1.8 Consideraciones Éticas | 1 día | vie 27/07/12 | sáb 28/07/12 |
| 23 | **1.4 Fase IV** | **8 días** | **mar 07/08/12** | **mié 15/08/12** |
| 24 | **1.4.1 Elaboración del Marco Organizacional** | **8 días** | **mar 07/08/12** | **mié 15/08/12** |
| 25 | 1.4.1.1 Reseña Histórica de la Empresa | 1 día | mar 07/08/12 | mié 08/08/12 |
| 26 | 1.4.1.2 Misión | 1 día | jue 09/08/12 | vie 10/08/12 |
| 27 | 1.4.1.3 Visión | 1 día | vie 10/08/12 | sáb 11/08/12 |
| 28 | 1.4.1.4 Objetivos | 1 día | sáb 11/08/12 | dom 12/08/12 |
| 29 | 1.4.1.5 Organigrama de la Organización | 3 días | dom 12/08/12 | mié 15/08/12 |
| 30 | **1.5 Fase V** | **46 días** | **lun 10/09/12** | **vie 26/10/12** |
| 31 | **1.5.1 Desarrollo y Resultados** | **46 días** | **lun 10/09/12** | **vie 26/10/12** |
| 32 | 1.5.1.1 Recolección de datos | 18 días | lun 10/09/12 | vie 28/09/12 |
| 33 | 1.5.1.2 Clasificación, organización, registro y tabulación de datos | 18 días | mié 19/09/12 | dom 07/10/12 |
| 34 | 1.5.1.3 Análisis de información | 5 días | lun 08/10/12 | sáb 13/10/12 |
| 35 | 1.5.1.4 Diagnostico de Clima Organizacional | 5 días | dom 14/10/12 | vie 19/10/12 |
| 36 | 1.5.1.5 Elaboración de Plan de Mejora de Clima Organizacional | 7 días | vie 19/10/12 | vie 26/10/12 |
| 37 | **1.6 Fase VI** | **6 días** | **vie 26/10/12** | **jue 01/11/12** |
| 38 | **1.6.1 Elaboración de Conclusiones y Recomendaciones** | **6 días** | **vie 26/10/12** | **jue 01/11/12** |
| 39 | 1.6.1.1 Conclusiones | 3 días | vie 26/10/12 | lun 29/10/12 |
| 40 | 1.6.1.2 Recomendaciones | 3 días | lun 29/10/12 | jue 01/11/12 |
| 41 | **1.7 Fase VII** | **0 días** | **mar 06/11/12** | **mar 06/11/12** |
| 42 | 1.7.1 Entrega del documento definitivo de investigación | 0 días | mar 06/11/12 | mar 06/11/12 |
| 43 | **1.8 Revisión** | **172 días** | **lun 07/05/12** | **vie 26/10/12** |






Lic. Charlie Guevara

**DIAGNOSTICO DE AMBIENTE ORGANIZACIONAL**
**ENCUESTA DE OPINION 2012**

Medivax

Con el objeto de ***consolidar la Cultura de Laboratorios VIVAX***, hemos emprendido un Estudio de Ambiente Organizacional, el cual se desarrollará a partir de tu visión y experiencia dentro de la empresa, con miras a detectar oportunidades para el diseño de planes que promuevan tu satisfacción, identificación y haciéndonos a la vez una organización más eficiente y productiva.

Esta encuesta será aplicada a todo el personal de la **Unidad de Negocios MEDIVAX**, por lo que requerimos de tu colaboración. La información suministrada será tratada con carácter estrictamente confidencial y con fines académicos. No esperamos respuestas correctas, únicamente sinceras y descriptivas.

Por favor indica detalles demográficos de utilidad para el análisis de resultados.

Mientras que las respuestas a la encuesta, márcalas en la casilla correspondiente a la afirmación que mejor refleje tu opinión, considerando la siguiente escala:

| Totalmente de acuerdo (T.A) | De Acuerdo (D.A) | Desacuerdo (DES) | Totalmente en Desacuerdo (T.DES) |
|---|---|---|---|

Gracias de antemano por tu tiempo y colaboración.

**Datos demográficos**

Edad:

Sexo:

Antigüedad en la empresa:

Región:

**Afirmaciones**

| ¿Qué tan de acuerdo está Ud. con las siguientes afirmaciones con respecto al funcionamiento de la Unidad de Negocio MEDIVAX a la que pertenece? | TA | DA | DES | T DES |
|---|---|---|---|---|
| 1. Sus objetivos de trabajo son retadores. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

| | ITEMS | T.A | D.A | DES | T.DES |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Sus objetivos de trabajo son retadores. | | | | |
| 2 | Se valoran los altos niveles de desempeño | | | | |
| 3 | La gente afronta y supera los obstáculos. | | | | |
| 4 | Se valora la iniciativa para alcanzar los objetivos planteados en su puesto de trabajo. | | | | |
| 5 | Tiene la oportunidad de realizar lo que mejor sabe hacer en su puesto de trabajo. | | | | |
| 6 | Usted tiene acceso a la informacion que necesita para hacer su trabajo. | | | | |
| 7 | Existen canales de comunicación. | | | | |
| 8 | Se fomenta una comunicación abierta entre todos los niveles de la empresa | | | | |
| 9 | Se fomenta y promueve la comunicación interna. | | | | |
| 10 | Usted tiene acceso a información de las otras Gerencias. | | | | |
| 11 | Su supervisor le brinda apoyo para superar los obstaculos que se presentan. | | | | |
| 12 | Su supervisor le expresa reconocimiento por sus logros. | | | | |
| 13 | Su Supervisor escucha su planteamiento. | | | | |
| 14 | Su supervisor promueve el aprendizaje y desarrollo de las competencias | | | | |
| 15 | Su supervisor le establece sus objetivos de trabajo. | | | | |
| 16 | Existe una clara definicion de la vision, mision y valores de la empresa | | | | |
| 17 | Sus objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la empresa. | | | | |
| 18 | Usted tiene las responsabilidades de su puesto de trabajo claramente definidas. | | | | |
| 19 | Se trabaja en función de la vision, mision y valores de la empresa | | | | |
| 20 | Administra efectivamente los recursos materiales y la gente para el logro de la visión. | | | | |
| 21 | En su Gerencia se mejoran continuamente los procedimientos de trabajo. | | | | |
| 22 | Dispone usted de los recursos necesarios para realizar su trabajo. | | | | |
| 23 | Usted cuenta con un mecanismo para el seguimiento y control de sus actividades. | | | | |
| 24 | Existen normas y procedimientos que sirvan de guía en su trabajo | | | | |
| 25 | La tecnología que usted dispone facilita su trabajo. | | | | |
| 26 | Existen oportunidades de desarrollo para mí. | | | | |
| 27 | Usted recibe la formación necesaria para realizar y mejorar su trabajo. | | | | |
| 28 | Sus actividades laborales le permiten aprender y desarrollarse progresivamente. | | | | |
| 29 | Usted considera que al realizar su trabajo está desarrollando su potencial. | | | | |

| | ITEMS | T.A | D.A | DES | T.DES |
|---|---|---|---|---|---|
| 30 | Usted recibe entrenamiento por lo menos dos veces al año en su área de trabajo. | | | | |
| 31 | Usted tiene autoridad para tomar decisiones de las cuales es responsable en su puesto de trabajo. | | | | |
| 32 | Usted se considera un factor clave para el éxito de la unidad a la que pertenece. | | | | |
| 33 | Usted participa en el establecimiento de sus objetivos de trabajo. | | | | |
| 34 | Usted define las acciones para el logro de los objetivos de trabajo. | | | | |
| 35 | Usted está en la búsqueda constante de hacer mejor su trabajo. | | | | |
| 36 | Usted cree que las demás personas cumplen con sus responsabilidades. | | | | |
| 37 | Usted cree que sus compañeros confían en el trabajo que usted realiza. | | | | |
| 38 | Usted piensa que su supervisor confía en su equipo de trabajo. | | | | |
| 39 | Usted piensa que los procesos de trabajos se realizan con calidad. | | | | |
| 40 | Usted tiene confianza en los lideres de su Unidad. | | | | |
| 41 | Los miembros de su Unidad cooperan entre sí. | | | | |
| 42 | Su grupo de trabajo funciona como un equipo bien definido. | | | | |
| 43 | En su Unidad de negocio existe una relación de trabajo amistosa | | | | |
| 44 | Es posible interactuar con personas de todo nivel jerárquico dentro de su Unidad. | | | | |
| 45 | Existe colaboración entre las diferentes Gerencias de trabajo dentro de su Unidad. | | | | |
| 46 | Su salario o sueldo es competitivo con respecto a otras empresas dentro de la industria farmacéutica. | | | | |
| 47 | La empresa otorga beneficios socioeconómicos gratificantes. | | | | |
| 48 | Existe relación entre su puesto de trabajo, la calidad de su desempeño y su salario real. | | | | |
| 49 | Mi remuneración es acorde a mi desempeño y logros alcanzados. | | | | |
| 50 | En la empresa la remuneración se otorga a la excelencia en el desempeño de su puesto de trabajo. | | | | |
| 51 | Su supervisor apoya el cambio y está comprometido con el mismo. | | | | |
| 52 | En los últimos 7 meses, ha recibido información de los cambios que han ocurrido. | | | | |
| 53 | Su supervisor maneja efectivamente la resistencia al cambio cuando se presenta en su equipo de trabajo. | | | | |
| 54 | Los procedimientos de su puesto de trabajo han sido afectados por los cambios que han ocurrido. | | | | |
| 55 | Para usted los cambios que han ocurrido en los 7 últimos meses en la Unidad han sido positivos. | | | | |
| 56 | En la Unidad hacen cada vez mejor sus labores. | | | | |
| 57 | Su supervisor difunde los beneficios del cambio en la empresa. | | | | |
| 58 | Existe un fuerte sentimiento de urgencia de la alta Gerencia acerca de la necesidad del cambio y la innovación. | | | | |
| 59 | Las innovaciones tecnológicas del mercado son adaptadas a las estrategias, metas y proyectos de la Unidad. | | | | |
| 60 | Reconoce aquellos que son innovadores y buscan nuevas soluciones para cumplir con su trabajo | | | | |