

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ESCUELA DE POST-GRADO

MAESTRÍA DE GERENCIA EN SALUD



RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y CLIMA LABORAL EN UNA RED DE SALUD PRIVADA, CASO: ALBIS RETAIL - ARCANGEL. AREQUIPA, 2014

Tesis presentada por la Bachiller:

DIANA NATIVIDAD HUILLCACURI HUAYNA

Para optar el Grado Académico de:

Magíster de Gerencia en Salud

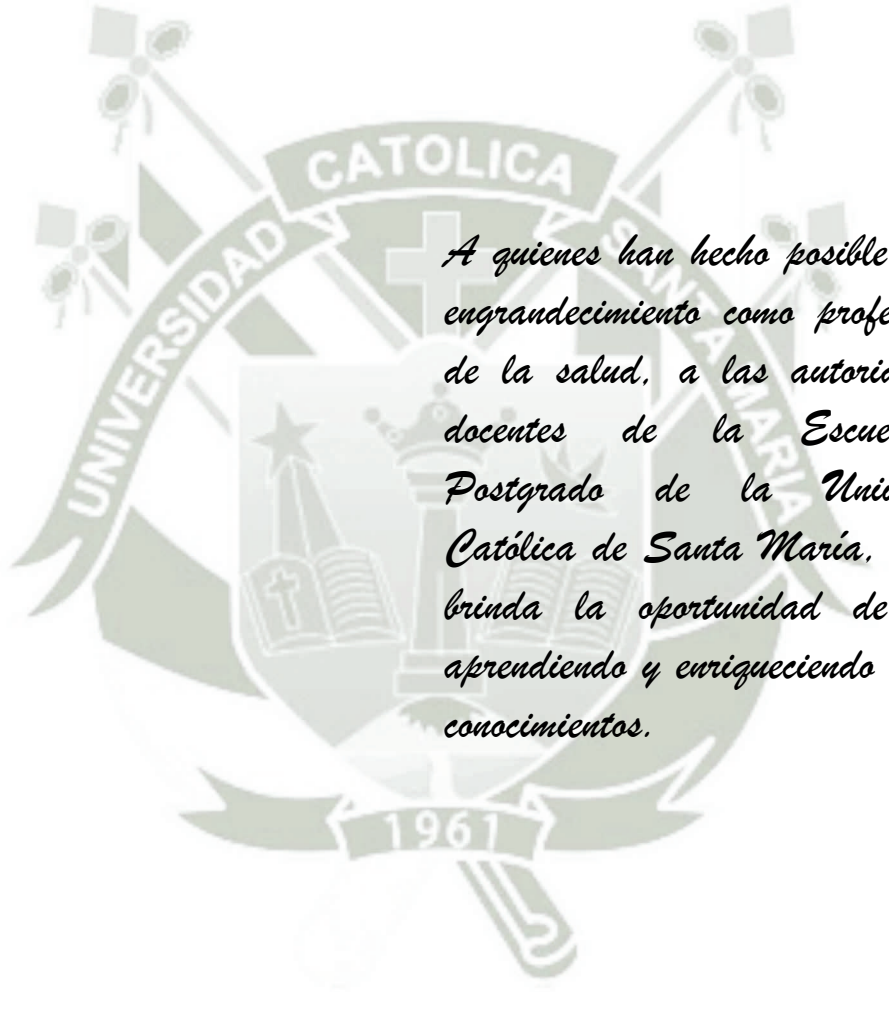
**AREQUIPA – PERU
2015**



*“La libertad y la salud se asemejan:
su verdadero valor se conoce cuando nos faltan.”*


Henri Becque

Nos han enseñado en la vida, a reconocer el trabajo, por lo que en esta ocasión hago el reconocimiento que merecen todas las profesionales en Salud que día a día realizan su labor con dedicación y profesionalismo.



A quienes han hecho posible nuestro engrandecimiento como profesionales de la salud, a las autoridades y docentes de la Escuela de Postgrado de la Universidad Católica de Santa María, que nos brinda la oportunidad de seguir aprendiendo y enriqueciendo nuestros conocimientos.

*A mis padres
Donato y Manuela
Ejemplo de vida.*



*A mis hermanos
Rocío y Marcos
por su compañía y apoyo
incondicional*

*A quienes me han apoyado en
la culminación a la presente
investigación: Dr. Miguel,
Dr. José, Dra. Mavis y
todo el equipo Retail
Arcángel.*

Diana

INDICE

	Pág.
RESUMEN	06
SUMMARY	07
INTRODUCCIÓN	08
CAPITULO UNICO: RESULTADOS	
1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA POBLACIÓN	10
2. CULTURA ORGANIZACIONAL	12
3. CLIMA LABORAL	30
4. RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CON EL CLIMA LABORAL	40
5. DISCUSIÓN	42
CONCLUSIONES	46
SUGERENCIAS	47
PROPUESTA	48
BIBLIOGRAFÍA	55
ANEXOS	57
1. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	58
2. MATRICES DE SISTEMATIZACIÓN	107

RESUMEN

La presente investigación: CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA RED DE SALUD PRIVADA, CASO: ALBIS RETAIL - ARCANGEL. AREQUIPA, 2014, tuvo el objetivo de establecer cómo se relaciona la cultura organizacional en el clima laboral que presentan los trabajadores de Albis Retail- Arcángel. Se aplicó los instrumentos a 95 trabajadores seleccionados.

Se concluyó que las características que presenta la cultura organizacional de los trabajadores de Albis Retail - Arcángel son: un buen perfil de la organización, su comunicación interna es regular; existe un liderazgo en crecimiento, son motivados a que sigan capacitándose, poseen valores y tienen una actitud positiva al cambio, la parte negativa es que la percepción de la realidad y proyección de la empresa se considera que no avanzado mucho. En general la cultural organización se encuentra en consolidación. La percepción del Clima Laboral delos trabajadores deAlbisRetail- Arcángel, es buena. El clima laboral no se relaciona directamente con la cultura organizacional de los trabajadores de Albis Retail - Arcángel.

Palabras Claves: Cultura Organizacional – Clima Laboral – Trabajadores – Red de Salud Privada

SUMMARY

This research: WORK ENVIRONMENT AND ORGANIZATIONAL CULTURE IN PRIVATE HEALTH NETWORK, EVENT: RETAIL ALBIS - ARCANGEL. AREQUIPA, 2014, aimed to establish how the organizational culture is related to the work environment that workers have Albis Retail-Arcangel. The instruments selected 95 workers was applied.

It was concluded that the characteristics presented the organizational culture of workers Albis Retail - Arcangel are a good profile of the organization, internal communication is regular; there is a leadership in growth, they are motivated to continue being trained, have values and have a positive attitude to change, the downside is that the perception of reality and projection of the company are considered not advanced much. Overall cultural organization is in consolidation. The perception of Workclimate workers Albis Retail- Archangel, is good. The working environment is not directly related to the organizational culture of workers Albis Retail - Archangel.

Keywords: Organizational Culture - Working Environment - Workers - Private Health Network

INTRODUCCIÓN

Si consideramos que el clima laboral y la cultura organizacional constituyen dos componentes de esencial importancia para la elevación de la productividad laboral. El clima laboral es un componente esencial del proceso de socialización del conocimiento y la cultura. La socialización de la cultura y del conocimiento en una organización es una premisa fundamental de su éxito en tiempos donde la colaboración es fuente de ventajas competitivas.¹

Así tenemos que en una organización laboral, puede verse como un microambiente, un subconjunto abierto limitado en el espacio y el tiempo, compuesto por individuos, puestos y áreas de trabajo, sus actividades y una variedad de elementos, tanto del medio físico o natural como de carácter cultural.

El ambiente laboral de cualquier organización está determinado por aspectos económicos, sociales, legales y tecnológicos, que influyen a largo plazo en el quehacer de los directivos, la organización y sus estrategias, que tiene como elemento fundamental al cliente.²

Nuestra empresa Albis Retail – Arcángel, posee una estructura organizativa definida, buena comunicación, proyección y cumplimiento de metas, entre otros; tratamos que el personal que labora en nuestra organización, tenga buena relaciones laborales, reciba adiestramiento, se le brinde programas de capacitación y se sienta satisfecho laboralmente.

La presente investigación ha sido organizada en un Capítulo Único, que contendrá los resultados obtenidos, conclusiones, recomendaciones, propuesta, bibliografía y sus respectivos anexos.

¹www.clubensayos.com

²www.doctorarosaliamorales.blogspot.com



CAPITULO UNICO

RESULTADOS

1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA POBLACIÓN

1.1. DATOS PERSONALES

TABLA N° 1

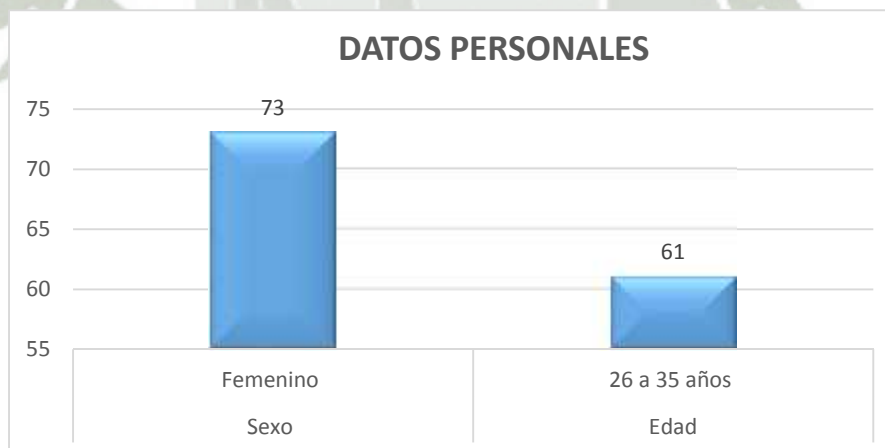
POBLACIÓN ESTUDIADA SEGÚN SEXO Y EDAD

Sexo	F	%
Femenino	69	73.0
Masculino	26	27.0
Total	95	100.0

Edad	F	%
20 a 25 años	15	16.0
26 a 30 años	35	37.0
31 a 35 años	23	24.0
36 a 40 años	3	3.0
41 a 45 años	10	11.0
46 a 50 años	6	6.0
51 a más	3	3.0
Total	95	100.0

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO N° 1



En la Tabla N° 1, podemos observar que de la población estudiada el sexo predominante es el femenino con un 73.0%, y un 27.0% corresponde al sexo masculino.

En cuando a la edad, tenemos que en un acumulado del 61% tienen de 26 a 35 años.

1.2. DATOS LABORALES

TABLA N° 2

POBLACIÓN ESTUDIADA SEGÚN DATOS LABORALES

Nivel Académico	F	%
Profesional	69	73.0
No profesional	26	27.0
Total	95	100.0

Tiempo de trabajo	F	%
Menos de 1 año	26	27.0
1 a 5 años	67	71.0
Más de 6 años	2	2.0
Total	95	100.0

Condición laboral	F	%
Nombrado	1	1.0
Contratado	94	99.0
Total	95	100.0

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO N° 2



En la Tabla N° 2, se puede apreciar que, el 73.0% de los trabajadores de Albis Retail son profesionales, el 71.0% tiene de 1 a 5 años laborando en la empresa, y el 99.0% tiene la condición laboral de contratado.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

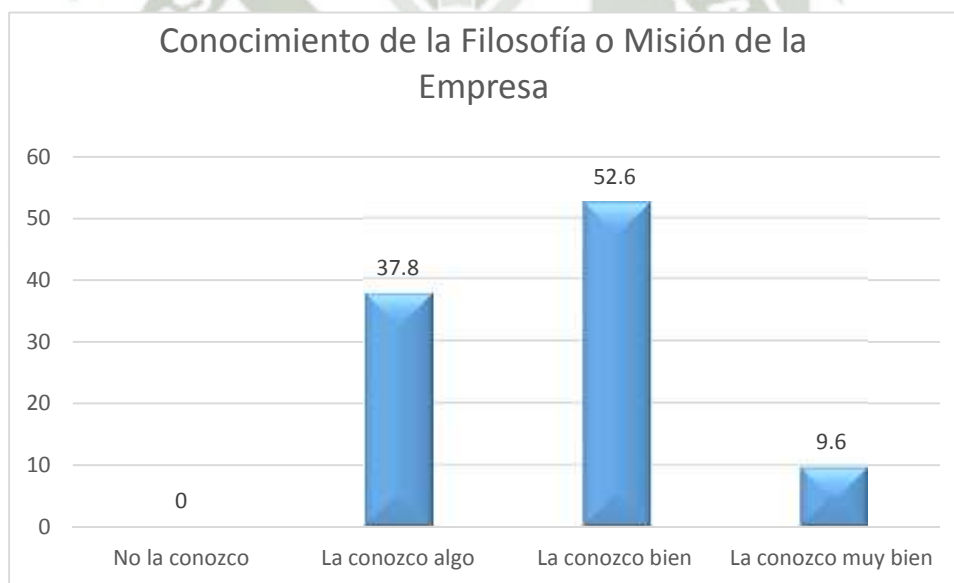
TABLA N° 3

POBLACIÓN ESTUDIADA SEGÚN CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

	F	%
No la conozco	0	0.0
La conozco algo	36	37.8
La conozco bien	50	52.6
La conozco muy bien	9	9.6
Total	95	100.0

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO N° 3



En la Tabla N° 3, podemos observar que según el conocimiento de la filosofía o misión de la empresa que poseen los trabajadores, un 52.6% afirma que la conoce bien, un 37.8% que la conoce algo y sólo un 9.6% que la conoce muy bien.

TABLA N° 4

**POBLACIÓN ESTUDIADA SEGÚN CONOCE ALGUNOS PERSONAJES
HISTÓRICOS DE LA EMPRESA**

	F	%
No he oído hablar nunca de ellos	9	9.5
He oído hablar algo de ellos	64	67.4
He oído hablar mucho de ellos	22	23.1
Los he conocido personalmente	0	0.0
Total	95	100.0

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO N° 4



En la Tabla N° 4, según si conocen algunos personajes históricos de la empresa, un 67.4% afirma que han oído hablar algo de ellos, un 23.1% que han oído hablar mucho de ellos, y un 9.5% que no ha oído hablar nunca de ellos.

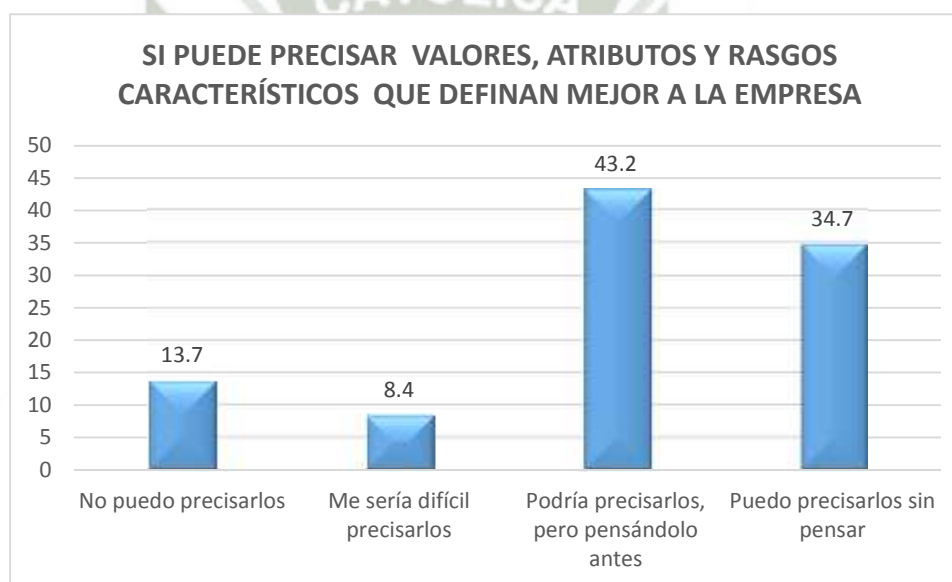
TABLA N° 5

POBLACIÓN ESTUDIADA SEGÚN SI PUEDE PRECISAR VALORES, ATRIBUTOS Y RASGOS CARACTERÍSTICOS QUE DEFINAN MEJOR A LA EMPRESA

	F	%
No puedo precisarlos	13	13.7
Me sería difícil precisarlos	8	8.4
Podría precisarlos, pero pensándolo antes	41	43.2
Puedo precisarlos sin pensar	33	34.7
Total	95	100.0

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO N° 5



En la Tabla N° 5 podemos observar que un 43.2%, podría precisar los valores, atributos y rasgos característicos que definan mejor a la empresa, un 34.7% puede precisarlos sin pensar, un 13.7% no puede precisarlos y un 8.4% afirma que le sería difícil precisarlos.

En cuanto a valores, en Arcángel se ponen en práctica la disciplina en alcanzar las cuotas mensuales (producción) así también son casi nulos los reportes por malversación de recursos de la empresa. En cuanto a los atributos y rasgos característicos el personal que ya cuenta con un buen tiempo en la empresa reconoce claramente la dinámica de la atención, que a veces e hace difícil poder transmitirla a los trabajadores nuevos.

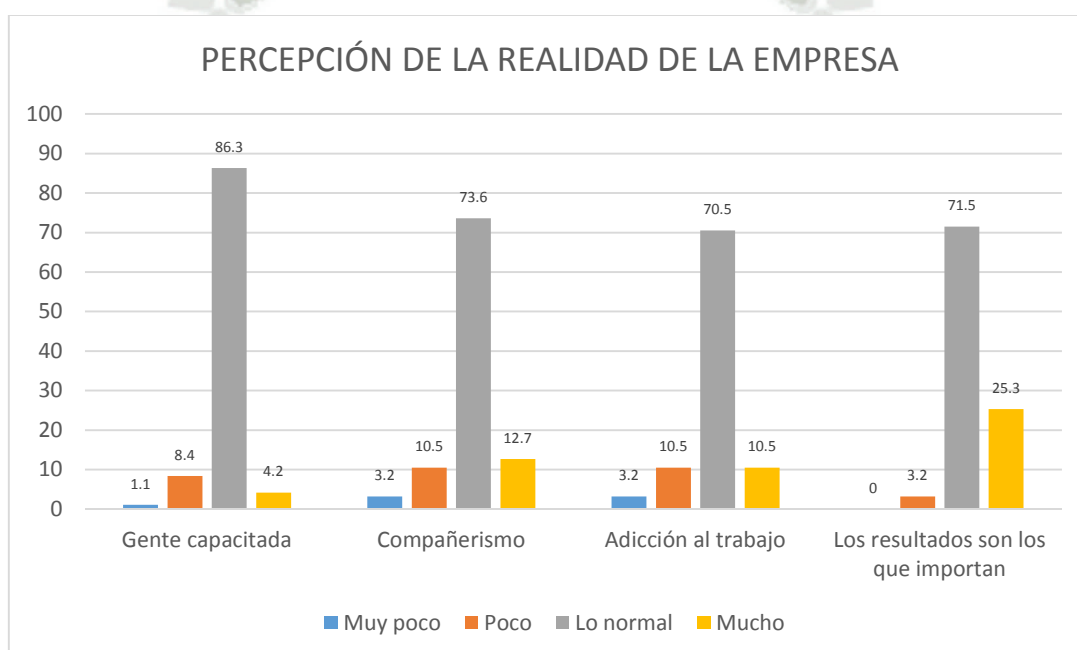
TABLA N° 6

POBLACIÓN ESTUDIADA SEGÚN LA REALIDAD DE LA EMPRESA

Opciones	Muy poco		Poco		Lo normal		Mucho		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Gente capacitada	1	1.1	8	8.4	82	86.3	4	4.2	95	100.0
Compañerismo	3	3.2	10	10.5	70	73.6	12	12.7	95	100.0
Adhesión al trabajo	8	3.2	10	10.5	67	70.5	10	10.5	95	100.0
Los resultados son los que importan	0	0.0	3	3.2	68	71.5	24	25.3	95	100.0

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO N° 6



En Tabla N° 6, según la realidad de la empresa, la opciones proporcionadas nos permiten evidenciar que la población estudiada considera que la gente está capacitada con un 86.3%, que existe compañerismo en un 73.6%, que tiene adicción al trabajo en un 70.5% y un 71.5% afirma que los resultados son los que más importan.

Se evidencia que el personal que labora en Albis Retail – Arcángel percibe que están capacitados, que hay compañerismo, que existe adicción al trabajo y que los resultados son muy importantes.

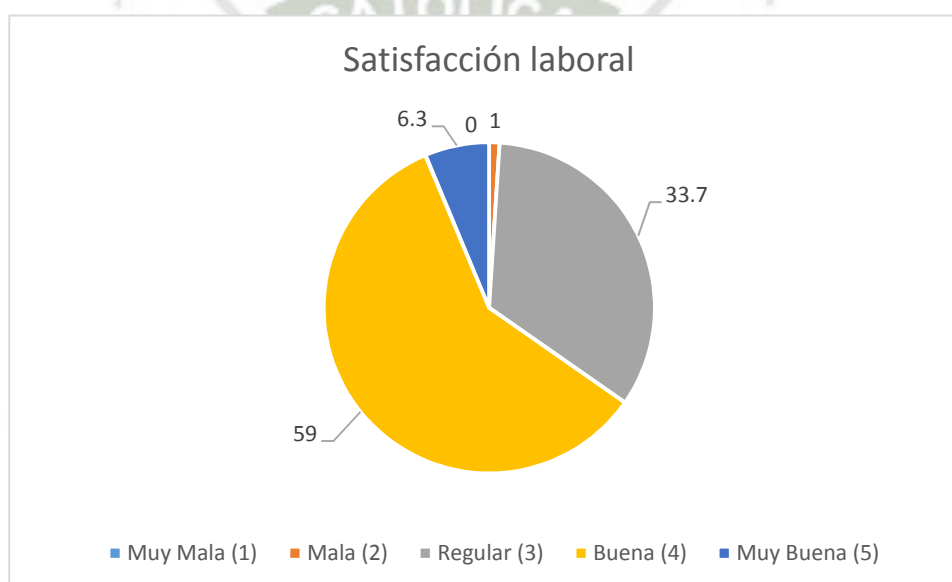
TABLA N° 7

POBLACIÓN ESTUDIADA SEGÚN GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL

	F	%
Muy Mala (1)	0	0.0
Mala (2)	1	1.0
Regular (3)	32	33.7
Buena (4)	56	59.0
Muy Buena (5)	6	6.3
Total	95	100.0

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO N° 7



En la Tabla N° 7, según el grado de satisfacción laboral, la población estudiada afirma que su satisfacción es buena con un 59.0%, un 33.7% opina que es regular y los menores porcentajes del 6.3% opina que es muy buena y un 1.0% que es mala.

El 59% quizás corresponda al personal profesional, que se siente motivado por los incentivos propuestos. Por tal motivo es fundamental contar con un clima laboral óptimo para la fluidez de la dinámica del servicio.

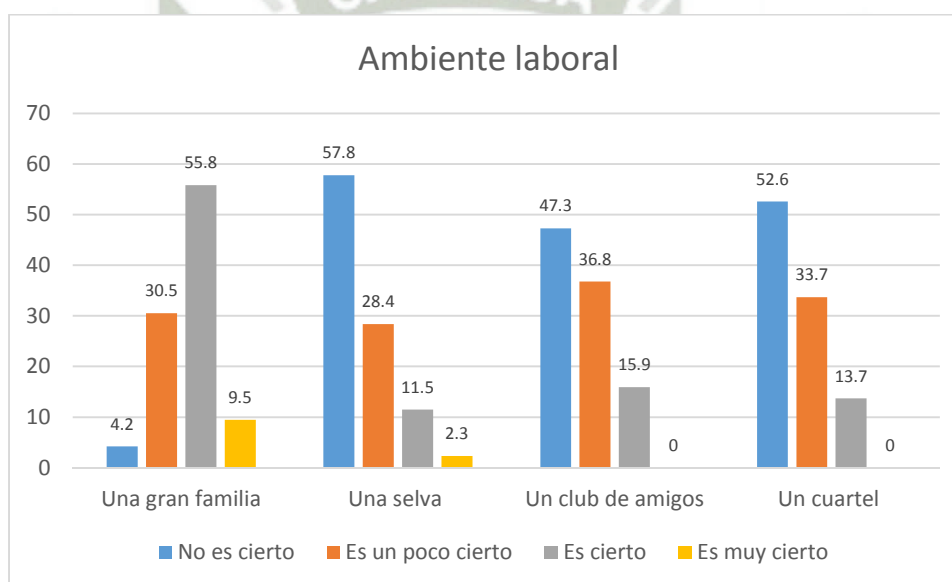
TABLA N° 8

POBLACIÓN ESTUDIADA SEGÚN AMBIENTE LABORAL

Ambiente laboral	Calificación		No es cierto		Es un poco cierto		Es cierto		Es muy cierto		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Una gran familia	4	4.2	29	30.5	42	55.8	9	9.5	95	100.0		
Una selva	55	57.8	27	28.4	11	11.5	2	2.3	95	100.0		
Un club de amigos	45	47.3	35	36.8	15	15.9	0	0.0	95	100.0		
Un cuartel	50	52.6	32	33.7	13	13.7	0	0.0	95	100.0		

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO N° 8



En la Tabla N° 8, según el ambiente laboral, podemos observar que:

En cuanto al ambiente laboral, la población estudiada afirma que es cierto que son una gran familia (55.8%), que no es cierto que sea una selva (57.8%), que no es cierto que sea un club de amigos (47.3%), que no es cierto que sea un cuartel (52.6%)

El compromiso que asume cada medicentro al plantearse las estrategias en bien del alcance de las cuotas determina el ambiente laboral predominando el afecto de los de mayor edad asumiendo el rol de “padres” evitando el desviar los objetivos que se tienen propuestos.

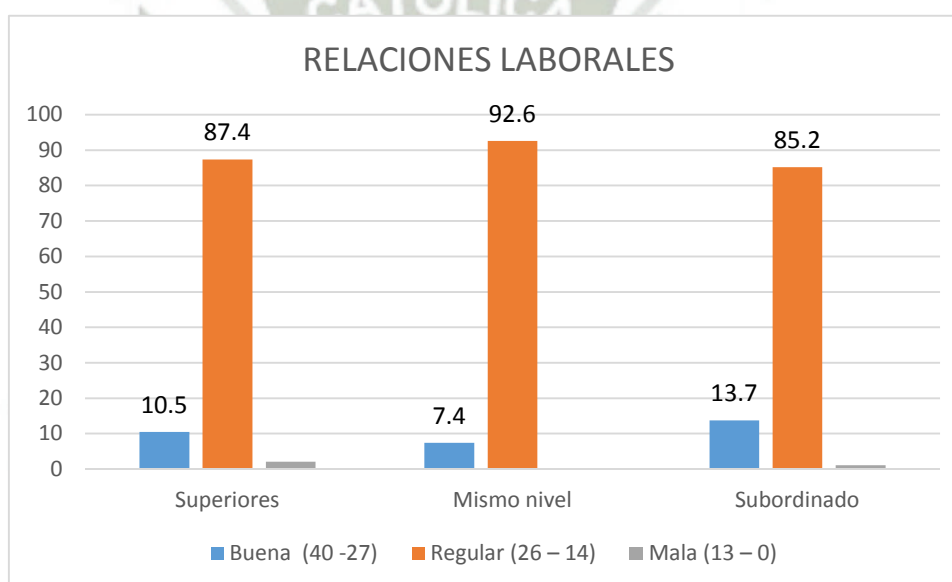
TABLA N° 9

POBLACIÓN ESTUDIADA SEGÚN RELACIONES LABORALES

Relación laboral	Con sus superiores		Con su mismo nivel		Con sus subordinados	
	F	%	F	%	F	%
Buena (40 -27)	10	10.5	7	7.4	13	13.7
Regular (26 – 14)	83	87.4	88	92.6	81	85.2
Mala (13 – 0)	2	2.1	0	0.0	1	1.1
Total	95	100.0	95	100.0	95	100.0

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO N°9



En la Tabla N° 9, se puede observar que las relaciones laborales en el centro laboral se dan en tres niveles: con sus superiores, con sus similares y con sus subordinados. Siendo el ítem de regular el que presenta los mayores porcentajes (92.6%, 87.4%, 85.2%)

Lo que nos permite afirmar que el personal investigado percibe que actualmente se trabaja en un ambiente donde existen buenas relaciones laborales.

TABLA N° 10

POBLACIÓN ESTUDIADA SEGÚN COOPERACIÓN

	F	%
No colaboran nada	3	3.2
Colaboran poco	27	28.4
Colaboran lo normal	64	67.4
Colaboran mucho	1	1.0
Total	95	100.0

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO N° 10



En la Tabla N° 10 según si cooperan satisfactoriamente entre los distintos departamentos la población investigada considera que colaboran lo normal en un 67.4%, un 28.4% que colaboran poco, un 3.2% que no colaboran nada y un 1.0% que colaboran mucho.

La interacción entre las boticas asociadas, y todos los profesionales de los medicentros dará la medida del logro de metas en los medicentros, el medico no podrá saber con qué herramientas cuenta para este fin o cuanto fue el avance del día, si tenían que atender a 30 pacientes al día, la cooperación de todo el equipo el feed back que se tenga facilitara el clima laboral y obtendremos mejores incentivos.

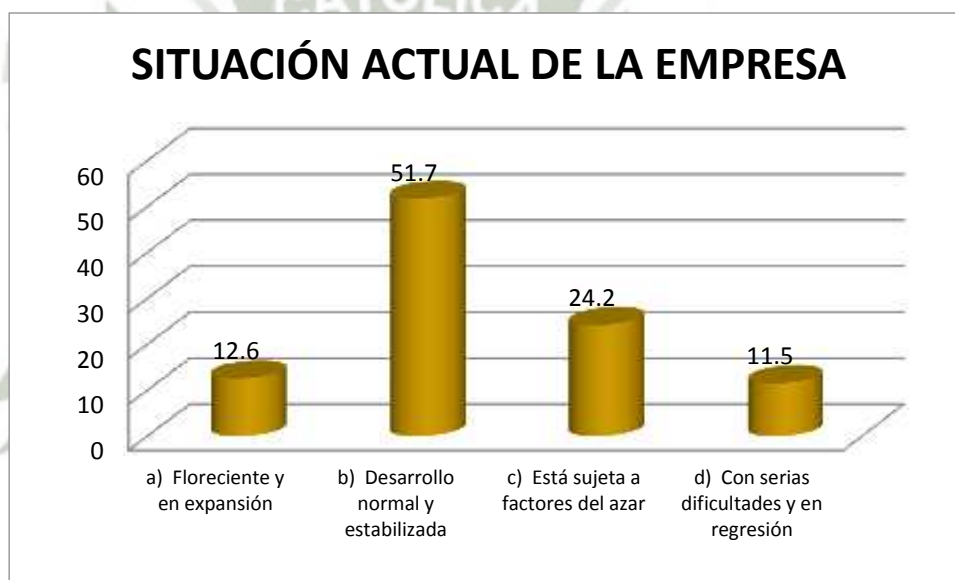
TABLA N° 11

**POBLACIÓN ESTUDIADA SEGÚN OPINIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA
EMPRESA**

Opinión de la Situación actual de la Empresa	F	%
Florecente y en expansión	12	12.6
Desarrollo normal y estabilizada	49	51.7
Está sujeta a factores del azar	23	24.2
Con serias dificultades y en regresión	11	11.5
Total	95	100.0

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO N° 11



En la tabla N° 11 según opinión que tiene sobre la situación actual de la empresa, un 51.7% respondió que considera que está en desarrollo normal y estabilizada, un 24.2% cree que está sujeta a factores del azar, un 12.6% que es floreciente y en expansión y un 11.5% considera que presenta serias dificultades y en regresión.

La situación de la empresa ha presentado una cierta inestabilidad que el personal sintió en el abastecimiento de insumos, que fue manejado por el área administrativa reflejando que solo con el esfuerzo del equipo saldremos adelante, siendo la región sur la parte estable del país actualmente se ha alcanzado una estabilidad por la aceptación de nuestros clientes en los diferentes servicios, siendo los bonos alcanzables y más motivadores.

TABLA N° 12

POBLACIÓN ESTUDIADA SEGÚN PERCEPCIÓN DE LA IMAGEN QUE OFRECE LA EMPRESA

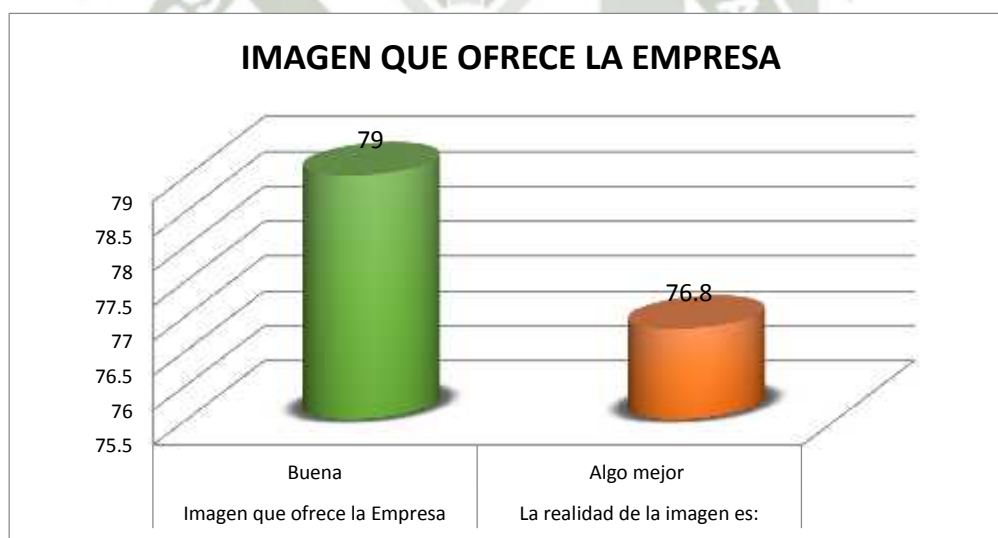
Imagen que ofrece la Empresa	F	%
Muy buena	4	4.2
Buena	75	79.0
Regular	15	15.8
Mala	1	1.0
Total	95	100.0

Fuente: Elaboración propia

La realidad de la imagen es:	F	%
Bastante mejor	6	6.3
Algo mejor	73	76.8
Algo peor	14	14.7
Bastante peor	2	2.2
Total	95	100.0

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO N° 12



En la Tabla N° 12 según la percepción de la imagen que ofrece al empresa, el 79.0% percibe que es buena, un 15.8% que es regular, un 4.2% que es muy buena y un 1.0% que es mala.

En cuanto a la realidad de la imagen, un 76.8% opina que es algo mejor, un 14.7% es algo peor, un 6.3% es bastante mejor, un 2.2% que es bastante peor.

Es aceptable el porcentaje de la percepción de la imagen es ahí donde le colaborador siente un respaldo de trabajar en una institución privada de renombre a nivel nacional conociendo los servicios que brindamos.

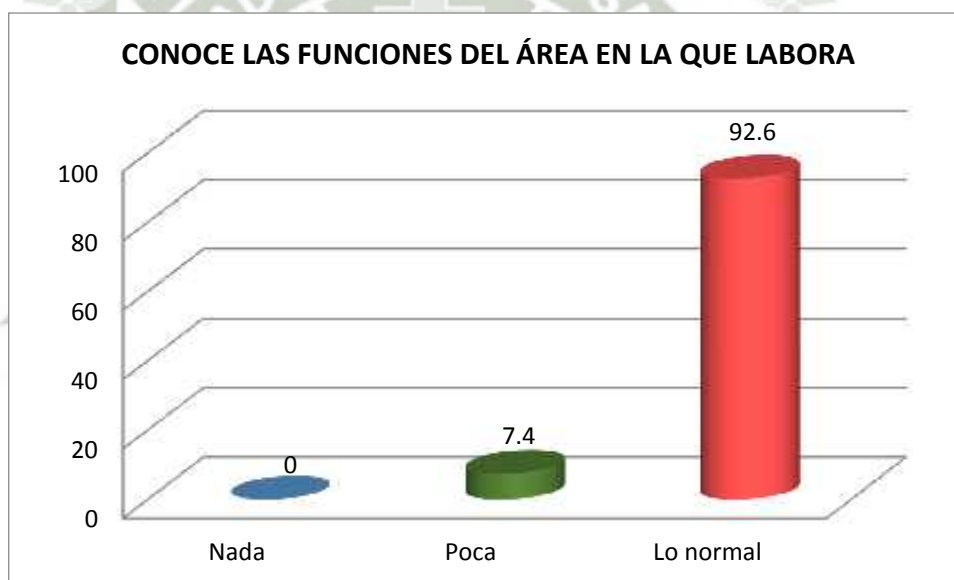
TABLA N° 13

POBLACIÓN ESTUDIADA SEGÚN FUNCIONES DEL ÁREA EN LA QUE LABORA

Conoce funciones del área en la que labora	F	%
Nada	0	0.0
Poca	7	7.4
Lo normal	88	92.6
Total	95	100.0

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO N° 13



En la Tabla N° 13, según funciones del área en la que labora, un 92.6% dice que conoce lo normal, un 7.4% que conoce poco.

El conocimiento de las funciones del área en que laboran depende de la información que brinde el medico regente se maneja un documento para certificar que el personal da lectura del Manual de Organización y funciones, donde se consigna con fecha de inicio y termino, adjuntando la firma del personal, así también por las capacitaciones de las distintas áreas.

TABLA N° 14

POBLACIÓN ESTUDIADA SEGÚN INFORMACIÓN QUE RECIBEN

1. La información que recibe para el desarrollo de su trabajo es:	F	%
Escasa y confusa	2	2.2
Poco clara	8	8.4
Suficiente	81	85.2
Rica y abundante	4	4.2
Total	95	100.0

2. Conoce el organigrama de la Empresa	F	%
No lo conozco	11	11.5
Lo conozco en parte	6	6.3
Lo conozco	62	65.3
Lo conozco bien	13	13.7
Lo conozco muy bien	3	3.2
Total	95	100.0

3. Recibe periódicamente información sobre las acciones y/o actividades que se realizan	F	%
No recibo información	10	10.5
Sí pero en poquísimas ocasiones	28	6.3
Sí, pero sin periodicidad definida	47	65.3
Sí, periódicamente	10	4.2
Total	95	100.0

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO N° 14



En la Tabla N° 14, podemos observar que en cuanto a la información que reciben para el desarrollo de su trabajo es suficiente con un 85.2%; conocen el organigrama de la empresa el 82.2%; si reciben sin periodicidad definida información sobre las acciones y/o actividades en un 65.3%, frecuentemente reciben información de 1 directivo con un 62.1%.

La información brindada al personal es mediante el medio oficial que es el correo corporativo la información es para todo el personal de fácil entendimiento como la producción al día, numero de atención que fomentan el logro de objetivos. En cuanto al organigrama al momento de la contratación se indica claramente que la revisión de los documentos del establecimiento están a su libre disposición encontrándose ahí el organigrama. La información respecto a recursos humanos o del área logística, organización de campañas también es vía correo corporativo.

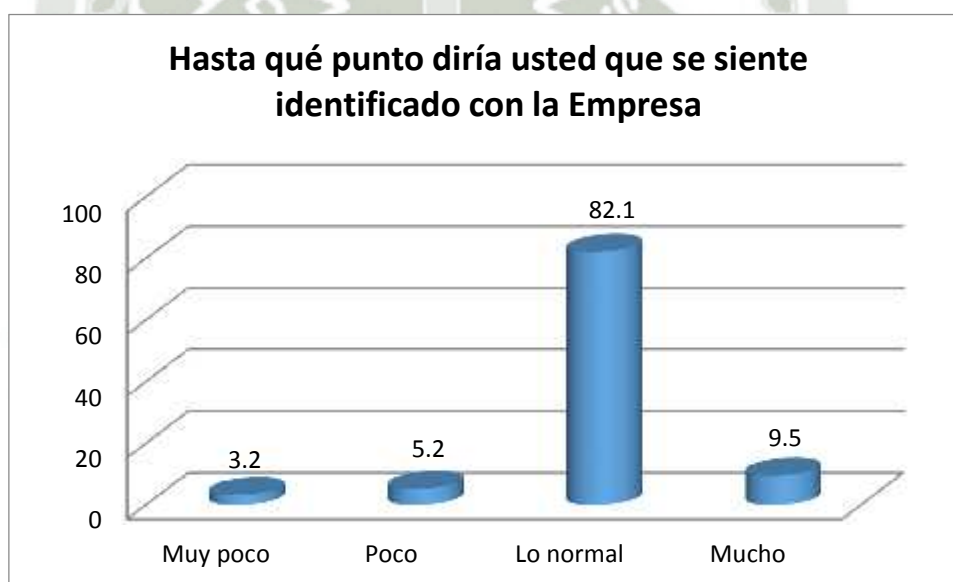


TABLA N° 15
POBLACIÓN ESTUDIADA SEGÚN IDENTIDAD

Hasta qué punto diría usted que se siente identificado con la Empresa	F	%
Muy poco	3	3.2
Poco	5	5.2
Lo normal	78	82.1
Mucho	9	9.5
Total	95	100.0

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO N° 15



En la Tabla N° 15, según si se sienten identificados con la Empresa, un 82.1% afirma que lo normal, un 9.5% que mucho, un 5.2% que poco y un 3.2% que muy poco.

La identificación con la empresa o con los servicios que brinda se refleja en la estrategia de la tarjeta famisalud que invita a los trabajadores a acceder a los servicios con precios preferenciales, créditos, dentro de su centro de trabajo dándoles la oportunidad de conocer y recomendarlos.

TABLA N° 16

POBLACIÓN ESTUDIADA SEGÚN SI TUVIERA UNA IDEA SERÍA PUESTA EN PRÁCTICA

Si tuviera una idea nueva sería puesta en práctica	F	%
Ninguna	5	5.2
Poca	23	24.2
La normal	64	67.4
Mucha	3	3.2
Total	95	100.0

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO N° 16



En la Tabla N° 16, según si tuviera una idea nueva está sería puesta en práctica, el 67.4% opina que sí y un 24.2% que no tendría posibilidades de ser puesta en práctica, un 5.2% que no tendría ninguna oportunidad y sólo un 3.2% considera que su idea tendrá muchas posibilidades de ser puesta en práctica.

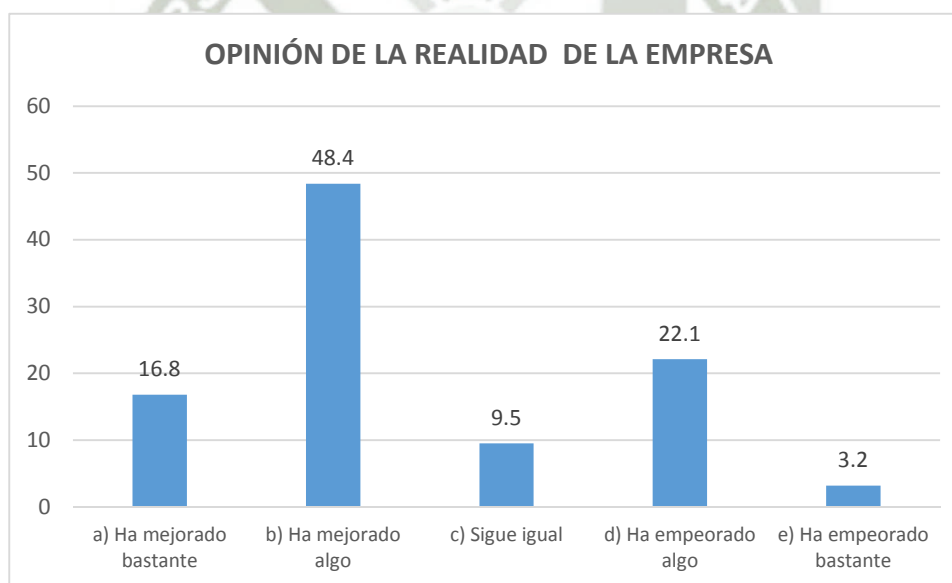
Las ideas del personal son valiosas dado que son los que reciben las propuestas de los clientes de manera directa que se toman en cuenta en las reuniones, que se tienen con el personal mejorando con los conocimientos de gestión de recursos tanto materiales y humanos.

TABLA N° 17
POBLACIÓN ESTUDIADA SEGÚN OPINIÓN DE LA REALIDAD
DE LA EMPRESA

Opinión de la empresa en los últimos años	F	%
Ha mejorado bastante	16	16.8
Ha mejorado algo	46	48.4
Sigue igual	9	9.5
Ha empeorado algo	21	22.1
Ha empeorado bastante	3	3.2
Total	95	100.0

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO N° 17



En la Tabla N° 17, podemos observar que la realidad de la empresa en los últimos años, según perciben sus trabajadores ha mejorado algo en un 48.4% y un 22.1% percibe que ha empeorado algo.

La opinión de la realidad de la empresa denota que el cliente interno percibe un avance a todo nivel pero así mismo que ha empeorado ya que no hay una constante de crecimiento, cabe resaltar que las últimas inversiones permiten realizar cambios, manejar estrategias actuales para el logro de los objetivos.

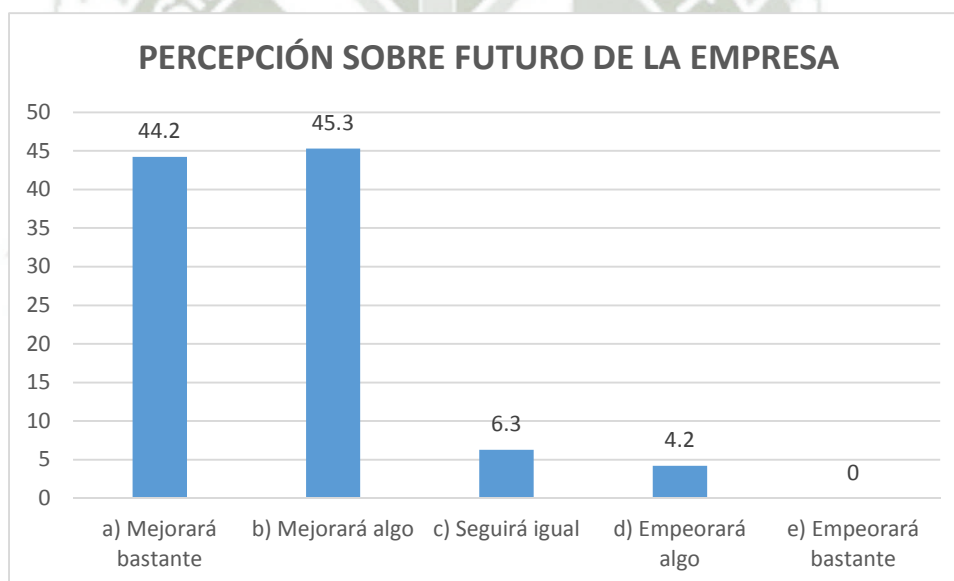
TABLA N° 18

POBLACIÓN ESTUDIADA SEGÚN PERCEPCIÓN SOBRE FUTURO DE LA
EMPRESA

En los próximos años como piensa que estará la empresa	F	%
Mejorará bastante	42	44.2
Mejorará algo	43	45.3
Seguirá igual	6	6.3
Empeorará algo	4	4.2
Empeorará bastante	0	0.0
Total	95	100.0

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO N° 18



En la Tabla N° 18, podemos observar que la percepción que tiene del futuro de la empresa es que un 45.3% consideran que mejorará algo y un 44.2% que mejorará bastante.

En la percepción sobre el futuro de la empresa, las recientes inversiones han dado mejoría a los recursos humanos y de insumos siendo reconocido por el personal que mejorara ya sea bastante o poco consideran que habrá un avance basado en las evidencias y facilidades que se está brindando.

TABLA N° 19

POBLACIÓN ESTUDIADA SEGÚN CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura Organizacional		F	%
Débil	(0 - 45)	12	12.6
En consolidación	(46 - 90)	83	87.4
Fuerte	(91-135) ³	0	0.0
Total		95	100.0

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO N° 19



En la tabla N° 19, según la calificación del instrumento aplicado, podemos observar que la cultura organizacional existente en la Empresa Albis Retail- Arcángel, se encuentra en un estado de consolidación con un 87.4%, en un 12.6% presenta una cultura débil y no existe una cultura fuerte. Esto debido a que en la ciudad de Arequipa la empresa en este rubro sólo tiene 5 años, lo que nos indicaría que por eso existe un porcentaje elevado que se encuentra en consolidación.

El crecimiento de esta estrategia de los medicentros ha dado gratos resultados a los gerentes quienes apuestan cada día en fomentar los servicios en otras provincias dándose un cultura en consolidación con personal que recién está entendiendo el negocio.

³Calificación realizado por la investigadora. 18 preguntas = 135 pts.
Débil (0 - 45), En consolidación(46 - 90) y Fuerte (91 - 135)

3. CLIMA LABORAL

TABLA N° 20

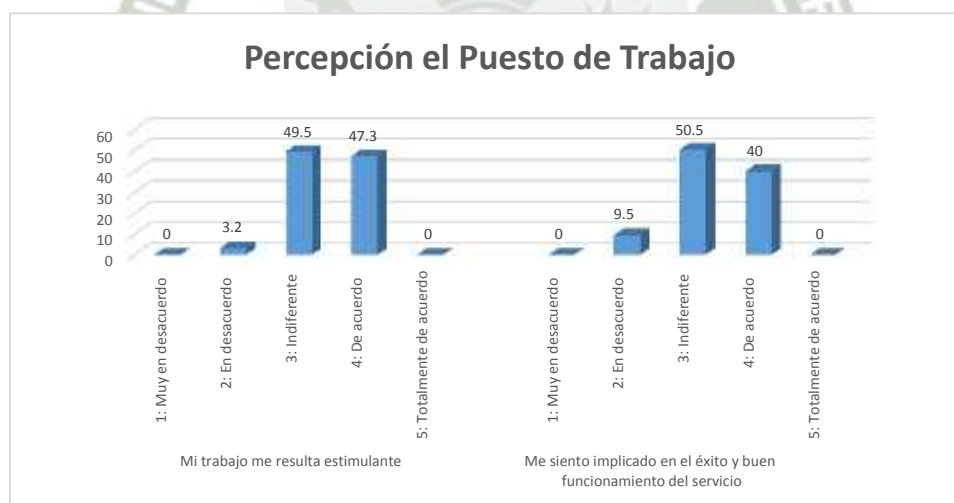
POBLACIÓN ESTUDIADA SEGÚN PERCEPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Mi trabajo me resulta estimulante	F	%
1: Muy en desacuerdo	0	0.0
2: En desacuerdo	3	3.2
3: Indiferente	47	49.5
4: De acuerdo	45	47.3
5: Totalmente de acuerdo	0	0.0
Total	95	100.0

2. Me siento implicado en el éxito y buen funcionamiento del servicio	F	%
1: Muy en desacuerdo	0	0.0
2: En desacuerdo	9	9.5
3: Indiferente	48	50.5
4: De acuerdo	38	40.0
5: Totalmente de acuerdo	0	0.0
Total	95	100.0

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO N° 20



En la tabla N° 20, podemos observar que según la alternativa **“1. Mi trabajo me resulta estimulante”** los trabajadores les es indiferente en un 49.5% y está de acuerdo con un 47.3%.

La alternativa **“2. Me siento implicado en el éxito y buen funcionamiento del servicio”** un 50.5% opina que le es indiferente y un 40.0% están de acuerdo con el éxito y buen funcionamiento de su servicio.

TABLA N° 21

POBLACIÓN ESTUDIADA SEGÚN ORGANIZACIÓN LABORAL

8. Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos	F	%
1: Muy en desacuerdo	0	0.0
2: En desacuerdo	8	8.4
3: Indiferente	62	65.3
4: De acuerdo	24	25.3
5: Totalmente de acuerdo	1	1.0
Total	95	100.0

14. Se suelen explicar adecuadamente los motivos de las decisiones que se toman	F	%
1: Muy en desacuerdo	1	1.0
2: En desacuerdo	11	11.6
3: Indiferente	47	49.5
4: De acuerdo	34	35.8
5: Totalmente de acuerdo	2	2.1
Total	95	100.0

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO N° 21



En la tabla N° 21, se puede observar que la alternativa “**8. Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos**” un 65.3% respondió que es indiferente y un 25.3% está de acuerdo.

La alternativa “**14. Se suelen explicar adecuadamente los motivos de las decisiones que se toman**”

TABLA N° 22

POBLACIÓN ESTUDIADA SEGÚN HORARIOS Y CONCILIACIÓN PERSONAL

7. Si necesito ayuda por exceso de trabajo, se me dan los medios necesarios	F	%
1: Muy en desacuerdo	0	0.0
2: En desacuerdo	11	11.6
3: Indiferente	36	37.9
4: De acuerdo	43	45.3
5: Totalmente de acuerdo	5	5.2
Total	95	100.0

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO N° 22



En la tabla N° 22, la alternativa “7. Si necesito ayuda por exceso de trabajo, se me dan los medios necesarios”, el 45.3% respondió que esta de acuerdo, un 37.9% respondió que le es indiferente

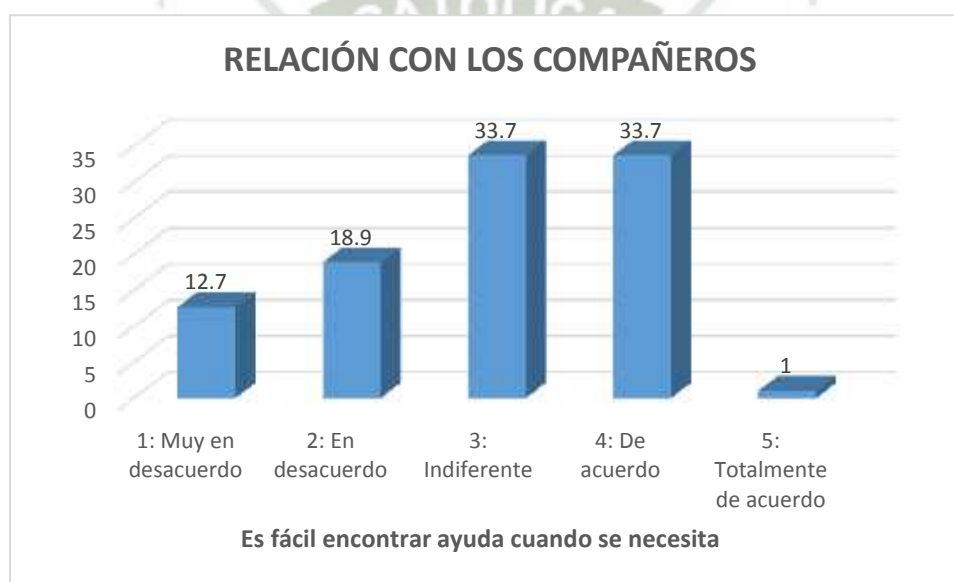
TABLA N° 23

POBLACIÓN ESTUDIADA SEGÚN RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS

9. Es fácil encontrar ayuda cuando se necesita	F	%
1: Muy en desacuerdo	12	12.7
2: En desacuerdo	18	18.9
3: Indiferente	32	33.7
4: De acuerdo	32	33.7
5: Totalmente de acuerdo	1	1.0
Total	95	100.0

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO N° 23



En la tabla n° 23, en cuanto a la alternativa “9. Es fácil encontrar ayuda cuando se necesita”, en porcentajes similares (33.7%) están de acuerdo y le es indiferente, un 18.9% están en desacuerdo y un 12.7% está muy en desacuerdo.

TABLA N° 24

POBLACIÓN ESTUDIADA SEGÚN POSIBILIDADES DE PROMOCIÓN

6. Los esfuerzos que realizo tienen el reconocimiento que se merecen	F	%
1: Muy en desacuerdo	0	0.0
2: En desacuerdo	0	0.0
3: Indiferente	41	43.2
4: De acuerdo	54	56.8
5: Totalmente de acuerdo	0	0.0
Total	95	100.0

13. En mi trabajo se valoran las aportaciones innovadoras	F	%
1: Muy en desacuerdo	0	0.0
2: En desacuerdo	11	18.9
3: Indiferente	36	33.7
4: De acuerdo	57	33.7
5: Totalmente de acuerdo	1	1.0
Total	95	100.0

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO N° 24



En la tabla N° 24, “6. Los esfuerzos que realizo tienen el reconocimiento que se merecen”, un 56.8% está de acuerdo con la afirmación y a un 43.2% le es indiferente.

En cuanto a la alternativa “13. En mi trabajo se valoran las aportaciones innovadoras”, en similar porcentaje (33.7%) está de acuerdo y le es indiferente la afirmación.

TABLA N° 25

POBLACIÓN ESTUDIADA SEGÚN SALARIO

3. Mi trabajo se valora adecuadamente	F	%
1: Muy en desacuerdo	0	0.0
2: En desacuerdo	2	2.1
3: Indiferente	34	35.8
4: De acuerdo	52	54.7
5: Totalmente de acuerdo	7	7.4
Total	95	100.0

4. Mi trabajo cumple mis expectativas laborales	F	%
1: Muy en desacuerdo	0	0.0
2: En desacuerdo	7	7.4
3: Indiferente	45	47.4
4: De acuerdo	41	43.1
5: Totalmente de acuerdo	2	2.1
Total	95	100.0

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO N° 25



En la Tabla N° 25, podemos observar que en cuanto a la afirmación “**3. Mi trabajo se valora adecuadamente**”, un 54.7% está de acuerdo y un 35.8% le es indiferente la afirmación.

La alternativa “**4. Mi trabajo cumple mis expectativas laborales**”, un 47.4% les es indiferente la afirmación y un 43.1% está de acuerdo.

TABLA N° 26

POBLACIÓN ESTUDIADA SEGÚN ORGANIZACIÓN AUTONOMÍA Y PARTICIPACIÓN

10. Tengo autonomía para organizar mi propio trabajo	F	%
1: Muy en desacuerdo	0	0.0
2: En desacuerdo	2	2.1
3: Indiferente	55	57.9
4: De acuerdo	36	37.9
5: Totalmente de acuerdo	2	2.1
Total	95	100.0

11. Mis sugerencias sobre el trabajo son atendidas	F	%
1: Muy en desacuerdo	0	0.0
2: En desacuerdo	5	5.3
3: Indiferente	45	47.4
4: De acuerdo	41	43.1
5: Totalmente de acuerdo	4	4.2
Total	95	100.0

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO N° 26



En la Tabla N° 26, podemos observar que la alternativa “**10. Tengo autonomía para organizar mi propio trabajo**”, tenemos que un 57.9% le es indiferentes y un 37.9% esta de acuerdo.

En cuanto a la alternativa “**11. Mis sugerencias sobre el trabajo son atendidas**”, un 47.4% respondió que le es indiferente, un 43.1% que está de acuerdo con la afirmación.

TABLA N° 27

POBLACIÓN ESTUDIADA SEGÚN SATISFACCIÓN EN EL PUESTO

5. Estoy satisfecho con el puesto que ocupo	F	%
1: Muy en desacuerdo	0	0.0
2: En desacuerdo	14	14.7
3: Indiferente	34	35.8
4: De acuerdo	40	42.1
5: Totalmente de acuerdo	7	7.4
Total	95	100.0

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO N° 27



En la Tabla N° 27, podemos observar que en cuanto a la alternativa “**5. Estoy satisfecho con el puesto que ocupo**” un 42.1% está de acuerdo y un 35.8% respondió que le es indiferente, y un 14.7% que está en desacuerdo.

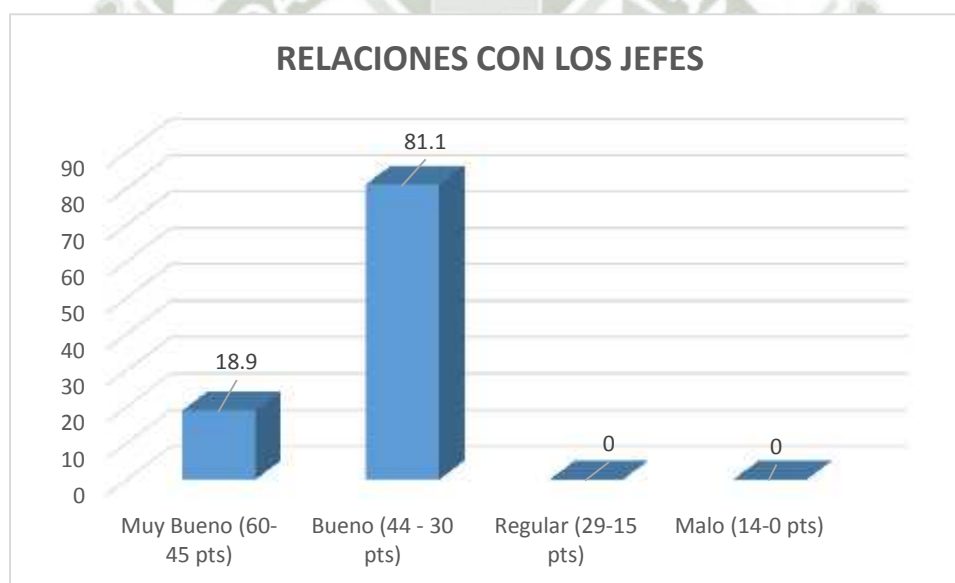
TABLA N° 28

POBLACIÓN ESTUDIADA SEGÚN RELACIONES CON LOS JEFES

Relaciones con los jefes	F	%
Muy Bueno (60 – 45 pts)	18	18.9
Bueno (44 – 30 pts)	77	81.1
Regular (29 – 15 pts)	0	0.0
Malo (14 – 0 pts)	0	0.0
Total	95	100.0

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO N° 28



En la Tabla N° 28, podemos observar que las relaciones con los jefes, en un 81.1% es considerada buena, un 18.9%, que es muy buena.

Resultados positivos, que nos permiten afirmar que los trabajadores de Albis Retail mantienen actualmente buena relaciones interpersonales con los jefes.

TABLA N° 29

POBLACIÓN ESTUDIADA SEGÚN CLIMA LABORAL

Escala		F	%
Bueno	(84 - 125 pts.)	64	67.4
Regular	(43 – 83 pts.)	31	32.6
Malo	(0 – 42 pts.)	0	0.0
Total		95	100.0

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO N° 29



En la Tabla N° 20, en cuanto al Clima Laboral, tenemos que un 67.4% considera que existe un buen clima laboral y un 32.6% considera que es regular.

4. RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CON EL CLIMA LABORAL

TABLA N° 30

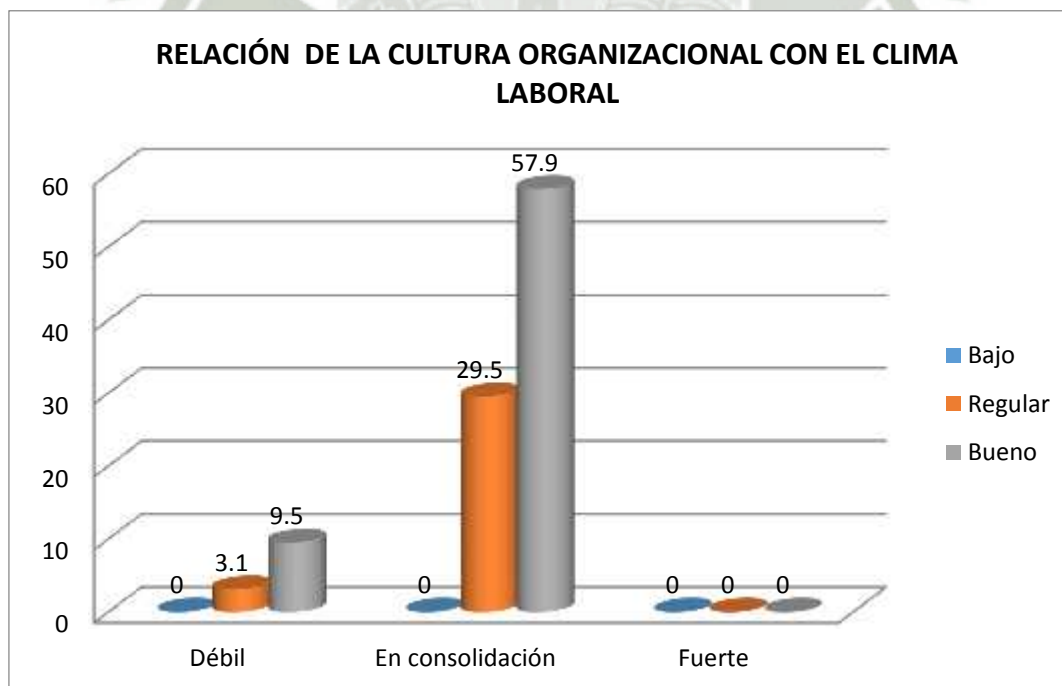
RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CON EL CLIMA LABORAL DE LA POBLACIÓN ESTUDIADA

Clima Laboral \ Cultura Organizacional	Malo		Regular		Bueno		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Débil	0	0.0	3	3.1	9	9.5	12	12.6
En consolidación	0	0.0	28	29.5	55	57.9	83	87.4
Fuerte	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Total	0	0.0	31	32.6	64	67.4	95	100.0

Fuente: Elaboración propia

χ^2 : 0.101 * (χ^2 5% = 9.49) G.L. = 4 (p < 0.05)

GRÁFICO N° 30



En la tabla N° 21, podemos observar que la cultura organizacional se encuentra en un nivel de consolidación, en un 87.4%, siendo su clima laboral bueno con un 57.9%, así evidenciamos que no existe un clima laboral bajo, ni una cultura fuerte

Estadísticamente podemos afirmar que la percepción del clima laboral que tienen los trabajadores que laboran en Albis Retail Arcángel de la ciudad de Arequipa no se relaciona con la cultura organizacional actual de la empresa.



5. DISCUSIÓN

Para el estudio de la Cultura Organizacional es necesario medir los aspectos esenciales, pero que no son visibles, constituidos por los valores, creencias, percepciones básicas, que se concretan en las manifestaciones en las organizaciones a través de procedimientos organigramas, tecnología, información, ritos, conductas, hábitos, comportamientos, forma de expresión oral, gestual, escrita, clima, velocidad, cohesión grupal, motivación, así como logotipo, formas de vestir, edificios, limpieza y organización, entre otros. Unas son de más fácil medición al igual que el instrumento a utilizar con este fin, no siendo así, en aquellas que están relacionadas con el aspecto socio psicológico a nivel individual y grupal” (Entrevista con el Ing. José Luis Hernández Cabrera, 2008). La búsqueda de modelos metodológicos en el ámbito organizacional para abordar el fenómeno de la cultura, puso de manifiesto algunas consideraciones importantes: por un lado, la casi nula difusión de trabajos originales de autores latinoamericanos que aborden el tema de la CO de manera específica; y por otro, la disparidad existente entre la abundante producción teórica que ha cobrado auge en las revistas científicas principalmente norteamericanas, y la escasa elaboración metodológica que ponga en tierra firme los conceptos que forman el constructo de la cultura como objeto de estudio (Aguilar, 2006).⁴

La presente investigación busca considerar el perfil de la organización, su comunicación interna, el liderazgo, la motivación, la capacitación, actitudes y valores que se encuentran en la Empresa Albis Retail - Arcángel.

Así tenemos que en la presente investigación existe predominio del sexo femenino (73.0%) y el 77.0% son adultos jóvenes, ya que su rango corresponde a 20 a 35 años de edad. El nivel académico que poseen es de personal profesional (médicos, enfermeras, farmacéuticas, etc.), un 73.0%, viene laborando en la empresa de 1 a 5 años y su condición laboral predominantemente es la de contratado. El conocimiento de la filosofía o

⁴ <http://www.posgrado.cetys.mx>

misión de la empresa que poseen los trabajadores es buena (52.6%). Sobre los servicios que brinda la empresa, existe una gran mayoría (85.3%) indican que los conocen casi todos y algunos. No conocen algunos personales históricos de la empresa, y no han oído hablar algo de ellos. Si son capaces de precisar los valores, atributos y rasgos característicos que definan mejor a la empresa. En cuanto al grado en que se encuentra con la realidad de la empresa, las opciones proporcionadas nos permiten evidenciar que la población estudiada considera que la gente está capacitada, que se vive un ambiente de compañerismos, que existe una normal adicción al trabajo y que finalmente son los resultados los que son importantes. El grado de satisfacción laboral, que presentaron fue bueno. El ambiente laboral, se encuentra en el nivel de bueno y normal, afirmando que son una gran familia. Las relaciones laborales en la población estudiada son regulares en relación a los superiores, con el mismo nivel y con los subordinados. Los rasgos que definen el perfil del empleado, son es el ser dinámico, adaptativo y emprendedor. Si existe cooperación, su formación profesional si está de acuerdo a las necesidades del puesto. En cuanto actitud de su jefe inmediato respecto a su formación profesional, si existe interés por su formación.

La situación actual de la empresa, considera que si está en desarrollo normal y estabilizado. La percepción de la imagen que ofrece la empresa, es buena, según funciones del área en la que labora, la mayoría las conocen lo normal, la información que tienen para el desarrollo de su trabajo es suficiente. La mayoría se sienten identificado con la Empresa. Lo más importante para ellos en el trabajo es la seguridad en el empleo y que tengan interés del trabajo que desarrollan. Si tuviera una nueva idea, opinan que sí tendría posibilidades de ser puesta en práctica. La realidad de la empresa en los últimos años, según perciben sus trabajadores ha mejorado algo.

La cultura organizacional existente en la Empresa Albis Retail- Arcángel, se encuentra en consolidación. El Clima Laboral que tienen es

bueno. Estadísticamente podemos afirmar que la cultura organizacional no influye de manera directa en la percepción del clima laboral en los trabajadores.

Todo lo encontrado no impulsa a buscar la CLAVE DEL ÉXITO, ya que es imperativo que hoy en día, las personas conozcan y valoricen a la motivación, vista como ese poder generador de cambios trascendentales en el ser humano y la sociedad. Es el momento en que directivos, personal administrativo y de servicio, reflexionen en que si la motivación es la clave del éxito en la vida misma, mucho más lo será en el campo laboral. Está comprobado que son cada vez más las instituciones que están tratando el tema de la motivación como una estrategia fundamental para conseguir mejorar el desempeño y el entorno laboral en general.⁵

El presente estudio me ha brindado la oportunidad de vivir y compartir una serie de experiencias junto a las personas que laboran en el Albis Retail Arcángel, ya que es un personal que día a día muestra en sus hábitos, normas y creencias guiada por valores que dan el respaldo al aumento de la producción reflejada en la satisfacción de los clientes y de su interacción de su entorno (diversas empresas a nivel de la región).

Estas normas a seguir dadas estratégicamente por el área de control y calidad es de conocimiento del personal que pese a tener una alta movilización es reconocida y aceptada por los usuarios internos permitiendo que la cultura organizacional éste presente en dinamismo del Retail.

Esta cultura organizacional ha permitido dar a conocer los problemas y soluciones que se dan a conocer utilizando el talento del personal que es de importancia para el retail.

Al tener diferenciada la cultura organizacional también nos permite afirmar y conocer al personal entrante o si nos encontramos en proceso de contrataciones buscar un perfil de acuerdo a la cultura que cultivamos en el retail.

⁵www.dspace.ups.edu.ec

Cabe resaltar que en los establecimientos el personal de enfermería busca el liderazgo para infundir la cultura organizacional sana pese a presentar distintas creencias pero los hábitos y normas impuestas por la organización nos permite garantizar rendimiento en el trabajo óptima y es aceptada tanto por el usuario interno y externo.

Al ser el retail una empresa privada permite que se cumpla el empoderamiento a nivel de regencia medica tutelada por la supervisión resguardando el cumplimiento de la cultura organizacional basada en dos pilares MANTENER LA PRODUCCION Y CALIDAD DE ATENCION, en tal situación el empoderamiento facilita frente a la identificación de problemas mediante la toma de decisiones oportunas y el rendimiento en el trabajo lograr nuestros objetivos.



CONCLUSIONES

- PRIMERA** : Las características que presenta la cultura organizacional de los trabajadores de Albis Retail - Arcángel son: un buen perfil de la organización, su comunicación interna es regular; existe un liderazgo en crecimiento, son motivados a que sigan capacitándose, poseen valores y tienen una actitud positiva al cambio, la parte negativa es que la percepción de la realidad y proyección de la empresa se considera que no avanzado mucho. La cultura organizacional que actualmente presenta la empresa se encuentra “En Consolidación” con un amplio porcentaje (87.4%).
- SEGUNDA** : El clima laboral que tienen los trabajadores de Albis Retail - Arcángel son: La percepción del puesto de trabajo que tienen los trabajadores es regular. La Organización Laboral, es regular porque no tienen los objetivos del trabajo muy claros ni definidos Los Horarios y la Conciliación Personal, consideran los trabajadores que es bueno. La Relación con los Compañeros es buena, ya que es fácil encontrar ayuda cuando se necesita”, en porcentajes similares. Las Posibilidades de Promoción, ellos consideran que se dan el reconocimiento por su trabajo. El salario es bueno. La Organización Autonomía y Participación, es regular, debido a que consideran que no existe autonomía para organizar su propio trabajo. En cuanto a Satisfacción en el Puesto, tienen una percepción buena del mismo. Las Relaciones con los Jefes, son buenas. La percepción global del Clima Laboral de los trabajadores de Albis Retail- Arcángel, es bueno.
- TERCERA** : Estadísticamente podemos afirmar que hay una fuerte relación de la cultura organización “en consolidación”, con el clima laboral “bueno” que tienen los trabajadores que laboran en Albis Retail Arcángel de la ciudad de Arequipa.

SUGERENCIAS

En vista a los resultados obtenidos se ha visto por conveniente sugerir:

1. Al Gerente General de la Empresa Albis Retail - Arcángel, que en coordinación con su Jefe de Recursos Humanos, programe e implemente Cursos y Talleres para fortalecer y optimizar la Cultura Organizacional existente en los trabajadores que laboran en la empresa actualmente.
2. A la Oficina de Recursos Humanos de la Empresa Albis Retail – Arcángel, que se continúe con la capacitación del Personal, fortaleciendo las habilidades personales, el trabajo en equipo, calidad de atención, donde se demuestre una organización basada en principios fundamentales y valores fortalecidos por la equidad y el respeto.
3. Al Regente de la ciudad de Arequipa, que se elabore, planifique y ejecute un Plan Motivación para el Personal de la Empresa Albis Retail - Arcángel.

PROPUESTA

1. DENOMINACIÓN

PLAN MOTIVACIONAL PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA ALBIS RETAIL- ARCANGEL.

2. JUSTIFICACIÓN

Si consideramos que no todos en una organización trabajan buscando un mismo fin, porque es evidente que algunos se esfuerzan por lograr mejorar no solo su ambiente de trabajo, sino la calidad de atención que se brinda, en este caso, a los clientes que se atienden en nuestros medicentros, boticas, entre otros.

La atención que se tiene con el cliente, es sin lugar a dudas nuestra mejor carta de presentación, porque en base a ello se logra mejorar la captación de los clientes y la productividad se verá beneficiada, junto con la conservación de los puestos de trabajo.

Para poder mejorar debemos considerar que la capacitación es la estrategia más adecuada, debido a que nuestro personal debe manejar y conocer ciertos temas para plasmarlo en su trabajo diario.

Motivación, es la palabra clave que nos conduce a realizar la presente propuesta, la que ayudará a que nuestro personal este realmente motivado en la realización de sus labores, para consolidar a la institución en el mercado nacional, regional y local.

3. OBJETIVO

- Lograr cubrir sus necesidades de aceptación social, auto estima, comunicación, autorrealización, entre otras en los trabajadores de Albis Retail – Arcángel.

4. CONTENIDO DEL PLAN MOTIVACIONAL

4.1. La capacitación:

- La capacitación es importante porque busca lograr la excelencia y la competitividad. Los directivos, en este caso, tienen la obligación de buscar los mecanismos necesarios que permitan a sus trabajadores estar en constante capacitación, buscando ser más eficaz y competente.
- Se encargará a una comisión, que en forma semestral revise las propuestas internas y externas de capacitación y que las mismas se ponga a consideración del personal.
- Es necesarios que los trabajadores se sientan parte importante de la empresa, ya que ello incrementará su autoestima, lo que hará que se sientan parte de la empresa, además de que se sentirán importantes, sabiendo que su labor y su preparación académica forjan el crecimiento institucional.
- Les motivará saber que tendrán la posibilidad de recibir charlas y que se implementarán jornadas de capacitación sobre temas de interés para su crecimiento profesional y personal.

4.2. La comunicación:

- El mecanismo asertivo de la comunicación siempre será motivante, debido a que es importante que los directivos dediquen un tiempo a su personal para escucharlos, conocer sus inquietudes, o por lo menos que utilice los canales establecidos para ello, de esta manera el personal se sentirá involucrado con el organización.
- Se coordine algunas fechas en las que los directivos se reúnan con las personas encargadas para transmitir información con la finalidad de cumplir con el objetivo planteado.
- Siempre es importante reconocer los éxitos de un trabajador, motivándolo a seguir esforzando.

- Es necesario siempre ser cortés y agradecido, sobre todo cuando se solicita algo a otra persona.
- Una buena estrategia para lograr que un colaborador cumpla con su trabajo es crear alianzas claras con este sobre una forma expresa de trabajo.
- Se debe realizar sesiones periódicas con el objetivo de retroalimentar procesos, resultados parciales y finales.
- Procuremos utilizar reforzamientos verbales positivos, lo que generaría confianza con los compañeros de trabajo, es importante que constantemente se premie las acciones favorables y positivas, esta actitud no solo nos permiten demostrar que estamos pendientes sino que valoramos su esfuerzo.

4.3. El clima laboral y el compañerismo:

- Cuando el clima es asertivo, la motivación sobrepasa la puerta de la empresa. Cuando los colaboradores miran los objetivos institucionales como personales, sentirán que están logrando cosas importantes y los logros generales los tomarán como suyos, incluso hablarán con gusto con sus amigos y familiares sobre las actividades y el crecimiento del colegio.
- Un trabajador siempre se siente motivado cuando está rodeado de buenos compañeros, cuando entre ellos existe apoyo y se dan la mano. Entonces resulta importante fomentar las prácticas solidarias.
- Está demostrado que sencillas estrategias pero significativas por su buen resultado en el nivel motivacional de las personas, es por ejemplo celebrar el cumpleaños de un compañero.⁶

4.4. El Tema Económico:

- Debemos reconocer que lo económico es importante, sin embargo no debemos permitir que este se convierta en lo primordial para

⁶<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/545/14/Tesis.pdf>

conseguir una buena motivación hacia el trabajo.

Debemos considera que los incentivos económicos y morales forman parte vital de una motivación, pero también debemos reconocer que no es positivo basar la mayor parte en el dinero.

- Además consideremos que el personal debe sentirse orgulloso de trabajar en la empresa, identificarse y comprometerse con la causa común que es lograr su crecimiento y fortalecimiento del recurso humano.

5. TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN EFECTIVAS

5.1. Las Fuentes de Motivación

Necesitamos reconocer en primera instancia, la existencia de cuatro fuentes principales de motivación:

- **En Nosotros:** En nosotros mismos está esa capacidad intrínseca de auto motivación, generada mediante un pensamiento positivo: ¡yo sí puedo!
- **La Familia:** Constituye sin lugar a duda nuestra fuente de motivación más importante.
- **Un Mentor:** Puede ser un amigo, compañero o un líder espiritual que nos ayuda.
- **Nuestro Entorno:** Tratemos siempre que nuestro entorno sea agradable y propicio (aire, luz, sonidos, objetos motivacionales)⁷

5.2. Estrategias de la Motivación

- **Trata de controlar el estrés**
Si consideramos que el estrés es la acumulación de presiones normales y anormales que se dan en la vida diaria y que ponen a prueba nuestra habilidad para poder enfrentarlas.

Debemos entender que es muy importante la práctica del algún

⁷ <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/545/14/Tesis.pdf>

deporte o la realización de algunas otras actividades recreativas, que no tengan que ver con el trabajo que realizamos a diario.

- **Eleva tu autoestima:**

Si consideramos que la autoestima es el aprecio o consideración que se siente por uno mismo. Si uno tiene una autoestima elevada significaría que posee un alto grado de motivación.

- **Protégete de personas negativas:**

Siempre debemos tratar de protegernos de las personas negativas, aunque es difícil, porque uno tiene que convivir con las mismas pero lo mejor es siempre tratar de ser tolerantes para tener un buen ambiente de trabajo.

- **Nuestro lenguaje debe ser siempre asertivo:**

Al ser la comunicación, un elemento usual en nuestra vida diaria, debemos considerar que su práctica constante hace que se cree un estilo de comunicarse y que a su vez este al ser asertivo influirá en nuestro estado de ánimo.

5.3. Técnicas menos formales pero efectivas

- En las mañanas, al despertarse su primer pensamiento debe ser siempre positivo
- Salude cordialmente a los que viven con usted.
- No olvide que las horas de comer, deben ser un momento ameno.
- Evite tener accesorios extras en sus horas de descanso (celular, TV, etc.)
- Plántese una meta diaria.
- Cuando le pregunten como esta ... usted conteste "Muy bien".
- No caiga en el juego de los supuestos.
- Analice el problema no se anticipe con malas reacciones.
- Planifique y organice sus actividades diarias, sin ser esclavo de su agenda.
- Mire a los ojos de las personas que le hablan.

- Recuerde que sus actitudes pueden decir más que sus palabras.
- Mientras termina su jornada mentalmente impida que los problemas le acompañen a su casa. ⁸

6. METODOLOGÍA

Se realizará 6 sesiones, los días sábado por la tarde, en un horario de 3:00 a 5:00, donde se desarrollará la exposición de los temas dados por el Especialista. Las dos horas serán distribuidas de la siguiente manera:

Primera a la Quinta Sesión

- 35 minutos para la exposiciones
- 15 minutos de preguntas e inquietudes
- 10 minutos para la disertación de puntos críticos identificados durante la sesión
- 25 minutos de mesas de diálogo
- 10 minutos entrega de hojas con la discusión de cada grupo de trabajadores divididos equitativamente según la asistencia.
- 15 minutos de presentación de estudio de casos
- 10 minutos para dinámica entre las trabajadores

Sexta Sesión

- Representación pequeñas obras por cada grupo (c/u 10 minutos)
- Compartir con todos los participantes
- Clausura del Programa

7. MATERIAL

- | | |
|---------------|--------------|
| - Hojas A4 | - Lapiceros |
| - Pizarra | - Lámina |
| - Textos | - Televisor |
| - DVD | - Grabadora |
| - Computadora | - Multimedia |
| - Internet | - Trifoleado |

⁸<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/545/14/Tesis.pdf>

8. DURACION: 1 mes: Abril

9. FINACIAMIENTO

Oficina de Capacitación de la Empresa Albis Retail - Arcángel

Oficina de Recursos Humanos de la Empresa Albis Retail - Arcángel

10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Meses	Actividades	Técnicas
Abril Primera semana	1. La capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Autoanálisis • Exposición • Debate
Abril Segunda semana	2. La comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Autoanálisis • Exposición • Debate
Abril Tercera semana	3. El clima laboral y el compañerismo	<ul style="list-style-type: none"> • Autoanálisis • Exposición • Dramatizaciones • Debate
Abril Cuarta semana	4. El tema económico	<ul style="list-style-type: none"> • Autoanálisis • Exposición • Dramatizaciones • Debate
Abril Quinta semana	5. Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de instrumento

BIBLIOGRAFÍA

1. ANDER EGG - E. (2008) ***Técnicas de Investigación Social***. 5ta Ed. Reimpresión Humanitas. México.
1. ARMSTRONG M. (2003) ***Gerencia de Recursos Humanos***. 3ra. Ed. Fondo Legis. Washington D.C.
2. BOHM, S. (2004) ***Compendio de Administración***. Interamericana. México
3. BRETONES, F. D. y Mañas, M. A. (2008) ***La organización creadora de clima y cultura***. Editorial Pirámide. España.
4. BRETONES, F. D. y Silva, M. (2009). ***Cultura, sociedad, educación y comportamiento emprendedor***. Editorial de la Universidad de Granada. España 2009
5. BROW W y MOBERG D. (2004) ***Teoría de la organización y la Administración: Enfoque Integral***. México: Editorial Limusa.
6. BRUNET L. (2008). ***El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias***. Editorial Trillas. México.
7. CHIAVENATO IDALBERTO. (2000) ***Introducción a la teoría general de la Administración***. Editorial Interamericana. Mc. Graw Hill. Buenos Aires.
8. CHIAVENATO I. (2000) ***Administración de Recursos Humanos***. Mc Graw - Hill. Interamericana, S. A. Bogotá.
9. DESSLER G. (2004) ***Organización y Administración: Enfoque Situacional***. Reimpresión 4ta Edición. Prentice Hall. México.
10. DOLAN S.L. VALLE R. JACKSON S.E. (2003). ***Gestión Administrativa***. Editorial Mc Graw Hill. España
11. FONSI, M. y colab. (2002) ***Gerentes del Mañana. Nuevos Enfoque y Propuestas***. Edit. Calmex. México

12. GARCÍA S y DOLAN S. (2001) **La dirección por valores**. Editorial Mc Graw - Hill. Interamericana de España, S.A. España.
13. HUBER DIANA. (2000) *Liderazgo y administración en Enfermería*. Editorial Interamericana. Mc Graw. Hill. Primera Edición México.
14. HUNT, J. (2008) **La Dirección de Personal en la Empresa**. Mc Graw - Hill interamericana de España, S.A. España.
15. KALO H. C. (2003). **Nueva Gerencia, un Camino al cambio**. 2da Edición Edit. Jhalom, Venezuela.
16. LAUNDER H. et. al. (2005) **Administración Estratégica**. 3ra Edición. Edit. Kamps, USA.
17. M.A. Martín. y F. D. Bretones, (2008) **Psicología de los grupos y de las organizaciones**. Editorial Pirámide. España.
18. PALACIO M y otros. (2006) **Administración Moderna**, 4ta Edición. Edit. Kapeluz México.
19. ROVERE MARIO. (2000) **Planificación Estratégica de Recursos en Salud**. Serie Desarrollo de Recursos Humanos N 96. OPS/OMS.
20. RUIZ E. LOPEZ S. JIMENEZ M. (2006) **Gestión Administrativa**. Editorial Mc Graw Hill. España.
21. STONE. E. (2000) **Administración**. 2da Edic. Edit. Mc. Graw Hill. México.
22. VALLE, R. (2007) **Gestión Estratégica de Recursos Humanos**. Addison Wesley Iberoamericana. Estados Unidos.

DOCUMENTOS INFORMÁTICOS

23. www.geren/salud/ops/rev.234?_not/19_23.03.09
24. www.serv.salud?//medic.calidad/itm/pdf_25-03-09
25. http://bvs.sld.cu/revistas/mil/vol38_1_09/mil07109.htm
26. http://www.imss.gob.mx/NR/rdonlyres/E6F6E172-7D31-487E-AA75-93624C46A339/0/AC_1.pdf



ANEXOS



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ESCUELA DE POST-GRADO

MAESTRÍA DE GERENCIA EN SALUD



**RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y CLIMA
LABORAL EN UNA RED DE SALUD PRIVADA, CASO: ALBIS
RETAIL - ARCANGEL. AREQUIPA, 2014**

Proyecto de Tesis presentado por la
Bachiller:

***DIANA NATIVIDAD HUILLCACURI
HUAYNA***

Para optar el Grado Académico de:
Magíster de Gerencia en Salud

**AREQUIPA – PERU
2013**

I. PREÁMBULO

"Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual"(Chiavenato I, 1994, p.p. 36.)¹

Basándonos en la cita anterior, se debe destacar que el logro de esos objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan en las instituciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma; actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación y liderazgo, comportamientos, creencias, lenguajes y símbolos de la organización.²

La interrelación de los elementos mencionados líneas arriba, conforman lo que se conoce como Cultura Organizacional o Cultura Corporativa, la que condiciona el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, es ella quien determina el Recurso del Humano enraizamiento, arraigo y permanencia generando en él eficacia, diferenciación, innovación y adaptación.³

La Cultura Organizacional, es sin duda alguna el integrador de todas las organizaciones y/o acciones que se llevan a cabo, por ende es uno de los factores determinantes en la eficacia del recurso humano; de la aceptación de ella dependen los niveles de productividad y de calidad que se ofrezca, el clima Organizacional es en el que se concretan los objetivos. ⁴

Toda institución posee, su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, que generan climas de trabajos propios de

¹http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/human/alvarez_v_s/cap2.htm

² www.repository.lasalle.edu.co

³www.webquery.ujmd.edu.sv

⁴www.cybertesis.edu.pe

ellas; por este motivo difícilmente las instituciones reflejarán culturas idénticas, estas últimas son "... tan particulares como las huellas digitales".⁵

El personal que actualmente labora en Albis Retail –Arcángel, ve que el desarrollo de su trabajo se ve afectado por algunos factores que inciden en su eficacia, entre ellos tenemos los diferentes estilos de liderazgo que ejecutan los directores ejecutivos, que muchas veces duran poco en el cargo, la constante rotación del personal asistencial y administrativo sin previo aviso, la suspensión de vacaciones, además que los valores de la institución se ven influenciados por los valores individuales del personal; todo esto genera un descontento que lógicamente repercute en los ambientes de trabajo, lo que desarrollaría los llamados climas laborales ambiguos, que disminuyen la eficacia del personal en sus actividades, debemos considerar que todo lo que sucede en la institución, lo más probable es que afecta directamente la calidad de servicio que se brinda.

Hay que recalcar que a veces los choques entre el personal tiene sus puntos críticos en la formación de los diferentes grupos existentes (nombrado y el contratado) y en el desarrollo de sub-culturas organizacionales.

Además, el diferente nivel educativo de muchos de los trabajadores produce que varias costumbres adoptadas por estos sean muy difíciles de cambiar, como por ejemplo la difusión de rumores y chismes, la falta de respeto por las fechas de entrega de trabajos, el individualismo y figuretismo, etc.; adicionalmente existe una brecha de edad notoria entre el personal nombrado y el personal contratado, siendo los más antiguos los más apáticos muchas veces por la edad que tienen.

⁵www.sisbib.unmsm.edu.pe

II. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Enunciado del Problema

CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA RED DE SALUD PRIVADA, CASO: ALBIS RETAIL - ARCANGEL. AREQUIPA, 2014

1.2. Descripción del Problema

1.2.1. Campo, Área y línea de Investigación

Campo : Ciencias de la Salud
Área : Gerencia en Salud
Línea : Cultura Organizacional y Clima Laboral

1.2.2. Operacionalización de Variables

Variables	Indicadores
<p>Primera Variable Cultura Organizacional (Es el resultado de un proceso en el que los miembros interactúan en la toma de decisiones inspirados en principios y valores)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Misión y Visión 2. Valores, atributos, rasgos, características, etc. 3. Realidad laboral 4. Satisfacción laboral 5. Ambiente laboral 6. Relaciones laborales 7. Cooperación 8. Situación Actual 9. Imagen Institucional 10. Funciones de su área 11. Información 12. Identidad 13. Participación 14. Opinión Actual 15. Proyección de la Empresa
<p>Segunda Variable Clima Laboral (Medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Percepción del Puesto de Trabajo 2. Organización laboral 3. Horarios y conciliación vida personal 4. Relación con los compañeros 5. Posibilidades de promoción 6. Salario 7. Autonomía y Participación 8. Satisfacción en el puesto 9. Relaciones con los jefes

1.2.3. Interrogantes Básicas

- ¿Qué características presenta la cultura organizacional en los trabajadores de Albis Retail- Arcángel?

- ¿Cómo perciben el clima laboral los trabajadores que laboran en Albis Retail- Arcángel?
- ¿Cómo se relaciona el clima laboral y la cultura organizacional en los trabajadores de Albis Retail- Arcángel?

1.2.4. Tipo y nivel de Investigación

- El tipo de problema de investigación es de campo.
- El nivel es descriptivo y relacional.

1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La presente investigación tiene como **finalidad** brindar apoyo bibliográfico para futuras investigaciones, que estudien la cultura organizacional que se da dentro de las organizaciones públicas.

Es un tema de **importancia**, debido a que el trabajo implica un alto grado de confianza y ofrece grandes satisfacciones, por lo que una efectiva proyección de la Cultura organizacional, genera en los empleados una mayor identificación con la organización y la búsqueda de lograr la misión de la empresa.

Posee **relevancia** en el ámbito laboral, ya que permite conocer uno de los mayores problemas existentes de hoy en día, tanto en las empresas privadas como en las instituciones públicas, es la falta de un buen clima laboral, que perjudica la productividad y las finanzas de la empresa en cuestión.

Es un problema de **trascendencia**, ya que cuando hablamos de un buen clima laboral nos referimos a la relación existente entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue. Sería como el beneficio o el provecho.

Pero como en todos los contextos un factor muy importante a tener en cuenta es la motivación como motor para obtener los objetivos y llegar a las metas establecidas.

La **motivación**, que me incentivo a plantear el presente estudio, es el deseo de conocer más sobre la actual situación del clima laboral que tienen los empleados que actualmente trabajan en Albis Retail - Arcángel, conocido en Arequipa comercialmente como Servicios de Salud Arcángel.

El propósito de la investigación en general es aportar información valiosa para el mejor desarrollo de la organización generando estrategias que le permitan dar soluciones a sus problemas organizacionales en lo que se refiere a cultura organizacional.

Se buscar aportar información valiosa respecto a la cultura organizacional del Área de Albis Retail- Arcángel y sus trabajadores, pues una cultura sólida y fuerte permitirá el logro de los objetivos y planes propuestos por la gerencia general. Para contribuir al mejor manejo del personal que labora en esa institución, siendo un apoyo y guía sobre la cultura organizacional que presenta la institución como entidad pública. Para la alta gerencia, los subdirectores y todos los trabajadores del Albis Retail - Arcángel, para plantear mejores estrategias y brindar una cultura solida dentro de la institución.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Granel (1997) define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas."⁶

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."⁷

⁶ www.12194186marival.blogspot.com

⁷ www.12194186marival.blogspot.com

Valle (1995) establece que la cultura de una organización es "...fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas."

García y Dolan (1997) definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..."

Guedez (1998) "la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización."

Serna (1997) "La cultura ... es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa".

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.⁸

2.1.1. Misión y visión

Los conceptos de misión y visión se refieren de manera general al planteo de objetivos que una persona o grupo pueden intentar alcanzar. Ambos conceptos son medios para lograr alcanzar un estado que se considera deseable.

⁸www.ilustrados.com

A. Misión: refiere a un motivo o una razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución. Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado. La misión de una empresa depende de la actividad que la organización realice, así como del entorno en el que se encuentra y de los recursos de los que dispone. Si se trata de una empresa, la misión dependerá del tipo de negocio del que se trate, de las necesidades de la población en ese momento dado y la situación del mercado.

B. Visión: La visión de una empresa se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. La visión debe ser realista pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo. La visión depende de la situación presente, de las posibilidades materiales presentes y futuras tal y como las perciba la organización, de los eventos inesperados que puedan ocurrir y de la propia misión que ya se haya planteado.

Ambos conceptos (misión y visión) juegan un papel importante como aspectos psicológicos y organizativos en cualquier estrategia a largo plazo, sea esta empresarial, política, personal, etc.

Una vez que se tiene un objetivo determinado, ambos conceptos permiten situarse en el presente (misión) y proyectarse hacia el futuro (visión) desde el plano racional, ya que permite vincular medios y fines, y también desde el emocional, ya que permite inspirar e incentivar a actuar incluso en situaciones desfavorables.

Ambos deben formularse conjuntamente, ya que es importante que sean coherentes entre sí, y que prevean las situaciones que pueden ocurrir dentro del plazo propuesto. No debe olvidarse que ambas son parte de una estrategia, y sirven al propósito de realizar un mismo objetivo.⁹

⁹ http://concepto.de/mision-y-vision/Consultado_05/01/2016

2.1.2. Valores, atributos, rasgos, características, etc.

- A. Compromiso con los pacientes:** Obligación contraída de los trabajadores de las ciencias de la salud para con los usuarios-pacientes que solicitan servicios de atención de salud, desde su ingreso hasta cuando abandonan la Clínica.
- B. Compromiso con la comunidad:** Es la obligación contenida por la Clínica Arequipa con la comunidad arequipeña y con el Cono Sur, en el cumplimiento de las funciones de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación.
- C. Eficiencia:** Es un principio, valor concreto que impulsa a organización a buscar, lograr más y mejores resultados la menor cantidad de recursos. Una organización es eficiente si esta estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con un mínimo de consecuencias o costos no deseados.
- D. Flexibilidad al cambio:** Se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. También podría decirse que es el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

La palabra cambio se ha hecho bastante popular dentro de las más diversas organizaciones y se ha convertido en un protagonista del quehacer empresarial. Los últimos tiempos parecen indicar que quien no se adapte al cambio morirá en el camino.

Los cambios no son más que las nuevas tendencias y actitudes de las empresas, además de una realidad que afecta fuertemente a todo tipo de organizaciones, tanto así que lo más probable es que algo que sea único o sólido hoy, el día de mañana sea sorpresivamente diferente.

El ambiente que envuelve a las organizaciones de hoy día está en

continuo movimiento y exige una elevada capacidad de adaptación y de supervivencia, ya que las mismas deben enfrentarse a un entorno inestable, de cambio constante.

Para poder sobrevivir y competir hay que adaptarse rápida y eficazmente a los cambios que se realicen, ya que los mismos afectarán en algún grado las relaciones de poder, estabilidad de roles y satisfacción individual al interior de la organización.

Un proceso bien conducido de cambio implica lograr una transformación personal, que hace que el hombre esté más alerta, más flexible y para eso muchas veces tiene que iniciar un análisis de revisión interior y de autoconocimiento.

Es preciso señalar que los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, ni a la inercia de la costumbre, mucho menos a la improvisación, estos deben planificarse adecuadamente como una forma de asegurarse de que los resultados del mismo serán en beneficio de la organización.

E. Efectividad

La mayor parte de las organizaciones reciben energía de dos maneras: personas (recursos humanos) como fuente de energía y materiales (recursos no humanos). Ambos recursos requieren que se invierta energía, bien sea en la búsqueda, en la extracción o en la manufactura parcial de ellos.

A menudo, la medición de las entradas y las salidas de la empresa no se establece con base en la energía, ni en cualquier otro indicador que pueda expresarse en alguna medida de energía. La medida más próxima es el dinero (costo), que no se relaciona, necesariamente, con alguna medida de entrada y de salida de energía. Desde esta perspectiva, la eficiencia tiene que ver con cuánto de lo que entra en una empresa sale convertido en producto y cuánto absorbe el sistema; se relaciona con la supervivencia de la

empresa. La eficacia empresarial se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita. La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento de la empresa sea máximo, a través de medios técnicos y económicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos).

Eficiencia: Cómo se hacen las cosas; de qué modo se ejecutan.

Eficacia: Para qué se hacen las cosas; cuáles resultados se persiguen; cuáles objetivos se logran.

- F. Respeto:** En cuanto hay respeto en una organización, los integrantes manifiestan acatamiento, consideración por el trabajo realizado.
- G. Excelencia como meta:** Toda organización institucional tiene como meta alcanzar superioridad en la calidad de trabajo; en salud, la visión es alcanzar la excelencia por su dignidad empresarial.

2.1.3. Realidad laboral

Se hace referencia a si existen métodos operativos y establecidos de organización del trabajo en el área; los objetivos, procedimientos administrativos, delegación de tareas y las políticas de trabajo en equipo. Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, objetivos, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor.

Se puede dar una apreciación basados en el enfoque de Modelo de Contingencias, el comportamiento organizacional usa el estudio sistemático para mejorar las predicciones del comportamiento que

se harían solo con la intuición, pero debido a que la gente es diferente se necesita observar el comportamiento en un marco de contingencia usando variables situacionales para moderar las relaciones causa efecto, variables a nivel individual, de grupo y variables de sistema organizacional, este último alcanza su máximo nivel de complejidad al agregar la estructura formal previo del comportamiento del individuo y de grupo. El diseño de organización formal, los procesos de trabajo y los trabajos; las políticas de recursos humanos de la organización y las prácticas y la cultura interna todos ellos encadenados tienen un impacto en las variables dependientes. Si bien parece que el mejor modo de estructurar una organización, es tendiendo hacia el aplanamiento, de modo que existan pocos niveles de autoridad, a efectos de mejorar las comunicaciones y los procesos de participación, esto no puede darse por igual en todas las organizaciones, ni dentro de ellas, en todos los sectores.

El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado. La teoría "Y" de Mc Gregor, es compatible con la gerencia participativa, mientras que la teoría "X" se alinea con el estilo autocrático.

"El error y el caos son temas de todos los días en la vida gerencial"¹⁰
Una organización para poder funcionar requiere de los recursos materiales, financieros, humanos, mercadológicos y administrativos que involucra la administración, cuya labor básicamente consiste en integrar y coordinar los recursos organizacionales, a veces cooperativos y otras conflictivos, como son la personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etc. con el fin de alcanzar climas laborales óptimos y logro de los objetivos de la manera más eficaz y eficiente posible. Sin recursos no pueden lograrse dichos objetivos. No se

¹⁰ Phegan B. Desarrollo de la Cultura de su Empresa. Panorama Editorial, S.A. México, 2000

debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta y de cuan bien se sienta en su trabajo.

Los Recursos humanos constituyen el único recurso vivo dinámico, extremadamente complejo, diversificado y variable de la organización y es que decide el manejo de los demás, que son inertes y estáticos por sí mismos y además constituyen un tipo de recurso que posee vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo.

Todo ello tiene que ver con la administración de personal, que es el conjunto de políticas, normas y procedimientos que se llevan a cabo en un hospital como: la aplicación e interpretación de tests y entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de cambio organizacional, de nutrición y alimentación, de medicina y enfermería, de servicio social, carreras, diseño de cargos y, de la organización, satisfacción en el trabajo y obligaciones sociales, de interpretación de las leyes que amparan al trabajador, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, de responsabilidad al nivel de supervisión y auditoría, etc. Para que ello se realice de una manera adecuada, es importante, no solamente colocar reglas y normas, tal como lo plantea la Administración, sino también, conocer a profundidad los procesos que intervienen en la percepción y sentido de la realidad de los diferentes empleados que integran la organización.

A su vez las Políticas de Recurso Humanos,¹¹ se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.

¹¹ Chiavenato Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc. Graw - Hill Interamericana de México S.A. México 2000. pp. 161-162

2.1.4. Satisfacción laboral

Son las expectativas sobre importancia, satisfacción, conocimiento, propuestas de mejora y evaluación de potencialidades del trabajador. Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los modelos que se han fijado para la productividad de la organización.

Esta escala la podríamos sustentar en la **Teoría bifactorial de Herzberg**, mientras Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior de la persona), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior).

La teoría bifactorial tuvo como sustento los estudios que Frederick Herzberg junto con su grupo de investigación desarrollaron en empresas de Pittsburgh, Estados Unidos. La investigación consistía en un cuestionario en el cual se preguntaba a ingenieros y contadores acerca de los factores que producían satisfacción e insatisfacción en su trabajo. La teoría de los dos factores afirma que:

La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: Estos son los llamados factores motivadores. La insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: Estos son los llamados factores higiénicos.

En la vida de la organización la falta de cobertura de los factores higiénicos provocará la insatisfacción de sus miembros, impidiendo a los mismos permanecer en un estado de motivación debido a su preocupación por satisfacer necesidades de este tipo. Una vez satisfechas en forma mínima las necesidades higiénicas esto evitará que los miembros de la organización padezcan un estado de insatisfacción, pero no será suficiente para provocar una actitud

motivante.

Respecto de esta teoría suele producirse una confusión semántica, ya que muchas personas consideran que lo opuesto a satisfacción es insatisfacción y viceversa. Sin embargo lo opuesto a satisfacción es ausencia de satisfacción y del mismo modo, lo opuesto a insatisfacción es ausencia de insatisfacción.

A los efectos de lograr satisfacción en el trabajo, el autor de esta teoría propone el enriquecimiento de las tareas (job enrichment), que consiste en convertir a estas en un desafío a través del incremento de la responsabilidad y de los objetivos.

2.1.5. Ambiente laboral

Desde el punto de vista de un trabajador un buen ambiente de trabajo es el conjunto de condiciones que contribuyen a su satisfacción con su empleo. Para una empresa, es el conjunto de condiciones que hacen que los trabajadores sean más productivos.

A. Conciliar en equilibrio

- El éxito de una estrategia de gerencia de recursos humanos consiste en encontrar las prácticas que mejoran la productividad de los trabajadores y a la vez hacen que ellos se sientan a gusto con su trabajo.

B. Bienestar y productividad

En efecto, los trabajadores que se sienten satisfechos con sus empleos no son necesariamente más productivos. Lo son sólo en la medida en que sientan que:

- Pueden dar lo mejor de sí mismos cada día
- Hay alguien que los apoya en su trabajo
- Sus opiniones son tenidas en cuenta
- No temen ser despedidos de su trabajo.¹²

¹² <http://www.iprofesional.com/notas/112139-Cmo-se-define-un-buen-ambiente-de-trabajo-El-vnculo-entre-la-confianza-y-la-productividad>

2.1.6. Relaciones laborales

Es la percepción por parte de los trabajadores de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización; incluye la estabilidad laboral, disposición a la ayuda mutua, y participación de los trabajadores en la planificación. La participación del trabajo es compatible con la teoría de la ERG de Adelfer y así los esfuerzos de estimular las necesidades de realización.

Basados en la **teoría de Shein del hombre complejo**, la teoría de Shein¹³ se fundamenta en: Por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior.

Las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas, de participación y desarrollo.

Las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias. Los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y deben ser más flexibles en el trato con su personal.

¹³ Brunet, L. (2008). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas. México. pp. 156-158

Tenemos así la teoría del establecimiento de metas tiene un enfoque cognoscitivo, propone que los propósitos del individuo dirigen su acción.

Sostiene que las metas específicas y difíciles llevan a niveles altos de productividad, las metas específicas incrementa el desempeño que las difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles, y que la retroalimentación conduce a un mejor desempeño que el logrado en su ausencia. Si los empleados tienen la oportunidad de participar en el establecimiento de sus propias metas, entonces tratará de lograr sus metas con más ahínco.

A veces las metas establecidas en forma participativa propician un desempeño superior, en otros, los individuos se desempeñan mejor cuando las metas son asignadas por sus jefes. La razón es que los individuos se sienten más comprometidos con las opciones en las cuales han intervenido. Además de la retroalimentación, otros tres factores influyen la relación entre metas y el desempeño, nos referimos al compromiso, la adecuada autoeficacia y la cultura nacional. Se presupone que un individuo está comprometido con la meta, esto es que está determinado a no disminuirla ni abandonarla. Es más probable que esto ocurra cuando las metas se fijan en público, cuando el individuo tiene un locus de control interno y cuando las metas se establecen por el propio individuo que tiene que lograrlas, que si alguien más las asigna.

La Organización **Informal**: Representa otro aporte de los estudios realizados por Hawthorne. El resultado de este estudio demostró que los participantes en el experimento formaban pequeños grupos en los lugares y horas de descanso, en forma diferente a como ocurría en la organización formal. Fuera de ella, crean grupos informales con sus propias reglas y comportamientos, algunos de los cuales resultan contrarios a los vividos dentro de la empresa.

2.1.7. Cooperación

Es el denominado trabajo conjunto que se realiza para la obtención de fines comunes. La cooperación se manifiesta en la misión de toda organización. Para el trabajo en salud, las organizaciones planifican el trabajo al amparo de la ley y lo demuestran en atención a la razón.

2.1.8. Situación actual

La empresa Albis S.A. viene funcionando hace más de 60 años en el Perú, se desempeña en el rubro de la importación, fabricación, comercialización, mercadeo, logística, ventas y distribución de productos farmacéuticos y/o afines, además ofrece material médico y reactivos de diagnóstico, productos nutricionales y material de escritorio; así como también de equipos y suministros para los sectores minero, industrial y textil.

Haciendo un poco de historia, tenemos que en 1953, la empresa fue fundada en la ciudad de Lima (Perú) el 14 de julio de dicho año, como importadora, comercializadora y distribuidora de productos farmacéuticos, bajo la razón social Distribuidora Albis S.A. En 1962, se inauguró la primera sucursal en la ciudad de Chiclayo. Donde actualmente se cuenta con siete sucursales en provincias que cubren el territorio nacional. En el año 1972, la oficina principal se muda a un edificio más amplio en el distrito de Surquillo (Lima), en donde se encuentran ubicado hasta el día de hoy. El año 1990, se adquieren los laboratorios farmacéuticos CIPA; Unidad de Negocio que actualmente cuenta con maquinaria moderna, de primera calidad y con certificación BPM (Buenas Prácticas de Manufactura). En 1998, el 01 de diciembre, se cambió nuestra razón social por la actual Albis S.A. En el 2006 se incursiona en el retail con la adquisición de la cadena de Boticas Arcángel, que actualmente tiene puntos de venta en todo el territorio peruano y también con la creación de los Medicentros Arcángel a nivel nacional. En el 2007 Asumimos el control de la empresa TGI (Trade Group International),

dedicada a comercializar maquinaria textil y de seguridad industrial. En el 2009, todas las empresas del grupo se fusionan en una sola razón social Albis S.A. En el 2011, se inauguró el primer Laboratorio de Análisis Clínicos Arcángel, se sumó una nueva Unidad de Negocio a la empresa llamada Nutricional y en el mes de noviembre el Sistema ERP SAP se instaló en nuestra empresa para la integración de todas las áreas. En el 2012, la Unidad de Negocio Pelikan ingresa a la empresa y la expansión de la Retail continúa con la inauguración del primer Policlínico Arcángel en Jaén. En el 2013, se inauguró, junto con nuestros Medicentros Arcángel los primeros Centros Odontológicos e ingresó el Sistema Neptuno trayendo nuevos beneficios para todos.

Actualmente contamos con casi 5000 colaboradores, 9 Unidades de Negocio, 6 Centros de Distribución, 369 Boticas Arcángel, 106 Medicentros Arcángel, 4 Policlínicos Arcángel, 8 Laboratorios de Análisis Clínicos Arcángel y seguimos creciendo.¹⁴

Lo que marca la diferencia en nuestra empresa, es que tenemos nuestras marcas propias y aquellas que representamos de diferentes laboratorios de calidad, así como nuestra gente altamente competitiva y comprometida con la empresa, nos generan valor y una gran capacidad estratégica para aprovechar las oportunidades que nos brinda el mercado, haciendo de Albis una organización reconocida y consolidada en nuestro país. Se ofrecen nuestros clientes una atención especializada, en las Unidades de Negocio como son: Albis Planta, Farma, Médica, Consumo, Industrial, Distribución, Nutricional, Retail (Arcángel) y Pelikan.

Albis S.A. forman parte del Grupo Inca, siendo una de las principales empresas farmacéuticas del Perú, que cuentan con una gran cadena de Boticas, una distribuidora a nivel nacional, Medicentros, Laboratorios, marcas propias y representaciones exclusivas.

¹⁴<http://www.albis.com.pe/historia.html>

En la ciudad de Arequipa viene funcionando hace 5 años, formando una oportunidad no sólo para los clientes sino también ofreciendo un mercado laboral creciente para los profesionales de salud.

El compromiso de responsabilidad social que tiene la empresa abarca desde el proceso mismo de elaboración de nuestros productos; existe una búsqueda de la atención y la satisfacción que tienen nuestros clientes, así como buscar el bienestar de la población en general, lo que se quiere lograr brindando atención médica en todas las regiones del Perú.

Nuestra identificación con el país, nos he comprometido a estar presentes en casos de emergencia y desastres, apoyando con donaciones y asistencia médica. El desarrollo de campañas y jornadas de salud con el fin de lograr el bienestar físico y emocional de las personas.

Se maneja marcas propias, además se representa a otros laboratorios, se cuenta con personal competitivo y comprometido con la empresa, lo que genera una organización más sólida y reconocida.

Finalmente, la empresa tiene como visión y misión lo siguiente:

- **Visión:** Ser una organización líder y exitosa que democratiza la salud, contribuye a mejorar la calidad de vida y el bienestar de toda la comunidad.
- **Misión:** Contribuir con la salud, bienestar y seguridad de las personas y organizaciones a nivel nacional e internacional; diseñando, elaborando y comercializando productos y/o servicios innovadores de alta calidad, logrando cumplir nuestro compromiso con la sociedad, brindando seguridad y desarrollo a nuestros colaboradores, así como rentabilidad a nuestros inversionistas.

En el país se tiene siete sucursales en provincias, además de la sede principal en Lima. De esta manera llevamos nuestros productos y servicios a todo el país. Además se cuenta con diversos locales en todo el Perú, como: Almacenes, Boticas, Medicentros, Laboratorios y Policlínicos.

2.1.9. Imagen institucional

El sentimiento de que uno pertenece a la Institución y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; donde el paciente es la prioridad y la excelencia es la meta entre el jefe y el trabajador, la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Los valores representan convicciones básicas de que un modo específica de conducta o una finalidad de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta opuesto o a una finalidad de existencia conversa. Los valores influyen fuertemente las actitudes de una persona, el desempeño del empleado y su satisfacción es probable que sea alto si sus valores ajustan bien en la organización.

En la **teoría de campo** de Lewin¹⁵, Para Kurt Lewin la comprensión del comportamiento humano depende de dos suposiciones básicas:

1. El comportamiento humano se deriva de la totalidad de los hechos coexistentes que lo rodean.
2. Esos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico, llamado campo psicológico, en que cada parte depende de una interrelación dinámica con los demás.

¹⁵ Chiavenato 2000 Op. Cit. p.63-64

Ese campo psicológico es el ambiente vital que comprende la persona y su ambiente psicológico. El ambiente psicológico o de comportamiento es lo que la persona percibe e interpreta del ambiente externo pero, más que eso, es el ambiente relacionado con sus necesidades actuales. Los objetos, las personas o las situaciones pueden adquirir valencias en el ambiente psicológico y determinar un campo dinámico de fuerzas psicológicas. La valencia es positiva cuando puede o pretende satisfacer las necesidades del individuo condicionando climas de trabajo positivos, y es negativa cuando puede o pretende causar algún daño o perjuicio que termina en un clima negativo. Los objetos, las personas o las situaciones cargadas de valencia positiva tienden a atraer al individuo, en tanto que los de valencia negativa tienden a causarle repulsión y alejamiento.

La teoría de campo explica por qué cada individuo puede percibir e interpretar de manera diferente, un mismo objeto, situación o persona.

2.1.10. Funciones de su área

A. CARGO: SUPERVISOR REGIONAL

- a. Orienta y supervisa las funciones del Director Médico como representante ante la Dirección de Salud, Dirección Regional de Salud y otras instituciones, a fin de garantizar el correcto funcionamiento del CMA.
- b. Envío de la versión actualizada del petitorio de fármacos al Director médico de los CMA, supervisando la utilización del mismo por parte del personal médico.
- c. Orienta y supervisa el cumplimiento del plan de trabajo mensual elaborado por el equipo de profesionales del CMA

con el fin de lograr los objetivos propuestos.

- d. Supervisa la eficiente coordinación del Director Médico con los administradores de Botica a fin de que las actividades programadas se cumplan de manera satisfactoria, se garantice el stock necesario de productos, y la difusión de las actividades en los puntos de venta.
- e. Supervisa la función del Director médico en cuanto a la elaboración del Informe de resultados del plan de trabajo, la frecuencia de visitas de los representantes médicos de los laboratorios autorizados, entre otros.
- f. Responsable del envío de los estados de las Licencias de Funcionamiento Municipal, Defensa Civil, Publicidad o Letrero y Categorización del CMA al área de Coordinación Técnica de los CMA cada quince días.
- g. Supervisa la eficiente coordinación de operaciones entre CMA y el área de Administración.

B. MEDICO REGENTE DIRECTOR MÉDICO

- a. Representación como Director Médico ante la Dirección de Salud, Dirección Regional de Salud y otras instituciones a fin de realizar los trámites respectivos que garanticen el correcto funcionamiento del Centro Médico.
- b. Mantener actualizada la versión del petitorio de fármacos de acuerdo a las últimas versiones enviadas por los Supervisores de los Centros Médicos entregando una copia del mismo a cada médico y supervisar la utilización del mismo por parte del personal médico.
- c. Elaboración y cumplimiento del plan de trabajo mensual, a fin de proponer actividades tales como Campañas médicas, Campañas de análisis clínicos, entre otros que permita lograr los objetivos enviados por los Supervisores de los

Centros Médicos.

- d. Coordinación quincenal o mensual con los administradores de Botica a fin de que las actividades programadas se cumplan de manera satisfactoria y que garanticen el stock necesario para cubrir las necesidades de las actividades a realizar, así como la difusión de las mismas en los puntos de venta.
- e. Elaboración del Informe de resultados del plan de trabajo; el cual deberá contener el resultado del desarrollo de las actividades realizadas en los Centros Médicos, frecuencia de visitas de los representantes médicos de los laboratorios autorizados, etc. el mismo que debe de ser enviado a los Supervisores de Centros Médicos.
- f. Comunicación a los Supervisores de los Centros Médicos si por cualquier razón se ausentara del CMA y delegar las funciones al personal médico presente en el CMA.
- g. Responsable del cumplimiento del Plan Anual de Capacitaciones según lo enviado por el área de Coordinación Técnica de los CMA y de la evaluación posterior a cada capacitación, a fin de que todo el personal esté debidamente capacitado para el cumplimiento eficaz de sus funciones.
- h. Informar a los Supervisores Regionales de los Centros Médicos de cualquier circunstancia que pueda estar impidiendo el correcto funcionamiento del Centro Médico.
- i. Velar por el cumplimiento de las funciones adicionales que designen los Supervisores Regionales de los Centros Médicos.

C. PERSONAL MÉDICO

- a. Brindar atención médica de calidad con eficiencia y eficacia a

los pacientes.

- b. Lidera y participa de la actividad preventiva promocional del Centro Médico Arcángel en favor de la población, tales como campañas preventivas y de despistajes de las principales patologías.
- c. Cumple funciones adicionales que designe el Director Médico de los Centros Médicos en coordinación con la Supervisión Regional.

D. ASISTENTE DE CMA (TÉCNICOS DE ENFERMERÍA)

- a. Ingresar los datos de las funciones vitales a la historia clínica y, junto con la ficha de atención, se la entregará al médico asignado. También es el encargado del servicio de nebulizaciones en el área de triaje del CMA de acuerdo a las indicaciones del médico tratante y del retomo del paciente para su tratamiento definitivo. El técnico de enfermería se encargará de la toma de EKG y será el responsable de la toma de muestras de análisis clínicos.
- b. Demuestra en todo momento un alto grado de sensibilidad humana en su trato al paciente.
- c. Mientras atiende al paciente señala y enfatiza las ventajas y servicios del Centro Médico Arcángel.
- d. Desarrolla actividades de Promoción del CMA y enfatiza en el beneficio del 20% de descuento en Receta Médica a través de la Difusión directa dentro de las instalaciones del CMA
- e. Al salir el paciente de la consulta, deberá orientarlo en relación a la atención de su receta y/o cualquier indicación médica, así como también el uso de servicios clínicos.

E. ASISTENTE DE CMA (RECEPCIÓN)

- a. Dar la bienvenida al paciente, saludar y solicitar un breve

- tiempo de espera si se encuentra atendiendo otros pacientes.
- b. Debe estar pendiente de las necesidades que trae el paciente para ofrecer ayuda oportuna, brindando una ágil atención,
 - c. Debe llevar un estricto control de llegada de los pacientes y asignarlos de acuerdo a este criterio.
 - d. Luego del saludo, consulta si el paciente es nuevo antiguo:
 - e. Paciente antiguo, solicita su carné de afiliado, ubica su historia clínica y traslada ésta, junto con la ficha de atención, al personal Técnico de Enfermería.
 - f. Paciente nuevo, solicitará el DNI del paciente para registrar sus datos completos y se apertura una historia clínica y junto con la ficha de atención se lo entregará al personal Técnico de Enfermería.
 - g. A su salida del consultorio, entregará el carné de afiliación a los pacientes nuevos y terminará de completar los campos requeridos para llenar la ficha de afiliación respectiva.
 - h. Controla y permite el ingreso al CMA de los pacientes y personal autorizado por las Supervisiones regionales de los Centros Médicos Arcángel como representantes médicos, proveedores de servicios, entre otros, bajo responsabilidad.¹⁶

2.1.11. Información

La Información es un recurso vital, producido por los sistemas de información. Las organizaciones utilizan también otros recursos como materiales, materias primas, energía y recursos humanos, todos ellos sujetos a cada vez mayores restricciones en su uso y crecimiento, debido a problemas de escasez y, por tanto, de coste.

Debe considerarse que un sistema de información no tiene por qué ser asociado a los sistemas informáticos, con los que muchas veces se les confunde. Por el contrario, un sistema de información puede

¹⁶ Manual de Organización y Funcione. Centro Médico Arcángel. Albis S.A. Mayo 2014.

ser una persona, un departamento, toda la empresa (o al menos toda parte o elemento de la empresa, o relación entre los mismos, que trate con información). El Sistema de Información comprende, pues, planificación, recursos humanos y materiales, objetivos concretos a corto, medio y largo plazo, etc., aunque también tecnología y técnicas.

Con los adelantos tecnológicos actuales, sobre todo en las tecnologías de información, es casi imposible que una empresa no haga uso de la información para el desarrollo de sus actividades cotidianas; tan solo tener la información adecuada de un estado financiero no necesariamente en computadoras demuestra que es necesaria la información para todo tipo de actividades y si ha esto le agregamos el uso de computadoras como herramientas junto con sistemas capaces de ofrecernos la información en forma rápida, ordenada, y concreta, además que la Internet se ha vuelto tan importante y popular para cualquier tipo de persona como para cualquier tipo de empresa sabiendo de antemano que la información es vital en todos los aspectos, muchas empresas emplean Internet como medio de información con sus posibles consumidores, proveedores, socios.

La información es la parte fundamental de toda empresa para tener un alto nivel de competitividad y posibilidades de desarrollo.

De esta forma, constituyen un campo esencial de estudio en administración y gerencia de empresas. Es por esta razón que todos los profesionales en el área de Administración de Empresas deberían o más bien deben, tomar un curso de sistemas de información.

Por otro lado es importante tener una comprensión básica de los sistemas de información para entender cualquier otra área funcional en la empresa, por eso es importante también, tener una cultura informática en nuestras organizaciones que permitan y den las

condiciones necesarias para que los sistemas de información logren los objetivos.¹⁷

2.1.12. Identidad

Una entidad, sea una empresa o una institución, necesita una razón de ser. Un nombre. Este es el comienzo de todo. Este nombre debe ser atractivo y capaz de permanecer en la mente del receptor. Para cumplir este objetivo, se emplean una serie de herramientas visuales y psicológicas que pretenden incidir en el subconsciente del receptor, provocando el recuerdo y el consiguiente deseo por la marca, la deseada fidelización.¹⁸

2.1.13. Participación

La participación de los trabajadores debe entenderse desde dos puntos de vista:

La participación como motivación: es raro que las personas no se sienta motivadas cuando se les consulta sobre las acciones que les afectan, al “participar en el acto”. Además, la mayoría de las personas en el centro de una operación tienen conocimientos tanto de los problemas como de las soluciones de los mismos. Por consiguiente, la forma correcta de participación produce tanto motivación como conocimientos valiosos para el éxito de la empresa.

La participación como forma de reconocimiento. Resulta atractiva para la necesidad de afiliación y aceptación. Sobre todo les da a las personas una sensación de realización. Se debe alentar la participación de los empleados en los asuntos en los que éstos pueden ayudar y aunque les escuchen con mucha atención, en asuntos que requieran de su decisión son ellos quienes tienen que decidir.

¹⁷ <http://html.rincondelvago.com/importancia-de-la-informacion-en-la-empresa.html>

¹⁸ <http://www.plan-d.es/Blog/diferencia-entre-identidad-corporativa-e-imagen-corporativa/>

A. Bases de la gestión participativa

Lo primero que hay que señalar es que la participación guarda una estrecha relación con las oportunidades profesionales, colectivas y técnicas que el entorno ofrece.

La eficacia se mide con relación a la calidad de los intermedios, a la riqueza de las informaciones tratadas, al valor operativo de las decisiones tomadas y de su aplicación práctica. No siempre puede traducirse en términos de productividad directa.

Las personas deciden participar en un proyecto común cuando:

- Disponen de los medios personales necesarios, por ejemplo confianza hacia la organización y mandos, suficiente conocimiento...
- Observan las ventajas que hay en hacerlo, por ejemplo un mayor reconocimiento, ventajas económicas...
- Las estructuras técnicas se adaptan a ello, en el sentido de que flexibilizan el funcionamiento del proyecto.
- La organización lo permite. En primer lugar, hay un criterio de talla. Si para un mismo trabajo hay demasiado personal dedicado a ello, será inútil reclamar la implicación individual. Para favorecer la participación y el compromiso de todos los miembros el número máximo de una unidad de producción debe estar en torno a 150 – 250 personas. Para evitar el problema de las jerarquías y las responsabilidades de los niveles habrá que simplificar los organigramas a través por ejemplo del desarrollo del puesto de trabajo, que se consigue a través del aumento de la cualificación de las tareas, o diversificando las actividades.

Cuando la autonomía y la participación de los asalariados disminuyen es que la influencia que han conseguido no es la que esperaban. Es decir, la participación fracasa cuando uno quiere imponer, desde arriba, el conjunto de los métodos y los procesos.

Se debe mantener un equilibrio adecuado entre la movilización como fomento de la participación y el descanso de la misma.

Es importante considerar además la influencia de las nuevas tecnologías en la participación:

Han aumentado la complejidad del trabajo. Este no se puede realizar más que mediante una mayor responsabilización de los asalariados

Las nuevas tecnologías han modificado los oficios, haciendo que éstos perdieran flexibilidad. Las adaptaciones sucesivas requieren intercambios, cursillos de formación.

También contribuyen a la autonomía de los asalariados al mismo tiempo que desarrollan la interdependencia dentro de la organización. La informatización y la burocracia facilitan la creación de redes. Otras tecnologías aumentan la rapidez de las respuestas al entorno, pero también las necesidades de concertación y cooperación interdepartamentales.¹⁹

2.1.14. Opinión actual

La opinión actual que tienen los trabajadores de la empresa, radican principalmente en factores internos, como su ambiente laboral, su satisfacción con las prestaciones o compensaciones por su trabajo, las relaciones laborales que se dan con sus compañeros y jefes.

Cada organización posee proyecciones diferentes, pero su fin común es lograr producir o tener un buen nivel productividad; el cual se relaciona con el bienestar y comodidad que tienen los recursos humanos.

¹⁹ <http://www.arearh.com/rrhh/participaciontrab.htm>

2.1.15. Proyección de la empresa

La noción de proyección se emplea de distintas maneras. En este caso, nos interesa su acepción como aquella planificación o previsión que se lleva a cabo en ciertos contextos. Financiero, por su parte, es lo que está vinculado a los negocios, los bancos y la bolsa.

Estas definiciones nos permiten comprender la noción de proyección financiera. Se trata del análisis que se desarrolla para anticipar cuáles serán las eventuales ganancias o pérdidas de un proyecto comercial. A partir de una proyección financiera, un empresario o un emprendedor cuentan con información valiosa para tomar decisiones sobre sus negocios.

La proyección de la empresa permitirá determinar cuál es el nivel de gastos que puede soportar el negocio, qué monto es conveniente invertir para su desarrollo y cuándo el negocio en cuestión sería rentable si se cumplen las expectativas de ventas, por ejemplo. Los resultados de la proyección incluso podrían indicar que no es conveniente llevar a cabo el negocio.

Lo habitual es que las proyecciones financieras se realicen en base a diferentes escenarios. De este modo, el empresario podrá ir definiendo estrategias para uno u otro contexto.²⁰

2.2 CLIMA LABORAL

Entendemos por clima laboral, que es el medio en el cual se desarrolla el trabajo cotidiano. Así tenemos que la calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad.

Se identifica que mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando un bajo

²⁰ <http://definicion.de/proyeccion-financiera/#ixzz3wOqiEsgs>

rendimiento.

La calidad del clima laboral se encuentra íntimamente relacionado con el manejo social de los directivos, con los comportamientos de los trabajadores, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con las características de la propia actividad de cada uno.

Propiciar un buen clima laboral es responsabilidad de la alta dirección, que con su cultura y con sus sistemas de gestión, prepararán el terreno adecuado para que se desarrolle.

Las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas como escalas de evaluación para medir el clima laboral.²¹

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

- Diseño y estructura organizacional: el tamaño de la organización conjuntamente con su organigrama y la cantidad de niveles jerárquicos; los puestos de trabajo, su división, cooperación y especialización de las funciones y tareas; la delegación, descentralización y centralización de la autoridad y la toma de decisiones.
- El medio ambiente y el entorno en general cuyas incidencias son percibidas por el trabajador ya sea de forma directa o indirecta, posee también repercusión en el comportamiento laboral siendo una característica importante, por su variedad con relación a las distintas organizaciones.
- Los recursos humanos y su gestión están estrechamente relacionados con los distintos procesos de las organizaciones, que son percibidos y caracterizan el clima, entre ellos tenemos; la comunicación, su

²¹ <http://www.emprendepyme.net/que-es-el-clima-laboral.html>

dirección y sentido, y si la misma es simétrica o complementaria; los conflictos aparecidos, su gestión y solución; la posición relativa de los puestos de trabajo y su consecuente (o no) aplicación del sistema salarial y de incentivos.

- La situación psicológica de cada trabajador, grupo u organización en general y otros aspectos como los valores, normas y las actitudes, vistos a través de las percepciones caracterizan el clima organizacional.
- Los microclimas, o sea, como fenómeno para toda la organización, en ocasiones puede presentarse con un carácter particular de una unidad, adscrita a la organización, o también un departamento o división, esto se conoce como microclima, o sea, que lo percibido por trabajadores de una unidad puede ser distinto a lo que perciben otras personas de áreas distintas de una misma organización. Por lo que el clima puede manifestarse o identificarse en los niveles: grupal, departamental o divisional, en unidades, en toda la organización.²²

2.2.1. Percepción del Puesto de Trabajo

El personal que labora en las diferentes áreas de nuestros establecimientos de salud y farmacias, es en su gran mayoría profesionales de la salud, el hecho mismo de que se desenvuelvan en trato directo con los pacientes, hace necesario que su percepción del puesto de trabajo se dé en forma más amplia y consciente, en razón a que se trabaja con personas.

2.2.2. Organización laboral

La organización laboral de la empresa, actualmente se encuentra bien distribuida, el personal se encuentra laborando en condiciones mucho más positivas y ventajosas que en años anteriores, estando ya consolidados en el mercado arequipeño.

²² www.slideshare.net

2.2.3. Horarios y conciliación de vida personal

En lo que se refiere a los horarios de trabajo, como en todo centro laboral, existen turnos de trabajo, con sus respectivos descansos; lo que sí es importante recalcar es que por ser una empresa que brinda servicios de salud y venta de medicamentos de toda índole, se trabaja en forma continua sin distinción de domingos y feriados; por lo que se reconoce este trabajo con los reconocimientos que la empresa ha establecido para los trabajadores.

2.2.4. Relación con los compañeros

El mayor reto que presentan las organizaciones actuales, es el logro de un ambiente armónico y saludable para el trabajo, lo que se logra con la correcta identificación de nuestros trabajadores con la empresa, y la solidaridad entre compañeros, no se puede afirmar que al 100% todos se llevarán bien, ya que es uno de los mayores retos que actualmente los jefes tratan de mejorar.

2.2.5. Posibilidades de promoción

Las posibilidades de promoción es una limitación que podemos reconocer, ya que por ser una filial, los puestos no ofrecen ascensos directos a nuevos cargos, el médico puede aspirar a ser regente, pero los demás profesionales se encuentran en una misma línea, sin muchas posibilidades de ascender.

2.2.6. Salario

La economía de una empresa, siempre tiene que ser estable, para cumplir con los empleados, actualmente existe salarios promedios en nuestra institución, pero se cuenta además con incentivos que motivan al personal a mejorar y seguir siendo parte de la empresa.

2.2.7. Autonomía y Participación

En lo que refiere a la autonomía que tienen los trabajadores, en Albis

Retail, todos trabajan en función a un esquema de distribución de trabajo, esto sin embargo no significa que los trabajadores no tengan la potestad de aportar en cuanto a la mejora de la atención que brindan. En lo referente a la participación, siempre estamos atentos a las sugerencias proporcionadas por los mismos, en nuestro buzón de sugerencias, se trata en lo posible de que el personal participe en forma activa en las mejoras en cuanto al ambiente laboral que se presenta en los diferentes lugares de trabajo.

2.2.8. Satisfacción en el puesto

Es muy vulnerable la palabra satisfacción, ya que existen diversos factores que determinarán que los empleados se sientan satisfechos en su centro de labor.

2.2.9. Relaciones con los jefes

En cuanto a las relaciones que se dan con los jefes, en nuestro caso en la empresa existe una relación muy cercana al jefe que actualmente está a cargo de la filial Arequipa; en el caso de los jefes de primer nivel en Lima, la comunicación siempre se realiza por intermedio de nuestro jefe.

3. ANÁLISIS DE ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

3.1. Nacionales

- Flores Buendía, Norma, **“Diseño de Gestión Estratégica de Recursos Humanos a Través de la Cultura Organizacional Aplicado en la Municipalidad Provincial de Huánuco”** (2000). Define administración de recursos humanos como una parte de las ciencias administrativas que estudia las relaciones, actitudes y normas entre el estado y sus funcionarios y sus servidores civiles. Considera además que la evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

- Bedoya Sánchez, Enrique Osvaldo. **“La Nueva Gestión de Personas y su Evaluación de Desempeño en Empresas Competitivas”** (2001). En su tesis en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, afirma que en el Capítulo II, que la administración de recursos humanos es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para conducir los aspectos de la posición gerencial relacionado con las personas, recursos humanos, incluyendo reclutamiento, selección, entrenamiento, recompensa, y evaluación del desempeño de RR.HH. Es la función administrativa dedicada a la adquisición, evaluación y remuneración de los empleados. Todos los gerentes son en un cierto sentido gerentes de personas por que todos ellos están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamientos. RR.HH es el conjunto de decisiones integradas sobre las reacciones de empleo que influyen la eficacia de los funcionarios y de las organizaciones.
- Rivera Pecho, Noemí Esther. **“La Administración de Personal en la Municipalidad Provincial de Chanchamayo – Junín”** (2003). Define a la administración de personal como la clave para alcanzar los objetivos en la empresa puesto que el personal bien dirigido, motivado, será la pieza fundamental para la consecución de los objetivos, personales, grupales, organizacionales, claro está que también depende de los estilos de liderazgo que se aplica en la empresa, pues todos tendemos a seguir las huellas de los que llevan la delantera. Y sugiere que las organizaciones deben pasar de ser organizaciones verticales a las horizontales, eliminadas así las barreras de comunicación entre todos los que componen la organización.

3.2. Locales

- Molina Martínez, Fiorella A. **Cultura Organizacional en el Servicio de Emergencia del Hospital III Yanahuara Essalud Arequipa 2013**, cuyos objetivos fueron identificar las

características que presenta el indicador involucramiento, consistencia, adaptabilidad, visión de la cultura organizacional en el Servicio de Emergencia del Hospital III Yanahaura EsSalud de Arequipa. Se llegó a concluir que en el Servicio de Emergencia del Hospital III Yanahaura EsSalud, se identificó una cultura organizacional caracterizado en cuanto al indicador: Involucramiento, se presenta en una etapa de consolidación (Promedio de un 3.44). En el Servicio de Emergencia del Hospital III Yanahaura EsSalud, se identificó una cultura organizacional caracterizado en cuanto al indicador: Consistencia, se presenta en una etapa de consolidación (Promedio de un 3.21) En el Servicio de Emergencia del Hospital III Yanahaura EsSalud, se identificó una cultura organizacional caracterizado en cuanto al indicador: Adaptación, se presenta en una etapa de consolidación (Promedio de un 3.44). En el Servicio de Emergencia del Hospital III Yanahaura EsSalud, se identificó una cultura organizacional caracterizado en cuanto al indicador: Misión, se presenta en una etapa de consolidación (Promedio de un 3.47). El promedio global que se obtuvo de la cultura organizacional fue un Promedio de un 3.39 global, en el Servicio de Emergencia del Hospital III Yanahuara – EsSalud se identificó que está en una etapa de consolidación.

- **Hernani Chávez, Freddy Ángel Jesús. Relación entre la Cultura Organizacional y el Clima Laboral en la Clínica Arequipa. 2008**
La hipótesis del presente estudio refiere que dado que la Cultura Organizacional es un factor importante en las organizaciones que influye en las áreas de conducta de los trabajadores. Es probable que la Cultural Organizacional de la Clínica Arequipa influya desfavorablemente en la conducta de sus trabajadores (clima laboral) Es un estudio de campo, relacional y de corte transversal, realizado en el presente año, durante los meses de Junio a Setiembre del 2008. Se concluyó: Que, el personal de salud de la Clínica Arequipa en mayores porcentajes son administrativos

técnicos de enfermería, enfermeras y médicos; en mayor porcentaje pertenecen al sexo femenino; la edad de los trabajadores, oscila en el rango de 40 a 60 años a más. En el tiempo de servicio, la distribución del personal es equitativa porcentualmente, ya que hay mínima diferencia entre los quinquenios en el rango de uno a más 15 años. El personal de salud investigado, categorizan a la cultura organizacional de la Clínica Arequipa de buena y muy buena. Y el clima laboral de favorable.

4. OBJETIVOS

- 4.1. Precisar las características que presenta la cultura organizacional en los trabajadores de Albis Retail- Arcángel.
- 4.2. Determinar la percepción del Clima Laboral de los trabajadores de Albis Retail- Arcángel.
- 4.3. Establecer la relación de la cultura organizacional con el clima laboral de Albis Retail- Arcángel.

5. HIPÓTESIS

Dado que en toda organización institucional, todos sus elementos se encuentran interconectados, siendo el factor humano el más importante.

Es muy probable que la adecuada cultura organizacional que actualmente posee Albis Retail- Arcángel, se relacione directamente en la percepción de un buen clima laboral que tienen los trabajadores.

III. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1. TÉCNICA, INSTRUMENTO Y MATERIALES DE VERIFICACIÓN.

1.1. Técnicas

Cuestionario para la variable cultura organizacional y Entrevista para la variable el clima laboral.

1.2. Instrumentos

Cédula de Preguntas y Cédula de Entrevista

1.3. Cuadro de coherencias

VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICA E INSTRUMENTOS	ÍTEMS
Independiente Cultura Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Misión y Visión 2. Valores, atributos, rasgos, características, etc. 3. Realidad laboral 4. Satisfacción laboral 5. Ambiente laboral 6. Relaciones laborales 7. Cooperación 8. Situación Actual 9. Imagen Institucional 10. Funciones del Personal 11. Información 12. Identidad 13. Participación 14. Opinión Actual 15. Proyección de la Empresa 	<p>Cuestionario</p> <p>Cédula de Preguntas</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p> <p>7</p> <p>8</p> <p>9, 10</p> <p>11</p> <p>12, 13, 14</p> <p>15</p> <p>16</p> <p>17</p> <p>18</p>
Dependiente Clima Laboral	<ol style="list-style-type: none"> 1. Percepción del Puesto de Trabajo 2. Organización laboral 3. Horarios y conciliación vida personal 4. Relación con los compañeros 5. Posibilidades de promoción 6. Salario 7. Autonomía y Participación 8. Satisfacción en el puesto 9. Relaciones con los jefes 	<p>Formulario de Preguntas</p> <p>Cédula de Entrevista</p>	<p>1,2</p> <p>8,14</p> <p>7</p> <p>9</p> <p>13,6</p> <p>3,4</p> <p>11,10</p> <p>5</p> <p>12, 15, 16,</p> <p>17,18,19,20,</p> <p>21,22,23,24,</p> <p>25</p>

1.4. Modelo de los instrumentos

5. ¿Si tuviera que definir el ambiente laboral que se vive en el Área Albis Retail, con que expresión lo haría?

	No es cierto	Es un poco cierto	Es cierto	Es muy cierto
Una gran familia				
Una selva				
Un club de amigos				
Un cuartel				

6. ¿Qué tipo de relaciones laborales mantiene en su trabajo con los siguientes niveles jerárquicos del Área Albis Retail? (Ojo: el N° 1 significa lo mínimo y el 5 es lo máximo))

	Superiores					Mismo nivel					Subordinado				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Estrecha colaboración	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Camaradería	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Confianza	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Respeto mutuo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Guardo distancia	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Competencia /lucha	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Rivalidad/ enfrentamiento	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Boicot/obstrucción	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

7. En su opinión, ¿cooperan satisfactoriamente entre sí los distintos departamentos del Área Albis Retail - Arcángel?

No colaboran nada ()
 Colaboran poco ()
 Colaboran lo normal ()
 Colaboran mucho ()

8. En su opinión ¿cuál es la situación actual del Área Albis Retail - Arcángel?

a) Floreciente y en expansión ()
 b) Desarrollo normal y estabilizada ()
 c) Esta sujeta a factores del azar ()
 d) Con serias dificultades y en regresión. ()

9. ¿Qué imagen cree usted que ofrece el Área Albis Retail - Arcángel al exterior?

Muy buena ()
 Buena ()
 Regular ()
 Mala ()

10. De acuerdo a su respuesta en la pregunta anterior sobre la imagen del Área Albis Retail - Arcángel; la realidad es:

a) Bastante mejor ()
 b) Algo mejor ()
 c) Algo peor ()
 d) Bastante peor ()

11. ¿Conoce las funciones del área (Dirección, departamento, oficina) en la cual labora?

Nada ()
 Poca ()
 Lo normal ()

12. La información que recibe para el desarrollo de su trabajo es:

- Escasa y confusa ()
- Poco clara ()
- Suficiente ()
- Rica y abundante ()

13. ¿Conoce el organigrama del Área Albis Retail - Arcángel?

- No lo conozco ()
- Lo conozco en parte ()
- Lo conozco ()
- Lo conozco bien ()
- Lo conozco muy bien ()

14. ¿Recibe periódicamente información sobre las acciones y/o actividades que se realizan en el Área Albis Retail - Arcángel?

- a). No recibo información ()
- b). Sí pero en poquísimas ocasiones ()
- c). Sí, pero sin periodicidad definida ()
- d). Sí, periódicamente ()

15. Hasta qué punto diría usted que se siente identificado con el Área Albis Retail - Arcángello que es y representa?

- Muy poco ()
- Poco ()
- Lo normal ()
- Mucho ()

16. Si usted se le ocurriese una idea nueva en relación con su trabajo, ¿qué probabilidad habría de que fuera puesta en práctica?

- Ninguna ()
- Poca ()
- La normal ()
- Mucha ()

17. En su opinión, el Área Albis Retail- Arcángel en su conjunto, en los últimos años...

- a) Ha mejorado bastante ()
- b) Ha mejorado algo ()
- c) Sigue igual ()
- d) Ha empeorado algo ()
- e) Ha empeorado bastante ()

18. En los próximos años piensa que el Área Albis Retail - Arcángel

- a) Mejorará bastante ()
- b) Mejorará algo ()
- c) Seguirá igual ()
- d) Empeorará algo ()
- e) Empeorará bastante ()

INSTRUMENTO 2

FORMULARIO DE PREGUNTAS

CLIMA LABORAL

A continuación se detalla los ítems relacionados al Clima Laboral desempeñado en su centro de trabajo, el mismo que nos servirá para completar esta investigación.

Validado por: **José Muñiz Fernández, Eduardo García Cueto.**
Grupo de Investigación Psicometría
Universidad de Oviedo - España

1: Muy en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Indiferente 4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo

1	Mi trabajo me resulta estimulante	1	2	3	4	5
2	Me siento implicado en el éxito y buen funcionamiento del servicio	1	2	3	4	5
3	Mi trabajo se valora adecuadamente	1	2	3	4	5
4	Mi trabajo cumple mis expectativas laborales	1	2	3	4	5
5	Estoy satisfecho con el puesto que ocupo	1	2	3	4	5
6	Los esfuerzos que realizo tienen el reconocimiento que se merecen	1	2	3	4	5
7	Si necesito ayuda por exceso de trabajo, se me dan los medios necesarios	1	2	3	4	5
8	Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos	1	2	3	4	5
9	Es fácil encontrar ayuda cuando se necesita	1	2	3	4	5
10	Mis sugerencias sobre el trabajo son atendidas	1	2	3	4	5
11	Tengo autonomía para organizar mi propio trabajo	1	2	3	4	5
12	Puedo comunicar con toda sinceridad a mis jefes lo que pienso sobre el trabajo	1	2	3	4	5
13	En mi trabajo se valoran las aportaciones innovadoras	1	2	3	4	5
14	Se suelen explicar adecuadamente los motivos de las decisiones que se toman	1	2	3	4	5
15	Las relaciones con mis jefes son buenas	1	2	3	4	5
16	Mis jefes me animan cuando tengo problemas para que pueda solucionarlos	1	2	3	4	5
17	Me siento realmente apoyado por mis superiores	1	2	3	4	5
18	Los jefes se interesan por mis problemas laborales	1	2	3	4	5
19	Los jefes están disponibles cuando se les necesita	1	2	3	4	5
20	Los jefes son asequibles	1	2	3	4	5
21	Los jefes saben escuchar a sus subordinados	1	2	3	4	5
22	En general estoy satisfecho con mi jefe	1	2	3	4	5
23	Mis jefes saben resolver problemas	1	2	3	4	5
24	Mis superiores tienen suficientes conocimientos sobre la labor que desempeñan	1	2	3	4	5
25	Mis jefes saben compartir y transmitir conocimientos	1	2	3	4	5

2. CAMPO DE VERIFICACIÓN

2.1. Ubicación Espacial

Albis Retail - Arcángeles una red integral de salud conformada por nuestra cadena de Boticas Arcángel con más de 369 locales a nivel nacional, nuestros 108 Medicentros Arcángel y 4 Policlínicos Arcángel que brindan salud de calidad y atención profesional en todo el país.

Tiene un equipo de profesionales en salud, el cual está conformado por un selecto grupo de médicos, enfermeras, químicos farmacéuticos, técnicos en farmacia y laboratoristas.

Su filosofía de trabajo gira en torno a los usuarios, a los que se les brindamos un servicio con alto profesionalismo, garantía en la calidad de nuestros productos y servicios, calidez en el trato y compromiso con sus necesidades.

2.2. Ubicación Temporal

La presente investigación es coyuntural, válida para el 2014.

2.3. Unidades de estudio

Las unidades de estudio serán los trabajadores de Albis Retail - Arcángel.

2.4. Universo

La población conformada por:

Personal profesional	69
Personal no profesional	<u>26</u>
Se trabajará con todo el universo	95

3. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.1. Organización

Antes de aplicar los instrumentos se realizarán las siguientes actividades previas.

- Autorización del Gerente

3.2. Recursos.

a. Recursos Humanos

a.1. Investigadora:

Diana Natividad Huillcacuri Huayna

b. Recursos Físicos

Representados por la infraestructura de los Albis Retail - Arcángel.

c. Recursos Económicos

El presupuesto para la recolección de datos será plenamente cubierto por la investigadora.

d. Recursos Institucionales

Escuela de Postgrado de la Universidad Católica de Santa María

3.3. Validación del instrumento

Cultura Organizacional

Instrumento adaptado por: Denisse Trudy Ingaroca Fabian y Yuly Gabriela Peña Muñoz. Licenciado en Administración. Huancayo 2009.

Clima Laboral

Instrumento validado por: José Muñiz Fernández, Eduardo García Cueto. Grupo de Investigación Psicometría. Universidad de Oviedo - España

3.4. Estrategia para manejar resultados

3.4.1. A nivel de procesamiento de los datos

Se analizará y procesará la información con la ayuda del programa SPSS y el MS excel pues el análisis e interpretación de los datos será expresada en distribución de frecuencias, histogramas, porcentajes

IV. CRONOGRAMA DE TRABAJO:

Actividades	Junio				Julio				Agosto				Setiembre				Octubre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Recolección de información		X	X	X																
Análisis y Sistematización de datos.					X	X	X	X												
Conclusiones y Recomendaciones									X	X										
Preparación del Informe.											X	X	X	X	X	X	X	X		
Informe.																			X	X



V. BIBLIOGRAFÍA

1. ANDER EGG - E. (2008) ***Técnicas de Investigación Social***. 5ta Ed. Reimpresión Humanitas. México.
2. ARMSTRONG M. (2003) ***Gerencia de Recursos Humanos***. 3ra. Ed. Fondo Legis. Washington D.C.
3. BOHM, S. (2004) ***Compendio de Administración***. Interamericana. México
4. BRETONES, F. D. y Mañas, M. A. (2008) ***La organización creadora de clima y cultura***. Editorial Pirámide. España.
5. BRETONES, F. D. y Silva, M. (2009). ***Cultura, sociedad, educación y comportamiento emprendedor***. Editorial de la Universidad de Granada. España 2009
6. BROW W y MOBERG D. (2004) ***Teoría de la organización y la Administración: Enfoque Integral***. México: Editorial Limusa.
7. BRUNET L. (2008). ***El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias***. Editorial Trillas. México.
8. CHIAVENATO IDALBERTO. (2000) ***Introducción a la teoría general de la Administración***. Editorial Interamericana. Mc. Graw Hill. Buenos Aires.
9. CHIAVENATO I. (2000) ***Administración de Recursos Humanos***. Mc Graw - Hill. Interamericana, S. A. Bogotá.
10. DESSLER G. (2004) ***Organización y Administración: Enfoque Situacional***. Reimpresión 4ta Edición. Prentice Hall. México.
11. DOLAN S.L. VALLE R. JACKSON S.E. (2003). ***Gestión Administrativa***. Editorial Mc Graw Hill. España
12. FONSI, M. y colab. (2002) ***Gerentes del Mañana. Nuevos Enfoque y Propuestas***. Edit. Calmex. México
13. GARCÍA S y DOLAN S. (2001) ***La dirección por valores***. Editorial Mc Graw -

- Hill. Interamericana de España, S.A. España.
14. HUBER DIANA. (2000) *Liderazgo y administración en Enfermería*. Editorial Interamericana. McGraw. Hill. Primera Edición México.
 15. HUNT, J. (2008) ***La Dirección de Personal en la Empresa***. Mc Graw - Hill interamericana de España, S.A. España.
 16. KALO H. C. (2003). ***Nueva Gerencia, un Camino al cambio***. 2da Edición Edit. Jhalom, Venezuela.
 17. LAUNDER H. et. al. (2005) ***Administración Estratégica***. 3ra Edición. Edit. Kampas, USA.
 18. M.A. Martín. y F. D. Bretones, (2008) ***Psicología de los grupos y de las organizaciones***. Editorial Pirámide. España.
 19. PALACIO M y otros. (2006) ***Administración Moderna***, 4ta Edición. Edit. Kapeluz México.
 20. ROVERE MARIO. (2000) ***Planificación Estratégica de Recursos en Salud***. Serie Desarrollo de Recursos Humanos N 96. OPS/OMS.
 21. RUIZ E. LOPEZ S. JIMENEZ M. (2006) ***Gestión Administrativa***. Editorial Mc Graw Hill. España.
 22. STONE. E. (2000) ***Administración***. 2da Edic. Edit. Mc. Graw Hill. México.
 23. VALLE, R. (2007) ***Gestión Estratégica de Recursos Humanos***. Addison Wesley Iberoamericana. Estados Unidos.

DOCUMENTOS INFORMÁTICOS

24. S www.geren/salud/ops/rev.234?_not/19 23.03.09
25. www.serv.salud?//medic.calidad/itm/pdf_25-03-09
26. http://bvs.sld.cu/revistas/mil/vol38_1_09/mil07109.htm
27. http://www.imss.gob.mx/NR/rdonlyres/E6F6E172-7D31-487E-AA75-93624C46A339/0/AC_1.pdf



CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA POBLACIÓN

N°	Sexo		Edad							Nivel profe		Tiempo de Servicio			Conc
	Masc	Femen	20 a 25	26 a 30	31 a 35	36 a 40	41 a 45	46 a 50	51 a +	Profesi	No Prof	Men 1	1 a 5	5 a +	
1		1		1						1			1		
2		1		1						1			1		
3	1				1					1			1		
4	1				1					1			1		
5		1						1			1		1		
6	1								1	1				1	1
7		1		1							1		1		
8		1		1						1			1		
9		1		1							1		1		
10		1			1					1			1		
11		1						1		1				1	
12		1	1								1		1		
13		1		1							1	1			
14		1			1					1			1		
15		1	1								1		1		
16	1					1				1			1		
17		1			1					1			1		
18		1			1					1		1			
19		1			1						1		1		
20	1				1						1	1			
21		1		1						1			1		
22		1	1							1		1			
23	1			1						1		1			
24		1	1								1		1		
25		1		1							1	1			
26		1						1			1		1		
27		1							1		1		1		
28		1	1							1	1	1			
29		1	1								1	1			
30		1						1			1		1		
31		1		1						1			1		
32		1			1						1		1		
33		1					1			1			1		
34	1				1					1			1		
35		1					1			1			1		
36		1		1						1			1		
37		1		1						1			1		
38		1		1						1			1		
39		1					1			1			1		
40		1		1						1		1			
41		1	1							1		1			
42	1							1		1		1			
43		1	1							1			1		
44		1						1			1		1		
45	1				1					1		1			
46		1		1						1			1		
47		1			1					1			1		
48	1			1						1			1		
49		1			1					1			1		
50	1				1					1			1		
51	1			1						1			1		
52	1			1						1		1			
53		1			1					1			1		
54	1			1						1			1		
55		1		1						1		1			
56		1			1					1			1		
57	1				1					1			1		
58		1	1							1		1			
59	1			1							1		1		
60		1		1						1			1		
61		1		1						1		1			
62	1		1							1		1			
63	1				1					1			1		
64		1				1				1			1		

CLIMA LABORAL																									
N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3
2	3	3	4	5	4	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	5	2
3	3	3	4	4	4	4	5	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	
4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3
5	3	3	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
6	4	4	3	3	4	4	3	2	1	3	3	4	4	2	3	4	2	3	5	3	3	3	4	3	2
7	3	3	3	3	2	5	4	3	2	3	3	5	3	3	2	3	3	1	4	4	3	3	2	4	3
8	4	4	3	4	4	4	3	3	2	4	3	4	4	3	3	4	5	3	4	4	3	3	2	3	2
9	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	4	4	4	3	5	4	2	4	4	4	3	3	3	3	3
10	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	5	2	4	4	3	3	3	3	2	5	3	3	3
11	3	4	3	2	3	4	4	4	2	3	3	3	4	4	3	4	2	4	4	4	3	3	4	4	3
12	4	4	4	3	3	3	3	3	3	5	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	3
13	4	4	4	2	3	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	3	5	4	3	2
14	3	2	2	1	2	3	3	3	1	3	3	4	3	2	3	4	2	2	3	2	4	3	4	4	4
15	3	3	3	5	2	4	4	3	2	3	2	4	4	3	3	5	2	3	4	4	4	3	4	3	3
16	3	2	2	3	3	4	4	2	1	3	3	2	3	2	3	3	2	2	4	3	3	5	4	4	3
17	3	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	4	4	4	3	3	3	4	3
18	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	5	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	4	4	2
19	3	2	4	1	4	4	3	3	1	3	3	4	4	3	4	4	2	4	3	4	4	3	4	4	2
20	3	3	4	4	3	4	3	3	1	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	5
21	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	5	4	3	2	3	5	2	4	4	4	3	3	3	4	3
22	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3
23	3	4	4	4	3	4	3	3	2	4	3	4	3	3	4	4	2	4	4	3	3	3	3	4	4
24	3	3	4	2	4	3	2	2	2	3	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	2
25	3	4	3	4	2	4	2	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	4	3	4	3	4	4	2	4	1	3	3	4	4	2	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3
27	4	4	4	3	4	3	3	4	1	4	3	4	4	2	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3
28	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	2
29	3	4	3	4	2	4	2	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
30	3	4	3	4	2	4	2	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3
31	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3
32	3	3	3	2	2	4	2	4	1	3	3	4	3	2	4	4	2	3	4	4	3	3	4	3	2
33	2	2	4	4	5	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3
34	3	3	5	4	3	4	3	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	2
35	3	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3
36	3	3	3	4	3	3	4	4	1	3	2	3	3	4	3	3	3	4	4	4	2	5	3	3	3
37	3	3	3	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	3	3	4	2	4	4	3	3	3	4	4	3
38	3	2	3	3	3	4	2	2	2	3	3	4	4	2	4		3	3	4	4	4	4	4	4	3
39	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	5	4	3	2
40	3	3	3	2	2	4	5	3	1	3	3	4	3	3	3	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4
41	3	3	3	4	2	4	4	3	2	3	3	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	3	4	3	3
42	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3
43	3	2	4	4	4	4	5	3	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3
44	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	2
45	2	2	2	3	4	4	3	2	3	3	2	2	3	1	3	3	2	4	4	4	4	3	4	4	2
46	3	3	3	3	4	4	4	3	2	3	3	4	4	3	3	4	2	4	4	4	4	4	3	3	5
47	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3
48	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
49	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4

86
91
92
95
92
79
77
85
84
81
84
86
93
70
83
73
79
68
80
88
86
93
85
84
89
90
87
89
86
90
89
75
90
84
88
80
85
87
92
73
86
83
97
87
92
73
86
83
83
89

50	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	2
51	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
53	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3
54	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	4
55	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3
56	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4
57	4	3	2	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3
58	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3
59	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	
60	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
61	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	2
62	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4
63	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	5	4	4	4	3
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
65	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	4	3	2
66	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	3
67	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	2	3	2
68	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
69	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	5	3	3	3	3
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3
71	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
72	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	5	4	3	2	3
73	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
74	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3
75	3	4	3	3	5	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	5	4	4	3	3
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
77	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	2	3
78	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	2
79	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	5
80	4	4	4	3	2	3	5	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3
81	4	3	2	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3
82	4	3	4	3	5	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
83	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2
84	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3
85	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3
86	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3
87	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3
88	4	3	2	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3
89	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3
90	4	3	4	3	4	3	5	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	5	4	4	3	3
91	4	4	4	4	5	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3
92	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3
93	3	3	5	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	2	3
94	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	5	3
95	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	2	4	2	3	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	3

94
88
99
91
84
85
86
82
85
84
92
77
81
78
99
68
85
86
94
84
97
91
86
91
96
88
96
88
86
81
85
89
91
77
83
77
94