

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

INSTITUTO DE DESARROLLO GERENCIAL

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO COMO
REQUISITO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
DIPLOMADO SUPERIOR EN GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO**

TEMA

**“EI CLIMA LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE
DIRECCIÓN MÉDICA DE ROCHE ECUADOR S.A. Y SU
INCIDENCIA EN LA EFICACIA DEL DESARROLLO DE
LAS ACTIVIDADES DEL EMPLEADO”**

ALUMNA: PAULINA ELIZABETH CELI AGUILERA

DIRECTOR DR. VÍCTOR LARCO

QUITO ECUADOR

MAYO - NOVIEMBRE

2008

ÍNDICE

1.- Índice

2.- Resumen del Proyecto

3.- Introducción

- a.- Área de implementación
- b.- Tema
- c.- Antecedentes y Justificación
- d.- Objetivos
- e.- Hipótesis

4.- Capítulos (Cuerpo) del trabajo

- a.- Descripción del proyecto
- b.- Cronograma de Implementación
- c.- Presupuesto
- d.- Indicadores de gestión
- e.- Sistemas de evaluación y corrección

5.- Conclusiones

6.- Recomendaciones

7.- Bibliografía

8.- Anexos

RESUMEN DEL PROYECTO

Dada la importancia del recurso humano dentro de una organización se torna importante investigar el ambiente de trabajo en el que se desenvuelven, donde realizan sus tareas, sin lugar a dudas este influye para que ellos se desempeñen de una forma eficiente.

Toda organización procura la mejora desde el momento que es creada, lo importante radica en saber cómo hacerlo.

Las organizaciones buscan desarrollar programas que permitan mejorar el ambiente de trabajo, el mismo que debe contar con los requerimientos necesarios y adecuados con un proyecto de calidad.

El ambiente laboral depende en una gran parte de las empresas que deben proporcionar los espacios adecuados para desempeñar las actividades, son también responsables del mantenimiento de las instalaciones y de proporcionar los medios que se requieren para tener los espacios seguros y confortables, el empleado también es responsable en su ámbito de acción de procurar el ambiente propicio a sus actividades.

El clima laboral está catalogado como el ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Está relacionado con el comportamiento de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con la actividad de cada uno.

La alta dirección, la cultura y sus sistemas de gestión con los que proporcionan ó no el terreno idóneo para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos.

Un buen clima laboral orienta a los empleados hacia los objetivos generales de la empresa, un mal clima laboral lo llega a destruir provocando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

En el campo del desempeño laboral las personas trabajan para satisfacer sus necesidades y también por su desarrollo personal, un ambiente de trabajo es percibido por quienes componen la organización y esto influye en su conducta.

El estudio del clima laboral implica saber que toda organización tiene características que otras no lo tengan, cada una de ellas tiene una exclusiva propiedad o característica, el ambiente interno que se encuentra en la organización lo van formando las personas que la integran.

El clima laboral interno puede ser de confianza, temor o inseguridad, por estos motivos se obtienen las formas de comportarse de cada individuo, no sólo depende de sus características sino de la forma como está percibiendo su clima de trabajo y los componentes de la organización.

Es relevante saber como se está percibiendo el clima laboral por parte del empleado, este tema es muy amplio e importante, por eso se lo ha tomado como tema principal del presente trabajo, ya que permitirá dilucidar algunos aspectos que no se conocían dentro del Departamento en el que se va a realizar el estudio.

Cabe recalcar que la independencia con la que el empleado ejecuta su tarea diaria, también favorece o no al clima laboral, las condiciones físicas son una característica en la que desarrolla un empleado su actividad, por ejemplo, los espacios, la ubicación y el sonido pueden influir en la productividad de una persona en su sitio de trabajo.

La capacidad de un líder para relacionarse con sus colaboradores también genera un clima laboral positivo coherente con la misión de la empresa.

El reconocimiento al trabajo bien hecho mediante una distinción o una felicitación, puede elevar el clima laboral, así como también las relaciones interpersonales; el trabajo "codo a codo" como se dice tiene mucha influencia en sus labores diarias.

La igualdad es un valor que permite saber si los empleados son tratados con criterios justos, este marca otro punto importante dentro del clima laboral.

Hay varios factores que tienen que ver con este tema tanto en el desarrollo de las actividades como la eficacia de las mismas por ejemplo, la seguridad en el empleo, los horarios y servicios médicos, estos tienen incidencia en la eficacia del desarrollo de sus actividades.

La aplicación de este proceso dependerá también del Departamento tomado como modelo para investigación y de la importancia que se de a las recomendaciones que se desarrollen en el presente proyecto.

INTRODUCCIÓN

Las empresas de hoy en día no son iguales a las del siglo pasado, hay elementos muy importantes que surgen en el día a día, así como el avance tecnológico y los continuos cambios que se dan en el día a día por eso lo imprescindible de llegar a tener conocimiento de lo que esta pasando dentro de una organización, en especial en el departamento de la Dirección Médica de Roche Ecuador S. A.

El ser humano es el centro del trabajo, es el que marca la diferencia con su percepción frente a un ambiente en el que se esta desarrollando.

El clima laboral es una herramienta indispensable que permite profundizar sobre los aspectos que están afectando al empleado en su día a día, ver el revés de las cosas y multiplicarle el porvenir eso significa romper un paradigma, crear las reglas para un nuevo ambiente, para ello es necesario hacer lo posible por alcanzar lo imposible.

Crear un nuevo ambiente, significa establecer una nueva asociación o combinación de elementos que están ahí y que deben ser ordenados de una manera que contribuyan a desarrollar la eficiencia en las actividades.

El plantear, estudiar y revisar el clima laboral provoca un cambio en la forma de realizar las tareas del día a día.

El renovar la cultura organizacional es cumplir con la misión de consolidar el liderazgo.

Roche Ecuador S. A. tiene la necesidad de promover cambios culturales para adaptarse a los nuevos requerimientos que impone el mercado, esto obliga a todas las empresas a emprender programas de transformación de sus métodos de trabajo y servicio, y preparar un capital humano capaz de manejar el cambio sin ningún contratiempo.

ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

El recurso humano en la actualidad, juega un papel importante , lo que nos conduce a incluirlo en las actividades y tomas de decisiones de una empresa, por cuanto cumple un papel estratégico en el alcance de los objetivos empresariales y por ser el recurso competitivo mas grande.

El mercado mundial, exige que las empresa tomen conciencia de abrirse el cambio, rompiendo viejos paradigmas donde cada vez se rompen las barreras proteccionistas, través de la eliminación de aranceles ; lo que obliga a buscar nuevas herramientas, procesos y esquemas en donde el ser humano pasa a ser el protagonista y el motor de un crecimiento organizacional sostenido.

Se deben identificar los elementos y las personas que intervienen en los procesos de la compañía, y la manera de mejorar el trabajo diario; pero sustancialmente mejorar la cultura, crear una educación para la excelencia y el éxito.

Tener la capacidad de imaginar la realidad de otro mundo, es tener el valor de interpretar el trabajo como un centro de fortalecimiento en donde todos tienen la capacidad de crear paradigmas. Todos los actores de la organización tienen la capacidad de enseñar y de aprender cual es su papel dentro de la empresa y actuar con humildad, innovación y liderazgo.

Cambiar paradigmas es crear y administrar los recursos con cero errores, eficiencia y apego a los valores, reemplazando el modelo de un trabajo improductivo para agregar creatividad a lo laboral y una nueva forma de pensar, sentir y vivir.

Roche Ecuador S.A. rompió el esquema existente en la comercialización de sus productos a una cadena de farmacias a nivel nacional, a la que proveía medicamentos bajo ciertas condiciones que, en ese momento, dejaron de ser convenientes para la compañía. En esa oportunidad la empresa puso fin a una política de descuentos, implementado por el cliente, que Roche no podía asumir, cancelando el acuerdo con la cadena.

Esa fue una decisión estratégica muy delicada, asumida por el Gerente General, basado en la experiencia y en la visión de futuro que siempre a caracterizado su gestión. El tiempo le dio la razón y un buen día las aguas volvieron a su cauce; las condiciones de comercialización cambiaron y Roche pudo continuar suministrando sus productos con ésta cadena.

Este hecho nos enseña la necesidad de mostrar una actitud abierta, y ser flexibles ante la realidad, creando nuevos paradigmas cuando las circunstancias así lo ameriten.

HISTORIA

El nacimiento de Roche en 1894 marca la creación de un paradigma en la historia de la medicina mundial. El empresario Fritz Hoffmann, fundó con Max Carl Traub en Basilea, Suiza, la sociedad en comandita Hoffmann Traub & Cía para la fabricación de productos químicos y farmacéuticos preparados.

Dos años más tarde la empresa F. Hoffmann-La Roche & Cía desarrolla vínculos con entidades científicas, impulsando la investigación vinculadas a las ramas de la medicina, creando un nuevo paradigma empresarial.

Entre 1880 y 1889 la competencia de la industria de colorantes alemanes obligó a la industria de Basilea a concentrarse cada vez más en productos de alta calidad. Había numerosos boticarios y mercaderes que vendían medicinas y colorantes de origen vegetal, remedios y especies a base de extractos de plantas.

La moderna industria farmacéutica nació de los medicamentos sintéticos derivados del alquitrán de 1880, pero tiene sus antecedentes en los productos secretos y especialidades llamadas arcanos, ó remedios milagrosos distribuidos por vendedores ambulantes en ferias y tiendas.

La genialidad de Fritz Hoffmann, como innovador, consistió en combinar la fabricación alemana de principios activos farmacéuticos muy puros, con los métodos de comercialización de fabricantes franceses de productos secretos, rompiendo así viejos esquemas, para crear un nuevo paradigma industrial.

Área de Implementación

La finalidad del presente trabajo, es la de conocer el desenvolvimiento del clima laboral en el departamento de Dirección Médica y su incidencia en la eficacia de sus actividades.

Tema

El clima laboral en el departamento de Dirección Médica de Roche Ecuador S.A. y su incidencia en la eficacia del desarrollo de las actividades del empleado.

Objetivos

- Determinar cual es el clima laboral existente en el Departamento de Dirección Médica y sí este contribuye o no a obtener una mejor eficiencia en el desarrollo de las actividades
- Conocer si los nuevos empleados recién ingresados a esta área tuvieron problemas en adaptarse al clima laboral que hay en el Departamento de Dirección Médica de Roche Ecuador S. A.
- Facilitar la adaptación del nuevo empleado al clima laboral existente en el Departamento de Dirección Médica de Roche Ecuador S. A.

Hipótesis

El clima laboral es la base para potencializar y desarrollar el talento humano.

La eficacia del personal dentro de la empresa va ligada estrechamente con el clima laboral que se desarrolla dentro de la misma.

a.- DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con propia actividad de cada uno.

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no-el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación".

El clima laboral puede ser percibido como un registro histórico dentro de los éxitos y fracasos que obtiene la empresa desde su inicio y durante su desarrollo, a través de los cuales puede tomarse la decisión de omitir ó crear algún tipo de comportamiento favorable ó desfavorable para el crecimiento de la organización.

El comportamiento de las personas siempre ha sido motivo de gran curiosidad y estudios que permitan conocer la forma como se los puede identificar y entender, este interés es aún mayor en las organizaciones las cuales para poder lograr un mejor índice de productividad deben y necesitan conocer a la gente con la cual trabajan, es por esto que una de las fuentes importantes del comportamiento lo constituye el clima laboral.

Las personas empezaron a interrelacionarse a través de las relaciones humanas pero fue después de algún tiempo que se trato de manejarlas. Al principio cuando los grupos eran pequeños o las personas trabajaban solas los problemas de relaciones laborales se los resolvía con absoluta facilidad, por esto cabría la suposición de que trabajaban en un

ambiente de felicidad y satisfacción lo cual no era cierto, ellos trabajaban para sobrevivir dejando de lado el pensar que podían obtener satisfacción de su trabajo y por esto no se tomaba en cuenta el hecho de poder lograr que ellos hagan algo porque realmente deseen sino sólo porque se lo ordenan.

Con la revolución industrial las condiciones mejoraron en su totalidad pero se estableció la necesidad de un cambio, al entender todas estas circunstancias se ha logrado el énfasis sobre las personas surgiendo los valores humanos en equilibrio con los valores en el trabajo sin embargo se desvió el verdadero objetivo de las relaciones humanas convirtiéndose en mecanismos de manipulación a las personas y desvalorizándose su importancia, luego de que esta disciplina adquirió madurez y sólidas bases de investigación se la denominó " comportamiento organizacional ".

El comportamiento humano dentro de las organizaciones es imprescindible por cuanto este responde a necesidades y valores fuertemente arraigadas en las personas para lo cual no existen fórmulas simples ni soluciones irreales, pero se puede incrementar la comprensión y capacidades existentes para elevar el nivel de Relaciones Humanas.

Para poder definirlo mencionaremos primero el concepto de organización que se la define como el conjunto de sistemas sociales rigurosamente coordinados que funcionan en forma constante para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes, combinan ciencia y persona por lo cual se vuelve más complejo entenderla y manejarla constituyéndose en un factor importante para el desarrollo de las actividades.

El comportamiento organizacional puede ser definido como el estudio del Comportamiento de las personas dentro de una organización, constituye una herramienta humana para el beneficio de las personas y que su aplicación se da a la conducta de personas pertenecientes a cualquier organización, ya sea esta pública, privada, o de servicios; puesto que la necesidad de comprender el comportamiento organizacional .

Encontramos una serie de conceptos referentes a la naturaleza de personas y las organizaciones con los cuales puedes relacionarse el comportamiento organizacional entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

NATURALEZA DE LAS PERSONAS

- Diferencias individuales
- Persona como un todo
- Conducta motivada
- Valor de las personas

NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES

- Sistemas sociales
- Interés Mutuo

DIFERENCIAS INDIVIDUALES

A pesar de que las personas poseemos muchos aspectos en común, cada uno de nosotros constituimos un universo diferente de los otros. Todos y cada uno de nosotros poseemos nuestras propias características que no sólo se refieren al aspecto físico o biológico sino también psíquicos, sociales y psicológicos.

Para lograr su motivación hacia objetivos claros es necesario tener en cuenta las diferencias individuales para no tratarlos de manera similar sino de acuerdo a cada persona. Las diferencias exigen una justicia y rectitud individual y no en base a estadísticas.

LA PERSONA COMO UN TODO

Las personas no sólo constituyen cerebro o capacidad de trabajo sino un sistema total, el tratar solo una parte de él sin considerar al resto puede frustrar al individuo o hacer que este pierda total interés por sus actividades afectando no solo la vida laboral sino su vida familiar y por ende a la comunidad en donde se desenvuelve ya que al ser un sistema una parte afecta al todo en general.

Cuando aplicamos el comportamiento organizaciones tratamos de desarrollar al empleado contribuyendo a la formación de la persona en su totalidad y que así pueda realizar sus labores en forma más eficaz y sientan satisfacción de su trabajo, por esto cuando se tome decisiones estas deben ser analizadas en la medida en que su impacto hacia las personas no sólo como trabajadores sino como un todo, o un sistema total afecten a la sociedad en general para que los beneficios que pueda provenir no se queden tan solo en la empresa sino a la comunidad en la que uno habita.

CONDUCTA MOTIVADA

Diversos estudios han demostrado que la conducta de una persona responde a las necesidades que tengan o las consecuencias de sus actos; en el caso de las necesidades las personas actúan no por lo que sienten sino por lo que tienen que hacer o deben tener sino por lo que desean, ante esta circunstancia se presentan dos opciones para la gerencia:

- Mayor satisfacción de necesidades
- Satisfacción reducida si no se sigue un curso de acción predeterminado.

Ante estas opciones es sin lugar a duda la primera la que mayor garantía de éxito presta, ya que se logrará una mayor motivación para el funcionamiento de una organización ya que no importa si esta cuenta con millares de máquinas, tecnología avanzada o cientos de trabajadores, pues sí estos no cuentan con un buen clima laboral no realizaran ninguna actividad.

VALOR DE LA PERSONA

Su concepto surge de una corriente filosófica antes que de una conclusión científica, sugiere que las personas deben ser tratadas en forma diferente a cualquiera de los otros recursos con los que cuenta una organización puesto que ellos son de un orden superior y por lo tanto se merecen ser tratados con dignidad y respeto rechazando la antigua ideas de tratar a las personas como herramientas económicas, las decisiones no pueden ignorar los valores individuales. A pesar de no tener una base científica es innegable su importancia y por esto el comportamiento Organizaciones la toma en cuenta, ya que esta filosofía se encuentra inmersa en las personas.

SISTEMAS SOCIALES

La organización esta constituida por sistemas sociales al igual que las personas, esta tienen necesidades, su conducta esta influenciada por su grupo como por los impulsos individuales; dentro de la organización podemos apreciar la existencia de dos sistemas; el primero el sistema social formal, y el otro el sistema social informal; por ser un sistema de carácter social. Implica un ambiente cambiante y dinámico y no un conjunto estático de relaciones como se lo suele presentar en un organigrama donde todos sus elementos se interrelacionan y están sujetos a diversas influencias.

INTERES MUTUO

Se basa principalmente en la afirmación que las personas necesitan de las organizaciones, tanto como las organizaciones necesitan de las personas.

Sus intereses deben ser compartidos, debido a esto las personas consideran a las organizaciones como medios para alcanzar sus propios objetivos, y las organizaciones necesitan de las personas para lograr los suyos. Al no existir intereses comunes resultaría inútil el reunir un grupo e impulsar la cooperación sin existir una base firme para establecer una estructura.

Cuando se consolidan intereses mutuo, se logran establecer metas que abarquen los objetivos de ambos con los cuales se logra que al intentar al alcanzarlos ambas partes cooperan mutuamente y no se enfrentan entre si.

En conjunto los seis conceptos emitidos creamos un concepto olístico del comportamiento organizacional definiéndolo como la interpretación de las relaciones Persona-Organización, en términos de personas como todo; el un grupo un todo; sistema social un todo; con lo cual se adopta una perspectiva global de la gente en el trabajo para descubrir y entender los factores que influyen en la eficacia de sus actividades .

La cultura corporativa tiene su manifestación en la conducta organizacional, es decir como los empleados en grupo e individualmente se comportan tienen su influencia en tres áreas de la conducta:

VALORES CORPORATIVOS.- Que son los conceptos de lo que es mejor o bueno para la organización y de lo que sucederá o deberá suceder, esto hace referencia tanto a los fines como a los medios.

CLIMA ORGANIZACIONAL.- Que viene a ser el ambiente de trabajo; como se lo percibe y experimenta, esto entiende el sentir y la manera de reaccionar de la gente frente a las características y a la calidad de la cultura corporativa y sus valores.

ESTILO DE GERENCIA.- Es la forma en que los gerentes se comportan y ejercen autoridad, ellos pueden ser autocráticos o democráticos, duros o blandos, formales o informales.

La cultura corporativa se basa en supuestos y convicciones, sobre lo que se considera bueno y malo para la organización.

En la organización puede haber diversidad de culturas y ello no facilita la gerencia de la cultura, no existe una cultura buena o mala sino simplemente culturas que son apropiadas o inapropiadas.

La cultura corporativa tiene efectos significativos en la conducta, estos pueden ser serios e implican supuestos incorrectos relativos al mercado y a la posición de la organización en el mismo que pueden conducir a un plan estratégico discordante. Cuando se adopten estrategias correctas su práctica puede obstaculizarse si se parte de supuestos erróneos con respecto a la forma de vender el producto o servicio, a la forma de organizar a la gente de la empresa o a la forma de gerenciar, motivan, desarrollan, remuneran y se comunican con esa misma gente.

La cultura corporativa si puede ser gerenciala pero con mucha dificultad y para esto se debe tomar en cuenta los siguientes pasos:

1. Identificar los supuestos y creencias básicos, y desviarlos si es necesario.
2. Definir o redefinir los valores esenciales expresos o tácitos.
3. Analizar el clima organizacional.
4. Analizar el estilo de la Gerencia.

5. En base a los pasos anteriores planear y actuar sobre los aspectos de la cultura que sean necesarios cambiar y los que deban mantenerse reforzarse.

LA CULTURA COMO DESVENTAJA

La cultura fortalece el comportamiento organizaciones y aumenta la congruencia del comportamiento desempleado, es útil porque aminora la ambigüedad, le indica como se hacen las cosas y lo que es importante, pero no hemos de dejar a un lado los aspectos negativos de la cultura, esta viene a ser una desventaja cuando los valores compartidos no son los que favorecen el desarrollo de una organización y ello suele suceder cuando el ambiente de una organización es dinámico.

Cuando el ambiente pasa por un cambio rápido la cultura arraigada quizá ya dejo de ser adecuada.

La congruencia del comportamiento es una ventaja cuando una organización afronta un ambiente estable pero a veces resulta una carga y puede dificultar adaptarse a los cambios del ambiente.

CONDICIONES DE TRABAJO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA LABORAL

Sabemos que todo lo que nos rodea en una organización influye en el comportamiento de los empleados y por ende en su rendimiento hay aspectos que se deben tomar en cuenta en esta situación ya que son importantes y afectan la vida del empleado en el trabajo.

Al empleado le afectan muchas características de su trabajo, además de lo que ejecuta y la estructura en que labora influyen en el ambiente físico; como los siguientes factores:

LA TEMPERATURA.- Se demuestra ahora claramente los efectos que el calor tienen en el rendimiento de quienes ejecutan actividades pesadas, pero también implica efectos negativos en las personas que realizan tareas mentales.

Los efectos del frío son menos severos el realizar tareas manuales no se altera si la temperatura cutánea no desciende a menos de doce grados centígrados, en las tareas

mentales la evidencia disponible revela que el frío tiene poca importancia, la ropa también tiene mucho que ver en la temperatura, la ropa adecuada puede amortiguar el impacto de frío o calor extremos, la ropa ligera en condiciones calurosas y la ropa pesada en temporada de frío disminuye el efecto de la temperatura.

EL RUIDO.- La intensidad del ruido se mide en decibeles, que son una escala logarítmica, una diferencia de diez decibeles de intensidad es en realidad de diez veces en el nivel de sonido.

Los resultados obtenidos de los estudios dedicados al ruido revela que generalmente no deterioran el desempeño y si lo hacen estos se producen a niveles mayores de noventa decibeles que es el equivalente del ruido generado por un tren subterráneo a seis pies de profundidad.

ILUMINACION.- La iluminación en una organización debe ser instalada de acuerdo a las necesidades de los trabajadores, ya que esto implica mucho en la vista de los empleados, causando problemas en la misma, por esto debemos buscar una iluminación adecuada y acorde.

Las tareas difíciles de observación requieren de quinientas bujías pie , en cambio la carga y descarga de materiales puede hacerse con una iluminación de veinte bujías.

Una buena iluminación mejorará la productividad y precisión de trabajos de los empleados.

DISEÑO DEL ESPACIO DE TRABAJO.- Para un ambiente de trabajo es necesario tomar en cuenta la cantidad de espacio, la disposición y el grado de privacidad que ofrecen y afectan a la comunicación, al rendimiento y a la satisfacción.

El tamaño se define por metro cuadrado por empleado, y el status es el determinante central del espacio, cuanto mas alto sea el puesto que ocupa en la jerarquía de una empresa mayor espacio se le proporcionará, esto significa que el tamaño de la oficina se reparte de acuerdo a la jerarquía del puesto que ocupa la persona.

DISPOSICION.- Esta se refiere a la distancia de las personas y a las instalaciones, esta es muy importante ya que la disposición del espacio de trabajo influye principalmente en la interacción social.

Es por esto que se debe dar una buena disposición a cada uno de los empleados para que se sientan en un buen ambiente de trabajo.

PRIVACIA.- La privacidad depende en parte del espacio por persona y de la disposición del mismo.

Esto refleja del influjo de paredes, peticiones y de otras barrera físicas, la mayor parte de los empleados desean privacidad en su trabajo, sin embargo desean la oportunidad de interactuar con sus compañeros, la cual disminuye al aumentar el grado de privacidad.

Cuando un ambiente de trabajo es incomodo para el empleado, este puede crear fatiga y dificultar la comunicación dando como resultado que el empleado esta cansado y no puede lograr la cantidad y calidad adecuadas de producción por el ambiente inadecuado que le rodea.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES CLIMA LABORAL DIRECCIÓN MÉDICA ROCHE ECUADOR S.A.

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	SEMANAS						PARTICIPANTES
		1ERA	2DA	3ERA	4TA	5TA	6TA	
Sensibilización	Dirección Médica							Todos
Investigación	Dirección Médica							Todos
Implementación de sistemas de evaluación	Dirección Médica							Todos
Elaboración de informes	Dirección Médica							Todos
Revisión del Informe	Dirección Médica							Todos
Entrega de Informe Final	Dirección Médica							Todos

PRESUPUESTO

ITEM	CONCEPTO	VALOR
------	----------	-------

1	IMPRESIÓN DE ENCUESTAS	\$15.00
2	SUMINISTROS DE OFICINA	\$45.00
3	COPIAS	\$25.00
4	MOVILIZACIÓN	\$30.00
5	IMPREVISTOS	\$70.00
6	COPIAS	\$ 30.00
7	COFFE BREAKS	\$20.00
	TOTAL	\$235

CONCLUSIONES

- Es innegable y obvio que el Recurso Humano es el más importante en toda organización y por ende en el departamento de Dirección Médica de Roche Ecuador S. A., a través de este recurso se logra el cumplimiento de las actividades por lo tanto se hace imprescindible la atención y la motivación que este debe recibir por parte de las áreas gerenciales.
- Mejorar los conflictos personales y de trabajo de un área que conforma el Departamento de Dirección Médica por cuanto el abuso de autoridad esta afectando significativamente al nuevo empleado que ingresa y por lo tanto se ven afectadas sus labores cotidianas, las mismas que podrían ser mejoradas si este abuso de poder se transformará en apoyo, cooperación y trabajo en equipo.
- Otro factor que afecta al clima laboral dentro de este departamento es el espacio reducido para laborar, este es otro punto que marca la diferencia en la eficiencia de las actividades a desarrollarse dentro de este departamento.
- Las personas que tienen a su cargo parte del manejo del Departamento de Dirección Médica, no tienen conocimientos esenciales con respecto al trato de personal ni a la motivación que necesita un empleado.
- Para evitar bandos entre dos áreas que pertenecen al mismo Departamento es necesario convocar urgentemente a una reunión o taller en donde con la ayuda de profesionales en la rama de manejo de personal se proceda a limar asperezas, saber como se está trabajando y quién es en realidad el más afectado por el trato indiscriminado que ahí se efectúa.
- Las Jefaturas de Roche Ecuador S. A. en su totalidad se encuentran comandadas desde Roche Colombia, como es el caso de Dirección Médica, dónde su Jefe directo esta en Colombia, y debido a esto, una persona de Ecuador que desconoce totalmente sobre relaciones laborales se cree en la libertad de tomar decisiones sin consultar con su Jefe directo, decisiones éstas que afectan

notablemente a la Dirección que por más de una vez ha tenido inconvenientes con su personal por el llamado de atención que la realiza el Departamento de Recursos Humanos, generando un conflicto que ahonda más el problema involucrando a otro Departamento de la Empresa sin llegar a dar una solución al conflicto, lo que deteriora el comportamiento de sus empleados, a tal punto de desmejorar profundamente sus alicientes y ánimos por trabajar en beneficio de la Empresa; a esto hay que añadir que las visitas del Jefe de Dirección Médica se dan de 1 a 2 veces por mes sin que nadie le pueda informar sobre todos los problemas existentes en su Departamento.

RECOMENDACIONES

- El clima laboral contribuirá a obtener mayor eficacia en el desarrollo de las actividades si la persona que piensa que esta a cargo del Departamento Dirección Médica en Ecuador toma un curso de Relaciones Humanas y de Liderazgo, el mismo que debería ser auspiciado por Recursos Humanos.
- Reunión con el Jefe de Dirección Médica y todos sus colaboradores para llegar a conocer sus puntos de vista y en que están siendo afectados por la mala predisposición de una persona que piensa está a cargo del Departamento en Ecuador.
- Seguimiento continuo del clima laboral, es importante que se realice cada seis meses, de esta manera se podrá evaluar si es que las estrategias utilizadas para mejorar el ambiente están dando los resultados esperados.
- Que se realice un proceso de selección técnica del personal adecuado para ocupar los cargos de jefaturas y coordinaciones, ya que uno de ellos esta produciendo malestar del personal y su equipo de trabajo, al limitarlos que realicen solamente sus actividades.

- Que el nivel directivo sea parte del proceso de capacitación a fin de que conozcan las nuevas estrategias laborales y se produzcan cambios personales e institucionales.
- Realizar una campaña de sensibilización y promoción de los beneficios de un clima laboral positivo para obtener mejores resultados en las actividades encomendadas.

Bibliografía

CHIAVENATO, Adalberto...Administración de Recursos Humanos

Ediciones Mc Graw Hill

Edición Colombia Bogotá

Noviembre 2004

Total de páginas: 699

FLIPPO, Edwin Principios de Administración de Personal

Ediciones Mc Graw Hill

Impreso en México

Abril 1993

Total de páginas: 500

DAVIS, K y Newstrom, J. Comportamiento humano en el trabajo

1999

México

Ediciones Mc Graw Hill

MODIFICACION DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL

Whams, Fred

Editorial Trillas

México 1979

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Robbins, P. Stephen.

Editorial Prentice may,

México 1988

ENCUESTAS

CUESTIONARIO PARA DETERMINAR EL CLIMA LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN MÉDICA DE ROCHE ECUADOR S.A.

FECHA:

NOMBRE:

EDAD:

SEXO FEMENINO () MASCULINO ()

NIVEL DE INSTRUCCIÓN:

ESTADO CIVIL:

PUESTO QUE OCUPA:

1.- USTED SIENTE QUE SU TRABAJO LE BRINDA UN BUEN CLIMA LABORAL :

SIMPRE ()

FRECUENTEMENTE ()

RARA VEZ ()

NUNCA ()

2.- EL CLIMA LABORAL QUE EXPERIMENTE EN SU LUGAR DE TRABAJO LE PERMITE DESARROLLAR BIEN SUS ACTIVIDADES

SIEMPRE ()

FRECUENTEMENTE ()

RARA VEZ ()

NUNCA ()

3.- EL ESPACIO FISICO EN EL QUE DESARROLLA SUS ACTIVIDADES ES EL MÁS CONVENIENTE

SIEMPRE ()

FRECUENTEMENTE ()

RARA VEZ ()

NUNCA ()

**4.- LA COMUNICACIÓN DEL DEPARTAMENTO LE PERMITE TENER
AL MISMO UN EXCELENTE CLIMA LABORAL**

SIEMPRE ()

FRECUENTEMENTE ()

RARA VEZ ()

NUNCA ()

**5.- USTED SIENTE QUE ES PARTE DEL EQUIPO DE TRABAJO EN EL
DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN MÉDICA**

SIEMPRE ()

FRECUENTEMENTE ()

RARA VEZ ()

NUNCA ()

**6.- SU JEFE DIRECTO RECIBE CURSOS DE CAPACITACIÓN SOBRE
COMO TRATAR A SUS SUBALTERNOS**

SIEMPRE ()

FRECUENTEMENTE ()

RARA VEZ ()

NUNCA ()

**7.- CUÁLES SON LOS PROBLEMAS O CONFLICTOS MAS COMUNES EN
SU DEPARTAMENTO**

CON REALCIÓN A SU TRABAJO SOLAMENTE ()

CON LOS COMPAÑEROS ()

ENTRE EL DIRECTIVO Y /O COLABORADOR ()
CON OTROS DEPARTAMENTOS ()

8.- EN SU DEPARTAMENTO PARA MEJORAR EL AMBIENTE DE TRABAJO SE ANALIZAN LOS FACTORES QUE INTERFIEREN EN ESTE:

SIEMPRE ()
FRECUENTEMENTE ()
RARA VEZ ()
NUNCA ()

9.- SIENDE QUE EL AMBIENTE LABORAL EN EL QUE SE DESENVUELVE LE AYUDA A MANTENER BUENAS RELACIONES CON LOS DEMÁS DEPARTAMENTOS

SIEMPRE ()
FRECUENTEMENTE ()
RARA VEZ ()
NUNCA ()

10.- USTED CONTRIBUYE A QUE EL CLIMA LABORAL DE SU DEPARTAMENTO SEA CADA VEZ MEJOR

SIEMPRE ()
FRECUENTEMENTE ()
RARA VEZ ()
NUNCA ()