

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**  
**SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA SANOFI**

**Trabajo final de graduación sometido a la  
consideración de la Comisión del Programa de  
Estudios de Posgrado en Administración y  
Dirección de Empresas para optar al grado y título  
de Maestría Profesional en Administración y  
Dirección de Empresas con Énfasis en Gerencia**

**BAYRON AGÜERO GÓMEZ**

**Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica**

**2015**

## **Dedicatoria**

### **A Dios**

Por el don de la vida, la salud y la satisfacción de cumplir esta meta de mi vida sin perder la fuerza en el intento.

### **A mi madre Nora**

Por sus consejos, sus valores, por inspirar en mi vida la motivación para lograr todos mis sueños y por su eterno amor. Que Dios te tenga gozando en su Santo Reino.

### **A mi padre Manuel**

Por el apoyo, amor y sus consejos a través del camino que he recorrido en esta vida. Que Dios te permita vivir muchos años al lado de nuestra familia.

### **A mi Hermano José Pablo**

Por estar presente y acompañarme en los buenos y malos momentos.

### **A mi novia Laura**

Por ser mi mayor motivación, escucharme y tenerme paciencia. Muchas gracias por ser esa mujer ejemplar que me enorgullece y dibuja una sonrisa en mi rostro todos los días.

### **A mis compañeros**

A Natalia Cortez, Boris Abarca, Manuel Murillo y Juan Pablo León, por el apoyo mutuo durante nuestra formación profesional, más que compañeros los puedo llamar amigos.

## **Agradecimientos**

### **A la Empresa SANOFI**

Quiero agradecer a la empresa SANOFI y en especial al Dr. Juan Wong Mc Clure por la oportunidad y el apoyo otorgado al desarrollar este Trabajo Final de Graduación.

### **Al Dr. Abel Salas Mora**

Por guiarme durante la realización de este proyecto con sus consejos y por la formación brindada como profesor en los cursos del programa de maestría.

### **A la Dra. Alejandra Vargas Garita**

Agradezco de manera sincera y especial por su amabilidad en el apoyo para desarrollar este proyecto, así como también en el apoyo de mis labores dentro de la empresa SANOFI.

### **A todos los profesores**

Por la paciencia, esfuerzo y ayuda en el proceso de formación profesional. Muchas gracias por desarrollar en cada uno de los estudiantes el deseo por buscar un mejor mundo donde vivir.

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con Énfasis en Gerencia.”

---

M.A.E Roque Rodríguez Chacón

**Profesor Guía**

---

Dr. Abel Salas Mora

**Lector y Profesor de Posgrado**

---

Dra. Alejandra Vargas Garita M.B.A

**Lectora de Empresa**

---

Dr. Aníbal Barquero Chacón

**Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas**

---

Bayron Agüero Gómez

**Sustentante**

## Tabla de contenidos

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos .....	iii
Hoja de aprobación.....	iv
Resumen.....	xi
Lista de Cuadros.....	xii
Lista de Tablas.....	xiii
Lista de figuras.....	xiv
Capítulo I:Descripción de la industria farmacéutica en Costa Rica y las perspectivas teóricas referentes a la propuesta de mejora del clima organizacional....	1
1.1 Contextualización de la industria farmacéutica en el mundo. ....	2
1.1.1 Reseña histórica de la industria farmacéutica en el mundo. ....	2
1.1.2 La industria farmacéutica mundial .....	5
1.1.2.1 Principales países productores.....	5
1.1.2.2 Principales países importadores y exportadores .....	5
1.1.2.2.1 Países importadores.....	5
1.1.2.2.2 Países exportadores.....	6
1.1.2.3 Economía de la industria farmacéutica en el mundo .....	7
1.1.2.3.1 Situación general del mercado farmacéutico.....	7
1.1.2.3.2 Oferta y demanda.....	8
1.1.2.3.3 Precio .....	9
1.1.2.3.4 Productos competidores.....	9
1.2 Contextualización de la industria farmacéutica en Costa Rica. ....	9
1.2.1 Reseña histórica de la industria farmacéutica en Costa Rica.....	9
1.2.2 Tendencias de la industria farmacéutica costarricense .....	10

1.2.3 La industria farmacéutica en Costa Rica .....	12
1.2.3.1 Estructura de la industria farmacéutica en Costa Rica .....	12
1.2.3.1.1 Sector productor .....	12
1.2.3.1.2 Sector institucional .....	12
1.2.3.1.3 Sector exportador .....	12
1.2.3.1.4 Sector importador-distribuidor .....	13
1.2.3.1.5 Canales de distribución .....	13
1.2.4 Principales puntos de venta para la industria farmacéutica.....	13
1.2.4.1 Farmacias, clínicas y hospitales privados .....	13
1.2.4.2 Caja Costarricense de Seguro Social.....	14
1.2.5 Importancia económica de la industria farmacéutica en Costa Rica .....	14
1.2.5.1 Perfil de las importaciones y exportaciones en la industria farmacéutica en Costa Rica.....	14
1.2.6 Legislación para la industria farmacéutica en Costa Rica .....	15
1.2.6.1 Legislación para registros sanitarios y estándares de calidad.....	15
1.3 Aspectos conceptuales.....	16
1.3.1 Concepto de clima organizacional.....	16
1.3.2 Importancia del clima organizacional.....	17
1.3.3 Características del clima organizacional .....	18
1.3.4. Diferencias entre clima organizacional y cultura organizacional .....	19
1.3.5 Funciones del clima organizacional .....	20
1.3.7 Actitud y satisfacción en el trabajo .....	23
Capítulo II: Descripción del entorno y clima organizacional de la empresa SANOFI ....	26
2.1 Aspectos Generales de la empresa SANOFI.....	27
2.1.1 Reseña Histórica .....	27
2.1.2 Marco estratégico de la organización .....	29
2.1.2.2 Estructura organizativa.....	31

2.2 Entorno de la empresa SANOFI .....	33
2.2.2 Especialidades .....	34
2.2.3 Enfermedades Cardiovasculares.....	35
2.2.4 OTX.....	36
2.2.5 OTC.....	36
2.2.6 Productos genéricos.....	36
2.3 Ubicación y Tamaño de la empresa .....	37
2.4 Descripción del servicio y productos de la empresa .....	37
2.4.1 Descripción del servicio de la empresa .....	37
2.4.2 Descripción de los productos de la empresa .....	37
2.5 Distribuidores de los productos SANOFI .....	42
2.6 Clientes.....	43
2.7 Descripción del proceso de venta.....	44
2.7.2 Fábrica .....	45
2.7.3 Distribuidores .....	46
2.7.4 Farmacias.....	46
2.7.5 Representante médico .....	47
2.7.6 Medios de comunicación .....	48
2.8 Principales competidores de la empresa SANOFI.....	48
2.8.1 Principales competidores del área terapéutica de productos cardiovasculares .....	49
2.8.2 Principales competidores del área terapéutica de productos de diabetes....	50
2.8.3 Principales competidores del área terapéutica de productos de oncología..	50
2.8.4 Principales competidores del área terapéutica de productos OTX.....	50
2.8.5 Principales competidores del área terapéutica de productos de OTC.....	52
2.8.6 Principales competidores del área terapéutica de productos genéricos.....	52
2.9 Situación económica actual de la empresa SANOFI .....	52

2.10 Descripción del clima Organizacional de la empresa SANOFI .....	54
2.10.1 Principales factores internos del clima organizacional de la empresa SANOFI .....	55
Capítulo III: Investigación: Estudio de campo y Análisis de los factores internos del clima organizacional de la empresa SANOFI.....	71
3.1 Justificación de la investigación.....	72
3.2 Objetivo general y objetivos específicos de la investigación .....	73
3.2.1Objetivo general .....	73
3.2.2 Objetivos específicos.....	73
3.3 Metodología de investigación .....	74
3.5 Definición de la muestra .....	75
3.6 Instrumento de recolección de la información .....	75
3.7 Recolección de la información .....	75
3.8 Presentación de los resultados obtenidos .....	76
3.8.1 Análisis de los datos generales .....	76
3.8.2 Análisis del factor estructura .....	76
3.8.3 Análisis del factor identidad.....	80
3.8.4 Análisis del factor liderazgo.....	83
3.8.5 Análisis del factor responsabilidad .....	87
3.8.6 Análisis del factor motivación .....	89
3.8.8 Análisis del factor relaciones internas .....	94
3.8.9 Análisis del factor cooperación.....	100
3.8.10 Análisis del factor comunicación.....	103
3.8.11 Análisis del factor Resolución de conflictos.....	106
3.9 FODA del clima organizacional de la empresa SANOFI.....	109
Capítulo IV: Desarrollo de la propuesta de mejora del clima organizacional para la empresa SANOFI.....	112
4.1 Justificación de la propuesta.....	113

4.2 Objetivo de la propuesta .....	113
4.3 Desarrollo de la propuesta para mejorar el clima organizacional de la empresa SANOFI .....	114
4.3.1 Necesidad de elaborar un manual y una guía para la creación o modificación de procedimientos internos.....	115
4.3.1.1 Manual de redacción de un procedimiento .....	116
4.3.1.2 Guía de redacción de un procedimiento .....	117
4.3.2 Necesidad de aplicar la metodología Seis Sigma para mejorar la gestión de los procesos .....	117
4.3.3 Necesidad de desarrollar una estrategia para fortalecer el nivel de identidad de los colaboradores hacia la empresa SANOFI .....	120
4.3.3.1 Estructura y objetivos de la estrategia .....	121
4.3.3.1.1 Fase I: Constitución.....	121
4.3.3.1.2 Fase II: Ejecución.....	121
4.3.3.1.2.1 Objetivos específicos de los talleres.....	122
4.3.3.1.3 Fase III: Evaluación .....	122
4.3.3.1.4 Plan de acción de la constitución, ejecución, talleres y evaluación para el desarrollo de la estrategia para fortalecer el nivel de identidad de los colaboradores hacia la empresa SANOFI .....	123
4.3.4 Necesidad de desarrollar en la organización un equipo gerencial especializado que estimule las relaciones internas, motive y recompense a los colaboradores de la empresa SANOFI.....	130
4.3.4.1 Relaciones internas.....	132
4.3.4.1.1 Justificación de la estrategia para mejorar las relaciones internas.....	133
4.3.4.2 Motivación .....	133
4.3.4.3Recompensa .....	134
4.3.5 Necesidad de reforzar las estrategias de comunicación interna para garantizar la fluidez de la comunicación entre la empresa y los colaboradores ..	135

4.3.6 Necesidad de reforzar el proceso de resolución de conflictos entre las jefaturas y los colaboradores.....	136
4.4 Justificación económica de la propuesta .....	138
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones .....	141
5.1 Conclusiones .....	142
5.2 Recomendaciones .....	145
Bibliografía.....	147
Anexos .....	150

## **Resumen**

Actualmente, la empresa SANOFI ha realizado cambios importantes en el manejo de sus operaciones internas (Estructura organizacional, cambios en procesos, nuevos procedimientos, etc.) lo cual ha impactado en el clima organizacional de la empresa, ocasionando distintos criterios de satisfacción e insatisfacción en relación con la actividad interna de la empresa.

Debido a la complejidad que últimamente representa la actividad de la empresa, sus procesos y procedimientos internos se encontró la importancia de evaluar la satisfacción e insatisfacción que ha podido generar los cambios anteriormente mencionados y así plantear una propuesta que involucre la mejora en el clima organizacional empleando los conocimientos que se han adquirido en el Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas relacionados al área Gerencial.

Para realizar esta propuesta de mejora del clima organizacional para empresa SANOFI, se analizarán los factores internos de la empresa: estructura, identidad, liderazgo, responsabilidad, motivación, recompensa, relaciones internas, cooperación, comunicación y conflictos

## **Lista de Cuadros**

Cuadro 1 FODA clima organizacional de la empresa SANOFI .....	110
Cuadro 2 Plan de acción de la Fase I: Constitución .....	123
Cuadro 3 Plan de acción de la Fase II: Ejecución.....	125
Cuadro 4 Taller I .....	126
Cuadro 5 Taller II .....	127
Cuadro 6 Taller III .....	128
Cuadro 7 Plan de acción de la Fase III: Evaluación.....	129
Cuadro 8 Resumen del presupuesto para invertir en la propuesta de mejora del clima organizacional para la empresa SANOFI según los objetivos planteados	139

## Lista de Tablas

Tabla 1 Conocimiento de la misión de la empresa SANOFI .....	82
Tabla 2 Conocimiento de la visión de la empresa SANOFI .....	83
Tabla 3 Conocimiento de los valores de la empresa SANOFI .....	83
Tabla 4 Grado de satisfacción de los colaboradores con respecto del apoyo que brindan los jefes inmediatos.....	85
Tabla 5 Percepción de los colaboradores con respecto del apoyo que brindan los jefes inmediatos con herramientas para el desarrollo de las labores en la empresa SANOFI.....	86
Tabla 6 Percepción de los colaboradores con respecto del grado de responsabilidad de la empresa SANOFI hacia los colaboradores. ....	89
Tabla 7 Resultado de consultar a los colaboradores de la empresa SANOFI sobre si han recibido motivación en los últimos 6 meses por parte de los jefes inmediatos .....	92
Tabla 8 Percepción de los colaboradores con respecto de las relaciones entre colaboradores de de la empresa.....	95
Tabla 9 Percepción de los colaboradores con respecto de las relaciones entre colaboradores y los jefes inmediatos de la empresa SANOFI .....	99
Tabla 10 Satisfacción de los colaboradores con respecto de las relaciones con los jefes inmediatos de la empresa SANOFI .....	99
Tabla 11 Percepción de los colaboradores con respecto de la cooperación entre colaboradores de los diferentes departamentos de la empresa SANOFI .....	100
Tabla 12 Satisfacción de los colaboradores con respecto de la cooperación entre colaboradores de los diferentes departamentos de la empresa SANOFI .....	101
Tabla 13 Percepción de los colaboradores con respecto de la cooperación entre colaboradores del equipo de trabajo al que pertenece el colaborador de la empresa SANOFI.....	102
Tabla 14 Satisfacción con respecto de la cooperación entre colaboradores del equipo de trabajo al que pertenecen los colaboradores de la empresa SANOFI.....	103
Tabla 15 Satisfacción con respecto de la comunicación entre las jefaturas y los colaboradores de la empresa SANOFI. ....	105
Tabla 16 Satisfacción con respecto de la comunicación entre la empresa SANOFI y los colaboradores.....	106
Tabla 17 Satisfacción con respecto de la resolución de conflictos entre colaboradores por parte de la empresa SANOFI .....	107
Tabla 18 Satisfacción con respecto de la resolución de conflictos entre colaboradores por parte de las jefaturas de la empresa SANOFI.....	109

## Lista de figuras

Figura 1. Esquema de la historia de la empresa SANOFI .....	28
Figura 2 Estructura organizativa de la empresa SANOFI .....	32
Figura 3 Segmentación de ventas por distribuidor .....	43
Figura 4 Segmentación de la venta entre los principales clientes.....	44
Figura 5 Esquema del proceso de venta para los productos de la empresa SANOFI.....	45
Figura 6 Distribución de ingresos según los diferentes segmentos de venta de productos .....	53
Figura 7 Calificación según percepción hacia los cambios realizados en la estructura organizativa de la empresa SANOFI.....	77
Figura 8 Calificación según la percepción de la eficiencia y eficacia en los cambios realizados en la estructura organizativa de la empresa SANOFI.....	78
Figura 9 Percepción del tiempo de respuesta desde que se inicia un proceso hasta que finaliza dentro de la empresa .....	80
Figura 10 Nivel de identificación de los colaboradores con la empresa SANOFI.....	81
Figura 11 Percepción de los colaboradores acerca del liderazgo de los jefes de equipos de trabajo en la empresa SANOFI.....	84
Figura 12 Percepción de los colaboradores hacia el jefe inmediato como mentor en el crecimiento dentro de la empresa SANOFI.....	87
Figura 13 Percepción de los colaboradores de la empresa SANOFI acerca de la carga de responsabilidad en las actividades diarias. ....	88
Figura 14 Percepción de los colaboradores sobre el grado de motivación que se brinda por parte de la empresa SANOFI hacia los colaboradores .....	90
Figura 15 Percepción sobre el grado de motivación como colaborador de la empresa SANOFI.....	91
Figura 16 Percepción del grado de satisfacción de los colaboradores por la motivación otorgada por el jefe inmediato.....	93
Figura 17 Grado de satisfacción con respecto de la recompensa económica y la recompensa no económica en la empresa SANOFI .....	94
Figura 18 Grado de satisfacción con respecto de las relaciones entre los diferentes colaboradores de la empresa SANOFI .....	95
Figura 19 Percepción con respecto de las relaciones entre los integrantes del equipo de trabajo al que el colaborador pertenece dentro de la empresa SANOFI .....	97
Figura 20 Grado de satisfacción de los colaboradores con los compañeros del equipo de trabajo en la empresa SANOFI .....	98
Figura 21 Percepción de los colaboradores hacia el proceso de comunicación entre las jefaturas y los colaboradores de la empresa SANOFI.....	104
Figura 22 Percepción de los colaboradores acerca de la resolución de conflictos entre colaboradores por parte de la empresa SANOFI.....	107

Figura 23 Percepción de los colaboradores acerca del manejo de conflictos entre colaboradores por parte de las jefaturas de la empresa SANOFI.....	108
Figura 24 Seis Sigma.....	120
Figura 25 Estrategias del Equipo Gerencial Especializado para mejorar relaciones internas, motivación y recompensa en la empresa SANOFI.....	131
Figura 26 Estrategia para mejorar las relaciones internas entre colaboradores de la empresa SANOFI.....	132
Figura 27 Guía para desarrollar el proceso de resolución de conflictos entre las jefaturas y los colaboradores .....	138

## **Capítulo I:**

**Descripción de la industria farmacéutica y las perspectivas teóricas referentes a la propuesta de mejora del clima organizacional**

En este capítulo se realiza una descripción de la industria farmacéutica, donde se contextualiza el sector del cual forma parte la empresa SANOFI, ya que es, en esta organización, donde se lleva a cabo el presente trabajo final de graduación; se toma en cuenta para el desarrollo de este capítulo el contexto que caracteriza a la industria farmacéutica nacional e internacional. Además, se incluyen las perspectivas teóricas de los temas fundamentales relacionados con el clima organizacional.

## **1.1 Contextualización de la industria farmacéutica en el mundo.**

### **1.1.1 Reseña histórica de la industria farmacéutica en el mundo.**

La Farmacia es una ciencia y arte cuyo inicio radica desde la Grecia antigua, según Cristoph Friedrich (2003) desde los primeros testimonios literarios, *la Ilíada* y *la Odisea* hasta la escuela aristotélica, en los siglos IV y III antes de nuestra era, donde la teoría sobre la materia expone en los libros de esta escuela, “los problemata aristotélicos”, donde el interés de esta teoría reside en el hecho de que fue la primera teoría de tipo racional que intentaba explicar la naturaleza del medicamento, su difusión en el organismo y su acción.

Con el surgimiento de esta primera teoría se empiezan a fundamentar las principales bases de la farmacia, las cuales en un inicio se mezclaban con las bases que forman parte de la práctica médica. Desde un inicio ya Hipócrates y sus seguidores enseñaban que la enfermedad no era una fatalidad divina y que un médico experimentado podía diagnosticar las diversas dolencias, aliviando y curando con los remedios de origen natural.

Desde, entonces, la Farmacia, en sus esfuerzos por conseguir medicamentos capaces de curar las enfermedades ha adquirido un lugar destacado en la historia de nuestra civilización. En el desarrollo de esta materia farmacéutica, desde las decocciones de hierbas medicinales hasta los revolucionarios procesos de la industria farmacéutica. En cualquier caso esto ilustra que desde mucho tiempo atrás de la mano de la medicina ha estado presente implícita la farmacia, donde la búsqueda de sustancias para recobrar la salud ha estado siempre presente desde la antigüedad, no obstante, la búsqueda del

perfeccionamiento del medicamento inicia hasta el siglo XIX cuando comienza a desarrollarse la industria farmacéutica con una producción en masa.

En la búsqueda del perfeccionamiento del medicamento, se inicia el desarrollo de la industria farmacéutica en Alemania, específicamente, en la ciudad de Paderborn, en la botica de la corte de Paderborn, se realiza el descubrimiento de los alcaloides del opio por el auxiliar de farmacia Friedrich Wilhelm Adam Sertuner en el año 1804, quién inició su aprendizaje junto al farmacéutico de la corte de Paderborn, Franz Anton Cramer.

Friedrich Sertuner se destacó por su interés por las investigaciones científicas desde sus tiempos de aprendiz, aún así fue un completo desconocido en el mundo científico ya que sus publicaciones pasaron inadvertidas y no fueron validadas por la comunidad científica.

La difusión del descubrimiento de Friedrich Sertuner de los alcaloides llega a Francia por medio de Louis Gay-Lus-sac, por aquel entonces Francia era el centro mundial de la investigación analítica vegetal.

Con la publicación del trabajo de Friedrich Sertuner en Francia, algunos científicos franceses colocaron en duda la prioridad del descubrimiento del primer alcaloide, en parte a cierto resentimiento nacional, no obstante, sus métodos para aislar de las plantas los principios activos de carácter básico crearon escuela y sirvieron para el descubrimiento de nuevas bases vegetales y procesos en los que destacaron los farmacéuticos franceses.

Después de los descubrimientos de los diferentes alcaloides, Friedrich Ludwig Koch, farmacéutico alemán, proveniente de la ciudad de Oppenheim, es reconocido como el primer fabricante alemán de alcaloides en gran escala y como uno de los farmacéuticos más destacados en el inicio de la industrialización farmacéutica. Además, es reconocido porque produjo a gran escala la Quinina, otro alcaloide específico para tratar el número creciente de enfermos por paludismo a partir del año 1823, como consecuencia del empantanamiento del río Rin.

Es de destacar que es hasta el año 1837 cuando Hermann Trommsdorff funda en Alemania, en la localidad de Erfurt, la primera fábrica de productos químicos y farmacéuticos, dando el primer paso en la industria farmacéutica y estableciendo una empresa dedicada a la producción masiva de productos químico-farmacéuticos donde, principalmente, se producía a gran escala los alcaloides del opio.

Con base en estos descubrimientos de los diferentes alcaloides, se inicia la producción industrial que marca el inicio de la industria farmacéutica a nivel mundial, puesto que la producción de estos principios activos vegetales eran poco rentables para las farmacias por lo que la producción se desplazó hacia las fábricas químicas originadas por laboratorios de farmacia, donde, inicialmente, los franceses tomaron una posición de liderazgo en cuanto a la síntesis masiva de los alcaloides, pero son los alemanes quienes primeramente toman la iniciativa de crear fábricas consagradas a la producción de estos nuevos fármacos y es así como se consolidaron como los principales productores a grandes escalas de la industria farmacéutica.

Con la llegada del siglo XX, la profesión farmacéutica sufrió una transformación, que no implica decadencia ni involución, sino un cambio y una reorganización a fin de acomodarse a las situaciones que imperaban en la sociedad y en la propia medicina.

En la época de la Primera Guerra Mundial (1914-1918), las farmacias mantuvieron sus centros en la elaboración de los remedios recetados por los médicos, el 90% del trabajo del farmacéutico consistía en la elaboración de los remedios y aunque la industrialización formaba parte del sector solo el 10% del trabajo del farmacéutico correspondía solo a la dispensación de las fórmulas magistrales provistas por la industria.

Después de la Primera Guerra Mundial las transformaciones en los criterios de los fabricantes de drogas, aumentó la proporción de las especialidades medicinales en fórmulas magistrales provistas por la industria y disminuyó la elaboración de remedios preparados directamente por el farmacéutico

## **1.1.2 La industria farmacéutica mundial**

### **1.1.2.1 Principales países productores**

La industria farmacéutica se presenta dentro de un mercado dinámico y de constantes cambios. La industria farmacéutica incluye operaciones de descubrimiento, desarrollo y distribución de medicamentos; está caracterizada por alto crecimiento, procesos globales y una alta inversión en investigación y desarrollo.

Durante las últimas tres décadas la industria farmacéutica mundial ha sido escenario de cambios que han modificado la naturaleza y la dinámica de la competencia tecnológica, adquiriendo una creciente importancia a la investigación y el desarrollo. Surge un nuevo paradigma basado en alianzas estratégicas entre las empresas farmacéuticas, enlazadas por emprender esfuerzos conjuntos en la investigación y el desarrollo de nuevas moléculas y así reducir costos. Estas alianzas estratégicas entre las empresas farmacéuticas han contribuido a delinear una nueva organización dentro de la industria mundial de producción y distribución de medicamentos.

La producción mundial de medicamentos se concentra, principalmente, en países altamente industrializados como Alemania, Bélgica, Suiza, Francia, Estados Unidos y Reino Unido. También, se incluye en contraparte a otros países desarrollados como Australia, Canadá, Islandia, Corea, Noruega, Singapur y Suiza y otros países emergentes como Taiwán, México, Brasil y Turquía.

La producción de medicamentos de estos países altamente industrializados está sustentada por la investigación y desarrollo, según estadísticas de la Organización Mundial de Comercio al año 2013 Alemania se consagra como el país con mayor producción de medicamentos para la venta a nivel mundial, seguido por Suiza, Bélgica, Estados Unidos, Francia y Reino Unido.

### **1.1.2.2 Principales países importadores y exportadores**

#### **1.1.2.2.1 Países importadores**

En relación con las importaciones, Estados Unidos se identifica como el principal país destino de la importaciones de la presente década, según las estadísticas del

año 2013 publicadas por la Organización Mundial de Comercio, Estados Unidos destina un valor de US\$67,345.8 millones a la importación de medicamentos. No obstante, a pesar de que Estados Unidos es el mayor importador de productos farmacéuticos, se debe destacar que las exportaciones han decrecido debido a que las empresas farmacéuticas han des-localizado varias de sus actividades en filiales ubicadas en otros países industrializados o en países con economías emergentes, esto a pesar de que la gran mayoría de empresas farmacéuticas líderes mundiales son de origen Norteamericano.

Las filiales de los países industrializados son del interés de las empresas norteamericanas por sus equipos de investigaciones consolidadas y aquellas en países emergentes por los salarios relativamente menores de los investigadores o trabajadores de planta para producir el medicamento final.

Alemania se sitúa como segundo país como más importaciones de medicamento en el mundo, según las estadísticas del año 2013 publicadas por la Organización Mundial de Comercio, Alemania destina un valor de US\$46,479.9 millones para la importación de medicamentos.

Por otro lado, según las estadísticas del año 2013 publicadas por la Organización Mundial de Comercio, establecen que Bélgica es el tercer país con más importación de medicamentos, con un monto que asciende a un valor de US\$40,872.3 millones. El cuarto y quinto lugar en cuanto a valor de importaciones de medicamentos es para Francia y Reino Unido, cuyas importaciones se encuentran con un valor de US\$29,794.0 y US\$28,937.9 millones respectivamente.

En Valor de importaciones se puede destacar que Países Bajos ha visto impactado con una tendencia a reducir el valor de sus importaciones de medicamentos, ya que el valor de sus importaciones cayó desde el año 2009 al año 2013 y se ha reducido de US\$27,150.9 millones a US\$17,415.8 millones.

#### **1.1.2.2 Países exportadores**

El crecimiento de la industria farmacéutica en materia de exportación ha sido importante en la presente década ya que se asocia a los cambios en la competencia internacional como parte del proceso de globalización. La

emergencia de nuevos productores de medicinas y un incremento de la internalización de la investigación y desarrollo, las fusiones y adquisiciones y los importantes flujos de inversión de las empresas farmacéuticas ha favorecido los flujos comerciales del sector de medicamentos.

Actualmente, en el campo de las exportaciones es notoria una creciente especialización productiva de medicamentos por parte de los países europeos que los potencia como exportadores de productos farmacéuticos. En particular, se destaca Alemania, se ha colocado como el más importante exportador de medicamentos. Según las estadísticas de la Organización Mundial de Comercio del año 2013, Alemania lidera las exportaciones con un valor de US\$75,624.6 millones. En segundo lugar de exportaciones, Suiza tiene un valor de US\$62,382.9 millones, manteniendo la tendencia de crecimiento desde el inicio de la década del año 2000.

Bélgica y Estados Unidos durante el año 2013 mantuvieron una diferencia significativa en el valor de las exportaciones, respectivamente fue de US\$48,965.5 y US\$44,387.0 millones. Sin embargo, es importante destacar del año 2005 al año 2013, Estados Unidos logra desplazar a Francia al quinto lugar en valor de exportaciones de medicamentos.

En 2013 países con economías emergentes como China, India y Singapur, se han posicionado dentro de los 20 principales países exportadores de medicamentos, este comportamiento dentro del mercado farmacéutico mundial se ha fortalecido desde el año 2005 logrando la notoriedad del potencial como exportadores de medicamentos.

### **1.1.2.3 Economía de la industria farmacéutica en el mundo**

#### **1.1.2.3.1 Situación general del mercado farmacéutico**

El mercado de medicamentos de la industria farmacéutica es uno de los mercados que más crece a nivel mundial. Según el Institute for Healthcare Informatics (IMS), en el informe más reciente del año 2013, estimó la venta en el mercado de medicamentos con un valor de US\$640 mil millones.

Los mercados emergentes y de Asia Pacífico obtuvieron el mayor crecimiento de las ventas en un 10%, el crecimiento de los mercados emergentes se ha reflejado en un mayor gasto en el cuidado de la salud por parte de los gobiernos como por parte de la población, empujando la proporción de las ventas totales de esta región hasta el 22% de crecimiento para el 2013.

Las ventas de Europa se mantuvieron en gran parte sin cambios, en el 24% del total. Las ventas farmacéuticas norteamericanas fueron de US\$274 mil millones, lo que representa 43% del mercado.

### **1.1.2.3.2 Oferta y demanda**

La industria farmacéutica se encuentra altamente globalizada, con empresas internacionales que adquieren cada vez más participación en el mercado de medicamentos y que, a la vez, dependen del continuo incremento de la demanda de medicamentos para lograr realizar los intercambios comerciales que se conviertan en ingresos para la empresa.

En la actualidad, la demanda de medicamentos ha sido definida por el crecimiento demográfico, el aumento de la prosperidad en los mercados emergentes, los cambios globales en el estilo de vida y las respuestas de los gobiernos a estas dinámicas, siendo éstas las variables, que principalmente, estimulan la necesidad de medicamentos y otros productos de cuidado de la salud en el futuro.

La oferta se ha caracterizado, principalmente, por depender en gran medida por las regulaciones farmacéuticas a cargo de los organismos sanitarios de cada país. Además, influye en la oferta de medicamentos factores como el costo de producción, que, actualmente, ha tomado un rol importante ya que las empresas buscan maximizar sus utilidades.

También, influyen, en la oferta de medicamentos, la situación sanitaria del país (incluyendo los perfiles demográficos, epidemiológicos y el sistema de servicios de salud), la condición socioeconómica de la población, sus patrones culturales, los niveles de desarrollo del sector empresarial farmacéutico (en cuanto a producción y comercialización).

### **1.1.2.3.3 Precio**

El precio de los medicamentos a nivel mundial presentan variaciones, al estudiar la evolución temporal de los medicamentos al interior de cada país se ha postulado que los precios varían de forma más similar a otros bienes no transables (como los servicios de salud) que a bienes con un creciente nivel de intercambio comercial. Este comportamiento es notable considerando que el intercambio comercial (especialmente intra-bloque) crece de manera significativamente.

### **1.1.2.3.4 Productos competidores**

En el mundo se incrementa la participación de productos competidores, actualmente, la aparición de medicamentos genéricos, cuyo crecimiento es visible porque la cantidad de unidades vendidas va en aumento, ya que este segmento de mercado ofrece un precio inferior comparado con los productos con patente, no obstante, aunque las empresas crecen en unidades los ingresos de estas empresas de productos genéricos crecen a un ritmo menor.

## **1.2 Contextualización de la industria farmacéutica en Costa Rica.**

### **1.2.1 Reseña histórica de la industria farmacéutica en Costa Rica**

Según Ronny Viales Hurtado (2003) en su libro *El Colegio de Farmacéuticos y la institucionalización en Costa Rica* menciona que el nacimiento de la industria farmacéutica nacional inicia cuando en 1923 se crea la Ley Sobre Protección a la Salud Pública, ésta establece la reglamentación sobre la importación de medicamentos de patente extranjera, la cual instauró como requisito que: *“La persona que solicita el permiso de venta deberá presentar al Colegio de Farmacéuticos la fórmula exacta del medicamento o preparado, el cual, una vez aceptado, podrá someterse a la venta haciendo conocer en la etiqueta del envase su composición”*.

En Costa Rica, la industria farmacéutica comienza a desarrollarse fuertemente cuando en la década de 1930 comenzó la importación de medicamentos producidos en el extranjero, con productos fabricados por compañías como Lambert Pharmacal Co., Barclay y Compañía., Dexna laboratorios y Jayne y Son, provenientes de Estados Unidos; Dowettycui Freres, de Francia y Smith, E. Tosse

y Compañía; de Alemania, los cuales eran adquiridos mediante casas importadoras para luego ser comercializados en las farmacias.

En el año 1973, La Ley de Salud restringió la importación y distribución de medicamentos sólo a las personas inscritas en el Ministerio de Salud, previamente registradas en el Colegio de Farmacéuticos. Además, para inscribir un medicamento debía presentar un comprobante del registro sanitario del país de origen y un comprobante del análisis del producto, extendido por un laboratorio, que garantizara su calidad de acuerdo con la Farmacopea Oficial.

Dentro de la industria farmacéutica de Costa Rica se desarrolla un importante fenómeno cuando se incorpora la producción de medicamentos por parte empresas nacionales, las cuales se han desarrollado en los últimos sesenta años, este sector se caracteriza por tener relación directa con la salud y ha sido de alta relevancia a nivel social, ya que a través de la historia costarricense el Gobierno ha velado por el bienestar social creando un sistema de salud nacional a bajo costo y donde la participación de la empresa nacional productora de medicamentos ha tomado un rol proactivo.

En el desarrollo de la industria farmacéutica en Costa Rica, se debe mencionar que el rol de los distribuidores, rol que ha sido sumamente importante, ya que el distribuidor se ha convertido en la conexión como proveedor para farmacias, clínicas, hospitales, mayoristas, minoristas hasta llegar al consumidor final.

Actualmente, la industria farmacéutica de Costa Rica se encuentra constituida por 70 empresas nacionales y extranjeras, ya sean para uso humano o veterinario, así como con empresas que producen medicamentos derivados de productos naturales.

### **1.2.2 Tendencias de la industria farmacéutica costarricense**

El empuje de numerosos empresarios costarricenses y extranjeros en el país ha desarrollado en los últimos sesenta años una industria farmacéutica fuerte que se caracteriza por producir e importar medicamentos.

La búsqueda de la competitividad ha sido el principal pilar de la industria farmacéutica nacional y es por esto que ha experimentado un desarrollo que va

de la mano con el avance científico y tecnológico, incluyendo las inversiones necesarias para cumplir con las buenas prácticas de manufactura y con los estándares de calidad internacional requeridos.

Costa Rica, por su papel destacado en materia de salud, proporciona a la industria farmacéutica un rol importante dentro del campo de la salud, por lo que esta industria ha tomado un rol proactivo que marca un liderazgo en la región centroamericana en cuanto a la producción, importación y exportación de fármacos de última tecnología.

En la actualidad, las empresas productoras nacionales pertenecientes a la industria farmacéutica costarricense tienen uno de los retos más fuertes, ya que se enfrentan ante los altos costos de producción de medicamentos y la dificultad para conseguir fondos o capitales de inversión.

Por otro lado, las empresas farmacéuticas extranjeras productoras que han ingresado dentro de la industria farmacéutica nacional han marcado otro papel importante en el desarrollo de la industria, esto debido a que hay una serie de necesidades sanitarias que han estado desatendidas y por medio de estas empresas se ha logrado satisfacer esas necesidades descubiertas con la importación de productos farmacéuticos específicos para enfermedades más complejas.

Dentro de los principales aspectos que definen el sector farmacéutico se puede definir que, actualmente, la competencia es agresiva e intensa, esto debido a que las empresas de la industria farmacéutica, tanto nacionales como extranjeras tienen alianzas estratégicas con diferentes distribuidores de medicamentos, lo que ha generado que el mercado para este sector sea complejo.

En el desarrollo de la industria farmacéutica, los distribuidores de medicamentos de las empresas productoras nacionales y las extranjeras han tomado un papel relevante para que estas empresas puedan desarrollar la comercialización de los diferentes productos. Actualmente, el mercado de distribución sigue en crecimiento y de acuerdo con información de la página del Colegio de Farmacéuticos de Costa Rica se encuentra que existen doscientos dos droguerías o distribuidoras inscritas oficialmente.

El futuro del sector farmacéutico se orienta por continuar hacia el crecimiento constante de la industria farmacéutica, ya que está ligado al incremento de la expectativa de vida de la población por la intervención del sistema de seguridad social, es por esto que la industria farmacéutica nacional de empresas, tanto nacionales como extranjeras se direccionan hacia la importación, desarrollo, producción y comercialización de medicamentos que mejoran, prolonguen y salven la vida de la población.

### **1.2.3 La industria farmacéutica en Costa Rica**

#### **1.2.3.1 Estructura de la industria farmacéutica en Costa Rica**

##### **1.2.3.1.1 Sector productor**

La participación de Costa Rica en el mercado de producción de medicamentos se ha mantenido estable, pero con una baja participación de mercado, según datos de la Comisión para América Latina y el Caribe (CEPAL), Costa Rica en el año 2006 tenía 1,9% de participación en el mercado mundial de medicamentos, mientras que para el año 2012 se encuentra 2,30% de participación el mercado mundial. La actividad productora de medicamentos se puede ver beneficiada con un crecimiento importante, no obstante, es un sector que necesita de inversión económica para la investigación y el desarrollo de productos innovadores.

##### **1.2.3.1.2 Sector institucional**

El sector institucional está compuesto principalmente por la Caja Costarricense de Seguro Social (C.C.S.S), entidad que se caracteriza por ser el importador mayoritario de medicamentos en Costa Rica. La C.C.S.S regula y administra las compras de medicamentos para satisfacer las necesidades de medicamentos del sistema de seguridad social, principalmente, en centros de salud públicos y sus respectivas Farmacias. Las compras que realiza la C.C.S.S se efectúan mediante un sistema de licitaciones públicas, en las cuales los oferentes son empresas productoras nacionales o extranjeras.

##### **1.2.3.1.3 Sector exportador**

El sector exportador se encuentra conformado por subsidiarias de empresas extranjeras establecidas en el país y además, se incluyen los laboratorios

nacionales de mayor tamaño y con capacidad de respuesta ante la demanda de medicamentos en otros países, los laboratorios nacionales producen para la exportación medicamentos genéricos.

#### **1.2.3.1.4 Sector importador-distribuidor**

La C.C.S.S y las empresas farmacéuticas extranjeras son las principales importadoras de medicamentos, no obstante, existen importadores-distribuidores que facilitan el proceso de ingreso de las diferentes categorías de medicamentos. Actualmente, en Costa Rica existen varios importadores-distribuidores, no obstante, este sector del mercado farmacéutico se encuentra concentrado en cuatro grandes distribuidoras. En relación con el sector de importador-distribuidor este tópico se analiza en el siguiente apartado.

#### **1.2.3.1.5 Canales de distribución**

En Costa Rica la comercialización de medicamentos se realiza a través de un distribuidor o comercializador conocido como droguería y se rigen por normas y controles establecidos por el Ministerio de Salud y que deben ser cumplidos para poder realizar la actividad comercial.

En la periódico en El Financiero en digital, en la publicación del 2 de noviembre del 2014, “mercado farmacéutico refleja una agresiva competencia”, Evelyn Fernández Mora, destaca que los principales distribuidores o canales de distribución de medicamentos se centra en cuatro principales distribuidores y su participación de mercado son: Cefa-Fischel como líder con un 37,3%, Farmanova con un 25% de participación y cierra Cofasa con un 19% de participación de mercado.

### **1.2.4 Principales puntos de venta para la industria farmacéutica**

#### **1.2.4.1 Farmacias, clínicas y hospitales privados**

Las farmacias, clínicas y hospitales son un punto de muy venta importante para la industria farmacéutica, en estos establecimientos las diferentes empresas farmacéuticas colocan sus diferentes líneas de medicamentos los cuales son clasificados, según la categoría terapéutica, con el objetivo de que el cliente puede acceder a una amplia gama de productos para tratar las diferentes enfermedades que padece.

### **1.2.4.2 Caja Costarricense de Seguro Social**

La Caja Costarricense de Seguro Social es otro punto de venta importante para la industria farmacéutica, ya que al ser la institución que garantiza la salud de la población, constantemente está realizando compras de diferentes tipos de medicamentos con el objetivo de satisfacer las necesidades de salud de la población en general.

### **1.2.5 Importancia económica de la industria farmacéutica en Costa Rica**

#### **1.2.5.1 Perfil de las importaciones y exportaciones en la industria farmacéutica en Costa Rica**

Según la Organización Mundial del Comercio, Para el año 2013 las importaciones correspondieron a un valor de US\$18,014.3 millones. Las importaciones de Costa Rica tienen principalmente origen de socios comerciales como: Estados Unidos, México, Japón y China. El total de importaciones correspondientes a medicamentos se fijo con un valor de US\$598.1 millones, es preciso señalar que las importaciones de medicamentos han seguido una tendencia creciente

En el caso de las exportaciones del año 2013, éstas alcanzaron un valor de US\$11,603.1 millones, siendo los principales socios comerciales Estados Unidos, Nicaragua, Panamá y China. En lo que respecta de las exportaciones de medicamentos para el año 2010 alcanzaron un valor de US\$301.5 millones, no obstante, la tendencia ha sido en decrecimiento esto porque para el año 2013 las exportaciones de medicamentos alcanzaron un valor US\$239.4 millones.

El perfil de exportación de medicamentos por parte de de la industria farmacéutica costarricense se direcciona hacia los diferentes países de Centroamérica y América de Sur.

Las principales limitaciones para la exportación están relacionadas con el área de información de mercados y en menor medida el trámite de registros sanitarios y las regulaciones del mercado.

En la actualidad, el trámite de registro sanitario ha significado una demora en el proceso de exportación, ya que el procedimiento es distinto en los diferentes países de la región.

Los aranceles se han caracterizado por no impedir el proceso de exportación, ya que por tratarse de medicamentos, en la mayoría de los casos, los productos se encuentran libres de aranceles y de derechos de importación.

### **1.2.6 Legislación para la industria farmacéutica en Costa Rica**

La industria farmacéutica costarricense es regulada por el Ministerio de Salud de Costa Rica y se encarga de aplicar los controles de calidad a los medicamentos. El Ministerio de Salud, principalmente, controla los registros sanitarios y las regulaciones en cuanto al uso de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).

#### **1.2.6.1 Legislación para registros sanitarios y estándares de calidad**

El Ministerio de Salud establece reglamentos y decretos para la aprobación de registros Sanitarios y estándares de calidad. Los principales reglamentos y decretos se mencionan a continuación:

- Reglamento 34480-S. Resolución Pública N° 214-2007 (COMIECO-XLVII) Reglamento Técnico Centroamericano RTCA 11.03.47:07. Productos Farmacéuticos, Medicamentos para Uso Humano, Verificación de la Calidad
- Reglamento 33850-S. Reglamento para los Estudios de Estabilidad de Medicamentos Requeridos para su Registro Sanitario ante el Ministerio de Salud.
- Reglamento 33825-S. Reglamento Centroamericano de Validación de Métodos Analíticos para la Evaluación de la Calidad de los Medicamentos.
- Reglamento 33245-S. Reglamento para el Control de Drogas, Estupefacientes y Psicotrópicos.
- Reglamento 29968-S. Reglamento de Validación de Métodos Analíticos Requeridos para el Registro Sanitario de Medicamentos ante el Ministerio de Salud
- Reglamento 21085-S. Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura para la Fabricación e Inspección de la Industria Farmacéutica
- Reglamento 29444-S. Reglamento de Control Estatal de Medicamentos
- Reglamentos 28496-S. Declara Medicamentos de Libre Venta al Consumidor

- Reglamento 28466-S. Reglamento de Inscripción, Control, Importación y Publicidad de Medicamentos
- Reglamento 3314-S. Reglamento Técnico Centroamericano N° RTCA 11.01.02:04 Productos Farmacéuticos. Etiquetado de Productos Farmacéuticos para Uso Humano.
- Reglamento 32470-S. Reglamento para el Registro Sanitario de los Medicamentos que Requieren Demostrar Equivalencia Terapéutica.

El texto completo que contempla las guías y documentos con los reglamentos y decretos para la aprobación de registros sanitarios se encuentra disponible en la página electrónica del Ministerio de Salud de Costa Rica.

### **1.3 Aspectos conceptuales**

#### **1.3.1 Concepto de clima organizacional**

En la actualidad, es frecuente utilizar el concepto de clima organizacional, no obstante, existen diferentes perspectivas entre los teóricos en aspectos como: si realmente existe un concepto claro para definir lo que se denomina clima organizacional. Por lo tanto, para examinar este concepto, sus aspectos más relevantes y la relación existente con otras variables de la organización y los individuos será necesario contemplar el concepto de varios autores relevantes que han hecho posible la definición de clima organizacional.

El concepto de clima organizacional tiene su inicio en los estudios realizados por Lewin (1939) sobre el comportamiento de los individuos y el ambiente en que se encuentran.

Después del inicio de estos estudios de Lewin (1939), se empezaron a realizar las primeras aportaciones que resaltaron las propiedades y características organizacionales, dominando, en primera instancia, los factores organizacionales o situacionales principalmente por autores como Forehand y Gilmer (1964); Friendlander y Marguiles, (1969).

Según Forehand y Gilmer (1964) el clima organizacional es multidimensional y está formado por un conjunto de características que describen a la organización,

la hacen diferente a otras organizaciones, son duraderas en el tiempo e influyen sobre el comportamiento de los miembros de la organización.

Posteriormente, aparecieron un segundo grupo de definiciones que dieron mayor relevancia a las representaciones cognitivas e interpretaciones, en la que los factores individuales son los determinantes, por aportar esta conceptualización se destacaron autores como James y Jones (1974); James y Sells (1981); Schneider (1975).

En una tercera aproximación conceptual, según Schneider y Reichers (1983), se ha considerado el clima organizacional como un conjunto de percepciones fundamentales o globales que estima la interacción entre la persona y la situación.

El concepto de clima organizacional puede considerarse ambiguo, vago y controvertido. El principal problema para clarificarlo conceptualmente está en considerar, si éste, debería concebirse en términos de los rasgos objetivos de la organización (físicos o estructurales) o de las reacciones subjetivas (perceptuales) respecto de la organización.

La mayoría de las concepciones de clima organizacional hace referencia a las percepciones que el individuo tiene de la organización, acentuando la dimensión psicológica o subjetiva del clima organizacional

### **1.3.2 Importancia del clima organizacional**

Según Munch (2009) Las organizaciones actuales no solo se preocupan por satisfacer las necesidades del cliente, sino que buscan cubrir las necesidades de sus trabajadores. Esto se debe a que el capital humano es un recurso transcendental para lograr los objetivos organizacionales y así favorecer el progreso humano al permitir la autorrealización de sus integrantes.

La importancia del clima organizacional radica en el sentido de que el comportamiento de los trabajadores de una empresa no es consecuencia de los factores organizacionales existentes, sino de las percepciones que el trabajador tenga de estos factores, percepción que, a su vez, está influida por su carga personal cultural. Es decir, la percepciones dependen en buena parte de las interacciones, de las actividades y todas la experiencias que la persona tenga con

su empresa, por lo que clima organizacional lo que hace es reflejar la interacción entre las características del personal y las de la organización.

Según Guillen y Guil (2000) el clima organizacional tiene por objetivo obtener información que proporcione una clara perspectiva del mundo de la organización.

En este sentido, una valoración del clima organizacional permite:

- Obtener información sobre las reacciones, disposiciones y valoraciones de los miembros de la empresa en relación con las diversas variables que intervienen en una organización.
- Disponer información sobre las condiciones laborales.
- Incentivar en las diversas actividades de la organización.
- Potenciar los mecanismos de de comunicación y de relación.
- Obtener una visión integradora de la organización.

El análisis del clima organizacional tiene una importancia en las empresas ya que permite que se evalúen fuentes de conflicto, estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización. Los cambios se pueden direccionar a elementos específicos sin tener que alterar todos los factores del clima organizacional y también prever todos los que puedan surgir.

### **1.3.3 Características del clima organizacional**

Las características del sistema organizacional generan el clima organizacional, impactando en cada uno de los miembros de la empresa .Las características del clima organizacional se relacionan a ciertas propiedades de la organización y es por esto que según Litwin y Stinger (1978), el clima organizacional adquiere un carácter de multidimensional y se caracteriza por estar compuesto por las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional, las cuales originan en una gran variedad de factores, por lo que proponen nueve dimensiones o enfoques para medir y explicar el clima organizacional existente en una determinada empresa.

Los principales factores por considerar son:

- Estructura
- Responsabilidad
- Recompensa

- Desafío
- Relaciones
- Cooperación
- Estándares
- Conflictos
- Identidad

#### **1.3.4. Diferencias entre clima organizacional y cultura organizacional**

Las organizaciones se encuentran definidas por una estructura formal que se define estratégicamente por la alta gerencia, sin embargo, también existe una estructura informal que surge de la interacción y las relaciones entre los individuos y los grupos que conforman la organización.

El clima organizacional se define por las percepciones de los trabajadores hacia la estructura y procesos de la empresa, así como en las percepciones de las relaciones interpersonales entre empleados.

La cultura organizacional es definida por Robbins (2009) como “un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás”. Este sistema de significado compartido es un conjunto de características claves que la organización valora. Las investigaciones sugieren que existen siete características principales que al reunirse capturan la esencia de la cultura organizacional:

- Innovación y aceptación del riesgo: Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- Atención al detalle: Grado que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
- Orientación a resultados: Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.
- Orientación a la gente: Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.

- Orientación a los equipos: Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.
- Agresividad: Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.
- Estabilidad: Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el “*status quo*” en contraste con el crecimiento.

Cabe destacar que el clima organizacional guarda una relación directa con la cultura organizacional, por lo que aunque las definiciones son muy diferentes se complementan cuando es necesario describir y analizar lo que sucede en una organización

### **1.3.5 Funciones del clima organizacional**

La principal función del clima organizacional es tomar en cuenta toda percepción por parte del empleado y que así se sienta importante para la empresa, en un entorno que genere seguridad y con la confianza de poder dar su opinión.

El clima organizacional tiene como principales funciones lograr la vinculación entre el empleado y la empresa, eliminar obstáculos que los empleados tengan para realizar sus labores diarias, mejorar la relación entre el empleado y el jefe, reconocer cuándo el empleado hace de forma excelente sus tareas, permite que el empleado conozca a fondo sus responsabilidades y favorece el apoyo mutuo entre los diferentes integrantes de la empresa.

### **1.3.6 Factores del clima organizacional**

El clima organizacional se caracteriza por ser multidimensional, es decir, que está compuesto por diversos factores, los cuales hacen que el concepto exista. Esto se debe a que el clima organizacional se compone de diferentes aspectos de la organización y de las personas que en ella trabajan, volviéndose complejo explicar la conexión entre la empresa y sus trabajadores.

En los diferentes estudios del clima organizacional, los investigadores han utilizado diversas variables para evaluar las percepciones del ambiente laboral. Para nombrar estas variables diversos autores emplean los términos: componentes, factores o dimensiones.

Dentro de los principales investigadores del clima organizacional, según Litwin y Stringer (1968) proponen nueve dimensiones para explicar el clima organizacional en las empresas, estas dimensiones o factores son los siguientes:

- Estructura: La dimensión de la estructura está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, las políticas, las jerarquías y las regulaciones. Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que se ven enfrentadas en el desarrollo de su trabajo.
- Responsabilidad: Es la dimensión que enfatiza la percepción que tiene el individuo sobre su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo y el crearse exigencias y obligaciones.
- Recompensa: Es la dimensión que se refiere a la percepción que el individuo tiene acerca de la retribución recibida por el trabajo bien hecho.
- Riesgo: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.
- Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto, entre jefes y subordinados.
- Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y otros empleados del grupo.
- Estándares de desempeño: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas, así como las normas de trabajo.
- Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores aceptan opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas que surjan.
- Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización, la cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

Schneider y Bartlett (1968) evaluaron el clima organizacional de las compañías de seguros empleando las siguientes seis dimensiones:

- Apoyo patronal: Esta dimensión evalúa hasta qué punto están los superiores interesados en el progreso de sus colaboradores, en apoyarlos y en mantener un espíritu de cooperación.
- Estructura: Esta dimensión se refiere a las presiones que ejercen los superiores para que sus colaboradores respeten presupuestos conozcan el material a la venta y acaparen nuevos clientes.
- La implicación de nuevos empleados: Esta dimensión se refiere a las preocupaciones de la empresa en cuanto a la selección y formación de nuevos colaboradores.
- Los conflictos inter-agencias: Esta dimensión se refiere a grupos de individuos, en el interior o exterior de la empresa que ponen en entre dicho la autoridad de los administradores.
- La autonomía de los empleados: Esta dimensión se apoya en el grado de independencia de los colaboradores en su trabajo.
- El grado de satisfacción general: Esta dimensión se refiere al grado de bienestar de que sienten los empleados en su trabajo.

Para Likert (1974) el clima organizacional se percibe en función de ocho dimensiones y éstas son:

- Los métodos de mando: Esta dimensión se enfoca en la forma como se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales: Esta dimensión se enfoca en los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación: Esta dimensión se enfoca en la naturaleza de los tipos de comunicación de la empresa, así como en la forma de ejercerlos.

- Las características de los procesos de influencia: Esta dimensión se enfoca en la importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos en la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones: Esta dimensión se enfatiza en la pertenencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planificación: Esta dimensión se enfoca en la forma como se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.
- Las características de los procesos de control: Esta dimensión se enfatiza en el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: Esta dimensión se enfoca a la planificación y a la formación deseada.

En la descripción de las diferentes propuestas de los investigadores más destacados del clima organizacional, se aprecia, en algunos que el nombre de las dimensiones no coinciden entre sí. No obstante, la relación de estas dimensiones se deriva de su conceptualización. Con la descripción de los diferentes factores o dimensiones, se puede tener un criterio para poder evaluar las actitudes de los colaboradores de la organización y así luego analizar todas aquellas actitudes positivas o negativas, de acuerdo con las circunstancias y a la forma como éstas se evalúen.

### **1.3.7 Actitud y satisfacción en el trabajo**

Las actitudes son enunciados de evaluación favorables o desfavorables de los objetos, personas o eventos. Reflejan cómo se siente alguien respecto de algo. Cuando por ejemplo se dice “me gusta mi trabajo” se expresa la actitud hacia el trabajo. No obstante, las actitudes son complejas y al preguntar a las personas hacia un tema específico que involucre las actitudes, es muy probable que respuestas que subyacen sean muy complejas.

Para definir las actitudes que puedan definir el clima organizacional de una empresa, se debe analizar los tres componentes principales de las actitudes. El

componente cognitivo de una actitud se refiere a una creencia de cómo son las cosas y se sitúa como un componente altamente crítico. El componente afectivo se refiere al segmento emocional o sentimental de una actitud. El componente del comportamiento se refiere a la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo.

Concebir que las actitudes tengan tres componentes es útil para su complejidad dentro de las organizaciones y así entender el comportamiento de los individuos y ayuda a definir dentro del clima organizacional la satisfacción en el trabajo de cada uno de los colaboradores.

La satisfacción en el trabajo se define como el sentimiento positivo que resulta de la evaluación de las características del que se desempeña. No obstante, es importante conocer qué tan satisfechas se encuentran las personas que colaboran en la organización ya que esto definirá las actitudes y, por ende, se reflejarán en el clima organizacional de la empresa. Los gerentes tienen la responsabilidad de interesarse en las actitudes de las personas de la organización debido a que alertan sobre problemas potenciales e influyen en el comportamiento de la organización, por ejemplo los empleados satisfechos y comprometidos tienen tasas más bajas de rotación, ausentismo y comportamientos negativos.

Finalmente como conclusión de este capítulo, con el objetivo de conocer una empresa integralmente es necesario comprender el contexto en el cual está inmersa, es por esto que, en la primera parte de este capítulo, se ha contextualizado la industria farmacéutica, puesto que la empresa SANOFI se dedica a comercializar medicamentos para diversas áreas terapéuticas.

También, se debe mencionar que se han analizado las perspectivas teóricas que comprenden el desarrollo de una propuesta de mejora de clima organizacional. La utilidad de conocer los conceptos que caracterizan el clima organizacional, así como la importancia de la revisión y análisis multidimensional de los diferentes factores internos que definen el concepto, se reflejarán en el desarrollo de nuevas propuestas que permitan mejorar el clima organizacional de la empresa por estudiar.

En el siguiente capítulo, se describirá a profundidad la empresa SANOFI con el objetivo de conocer ampliamente el entorno en donde se desarrolla su actividad comercial y además, el clima organizacional y los factores internos que, actualmente, lo componen.

**Capítulo II:**

**Descripción del entorno y clima  
organizacional de la empresa  
SANOFI**

El presente capítulo se desarrolla con base en la información suministrada por la empresa SANOFI y otros medios de información como la página electrónica, informes de labores y perfil empresarial actualizado a diciembre de 2014. Este apartado se enfoca por describir el entorno de operación y los principales aspectos que definen el clima organizacional de la empresa SANOFI.

## **2.1 Aspectos Generales de la empresa SANOFI**

### **2.1.1 Reseña Histórica**

SANOFI es, actualmente, fruto de una larga historia de fusiones y adquisiciones de pequeñas empresas farmacéuticas dedicadas a la medicina y la investigación. La historia de la actual empresa SANOFI se deriva de la fusión de las empresas Aventis y Sanofi- Synthélabo.

Para comprender el desarrollo de la historia de la empresa SANOFI, primeramente, se debe comprender cómo se conformó Aventis. Esta parte de la historia inicia con el nacimiento de la empresa Hoechst Marion Roussel en 1997, cuya formación es por la fusión de las empresas Hoechst, Roussel y Marion. En 1863, un grupo de químicos y trabajadores se embarcaron en la fabricación de tintes en una pequeña fábrica al oeste de la ciudad alemana de Höchst. Este fue el origen de la compañía Hoechst, que se fusionó con Roussel (fundada en 1911) para crear Hoechst Marion Roussel.

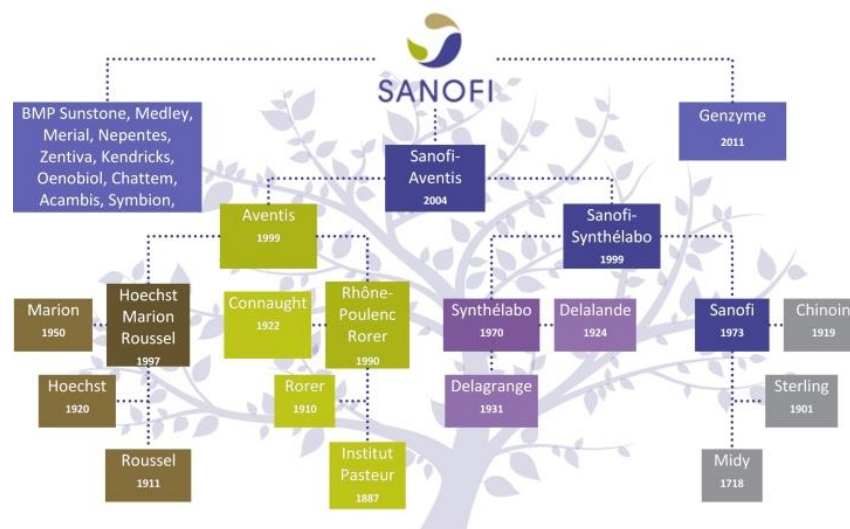
En 1860, el farmacéutico Etienne Poulenc creó Wittmann et Poulenc Jeune, para luego formar parte de de Rhone-Poulenc Rorer.

En 1999, por la fusión entre Hoechst Marion Roussel Y de Rhone-Poulenc Rorer nace la empresa Aventis.

Por otro lado, la historia de SANOFI también se nutre por la conformación dada por la fusión Sanofi-Synthélabo. La historia inicia cuando en 1718 nace la empresa Midy, la cual pasa a llamarse Clin Midy en 1971. En 1973, las empresas Clin Midy, Chinoln y Sterling conforman la empresa Sanofi. Por otro lado, la empresa Synthélabo es creada por la fusión de las empresas Robert, Carrière y Dausse, Delagrangre y Delalande. Los grupos Sanofi y Synthélabo se fusionaron en Mayo de 1999 para crear uno de los grupos farmacéuticos de referencia.

En agosto del 2004, Sanofi-Synthelabo adquirió Aventis y en mayo de 2011, Sanofi-Aventis simplificó su nombre y pasó a llamarse simplemente SANOFI. En 2011, SANOFI adquiere la empresa Genzyme, empresa que opera en el mercado de productos de biotecnología. Adicionalmente, SANOFI ha adquirido empresas innovadoras dentro del mercado farmacéutico y logrando su plan de diversificación en el mercado. Algunas de las empresas reconocidas a nivel mundial y que han sido adquiridas por SANOFI son: BMP Sunstone, Medley, Merial, Nepentes, Zentiva, Kendricks, Oenobiol, Chattem, Acambis, Symbion y recientemente la empresa Genfar que aporta medicamentos genéricos con el objetivo de lograr diversificar las actividades comerciales de la empresa en un nuevo nicho. En resumen se puede observar el resumen de la historia de SANOFI en el siguiente esquema:

**Figura 1 Esquema de la historia de la empresa SANOFI**



**Fuente: Página electrónica, empresa SANOFI, Enero 2015**

En Costa Rica, la compañía SANOFI inicia su operación en el año 1984 como Synthelabo, iniciando en el mercado costarricense sólo con el área terapéutica Cardiovascular. Posteriormente, al inicio de la operación se fueron incorporando las distintas áreas terapéuticas debido a las fusiones y adquisiciones que la compañía ha tenido a nivel mundial, con esto ha logrado completar un portafolio de productos que cubren diversas áreas terapéuticas. Se puede definir a SANOFI como una empresa que se ha dedicado desde hace 30 años ha ofrecer productos

farmacéuticos de alta calidad, seguridad y eficacia en el beneficio de la salud de la población costarricense.

## **2.1.2 Marco estratégico de la organización**

### **2.1.2.1 Misión, Visión, Valores y Objetivos de la empresa SANOFI**

La cultura organizacional de la empresa SANOFI es transmitida a todos los países en donde se encuentre basada la empresa, con el objetivo de que esto todos sus empleados conozcan la misión, visión, normas, hábitos y valores compartidos que dan forma a la organización.

#### **2.1.2.1.1 Misión**

La empresa SANOFI, según información obtenida de su página electrónica, define su misión global así: Somos un líder global diversificado del cuidado de la salud centrado en las necesidades de los pacientes, en el centro de todo lo que hacemos está el paciente. A través de nuestros medicamentos, ayudamos a prevenir y tratar a aquellas personas que lo necesitan. Actuando con nuestros asociados para proteger la salud y responder a la esperanza de 6 mil 800 millones de personas potenciales usuarios de productos del cuidado de la salud.

#### **2.1.2.1.2 Visión**

La visión global de la empresa, según información obtenida de su página electrónica, está enfocada en ser una empresa que logre construir un negocio sostenible y rentable que aporte soluciones innovadoras y al mismo tiempo, ayude a mejorar el acceso a los medicamentos y la asistencia sanitaria. Demostramos liderazgo, tanto en los logros comerciales como en las comunidades en las cuales operamos. Deseamos ser reconocidos por nuestra habilidad de transformar la innovación científica en esperanza y soluciones para los pacientes.

#### **2.1.2.1.3 Valores**

Los principales valores que guían a cada colaborador son: Confianza, integridad, innovación, solidaridad y respeto.

### **2.1.2.1.3.1 Confianza**

Los colaboradores deben de Confiar en hacer el trabajo y esforzarse por lograr los mejores resultados y además, deben de desafiarse continuamente en hacer lo correcto.

### **2.1.2.1.3.2 Integridad**

Los colaboradores deben hacer todo lo posible para actuar con ética y continuamente garantizar los más altos estándares de calidad

### **2.1.2.1.3.3 Innovación**

En SANOFI se debe de sentir un ambiente animado a compartir ideas innovadoras y pensamientos novedosos, a través de los cuales se pueda hacer la diferencia.

### **2.1.2.1.3.4 Solidaridad**

En SANOFI los colaboradores se deben sentir orgullosos de contribuir con una compañía que se preocupa por las personas y actúa conscientemente dando respuesta a las necesidades de salud de las poblaciones alrededor del mundo.

### **2.1.2.1.3.5 Respeto**

Todos los colaboradores de SANOFI son valiosos. La gente debe de reconocer la contribución al logro de resultados y se deben de escuchar mis opiniones.

### **2.1.2.1.4 Objetivos de la empresa**

Según información suministrada por el señor Juan Wong Mc Clure, Gerente de ventas de área, en la estrategia planteada por la empresa SANOFI, los objetivos de la empresa se enfoca hacia tres pilares fundamentales para generar un crecimiento sostenible. Los principales objetivos de la empresa son:

#### **2.1.2.1.4.1 Aumentar la innovación en investigación y desarrollo**

La investigación y el desarrollo son elementos fundamentales dentro de la empresa SANOFI, los avances científicos hacen que el empleo de los fármacos en el tratamiento de las enfermedades sea cada vez más específico y eficaz. SANOFI

ha construido y renovado una organización de investigación y desarrollo centrado en satisfacer las necesidades no cubiertas de los pacientes y así ofrecer soluciones verdaderamente innovadoras.

#### **2.1.2.1.4.2 Aprovechar las oportunidades de crecimiento externo**

La industria farmacéutica se encuentra en constante cambio, las necesidades de atención médica y los avances en materia científica han hecho que lleguemos a la conclusión de que es necesario diversificar y buscar nuevas alianzas y adquisiciones para hacer crecer el negocio. SANOFI ha tenido éxito en la búsqueda de la mejor ciencia, las mejores empresas para adquirir y ha considerado el negocio en áreas específicas tales como la diabetes, oncología, enfermedades raras y se continúa buscando nuevas oportunidades.

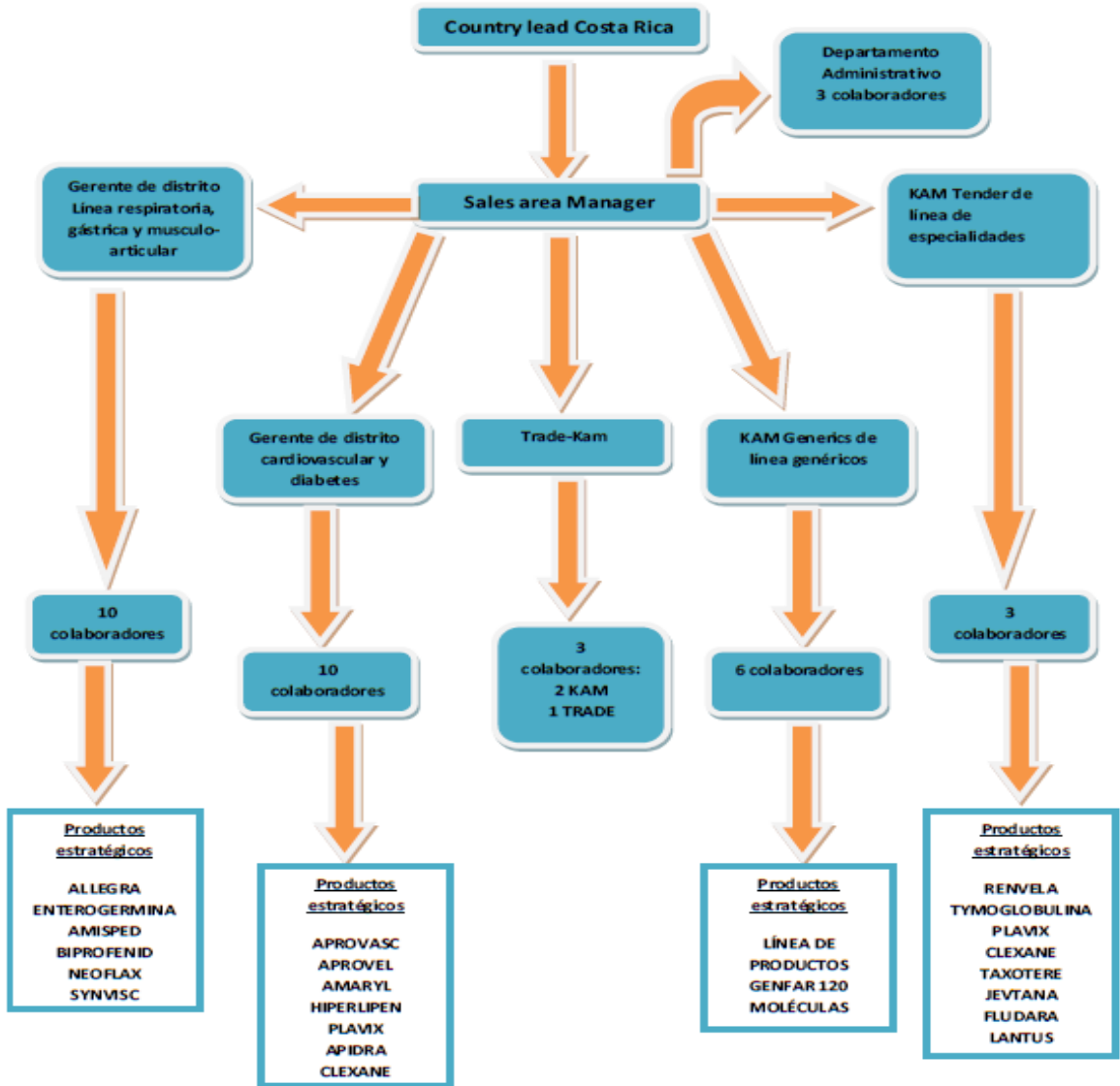
#### **2.1.2.1.4.3 Adaptar las estructuras del grupo a los retos futuros**

Las empresas exitosas del mañana son aquellas, que más que ofrecer productos ofrecen soluciones y servicios acordes con las necesidades de sus clientes. En SANOFI, se han identificado las plataformas de crecimiento que impulsaran el negocio, como por ejemplo, los mercados emergentes, la diabetes, vacunas, consumo masivo, productos innovadores y la salud animal.

#### **2.1.2.2 Estructura organizativa**

Según información actualizada a Enero de 2015 del perfil empresarial y suministrado por el señor Juan Wong Mc Clure, Gerente de Ventas, la estructura organizativa de SANOFI para Costa Rica está conformada por 42 colaboradores

Figura 2 Estructura organizativa de la empresa SANOFI



Fuente: Perfil empresarial, empresa SANOFI, Enero 2015

Los países de Centroamérica y Caribe poseen una estructura muy similar a la de Costa Rica. Cada una de las estructuras organizacionales de los países Centroamericanos y del Caribe está incorporada dentro del departamento de ventas de la estructura general para Centroamérica y el Caribe. En la estructura General se encuentra los demás departamentos como lo son: Mercadeo, Finanzas, Recursos Humanos, Contabilidad, Dirección médica, Compras, Distribución y Logística, estos departamentos se encuentran ubicados en Panamá, ciudad que funciona como el centro de operaciones para todos los países de la región. Todos los colaboradores de cada uno de los departamentos de la empresa reportan sus labores a los gerentes de cada departamento, estos gerentes periódicamente reportan al gerente general de la región de Centroamérica y el Caribe.

## **2.2 Entorno de la empresa SANOFI**

Actualmente, a nivel mundial SANOFI es una de las compañías farmacéuticas líderes, siendo la primera en Europa y la tercera a nivel mundial. Su actividad comercial se basa en la investigación en salud humana y está enfocada, principalmente, a seis áreas terapéuticas.

Según información suministrada por el señor Juan Wong Mc Clure, Gerente de Área de Ventas, la actual situación de la empresa se encuentra direccionada hacia seis pilares estratégicos, estos pilares se encuentran formados por varias áreas terapéuticas que proveen diferentes productos para satisfacer la necesidad de tratamiento de diversas enfermedades. Con estos pilares, la empresa SANOFI busca lograr sus objetivos comerciales y también el desarrollo sostenible del negocio, tanto a nivel mundial como en Costa Rica mediante la comercialización de medicamentos eficaces, seguros y de alta calidad.

Según información del Gerente de área de ventas, la empresa SANOFI define como pilares estratégicos las siguientes áreas terapéuticas:

### **2.2.1 Diabetes**

La diabetes es una de las enfermedades crónicas con mayor expectativa de crecimiento en el mundo. La prevalencia de esta enfermedad crónica varía mucho entre regiones y comunidades autónomas. Se trata de una patología crónica que

en su progresión va dañando lentamente el organismo. En el mundo occidental es la primera causa de ceguera en los adultos y una de las principales causas de insuficiencia renal.

El equipo de Diabetes de SANOFI tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de las personas con diabetes y contribuir en la disminución del impacto social y económico de esta enfermedad crónica.

Por todo esto, que SANOFI busca convertirse en el proveedor integral en el ámbito de la diabetes. La calidad de vida del paciente está muy condicionada por factores como: el diagnóstico temprano de la enfermedad, una intervención terapéutica adecuada y a tiempo, así como la educación y formación que el paciente necesita tener y recibir para ser más activo en el control de su enfermedad.

Ahí, precisamente, radica el compromiso de SANOFI, siendo el principal objetivo el apoyo al paciente y los profesionales sanitarios en todas sus necesidades.

## **2.2.2 Especialidades**

### **2.2.2.1 Oncología**

Según datos de la página de la Organización Mundial de la Salud (OMS) por año se contabilizan 10 millones de casos de cáncer por año y cada año 6 millones de personas mueren por causa de esta enfermedad, lo que representa el 12% de mortalidad mundial. Se estima que para el año 2020 los casos de enfermedad por cáncer se duplicarán a causa del envejecimiento de la población mundial.

SANOFI como empresa dedicada a ofrecer productos dirigidos a restablecer la salud, está comprometida a luchar de forma infatigable contra el cáncer, es por estos que ofrece productos innovadores que mejoren las expectativas y la calidad de vida de los pacientes con cáncer.

La lucha contra el cáncer se ha convertido en un área terapéutica que depende de la innovación tecnológica y científica para el descubrimiento de nuevos fármacos más eficaces y más seguros.

Actualmente, SANOFI trabaja para mejorar la calidad de vida de pacientes que sufren de cáncer:

- Color rectal
- Mama
- Próstata
- Pulmón no microcítico

- Cabeza y cuello
- Gástrico

### **2.2.2.2 Enfermedades Renales**

Esta área terapéutica se direcciona el manejo de la enfermedad renal crónica, esta enfermedad se caracteriza por estar asociada a una grave alteración de la regulación del fósforo en el organismo, lo que conduce a graves problemas cardiovasculares, por lo tanto, la mayor parte de los pacientes renales necesitan tomar quelantes del fósforo para un control normal de los niveles de esta sustancia.

En SANOFI se trabaja en esta área terapéutica para mejorar de forma precoz las alteraciones del fósforo y los problemas derivados del metabolismo óseo mineral en estos pacientes con medicamentos que capturan el fósforo de la dieta.

### **2.2.3 Enfermedades Cardiovasculares**

#### **2.2.3.1 Hipertensión y enfermedades metabólicas**

Las principales enfermedades cardiovasculares que afectan a la población mundial son: la hipertensión, aterosclerosis y arritmias cardíacas. Según datos de la página electrónica de la Organización Mundial de la Salud (OMS), las enfermedades cardiovasculares son la principal causa de muerte en todo el mundo, cada año mueren más personas por enfermedades cardiovasculares que por cualquier otra causa de enfermedad. Según los últimos datos actualizados a 2008 de la página electrónica de la OMS, murieron 17.3 millones de personas a causa de enfermedades cardiovasculares, lo que representa el 30% de todas las muertes registradas a nivel mundial. En 2008, de las enfermedades cardiovasculares más predominantes se encontró que 7.3 millones de muertes se debieron a cardiopatía coronaria y 6.2 millones a accidentes cerebro-vasculares. Se calcula que para 2030 morirán cerca de 20.3 millones de personas por enfermedades cardiovasculares.

El objetivo de este pilar estratégico es cubrir un área terapéutica que permita a los pacientes tener opciones reales para enfrentar las enfermedades cardiovasculares y así evitar las complicaciones con tratamientos que les permitan aspirar a una mejor calidad de vida.

### **2.2.3.2 Trombosis**

La trombosis es una enfermedad que se produce, principalmente, en las arterias que irrigan al corazón, pero también, en las arterias que llevan sangre al cerebro, produciendo infartos debido a la obstrucción de estas arterias con coágulos de sangre. También dentro de esta área terapéutica se incluye a la enfermedad tromboembólica venosa, manifestándose como trombosis venosa profunda, que es causada por un coágulo en las venas profundas de las piernas o como embolia pulmonar cuando un coágulo se queda atrapado se desprende y se aloja en los pulmones.

SANOFI dispone de fármacos y desarrolla nuevas moléculas para inhibir, específicamente, los factores responsables de la formación de coágulos y tromboembolismos, en síntesis, se puede decir que se trabaja en:

- Trombosis venosa profunda y embolismo pulmonar
- Infartos cerebrales
- Angina de pecho inestable y el infarto agudo de miocardio

### **2.2.4 OTX**

El pilar estratégico OTX se enfoca hacia productos para el tratamiento de diversas enfermedades agudas, principalmente enfermedades comunes como lo son alergia, asma, dolor, osteoartritis, diarrea. Estas enfermedades agudas son de alta incidencia y prevalencia a nivel mundial y son cubiertas por productos de alta calidad, seguridad eficacia y fácil administración.

### **2.2.5 OTC**

Este pilar estratégico está compuesto por productos de venta libre, principalmente, por productos para la higiene íntima y productos para la acidez estomacal.

### **2.2.6 Productos genéricos**

El pilar estratégico conformado por los productos genéricos es liderado por el laboratorio Genfar, cuyo propósito es colocar al alcance de un mayor número de personas los medios necesarios para conservar su salud y su vida. Como marca de productos accesibles de SANOFI, Genfar lleva la calidad reconocida de SANOFI a 14 países de América Latina mediante un portafolio completo y variado. En todas las regiones donde se encuentra el pilar estratégico de productos genéricos se posee una red comercial robusta, responsable de colocar sus

medicamentos al alcance de todos y así colaborar para que los pacientes puedan adherirse a sus tratamientos.

### **2.3 Ubicación y Tamaño de la empresa**

Según información de la página electrónica actualizada a enero de 2015, la empresa tiene su sede central en París, Francia y se encuentra basada en alrededor de 100 países y cuenta con más de 110.000 colaboradores alrededor del mundo

Actualmente en Costa Rica, la empresa SANOFI se encuentra ubicada en San José, específicamente, en el distrito de Pavas, localizándose sus oficinas en el centro comercial Plaza Mayor. La empresa SANOFI cuenta con 42 colaboradores, según datos actualizados al mes de Enero de 2015 y suministrados por el señor Juan Wong Mc Clure, Gerente de Área de Ventas.

### **2.4 Descripción del servicio y productos de la empresa**

#### **2.4.1 Descripción del servicio de la empresa**

Según información del perfil empresarial y obtenida mediante el señor Juan Wong Mc Clure de la Gerencia de Ventas en Costa Rica, la empresa SANOFI tiene representación de su servicio mediante los medicamentos, visitantes médicos y por sus alianzas estratégicas con distribuidores que permite la colocación de los diferentes productos medicamentosos para la venta en todo el territorio nacional con el objetivo de brindar respuestas terapéuticas efectivas y eficaces sobre enfermedades en las áreas terapéuticas en que se especializa.

#### **2.4.2 Descripción de los productos de la empresa**

Con base en información actualizada a Enero de 2015 del perfil empresarial y suministrada por el señor Juan Wong, gerente de ventas, la descripción de los productos de la empresa SANOFI se realiza mediante la agrupación de los productos en diferentes áreas terapéuticas, las cuales son seis áreas terapéuticas que conforman los seis pilares estratégicos hacia donde la empresa SANOFI ha enrumado el negocio.

Las principales área terapéuticas en las cuales se dividen los productos son: cardiovascular, diabetes, especialidades, OTX, OTC y genéricos

### 2.4.2.1 Área terapéutica de productos cardiovasculares

El área terapéutica de productos cardiovasculares tiene un gran peso de aporte en ventas a la empresa SANOFI, puesto que las enfermedades relacionadas en el sistema cardiovascular son la primera causa de discapacidad y muerte a nivel mundial. SANOFI tiene, actualmente, el compromiso de desarrollar en esta área terapéutica productos que permitan prevenir y tratar enfermedades cardiovasculares. Actualmente, la empresa SANOFI cuenta con medicamentos para el tratamiento de la hipertensión arterial, insuficiencia cardíaca congestiva y medicamentos para reducir y prevenir eventos cardíacos como ataques del corazón, eventos vasculares centrales y muerte vascular o cardiovascular. Los principales productos de esta área terapéutica son:

#### Hipertensión arterial

- Aprovel® (Ibersartán)
- Co-Aprovel® (Ibersartán más Hidroclorotiazida)
- Aprovasc® (Ibersartán más Amlodipino)
- Tritace® ( Ramipril)
- Tritace HTC® (Ramipril más Hidroclorotiazida)

#### Triglicéridos

- Hiperlipen® ( Ciprofibrato)

#### Insuficiencia cardíaca congestiva

- Cordarone® (Amiodarona)

Además en el área terapéutica de productos cardiovasculares se debe incluir productos del área terapéutica de las trombosis, ya que muchas enfermedades cardiovasculares se manifiestan por la relación que tienen con enfermedades ocasionadas por de trombos.

Las trombosis y el trombo-embolismo venoso son las principales enfermedades que se relacionan con los eventos cardiovasculares letales. SANOFI ha desarrollado medicamentos anticoagulantes con el objetivo de evitar la formación de trombos y así evitar enfermedades como la trombosis y el trombo-embolismo

venoso, es por esto que, actualmente, los pacientes en riesgo por estas enfermedades cuentan con una clase de anticoagulantes sintéticos que han demostrado ser eficaces en la prevención y tratamiento de estas enfermedades. Los principales productos del área terapéutica de las trombosis son:

- Plavix® (Clopidogrel)
- Co-Plavix® (Clopidogrel más Ácido Acetilsalicílico)
- Clexane® ( Enoxaparina sódica)

#### **2.4.2.2 Área terapéutica de productos para diabetes**

Los productos del área terapéutica de diabetes están direccionados hacia pacientes con diabetes mellitus, enfermedad que se caracteriza porque en el cuerpo existe demasiada glucosa en la sangre, esto debido a que el cuerpo es incapaz de convertir la glucosa en energía, como lo debe de hacer normalmente. En la mayoría de los casos esta enfermedad se debe a que el páncreas no produce suficiente insulina o existe una resistencia a la función de la insulina en el organismo.

Los principales productos de SANOFI en esta área terapéutica son:

- Amaryl® (Glimepirida)
- Lantus® ( Insulina Glargina)
- Apidra® (Insulina Glulisina)

#### **2.4.2.3 Área terapéutica de Productos para las especialidades de Oncología y enfermedades renales**

La investigación en el tratamiento de los diferentes tipos de cáncer es una de las áreas más importantes en el desarrollo de nuevos medicamentos. En el área de oncología, SANOFI ha sido uno de los líderes más reconocidos en el tratamiento de cáncer color rectal y, también, ha desarrollado un innovador tratamiento de quimioterapia para el tratamiento de cáncer de mama. Los principales productos en el área de oncología son:

Cáncer de mama, pulmón, próstata, cabeza y cuello y adenocarcinoma gástrico

- Taxotere® (Docetaxel)

En área terapéutica del manejo de enfermedades renales, SANOFI cuenta con Renvela® (Carbonato de Sevelamer) cuyo propósito es controlar el exceso de fósforo en pacientes con daños renales y que reciben hemodiálisis. Los daños renales conducen al paciente a daños o complicaciones en otros órganos y estructuras, por lo tanto, los pacientes con la patología necesitan purificar la sangre contaminada constantemente y así eliminar sustancias dañinas como el fósforo. El fósforo en exceso puede conducir a daño en los huesos, células musculares de las arterias y demás vasos sanguíneos.

#### **2.4.2.4 Área terapéutica de productos OTX**

La empresa SANOFI ha desarrollado el área terapéutica OTX productos con el objetivo de ofrecer varias opciones de medicamentos en diversas enfermedades. El área terapéutica OTX está compuesta por una línea de productos para el tratamiento de enfermedades como: osteoartritis, dolor, diarrea y alergias. Los principales productos estratégicos de esta área terapéutica son:

##### Alergia

- Allegra® (Fexofenadina)
- Allegra D® (Fexofenadina más Pseudoefedrina)

##### Diarrea

- Enterogermina® (Bacillus Clausii)

##### Osteoartritis

- Gelicart® (Péptidos de colágeno bio-activo)

##### Dolor

- Biprofenid® (Ketoprofeno)

Dolor crónico en osteoartritis mediante sustitución del líquido sinovial en rodillas

- Synvisc (Ácido Hialuronico)

#### **2.4.2.5 Área terapéutica de productos OTC**

En esta área terapéutica de productos OTC, se encuentran todos los medicamentos de venta libre disponibles sin prescripción médica y que el consumidor puede adquirir para ayudar a aliviar padecimientos frecuentes. Actualmente, la línea esta compuestas por productos para el cuidado femenino y para el manejo de la acidez estomacal. Los principales productos del área terapéutica OTC son:

Cuidado femenino

- Lactacyd® ( ácido láctico y Lactoserum)

Acidez estomacal

- Maalox® (Hidróxido de Aluminio más Hidróxido de Magnesio más Simeticona)

#### **2.4.2.6 Productos genéricos**

Los productos genéricos son representados por la empresa Genfar, la cual fue adquirida por SANOFI en el año 2013. La adquisición de la empresa Genfar se realiza con el objetivo de diversificar el negocio y, a la vez, con el propósito de fabricar medicamento de calidad, seguridad y eficacia bajo el concepto de medicamentos accesibles.

Actualmente, la empresa Genfar aporta a la empresa SANOFI un portafolio que se constituye de 120 moléculas distintas que abarcan 11 áreas terapéuticas de primer nivel.

Genfar como marca de medicamentos accesibles, lleva la calidad internacionalmente reconocida de SANOFI a 14 países de Latinoamérica con un portafolio que se ajusta a las necesidades en cada país, según el área terapéutica de interés.

## 2.5 Distribuidores de los productos SANOFI

SANOFI garantiza la presencia constante de los productos de las diferentes áreas terapéuticas antes sus consumidores, por lo que en Costa Rica la empresa cuenta con la alianza de los principales distribuidores, garantizando así que la red de distribución de los productos sea ágil y eficaz. Las visitas frecuentes de los distribuidores a las farmacias alimentan la relación entre estos dos puntos de la red y aseguran el abastecimiento necesario de cada medicamento.

Actualmente, la distribución de los productos de la empresa SANOFI se encuentra concentrada en tres distribuidores, lo que permite que haya varios canales de distribución para garantizar la colocación de los productos en las distintas farmacias del mercado nacional.

Según información del informe de ventas, suministrado por la Gerencia de Ventas y actualizado a Enero de 2015, los principales distribuidores para SANOFI son:

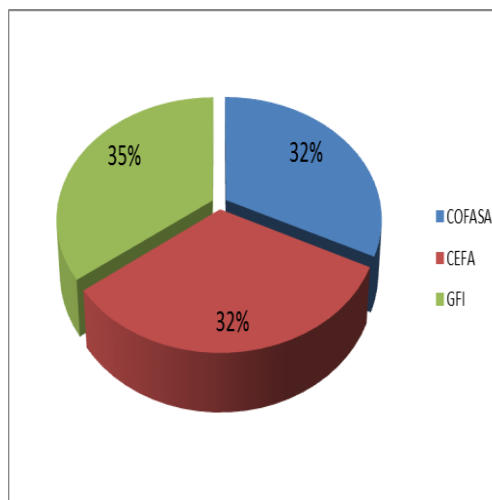
- **Compañía Farmacéutica (COFASA):** Compañía Farmacéutica es una empresa distribuidora de medicamentos fundada en 1948 por el Dr. Jorge Van Der Laat, actualmente, cuenta con un portafolio de 3000 productos. La empresa COFASA, además cuenta con una red de asociados llamada cadena de farmacias COFASA y está conformada por farmacias independientes de todo Costa Rica lo que permite una fuerte presencia de la distribuidora en todo en el territorio nacional. La distribuidora COFASA se caracteriza por una plataforma de distribución que permite entregar pedidos en una hora en el centro de San José, dos horas en el Área Metropolitana y máximo veinticuatro horas al resto del país.
- **Grupo Farmanova-Intermed (GFI):** Es un grupo de empresas multiformato fundada en 1984 por el Dr. Rodrigo Salas Sánchez y que se dedica a la comercialización y distribución de productos farmacéuticos y se caracteriza por ofrecer sus servicios a clientes como: farmacias independientes, cadenas de farmacias, hospitales privados, farmacias veterinarias y a la Caja Costarricense de Seguro Social (C.C.S.S). Actualmente, Grupo Farmanova-Intermed cuenta con una cartera de importante de farmacias independientes en todo el territorio. Además, ha desarrollado una franquicia de farmacias asociadas llamada Farmaclub, permitiendo el desarrollo de pequeños emprendedores. Dentro de las alianzas estratégicas más

importantes que posee el grupo Farmanova-Intermed se puede citar la alianza con las farmacias de la cadena Sucre lo que le permite colocar los diferentes productos farmacéuticos en los distintos puntos de venta de la cadena.

- Central Farmacéutica (CEFA): Es una distribuidora de productos farmacéuticos y de productos del cuidado personal fundada en 1955 por el señor Norval Garnier Oreamuno. Actualmente, es la compañía más grande de Centroamérica en distribución de productos farmacéuticos y de cuidado personal. Su principal cliente es la cadena de farmacias Fischel, la cual cuenta con puntos de venta en todo el territorio nacional, además distribuye sus productos, tanto a farmacias independientes, hospitales privados y a la Caja Costarricense del Seguro Social (C.C.S.S).

Actualmente, la segmentación del total de la venta de productos SANOFI por distribuidor de julio de 2014 a noviembre de 2014 es la siguiente:

**Figura 3 Segmentación de ventas por distribuidor**



**Fuente: Informe de resultados de ventas, empresa SANOFI, Enero 2015**

## 2.6 Clientes

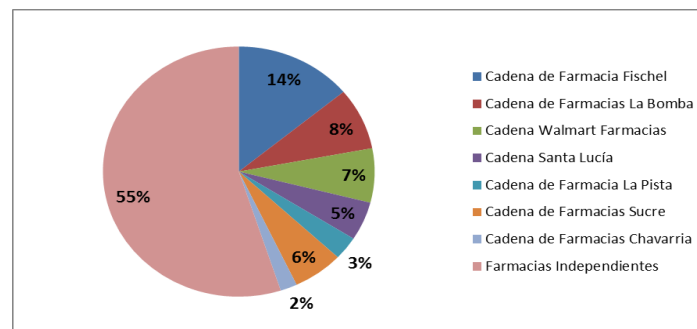
Los principales clientes para la empresa SANOFI, según información del informe de resultados de ventas, suministrado por la Gerencia de Ventas y actualizado a Enero de 2015, durante el año 2014 fueron las farmacias independientes.

Las farmacias independientes son todas aquellas farmacias pertenecen a pequeños empresarios y, por lo general, son administradas por emprendedores. El

aporte de las farmacias independientes es muy importante, ya que para el año 2014 aportaron el 55% de los ingresos por venta para la empresa SANOFI.

El segundo cliente en importancia en ventas para SANOFI es la cadena de farmacias Fischel. La cadena de farmacias Fischel, es actualmente, la más importante para la empresa SANOFI ya que aporta un 14% de los ingresos por venta para SANOFI. Adicionalmente después de cadena de farmacias Fischel, la cadena de farmacias que aportan más ingresos a SANOFI por concepto de venta de productos farmacéuticos son la cadena de farmacias la Bomba con un aporte de un 8% y cadena Walmart de farmacias con un 7%. No obstante, también se debe de reconocer que en el ingreso por venta de productos farmacéuticos, cadena de farmacias como la de Santa Lucía, farmacias Sucre y farmacias Chavarría aportan un porcentaje importante por concepto de ingresos por ventas. En resumen, se puede observar en el siguiente gráfico el aporte por concepto de ingresos por ventas de cada uno de los clientes de la empresa SANOFI:

**Figura 4 Segmentación de la venta entre los principales clientes**

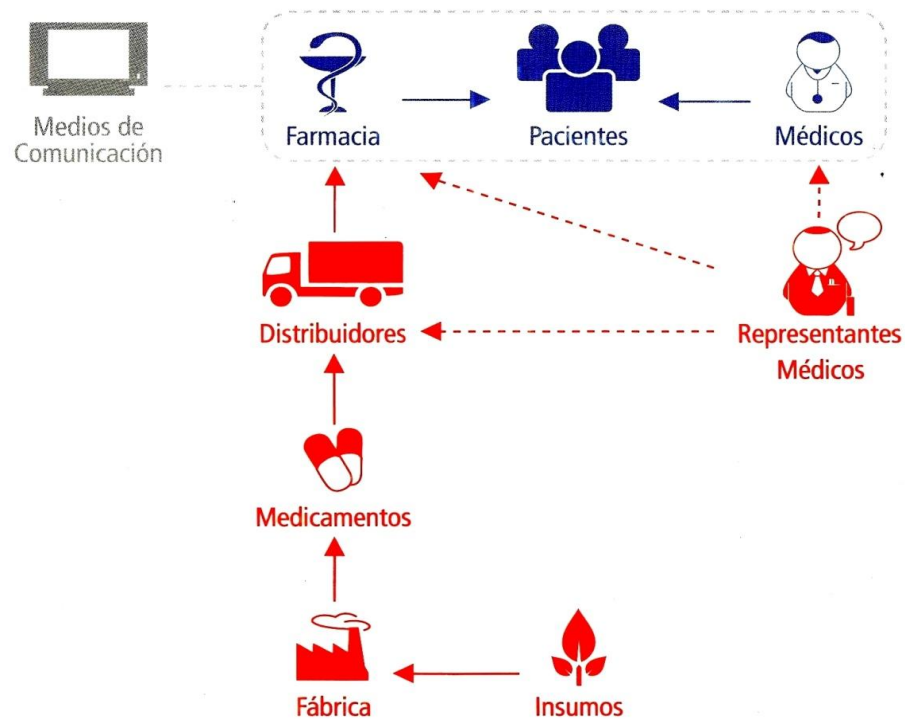


**Fuente: Informe de resultados de ventas, empresa SANOFI, Enero 2015**

## 2.7 Descripción del proceso de venta

Según información actualizada al año 2013 y tomada del perfil empresarial, el proceso de venta de productos farmacéuticos en SANOFI se caracteriza por poseer una red bien estructurada que promueve la accesibilidad y disponibilidad de medicamentos de manera que siempre estén al alcance a todos los integrantes del mercado. Para que esto suceda, SANOFI actúa de manera diferente en cada punto de la cadena de abastecimiento, desde el momento cuando el medicamento sale de la fábrica hasta que llega a su destino final.

**Figura 5 Esquema del proceso de venta para los productos de la empresa SANOFI**



**Fuente: Perfil institucional, Esquema de la red comercial, empresa SANOFI, 2013**

### 2.7.1 Insumos

El proceso de venta inicia cuando SANOFI adquiere los insumos por medio de los proveedores, estos insumos son llevados a la fábrica, donde serán procesados y transformados en los distintos medicamentos que conforman las distintas áreas terapéuticas.

### 2.7.2 Fábrica

SANOFI, actualmente, cuenta con 112 sitios de manufactura a nivel mundial. En estas fábricas se producen los distintos medicamentos de las áreas terapéuticas con el objetivo de satisfacer la demanda de productos farmacéuticos a nivel mundial. Una vez que los insumos ingresan a la fábrica comienza el proceso de producción bajo altos estándares de calidad para garantizar que los medicamentos cumplan con los requisitos de eficacia y seguridad y que así lleguen, en primera

instancia, a los distribuidores para iniciar el proceso de venta. En el caso de Costa Rica la mayoría de los productos de la compañía SANOFI son producidos en México y son enviados de la fábrica a Panamá al puerto libre de Colón, el cual es el punto de distribución hacia los distribuidores de los distintos países centroamericanos.

### **2.7.3 Distribuidores**

Una vez concluido el proceso de manufactura el proceso de venta inicia con la llegada de los medicamentos a los distribuidores, a nivel local se cuenta con alianzas con los distribuidores más importantes con el objetivo de garantizar que por medio de una distribución ágil y eficaz se logre la presencia de los productos SANOFI ante sus consumidores por medio de la visitas de los distribuidores a las farmacias. Las visitas a las farmacias por medio de los distribuidores alimentan la relación entre estos dos puntos de la red de negocios de SANOFI y garantizan el abastecimiento necesario de cada medicamento de las distintas áreas terapéuticas.

### **2.7.4 Farmacias**

Las farmacias son el punto final del proceso de venta, para lograr que la venta de un producto SANOFI de cualquier área terapéutica, pero se necesita la interacción entre médico-paciente y paciente-farmacia.

#### **2.7.4.1 Interacción médico-paciente**

Esta interacción garantiza que se generen prescripciones de productos farmacéuticos y, por lo tanto, que haya posibilidad de que se genere una prescripción de alguno de los productos de las distintas áreas terapéuticas en las que SANOFI posee productos farmacéuticos.

#### **2.7.4.2 Interacción paciente-farmacia**

Esta interacción es muy importante porque con el acercamiento del paciente a la farmacia se puede lograr la venta de los distintos productos farmacéuticos SANOFI al consumidor, ya sea por medio de la prescripción médica de productos específicos de alguna área terapéutica o por recomendación farmacéutica de los productos de venta libre.

### **2.7.5 Representante médico**

El representante médico es el principal eslabón del Departamento de Ventas y tiene la función de promocionar los diferentes productos farmacéuticos según el área terapéutica en la que se haya especializado. El representante médico recibe por parte de la empresa SANOFI el conocimiento científico especializado que le permitirá transmitir información científica innovadora y actualizada hacia diferentes profesionales de la salud con el objetivo de que conozcan los productos en cuanto características, ventajas y beneficios que los productos farmacéuticos de SANOFI ofrecen para el tratamiento de distintas enfermedades, siendo de suma importancia la seguridad y eficacia comprobada de todos los productos del portafolio.

El representante médico dentro de sus labores primordiales debe de generar relaciones a largo plazo mediante diversas interacciones, siendo las interacciones más importantes, la interacción representante médico-farmacia, representante médico-médico y representante médico-distribuidor.

#### **2.7.5.1 Interacción representante médico-farmacia**

Esta interacción entre el representante médico y la farmacia es muy importante porque permite al representante médico generar relaciones de confianza con los distintos integrantes de la farmacia como lo son: el regente farmacéutico, proveedor y dependientes. Esta relación de confianza le permitirá desarrollar su trabajo en este punto de venta con el objetivo de incrementar la venta de productos SANOFI. Cuando existe una relación de confianza entre representante médico se facilitan labores en la farmacia como lo son: chequear la rotación de los productos de la empresa SANOFI, generar mediante el distribuidor órdenes de compra ante faltantes de productos y garantizar que los distintos integrantes de la farmacia cuenten con la información necesaria para correcta dispensación de los productos SANOFI prescritos por el médico.

#### **2.7.5.2 Interacción representante médico- médico**

Esta interacción entre el representante médico y el médico es muy importante, se realiza periódicamente ya que el representante médico planifica mensualmente

visitas a los médicos con el objetivo de promocionar los productos SANOFI, según el área terapéutica asignada. Cada visita puede tener varios objetivos, sin embargo, el principal objetivo de cada visita es mediante el proceso de capacitación que cada representante ha recibido obtener el mayor número de prescripciones posibles, esto con el objetivo de que cada prescripción se transforme en una venta que en la farmacia y así se genere la rotación de cada uno de los productos SANOFI reactivando constantemente el proceso de venta desde el ingreso del producto SANOFI al distribuidor, continuando su paso por la farmacia hasta llegar al consumidor final que es el paciente que ha ido al médico y ha recibido su prescripción de medicamentos.

### **2.7.5.3 Interacción representante médico-distribuidor**

Esta interacción representante médico-distribuidor se basa, principalmente, en el compromiso de comunicar a los representantes de ventas del distribuidor la colaboración constante para garantizar la colocación de los productos SANOFI con el objetivo de que el paciente siempre pueda encontrar el producto SANOFI en la farmacia.

### **2.7.6 Medios de comunicación**

Los periódicos, revistas, televisión e Internet son importantes medios de divulgación de la empresa SANOFI hacia el consumidor final y tienen un papel esencial en la formación de la opinión pública. SANOFI trabaja para ofrecer a los medios de comunicación información que transmita la confianza y la seguridad de los medicamentos SANOFI.

## **2.8 Principales competidores de la empresa SANOFI**

En Costa Rica, las empresas transnacionales invierten en sistemas de información para conocer la participación de mercado de las demás empresas y los productos que se reparten por área terapéutica el mercado de medicamentos. Por ejemplo, en el mercado costarricense se suele emplear los servicios de la empresa IMS Health, la cual administra los datos de todas las empresas del mercado. En el caso de la empresa SANOFI no es la excepción y emplea el servicio de IMS Health para conocer a sus competidores principales, con la información

suministrada define en cada área terapéutica la estrategia por seguir para lograr los objetivos para cada producto estratégico.

Según el informe anual de la empresa IMS Health, actualizado a diciembre de 2014 los principales competidores para la empresa SANOFI en el sector farmacéutico por área terapéutica, se describen a continuación:

### **2.8.1 Principales competidores del área terapéutica de productos cardiovasculares**

Los principales competidores del área terapéutica con productos cardiovasculares son las empresas Novartis, Pfizer y Astra Zeneca, ambas empresas al igual que SANOFI ofrecen productos para el tratamiento de la hipertensión arterial, insuficiencia cardiaca congestiva y medicamentos para reducir y prevenir eventos cardiacos como ataques del corazón, eventos vasculares centrales y muerte vascular o cardiovascular. Los principales productos de cada empresa en esta área terapéutica son:

Novartis

- Exforge ( Valsartán y Amlodipino)

Pfizer

Hipertensión arterial

- Norvasc® (Amlodipina)
- Caduet® (Amlodipina más Atorvastatina)

Triglicéridos y colesterol

- Lipitor® (Atorvastatina)

Trombosis

- Eliquis ® (Apixibam)

AstraZeneca

Hipertensión arterial

- Atacan® (Candasartán)

Triglicéridos y colesterol

- Crestor® (Rosuvastatina)

Trombosis

- Brilinta ® (Ticagrelor)

### **2.8.2 Principales competidores del área terapéutica de productos de diabetes**

En el área terapéutica de productos para el manejo de diabetes se encuentra la empresa Eli Lilly, la cual se caracteriza por poseer una línea de insulinas, que convierte a esta empresa en un competidor directo de SANOFI. Los principales productos de Eli Lilly son:

Insulinas

- Humalog® (Insulina lispro)
- Humalog mix 25® (25% Insulina lispro más 75% Insulina lispro protamina)
- Humalog mix 50® (50% Insulina lispro más 50% Insulina lispro protamina)
- Humulin N (Insulina humana de acción intermedia)
- Humulin R (Insulina humana de acción rápida)
- Humulin 70N/30R (Mezcla de insulina de acción intermedia y rápida)

### **2.8.3 Principales competidores del área terapéutica de productos de oncología**

En el área de productos de oncología, la empresa SANOFI compite en el tratamiento de cáncer de próstata con productos como lo son Jevtana® (Cabizataxel) y Taxotere®(Docetaxel) con la empresa como Johnson & Johnson, la cual cuenta con el producto Zytiga® (Abiraterona), ambos son competidores directos en la licitaciones que realiza la Caja Costarricense del Seguro Social (C.C.S.S).

### **2.8.4 Principales competidores del área terapéutica de productos OTX**

En el área terapéutica de productos OTX SANOFI cuenta con diversos competidores, según el producto estratégico. En el área de los productos para alergia los principales competidores de la familia de productos estratégicos de Allegra®, se puede mencionar a las empresas como: Merck Sharp & Dohme (MSD), GlaxoSmithKline (GSK), Boehringer y Menarini. Los principales productos de estas empresas para el tratamiento de alergia son:

Merck Sharp & Dohme (MSD)

- Aerius® (Desloratadina)

GlaxoSmithKline (GSK)

- Xuzal® (Levocetiricina)

Boehringer

- Flurinol® (Epinastina)

Menarini

- Rupax® (Rupatadina)

El área terapéutica de productos OTX, también, incluye para el tratamiento de la diarrea, siendo esta área terapéutica liderada por el pro-biótico Enterogermina® (Bacillus Clausii). En esta área terapéutica compite directamente con empresas como Merck Serono con el producto Perenterol® (Saccharomyces Boulardii) y Roemmers con el producto Multiflora® (Pro-bióticos  $1 \times 10^8$  Unidades formadoras de colonias).

En el manejo del dolor agudo SANOFI cuenta con el producto BIPROFENID® (Ketoprofeno) el cual compite en un mercado sumamente complicado, los principales competidores por empresa son:

Menarini

- Enantyum® (Dexketoprofeno)

Merck Sharp & Dohme

- Arcoxia® (Etoricoxib)

Pfizer

- Celebra® (Celecoxib)

Novartis

- Cataflam (Diclofenaco)

En el tratamiento de la osteoartritis SANOFI inició con el lanzamiento de su primer producto llamado Gelicart® (Péptidos de Colágeno Bioactivo) y actualmente, compite con productos consolidados principalmente de la empresa Asofarma que posee productos como: Asoglutan® (Glucosamina), Asoglutan Duo® (Glucosamina más condroitina) y Dolo-Asoglutan® (Glucosamia más Meloxicam).

En el manejo de dolor crónico en el paciente con osteoartritis SANOFI cuenta con el producto Synvisc® (Hilano GF20), que, actualmente, compite con Asofarma con su producto Holter® (Ácido Hialurónico).

### **2.8.5 Principales competidores del área terapéutica de productos de OTC**

En el área terapéutica de productos OTC o de venta libre SANOFI cuenta, principalmente, con Lactacyd® (ácido láctico y Lactoserum), este producto compite, principalmente, con jabones de higiene íntima para uso femenino, siendo los principales competidores Lactovit® (Ácido láctico y Urea) y el jabón Íntimo de SABA (Ácido láctico). Los tres productos compiten en el mercado de productos de consumo masivo y existe una alta rivalidad.

### **2.8.6 Principales competidores del área terapéutica de productos genéricos**

El área terapéutica de productos genéricos se compite, principalmente, con tres empresas que poseen un portafolio de productos genéricos similar a los que posee la división de productos Genfar (empresa de productos genéricos adquirida por SANOFI) siendo los principales competidores las empresas Calox, Bayer MK y Stein Corp.

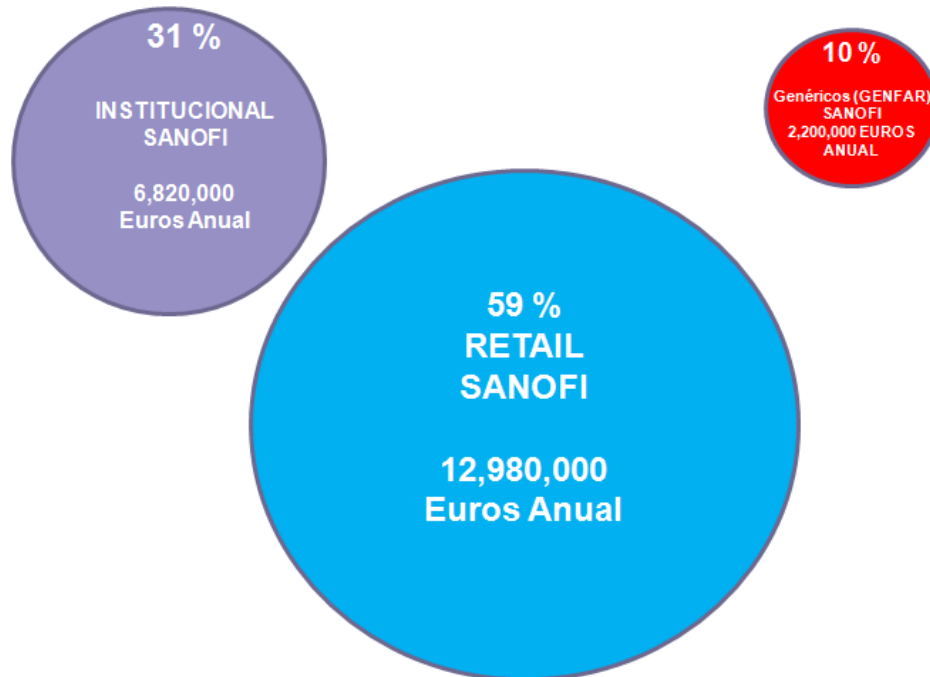
## **2.9 Situación económica actual de la empresa SANOFI**

Actualmente, la empresa SANOFI se encuentra en un mercado compuesto por una industria complicada, no obstante, en la empresa se ha trabajado fuertemente en todas las líneas de productos con el objetivo de cubrir los presupuestos de ventas establecidos por el Departamento de Finanzas. La distribución de los ingresos por ventas ha sido clasificada por la Gerencia de Ventas en tres grupos que comprenden todo el portafolio de productos, siendo clasificados estos grupos de ingreso por ventas como: ingresos por ventas retail, ingreso por ventas institucionales e ingreso por venta de genéricos. Estos tres grupos de ingresos por ventas incluyen los pilares estratégicos de la empresa y comprenden las distintas áreas terapéuticas. En los ingresos por ventas retail se incluyen todos los ingresos por las áreas terapéuticas como: Cardiovascular, Diabetes, OTX y OTC. En el caso de los ingresos por las ventas institucionales se incluyen las ventas por el área terapéutica de especialidades y finalmente los ingresos por venta de productos genéricos, los cuales pertenecen al área terapéutica de genéricos.

El pronóstico de ventas para la empresa SANOFI, según el presupuesto establecido para el año 2014 y partiendo, según esta clasificación fue para ventas

de retail, institucional y genéricos respectivamente de 12.980.000, 6.820.000 y 2.200.000 Euros.

**Figura 6 Distribución de ingresos según los diferentes segmentos de venta de productos**



**Fuente: Informe de resultados, empresa SANOFI, Enero 2015**

Según información suministrada por la Gerencia de área de ventas, en el último informe de resultados de ventas a Diciembre del año 2014, Costa Rica como país ha cerrado con un 4,7% por arriba del presupuesto del año 2014, el cual se había establecido en veintidós millones de Euros.

Para el año 2015, la empresa SANOFI se proyecta como líder del mercado farmacéutico, siendo el principal objetivo convertirse en la empresa número uno en el mercado de venta de productos farmacéutico, por lo que desde inicio de año ha estado calibrando su estrategia en los distintos pilares estratégicos con la meta de que todos los productos estratégicos de las áreas terapéuticas se consoliden como líderes de mercado y así marquen la pauta contra los competidores del mercado.

## **2.10 Descripción del clima Organizacional de la empresa SANOFI**

Según indica el señor Juan Wong Mc Clure, Gerente de área de ventas, ante la pregunta de cómo se maneja el estudio del clima organizacional en la empresa SANOFI, menciona que el departamento encargado de velar por el desarrollo de un clima organizacional óptimo es el Departamento de Recursos Humanos. Este departamento se encuentra ubicado en Panamá y desde ahí opera para dar soporte a todos los países de la región de Centroamérica y Caribe.

En lo que respecta de evaluar el clima organizacional de la empresa SANOFI, el Departamento de Recursos Humanos realiza cada año una investigación de factores internos del clima organizacional de la empresa. Para realizar esta investigación se aplica, una encuesta a todos los colaboradores para evaluar distintos factores internos con el objetivo de tener un diagnóstico que permita realizar mejoras en la organización y así lograr un clima organizacional óptimo.

Los resultados de esta investigación del clima organizacional se comparten a todos los colaboradores en la reunión general de la región de Centroamérica y Caribe que se realiza cada año.

No obstante, esta investigación realizada por el Departamento de Recursos Humanos tiene una debilidad cuando se presentan los resultados de la investigación, ya que los resultados se presentan consolidados y muestran a la región como un todo, no existe una segmentación de los resultados que permita conocer por país el estado actual del clima organizacional, lo cual hace que de que no se conozca por país qué factores internos se encuentran en condiciones favorables o desfavorables.

A continuación, mediante información suministrada por la Gerencia de área de ventas se describirá el clima organizacional de la empresa SANOFI empleando los principales factores internos que el Departamento de Recursos Humanos utiliza en las investigaciones. Se describen factores internos como los son: la estructura, la identidad, el liderazgo, la responsabilidad, la motivación, la recompensa, los estándares de desempeño, la cooperación, la comunicación y la resolución de conflictos.

## **2.10.1 Principales factores internos del clima organizacional de la empresa SANOFI**

### **2.10.1.1 Estructura**

Según información del Gerente de área de ventas, al consultar cómo influye la estructura en el clima organizacional, indica que este factor al estar constituido por las jerarquías, las reglas, los procesos, los procedimientos, las políticas y las regulaciones, tiene un peso importante en el clima organizacional. Además, añade que en el último año la estructura ha tenido cambios constantes y que además, sí ha impactado fuertemente en el clima organizacional generando, tanto percepciones de satisfacción como de insatisfacción.

En este factor de la estructura, ha impactado la forma de pensar de ciertos colaboradores, los cuales tienen constante resistencia al cambio, no obstante, se ha trabajado en lograr un mayor involucramiento por parte de los colaboradores con el objetivo de que sea más sencillo incorporar nuevas prácticas para el desarrollo eficaz y eficiente de la organización.

En lo que respecta de las jerarquías éstas han sido modificadas con el objetivo de desarrollar una organización más eficiente. Se han desarrollado nuevos puestos de trabajo en jefaturas, siendo positivo ya que se permite el desarrollo del talento dentro de la organización con ascensos de colaboradores hacia puesto de alto mando.

Los puestos dentro de los distintos equipos de trabajo ha sido rediseñados con la meta de lograr eficacia y eficiencia en desarrollo de las labores, es por esto que constantemente existen movimientos de colaboradores entre los equipos de trabajo, creando nuevos roles y así evitando la rutina en las labores diarias.

Por otro lado, al consultar al gerente de área de ventas si los colaboradores comprenden por qué se han realizado cambios de los diferentes componentes del factor interno de la estructura, éste menciona que ha sido complejo, principalmente, cuando se han realizado modificaciones a los procesos y procedimientos internos, tanto administrativos y operativos, los cuales se han ajustado por parte del Departamento de Auditoría con la meta de poder

documentar de forma detallada y así controlar rigurosamente toda actividad relacionada a la empresa. Los procesos y procedimientos internos han sido de los componentes que más cambios tuvieron dentro del factor interno de la estructura, con un impacto en el clima organizacional alto, ya que generó en los colaboradores insatisfacción por la rigurosidad con que se debe seguir cada procedimiento para así completar los procesos internos, tanto administrativos como operativos.

Según comenta el señor Juan Wong, gerente de área de ventas, el factor interno de la estructura ha adquirido cambios significativos en la percepción de satisfacción de los colaboradores y ha influido en el clima organizacional de forma importante, ya que cuando los colaboradores se acostumbran a trabajar de una forma definida y cuando se cambia esta forma de trabajar siempre se ha observado resistencia al cambio, la cual se vence conforme pasa el tiempo y los colaboradores incorporan los cambios a la rutina de la labor. Los principales cambios en los cuales se ha trabajado fuertemente para incorporar dentro de las labores de los colaboradores han sido, principalmente cuando se rediseña los procesos y procedimientos operativos o administrativos.

El trabajo más importante en el momento de realizar cambios dentro del factor interno de la estructura es lograr estandarizar los procesos y procedimientos internos y por supuesto, obtener que los colaboradores comprendan el porqué todos los cambios realizados impactará positivamente en el desarrollo de la organización.

Actualmente, se está trabajando con cada colaborador para que comprenda los distintos componentes de factor interno de la estructura, con el objetivo de que este factor interno sea percibido de forma satisfactoria, ya que con los cambios realizados ha existido una tendencia por parte de los colaboradores a recibir insatisfacción en el momento cuando se pasa de la teoría a la práctica mediante los cambios realizados. Para lograr que el proceso de entendimiento del porqué se haya realizado cambios importantes en la organización constantemente se han estado realizando entrenamientos para que los colaboradores comprendan los distintos elementos de la estructura y los cambios realizados para mejorar la operación de la empresa.

Además, al consultar si los cambios en la estructura han representado una limitación para realizar el trabajo dentro de la empresa, el Gerente de área de ventas añade que los cambios realizados en los distintos componentes del factor interno de la estructura no representan una limitación siempre y cuando exista planificación y organización para realizar el trabajo diario. Los cambios realizados representan una forma ordenada, eficiente y eficaz de realizar las actividades de la empresa con el objeto de cumplir todas las metas establecidas por la empresa SANOFI para Costa Rica como país.

Dentro de los componentes más relevantes del factor interno de la estructura, destaca el Gerente de área de ventas, se encuentra la definición de los perfiles para cada puesto. Este componente es de mucha importancia, y en SANOFI se tienen bien definidos los perfiles de los colaboradores y si se necesitan realizar cambios que involucran el rediseño de algún puesto de trabajo o cambio de roles, no se posee problemas ya que con un análisis de los perfiles de los colaboradores se puede realizar el cambio que se necesita, por lo que es más sencillo establecer a un colaborador dentro de un nuevo puesto y, también, es sencillo determinar al colaborador que asumirá el puesto que deja su compañero.

### **2.10.1.2 Identidad**

En lo que respecta de la definición del factor de la identidad, se le consulta al Gerente de área de ventas si considera que los colaboradores tienen un sentido de pertenencia hacia la empresa y éste menciona que la empresa SANOFI se caracteriza por generar en los colaboradores un sentido de pertenencia fuerte hacia la organización ya que permite definir dentro de la cultura organizacional la identidad que la empresa busca dentro de su entorno. Según el Gerente de Ventas, la identidad dentro de clima organizacional es un pilar importante que ayuda a forjar el sentido de pertenencia de los colaboradores y además influye en la definición de la cultura organizacional. Además, añade que, según su percepción es importante trabajar en los colaboradores que tienen más de cinco años de trabajar en la empresa puesto que ha detectado casos de colaboradores que no poseen un sentido fuerte de pertenencia hacia la empresa

El Gerente de área de ventas añade que dentro del factor identidad la cultura organizacional tiene un rol muy importante y se trabaja para que cada colaborador tenga bien definida la visión, misión, valores y objetivos, involucrando a todos los colaboradores a desarrollarse bajo una cultura organizacional que se complementa con el clima organizacional.

En SANOFI los colaboradores se identifican con la empresa desde el ingreso, se trabaja en inspirar la identidad con el objetivo de crear aptitudes y conductas que beneficien al clima organizacional.

Al consultarle al Gerente de área ventas como se inspira a los colaboradores a generar el sentimiento de pertenecía hacia la empresa SANOFI, menciona que en la empresa SANOFI se ha definido conductas y aptitudes para forjar el factor interno de la identidad. Las actitudes y conductas se definen, según el perfil institucional actualizado a 2013 de la siguiente manera:

#### **2.10.1.2.1 Actitudes**

##### **2.10.1.2.1.1 Ser abierto**

En la empresa SANOFI se comparten ideas abiertas y transparentemente, escuchando y aprendiendo del personal y los clientes.

##### **2.10.1.2.1.2 Orientación a Resultados**

En SANOFI, se garantiza que cada decisión y acción que se inicie se base en las necesidades de los colaboradores, clientes y socios.

##### **2.10.1.2.1.3 Compromiso**

Se trabaja en equipo para lograr las ambiciones de los colaboradores con energía y compromiso compartido.

##### **2.10.1.2.1.4 Pasión**

En SANOFI, se trabaja con integridad y pasión en la misión de mejorar la salud a nivel mundial.

## **2.10.1.2.2 Conductas**

SANOFI define cuatro tipos de conductas que los colaboradores deben involucrar en su rol de trabajo, esto sin importar a cuál área o departamento de la empresa pertenecen. El desarrollo de las conductas definidas en el colaborador permitirá el desarrollo de las diferentes actividades con una actitud acorde con la que la empresa define en su cultura organizacional.

### **2.10.1.2.2.1 Actuar para el cambio**

El colaborador de SANOFI debe ser capaz de acoger el cambio y la innovación para generar nuevas y mejores maneras para trabajar. Además, debe de incentivar la generación creativa de ideas, buscar oportunidades en épocas de cambio y adaptarse rápidamente en nuevos entornos, tecnologías y procesos.

### **2.10.1.2.2.2 Cooperación transversal**

Una vez que el colaborador de SANOFI ha acogido el cambio y la innovación debe empezar a abarcar el cambio y la innovación para iniciar y mejorar la generación de nuevas formas de trabajar. Para completar este proceso, el colaborador debe de compartir abiertamente información relevante y buscar sugerencias de otras personas fuera de su equipo directo. Debe de desarrollar relaciones y alianzas de trabajo efectivas de forma transversal con los diferentes equipos de trabajo. Además, el colaborador debe de tener la capacidad de responder de manera positiva y constructiva a las solicitudes de participación en todas las áreas de la organización.

### **2.10.1.2.2.3 Orientación a resultados**

En el desarrollo de esta conducta, el colaborador de SANOFI debe de buscar la mejora continua en el desempeño para crear un valor agregado sostenido, por lo tanto, debe de fijar objetivos ambiciosos, tangibles y medibles. El colaborador debe ser responsable de la consecución de resultados, por lo tanto, también debe de revisar y evaluar los programas en relación con los objetivos, plazos y presupuestos acordados.

#### **2.10.1.2.2.4 Compromiso con el cliente**

El colaborador de SANOFI debe de buscar la mejora continua del desempeño con el objetivo de que todas las actividades de la empresa tengan un valor agregado sostenible, por lo tanto, debe trabajar activamente por conseguir una comprensión de la perspectiva del cliente. Se debe de esforzar por construir alianzas beneficiosas para la empresa y los clientes. La búsqueda de la retroalimentación de los clientes será fundamental para identificar áreas de mejora y así anticipar las necesidades.

#### **2.10.1.2.2.5 Competencias**

En SANOFI el colaborador debe de desarrollar competencias que le permitan ser eficiente y eficaz en su labor diaria, esto sin importar el área o departamento donde trabaje. El desarrollo de las competencias le permite generar herramientas que se pueden implementar cuando descubren áreas de mejora en las actividades laborales.

#### **2.10.1.2.2.6 Pensamiento estratégico**

El colaborador de SANOFI debe ser capaz de pensar y planificar con una visión a largo plazo para lograr la excelencia en la ejecución, por lo tanto, una comprensión de las tendencias y los hechos que influyen en el negocio es de utilidad en el desarrollo de toma de decisiones. Además, con el desarrollo de esta competencia el colaborador aprende a interpretar la estrategia corporativa con el objetivo de aprender a generar planes o iniciativas claras, tangibles y realistas.

#### **2.10.1.2.2.7 Desarrollo de personas**

Con el desarrollo de esta competencia, se compromete al colaborador por asumir y velar por su propio desarrollo y el del equipo de trabajo con el fin de anticiparse a las necesidades futuras del negocio. Esta competencia permite que el colaborador comprenda cuáles son las necesidades de la organización y de las personas en un entorno de cambios científicos y en el negocio. El colaborador aprende de la experiencia y proporciona a otros la oportunidad de realizar el trabajo de una mejor manera. Con el desarrollo de la persona, se pretende que los

colaboradores adquieran un crecimiento profesional con la preparación correcta para escuchar, dedicar tiempo y que, a la vez, puedan transmitir a los demás colaboradores su conocimiento.

#### **2.10.1.2.2.8 Toma de decisiones**

El colaborador debe estar entrenado para tomar decisiones basadas en la información disponible, siendo capaz de tomar decisiones aún cuando los resultados son difíciles y delicados, asumiendo la responsabilidad de sus decisiones. La toma de decisiones debe de ser basada en la información y en busca de obtener el mejor criterio que valide la decisión por tomar.

#### **2.9.1.2.2.9 Liderar equipos**

El colaborador debe de aprender a construir, gestionar, motivar y posibilitar la auto-responsabilidad del equipo y de los grupos de trabajo con prioridades claras, entrenamiento, apoyo y retro-alimentación periódica. Al liderar equipos de trabajo debe animar a sus compañeros a enfrentar retos, tomar decisiones e iniciar acciones mediante un ambiente que fomente la colaboración y la comunicación dentro y fuera del equipo de trabajo.

#### **2.10.1.3 Liderazgo**

Según define el Gerente de área de ventas, al consultarle por el tipo de liderazgo que precisa a la empresa SANOFI, menciona que el liderazgo se caracteriza por ser una mezcla de diferentes estilos, esta mezcla se conforma por 75% de liderazgo democrático y 25% de liderazgo autocrático, no obstante, cabe recalcar que ésta es la percepción de la Gerencia de Ventas. Cada jefatura tiene un estilo propio y definido a la hora de liderar los diferentes equipos de trabajo y cada líder se debe de caracterizar por brindar a sus colaboradores la confianza para realizar las actividades diarias siempre y cuando haya un sentido de responsabilidad en el momento de tomar decisiones.

Además, para el desarrollo de las diferentes directrices se han establecido procesos y procedimientos de comunicación asertiva y planificada, que permiten

girar órdenes de tal forma que éstas sean fáciles de comprender y aplicar por parte de los colaboradores.

El líder de SANOFI debe tener la capacidad de delegar y generar en los colaboradores el empoderamiento en la toma de decisiones de toda actividad relacionada al rol que el colaborador realice en la empresa. No obstante, para que esto suceda los diferentes líderes de los grupos de trabajo han recibido entrenamiento que les permita desarrollar el talento entre los diferentes colaboradores.

En lo que respecta de la definición de parámetros específicos para definir un líder de grupo de trabajo para SANOFI, el Gerente de Ventas menciona que un líder en SANOFI debe tener características como: Carisma, positivismo, optimismo, decisión, orientación a resultados, capacidad de delegar funciones y una visión clara hacia donde se dirige.

Además, menciona que un líder de equipo de trabajo en SANOFI debe de ser estratégico, moderno y siempre estar anuente a responder a las necesidades de los colaboradores con capacidad de enfrentar las situaciones que se presenten y asumir la responsabilidad, aunque es difícil que una sola persona tenga presente todas las situaciones de la empresa, cualquier líder de equipos de trabajo debe llevar control de sus actividades priorizando cada una de ellas.

También, dentro de los parámetros que definen a un líder de equipos en SANOFI, se debe de tomar en cuenta que el líder debe ser capaz de orientar constantemente a sus colaboradores y tener la capacidad de fungir como mentor y así ayudar al crecimiento continuo de los colaboradores.

#### **2.10.1.4 Responsabilidad**

Según menciona el Gerente de área de ventas la responsabilidad es uno de los factores internos del clima organizacional de importancia, ya que a la hora de definir cada puesto de trabajo, estos involucran múltiples responsabilidades. Por lo que al consultar si los colaboradores conocen las responsabilidades dentro de la organización, el Gerente de Ventas menciona que cuando un colaborador ingresa a la empresa, en el proceso de capacitación se le entrena sobre los roles del

puesto y las responsabilidades de éste, así como, los riesgos inherentes al cargo y que, por lo tanto, cada colaborador siempre debe conocer las responsabilidades el rol que desempeña en la compañía.

Además, añade que para que cada colaborador pueda asumir el sentido de la responsabilidad se le suministra claramente los objetivos y metas, donde se define cuáles son las responsabilidades de cada puesto de trabajo.

Al consultar cómo perciben los colaboradores las responsabilidades asumidas, el Gerente de Ventas menciona que cada colaborador debe conocerlas ya que esto garantizará que la operación de la empresa SANOFI se mantenga rentable. Además, cada año se definen los objetivos y metas para cada equipo de trabajo, por lo tanto, además de las responsabilidades, los colaboradores conocen los riesgos inherentes, si no se cumplen las responsabilidades de cada uno. En algunos casos, se ha detectado que los colaboradores manejan las responsabilidades de una forma despreocupada, no obstante, la mayoría trabaja con un alto compromiso y responsabilidad hacia la compañía.

### **2.10.1.5 Motivación**

El Gerente de área de ventas menciona que motivación como factor interno del clima organizacional juega un papel importantísimo dentro de la empresa, ya que cuando algo negativo sucede se ha observado que ejerce un efecto importante en el clima organizacional, principalmente, en el grado de satisfacción de los colaboradores, no obstante, no se puede olvidar que cuando acontece un hecho positivo este también influye en el clima organizacional. El Gerente añade que es complicado manejar la motivación, pero se busca siempre lograr que lo positivo siempre sobresalga ante lo negativo de las situaciones que se presenten en la labor diaria.

Al consultarle si considera que los colaboradores se encuentra motivados, menciona que constantemente se trabaja en ese factor interno, ya que sí existe una motivación alta en aquellos colaboradores que tiene menos de cinco años de laborar en la empresa y mantiene la plena seguridad de que los colaboradores están enfocados a dar el máximo desempeño y fruto de ello serán buenos resultados. No obstante, el Gerente de Ventas añade que en lo colaboradores que

tienen más de cinco años de trabajar se encuentran desmotivados y que se debe de trabajar más fuertemente con estos para lograr la motivación que se requiere en las actividades diarias.

Por otra parte cuando se le consulta al Gerente de área de ventas si se encuentra motivado con el rol que desempeña dentro de la empresa SANOFI, responde que se encuentra plenamente motivado y que el día cuando no sea así mejor le da el espacio a otro colaborador para que realice sus funciones. Además, añade que siempre busca encontrar el mejor camino para la empresa, por lo que la motivación es un pilar importante en su labor y desempeño diario.

Otro aspecto importante que se pregunta es acerca del manejo de la motivación de los colaboradores, el gerente de ventas de área responde que para el manejo de la motivación se realizan dinámicas planificadas con el departamento de recursos humanos, las dinámicas involucran el trabajo en equipo así como la organización y la planificación.

Además se consulta al Gerente de Ventas, cuáles son las variables más importantes para lograr la satisfacción dentro de la empresa, éste define dos variables, siendo la flexibilidad y la adaptación las principales ya que en el mercado en donde opera la empresa se encuentra en entorno que constantemente está cambiando por lo que es necesario ajustar la operación de la empresa al mercado. Lograr que los colaboradores comprendan la importancia de la flexibilidad y la adaptación se reflejará positivamente dentro de la motivación y así será más fácil lograr las metas y objetivos trazados que permitan generar incentivos económicos como principal fuente de motivación hacia los colaboradores.

También, se consulta acerca de cómo se encuentran las condiciones para que cada colaborador pueda realizar el trabajo que le corresponde, a esto el Gerente de área de ventas responde, en SANOFI se trabaja constantemente en mantener condiciones de trabajo superiores a las empresas competidoras del mercado farmacéutico, con el objetivo que el colaborador se sienta a gusto principalmente con el objetivo de mantener el talento dentro de la organización. Dentro de las condiciones que la empresa ofrece a sus colaboradores se encuentran: seguros

médicos, seguro de vehículo, gimnasio, planes para adquisición de vehículo, planes de incentivos económicos, cobertura de gastos de movilización, cobertura de gastos por uso de teléfono celular, capacitación y posibilidades de ascenso dentro de la organización.

Adicionalmente, se puede destacar el soporte que tiene cada colaborador en distintas áreas, por ejemplo, cada colaborador cuenta con herramientas, tales como soporte por asesores especializados en los distintos productos, una plataforma tecnológica para facilitar su labor diaria, presupuestos para inversión con clientes claves, soporte en actividades de promoción y ventas y además, mediante un equipo administrativo los colaboradores pueden delegar los procesos de logística y organización de eventos relacionados con las actividades de promoción de productos.

Finalmente, se consulta al Gerente de área de ventas, si existe el crecimiento profesional dentro de la empresa, para lo cual responde que en SANOFI se promueve el crecimiento profesional y añade que él es el principal interesado en formar nuevos gerentes de área de ventas y gerentes de distrito, ya que en el momento cuando se pueda dar un ascenso se cuente con el colaborador idóneo, por lo que constantemente se está promoviendo el desarrollo profesional en distintas áreas de la compañía.

#### **2.10.1.6 Recompensa**

El factor interno de la recompensa se caracteriza por poseer reconocimientos, tanto económicos como también por el desempeño dentro de la organización. Al consultar por el factor recompensa, se le pregunta al Gerente de área de ventas, si considera que los colaboradores se encuentran satisfechos con la recompensas que la organización ofrece, por lo que añade que año a año se trabaja en el factor recompensa ya que los colaboradores siempre van a querer más recompensas. Por ejemplo, actualmente se trabaja para que en las reuniones anuales de Centroamérica y Caribe, se realice un homenaje a todos aquellos colaboradores que han destacado dentro de la organización por la excelencia en sus labores y que, además se les reconozca con un incentivo económico adicional.

También, se puede destacar que dentro de la recompensa por laborar en la empresa, cada colaborador que sume años en antigüedad puede obtener días adicionales de vacaciones como incentivo no económico.

### **2.10.1.7 Estándares de desempeño**

En relación con los estándares de desempeño, al consultar cuáles son los principales estándares de desempeño que se evalúan en la empresa, el Gerente de área de ventas menciona que en SANOFI se trabaja bajo 8 principios que garantizan la excelencia en la gestión empresarial, logrando principalmente, enfocar la gestión en áreas específicas como liderazgo, organización, estrategia, dirección y el control. Cada una de las anteriores áreas involucra a cada uno de los departamentos de la empresa relacionados con el proceso administrativo y operativo. Los principios de gestión en SANOFI se pueden resumir en:

- Trabajar de la mano con todos los socios comerciales con el objetivo de lograr mejores soluciones para los pacientes y proveedores del cuidado de la salud.
- Adaptar constantemente el trabajo diario ante entornos complejos y desafiantes.
- Tomar decisiones de forma oportuna de una forma simple y previniendo complicaciones en el proceso.
- Respetar dentro de la estrategia los distintos aspectos que componen los mercados de cada localidad donde SANOFI se encuentre ubicado.
- Actuar con integridad para garantizar los más altos estándares éticos y de calidad.
- Ser una empresa que trabaja unida y con cooperación entre los colaboradores.
- Actuar con mayor rapidez e inteligencia que la competencia

En lo que respecta de medir estándares de desempeño que se toman en cuenta para evaluar a cada colaborador, el Gerente menciona que al inicio de cada año, sin exclusión, cada colaborador de la empresa debe formular objetivos individuales para establecer prioridades y competencias enfocadas por lograr los objetivos generales de la empresa. El proceso continúa cuando a mitad de año se realiza

una revisión con la meta de realizar los ajustes necesarios que permitan lograr las metas y finalmente al terminar el año se efectúa la evaluación de los objetivos y con base a los resultados obtenidos el Gerente de distrito envía un informe a Recursos Humanos para así definir los incrementos salariales anuales de acuerdo con el desempeño del colaborador.

Además, para garantizar que los colaboradores mantengan un alto desempeño trimestralmente se realizan evaluaciones, según las capacitaciones que el Departamento de Recursos Humanos haya designado, con la meta de garantizar con la constante capacitación que los colaboradores se encuentren mejor preparados para reaccionar en el entorno en donde realicen sus labores.

Adicionalmente, se indaga si la orientación a resultados es el principal parámetro de medición de estándares de desempeño, por lo que el Gerente de Ventas menciona que es uno de los elementos más importante pero que debe de acompañarse de otra para poder lograr las metas planteadas por la compañía.

Se le consulta al Gerente de Ventas sobre el papel de la retroalimentación cuando se evalúan los estándares de desempeño y ha mencionado que la retroalimentación es muy importante dentro de la organización, añade que se han capacitado a los gerentes de distrito para que puedan ser los mentores de los colaboradores, por lo que la supervisión en el trabajo se realiza constantemente durante el mes, garantizando poder detectar las áreas de mejora, las cuales se le comunican al colaborador mediante la retroalimentación y que así se apliquen las medidas correctivas que permitan mejorar el desempeño individual.

#### **2.10.1.8 Cooperación**

Cuando se consulta a la Gerencia de Ventas por el factor interno de la cooperación, ésta menciona que siempre debe existir una cooperación que garantice entre los colaboradores el desarrollo de las actividades diarias. En la cooperación se debe involucrar a la Gerencia y a los diferentes colaboradores de la empresa.

En SANOFI, se promueve la cooperación transversal y horizontal entre los diferentes equipos de trabajo, lo que permite que cada colaborador ayude a los

compañeros de los otros equipos de trabajo. Además, este factor incluye la cooperación que los colaboradores deben asumir en su rol de trabajo con los clientes, permitiendo desarrollar relaciones y alianzas, tanto a nivel interno como externo de la organización. El colaborador siempre debe responder positivamente ante la solicitud de colaboración en todas las áreas de la organización.

### **2.10.1.9 Comunicación**

Al consultar por los principales medios por los que la empresa SANOFI desarrolla el proceso de la comunicación, la Gerencia de Ventas comenta que la vía correo electrónica es la vía más utilizada por la empresa para comunicar. No obstante, en la empresa mensualmente se realiza una reunión con los diferentes grupos de trabajo con el objetivo de garantizar que el proceso de comunicación sea efectivo, ya que en estas reuniones se discuten diferentes temas de lo acontecido en el mes. Con las reuniones se está favoreciendo para que la comunicación sea más directa.

La desventaja de las reuniones con los diferentes grupos de trabajo han tenido como limitación el factor tiempo, esto porque al ser un grupo de 42 colaboradores es complicado el manejo, puesto que no siempre todos los colaboradores pueden participar activamente. No obstante, se ha permitido realizar pequeñas reuniones para comunicar y discutir temas específicos y así ser más efectivos en la gestión.

Además, ocasionalmente cada gerente de distrito tiene la potestad de convocar a reuniones a los colaboradores que lidera, ya durante el mes se presentan situaciones de la operación de la empresa que ameritan la presencia de los colaboradores para discutir temas específicos.

Otros medios empleados para realizar la comunicación con los departamentos ubicados fuera de Costa Rica son el audio-conferencia y el video-conferencia. Actualmente, han sido más utilizados por la facilidad y el menor costo que representa para la empresa. No obstante, la Gerencia considera que el medio de comunicación más asertivo es cuando se puede comunicar directamente a cada uno de los colaboradores mediante las reuniones presenciales e individuales con cada colaborador.

En cuanto al manejo del proceso comunicación, se consulta si existe un procedimiento que permita desarrollar la fluidez en las comunicaciones, por lo que el Gerente de área de ventas menciona que en la empresa se maneja la comunicación por medio de las cadenas de mando, donde la comunicación tiene un flujo establecido, por ejemplo, si un colaborador necesita una aprobación de un gasto, la cadena de comunicación inicia desde el colaborador pasa al gerente de distrito y éste la hace llegar al Gerente de área de ventas o al Gerente de país.

Actualmente, se ha estado mejorando los distintos canales de comunicación, estableciendo mayor fluidez por medio de procedimientos de comunicación sencillos y más abreviados, permitiendo que la comunicación sea rápida y a la vez facilitando la gestión de la empresa.

#### **2.10.1.10 Resolución de conflictos**

En lo que respecta del manejo del factor interno de los conflictos, al consultar por el manejo de los conflictos, el Gerente de Ventas menciona que se maneja conversando con el colaborador desde una perspectiva positiva, siempre que haya conflictos se tiene la posibilidad de detectar áreas de mejora dentro de la organización. El manejo de los conflictos entre colaboradores se realiza mediante el gerente de distrito, éste se encargará de llevar el caso y de dependiendo de la gravedad del conflicto generado puede elevar el caso al Departamento de Recursos Humanos para que se generen planes de acción específicos que permitan resolver el conflicto. Actualmente, no se han generado conflictos graves que necesiten ser elevados al Departamento de Recursos Humanos. Para el manejo de conflictos se ha establecido un procedimiento, en el que primeramente el colaborador hará llegar el conflicto al gerente de distrito que maneja el grupo de trabajo. En primera instancia, el Gerente de distrito será el mediador y velará por la resolución del conflicto entre las partes afectadas y dependiendo de la gravedad del evento puede elevar el caso al Departamento de Recursos Humanos, por ejemplo si se da un caso que involucra un conflicto considerado grave por la organización tal como discriminación, acoso laboral o sexual entre colaboradores, en primera instancia el colaborador debe de comunicar el caso al gerente de distrito, si el implicado en el caso es el gerente de distrito con un colaborador o viceversa, el colaborador o gerente de distrito puede elevar el caso

al gerente de ventas o al gerente de país, con el objetivo de que el caso sea llevado por el Departamento de Recursos Humanos que decide el proceso más conveniente para la resolución del conflicto.

Una vez que se realiza la resolución de conflictos dependiendo de la gravedad se define el encargado de dar seguimiento al evento, en los casos graves es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos dar el soporte necesario a la parte afectada y, también, es responsable de brindar toda la ayuda que el colaborador necesite.

Con el conocimiento de las generalidades y los aspectos de mayor importancia de la actividad comercial, así como la descripción del clima organizacional de la empresa SANOFI, se espera que en el siguiente capítulo se desarrolle la investigación y análisis del clima organizacional, de tal manera que se generen resultados y conclusiones que respalden una propuesta de mejora del clima organizacional innovadora para la empresa SANOFI.

## **Capítulo III:**

# **Investigación: Estudio de campo y Análisis de los factores internos del clima organizacional de la empresa SANOFI**

En el presente capítulo, se desarrolla la investigación de campo en la empresa SANOFI con el objetivo de analizar los factores internos del clima organizacional. En el desarrollo de esta investigación, se destaca que en el momento de realizar el trabajo en el campo, se están produciendo eventos que influyen directamente en el clima organizacional de la empresa por estudiar, por lo que los resultados obtenidos reflejan la realidad de la empresa en un momento de cambios importantes, siendo estos de impacto en el clima organizacional.

A partir de los resultados obtenidos de la investigación de campo se logrará obtener las bases fundamentales para desarrollar una propuesta de mejora en el clima organizacional de la empresa SANOFI.

### **3.1 Justificación de la investigación**

Actualmente, la empresa SANOFI ha realizado cambios importantes en diferentes áreas de la organización, impactando en el clima organizacional de la empresa y ocasionando distintos criterios de satisfacción e insatisfacción en relación a la actividad interna de la empresa.

El desarrollo de esta investigación toma en cuenta los factores internos que componen el clima organizacional y se realiza con el objetivo de plantear a la empresa SANOFI una propuesta que involucre la mejora en el clima organizacional en los factores internos que hayan sido impactados negativamente. Además, para el desarrollo de la investigación se emplean los conocimientos que se han adquirido en el Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas relacionados al área Gerencial.

Para realizar esta propuesta de mejora del clima organizacional para empresa SANOFI, principalmente, se analizarán los principales factores internos de la empresa, tal como: estructura, identidad, liderazgo, responsabilidad, motivación, recompensa, relaciones internas, cooperación, comunicación y conflictos.

## **3.2 Objetivo general y objetivos específicos de la investigación**

### **3.2.1 Objetivo general**

Elaborar una propuesta de mejora del clima organizacional para la empresa SANOFI por medio de la investigación de las percepciones y grados de satisfacción de los colaboradores de la empresa hacia los diferentes factores internos del clima organizacional con la finalidad de lograr un ambiente interno satisfactorio.

### **3.2.2 Objetivos específicos**

- Identificar mediante la percepción y satisfacción de los colaboradores los componentes del factor interno de estructura que han impactado en el clima organizacional de la empresa SANOFI tomando en cuenta elementos como la estructura, procesos y procedimientos.
- Determinar el impacto sobre el clima organizacional del factor interno de la identidad por medio del análisis del sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa y el conocimiento de la cultura organizacional de la empresa SANOFI.
- Analizar dentro del clima organizacional el grado de satisfacción y percepción de los colaboradores de la empresa SANOFI con respecto del factor interno del liderazgo.
- Determinar el impacto sobre el clima organizacional del factor responsabilidad mediante la percepción de los colaboradores de la empresa SANOFI con respecto del grado de responsabilidad en el trabajo diario.
- Analizar dentro del clima organizacional el grado de satisfacción de los colaboradores de la empresa SANOFI con respecto del factor interno de la motivación.
- Determinar el impacto en el clima organizacional del factor recompensa por medio del grado de satisfacción de los colaboradores con respecto de las recompensas económicas y no económicas ofrecidas por la empresa SANOFI.

- Evaluar el impacto en el clima organizacional del factor interno de las relaciones internas mediante la percepción y el grado de satisfacción con respecto de las relaciones entre colaborador-colaborador y jefe-colaborador.
- Evaluar el factor interno de cooperación por medio de la percepción y satisfacción en las relaciones de cooperación entre colaboradores de la empresa SANOFI.
- Analizar el impacto en el clima organizacional del factor interno de la comunicación mediante la percepción y satisfacción del proceso de comunicación de las jefaturas a los colaboradores.
- Analizar la percepción y satisfacción de los colaboradores de la empresa SANOFI hacia el manejo de los conflictos internos.
- Realizar un análisis F.O.D.A por medio de los resultados obtenidos en la investigación de la situación actual del clima organizacional de la empresa SANOFI.

### **3.3 Metodología de investigación**

La investigación se realizó desde un enfoque cualitativo, siendo principalmente, de tipo descriptiva, con un diseño no experimental transversal y tiene el objetivo principal de buscar en las percepciones y la satisfacción de los colaboradores de la empresa SANOFI los factores internos claves para desarrollar una propuesta de clima organizacional para la empresa SANOFI.

Una vez que se hayan detectado los principales factores internos afectados del clima organizacional se podrá tener un punto de partida en la investigación que permitirá tener una panorámica de lo que está sucediendo en la empresa y así, desarrollar las propuestas pertinentes que permitan la mejora del ambiente interno.

### **3.4 Definición de la población de interés**

La población de interés para la investigación del clima organizacional de la empresa SANOFI está comprendida por aquellos colaboradores que se encuentren trabajando en Costa Rica en los diferentes departamentos de la

empresa. La investigación no tomará en cuenta a otros colaboradores que sean parte de la empresa y que se encuentren trabajando en otro país o colaboradores de la empresa que se encuentren bajo un contrato con la empresa SANOFI por tercerización de servicios.

### **3.5 Definición de la muestra**

La muestra utilizada para esta investigación fue no probabilística y se llevó a cabo mediante un muestreo de conveniencia, para el desarrollo de esta investigación solo se contempló para la muestra el 75% de la totalidad de población, la cual consta de 32 colaboradores, siendo ésta una muestra representativa ya que la población total consta de 42 colaboradores entre los diferentes departamentos que componen a la empresa SANOFI en Costa Rica.

### **3.6 Instrumento de recolección de la información**

El instrumento empleado para la recolección de la información para la investigación fue un cuestionario auto administrado de 46 preguntas, las cuales, en su mayoría se contestaba por medio de una escala de respuesta basada en la percepción y satisfacción de los colaboradores hacia situaciones determinadas y que constituyó la principal fuente para obtener información de los diferentes factores que componen el clima organizacional de la empresa SANOFI.

El cuestionario auto administrado consta de 5 preguntas de información general, 2 preguntas que tenían como opción de respuesta “sí” o “no”. Además, se incluyeron 39 preguntas que miden la percepción y satisfacción de los colaboradores.

### **3.7 Recolección de la información**

La recolección de la información se realizó durante la semana que comprende del 25 de febrero al 4 de marzo del año 2015. Para la recolección de la información, se administraron 35 cuestionarios de los cuales 1 no fue completado completamente y 2 no fueron devueltos, por lo que estos últimos no se incluyeron en la investigación. Se garantizó a los colaboradores que la información suministrada para este trabajo de investigación es de carácter confidencial. La información obtenida fue tabulada en una tabla de Excel y a partir de ésta se generó la medición y correlación de las variables estudiadas.

### **3.8 Presentación de los resultados obtenidos**

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos por medio del cuestionario auto administrado a los colaboradores de la empresa SANOFI y que midió la percepción y satisfacción en los diferentes factores internos del clima organizacional de la empresa. Además, se incluye un análisis FODA que ayudará a generar estratégicamente la propuesta de mejora del clima organizacional mediante el aprovechamiento de las oportunidades y amenazas que, actualmente, están presentes en el clima organizacional de la empresa.

#### **3.8.1 Análisis de los datos generales**

Los datos generales han sido obtenidos mediante las preguntas realizadas a los colaboradores y comprenden las preguntas numeradas de la 1 a la 4 del instrumento de recolección de información.

En el desarrollo de esta investigación, la muestra estuvo compuesta por 32 colaboradores de los cuales 24 personas pertenecen al Departamento de Ventas, y 6 al Departamento Administrativo, se divide, específicamente, en 23 mujeres y 9 hombres, cuyas edades oscilan entre los 25 y los 45 años, siendo el promedio general 34 años.

Con respecto de los puestos que desempeñan, 26 colaboradores pertenecen al departamento de ventas y trabajan como representantes de ventas y 6 pertenecen al área administrativa, donde 2 colaboradores trabajan como representantes del área comercial, una colaboradora es Gerente de Distrito, una colaboradora es KAM (Key Account Manager) en el área de productos especializados y 2 colaboradoras trabajan como auxiliares administrativas. Además, se tomaron en cuenta a colaboradores que tienen de laborar en la empresa desde los 3 meses hasta 10 años de antigüedad.

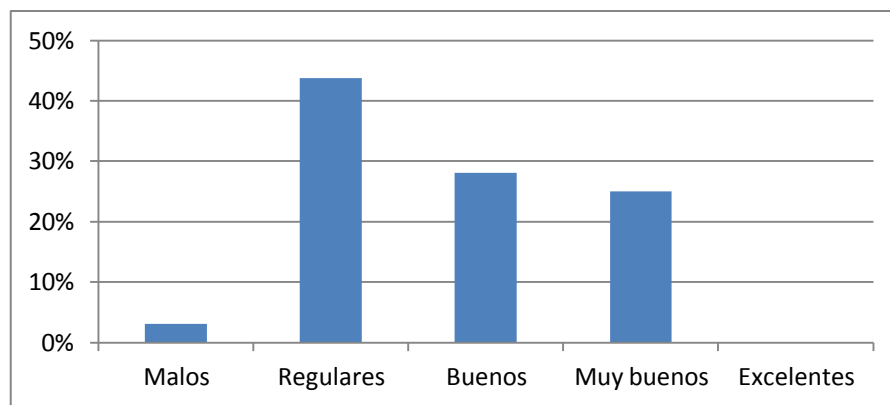
#### **3.8.2 Análisis del factor estructura**

El análisis del factor estructura se realizó por medio de 7 preguntas que relacionaban diferentes componentes de la estructura y comprenden las preguntas numeradas de la 5 a la 11 del instrumento de recolección de información. (Ver anexo, encuesta)

Para desarrollar el análisis, principalmente, se tomó en cuenta la percepción y satisfacción de los colaboradores hacia cambios en la estructura organizativa, procesos, procedimientos y estructura administrativa.

Al realizar la consulta de cómo califican los colaboradores los cambios en la estructura organizativa de la empresa SANOFI. Según el gráfico que aparece, a continuación, se obtuvo que el 44% de los colaboradores ha calificado de forma regular los cambios, según su percepción ya que se han realizado cambios importantes principalmente porque se ha rediseñado la estructura organizativa. El 28% de los colaboradores califica, según su percepción que los cambios dentro de la estructura organizativa han sido buenos y un 25% de los colaboradores muy buenos.

**Figura 7 Calificación según percepción hacia los cambios realizados en la estructura organizativa de la empresa SANOFI**

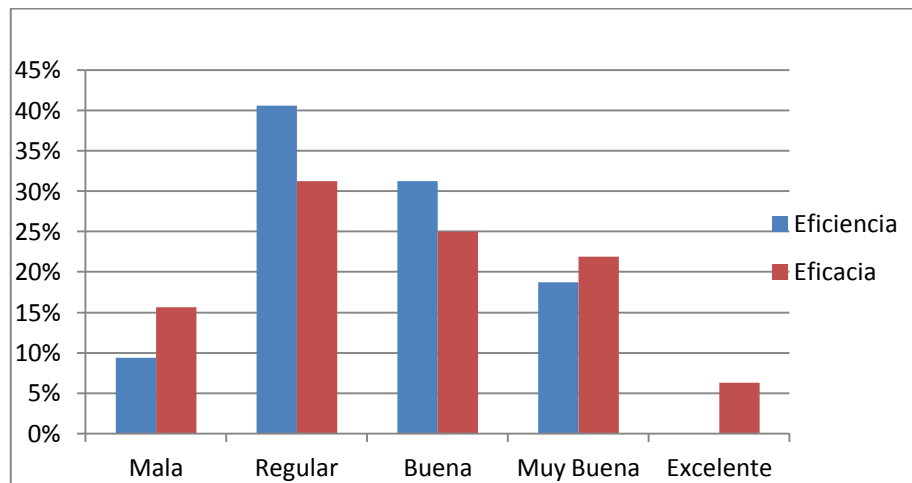


**Fuente: Datos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de medición.**

Al consultarle a los colaboradores sobre cómo califican, según su percepción con respecto de la eficiencia y eficacia de los cambios realizados se puede observar en el gráfico que está, a continuación, se obtuvo que el 41% y el 31% califican de regular a la eficiencia y a la eficacia en los cambios realizados en la estructura organizativa, por lo tanto, los colaboradores perciben que los cambios no han permitido maximizar recursos y mejorar el rendimiento en las labores diarias y que las metas y objetivos no se cumplan puesto que los cambios en la parte organizativa requieren de tiempo para que los colaboradores se adapten a sus nuevos roles en cada área de trabajo. No obstante, se debe destacar que el 31% y 25% por ciento de los colaboradores califican, según su percepción como buena a la eficiencia y eficacia de los cambios en la estructura organizativa, además el 19% y 22% de los colaboradores califican según su percepción como muy buena la eficiencia y eficacia, respectivamente, en los cambios en la estructura

organizativa. Solo un 5% de los colaboradores percibe con una calificación de excelente a la eficacia dentro de los cambios realizados en la estructura organizativa

**Figura 8 Calificación según la percepción de la eficiencia y eficacia en los cambios realizados en la estructura organizativa de la empresa SANOFI**



**Fuente: Datos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de medición.**

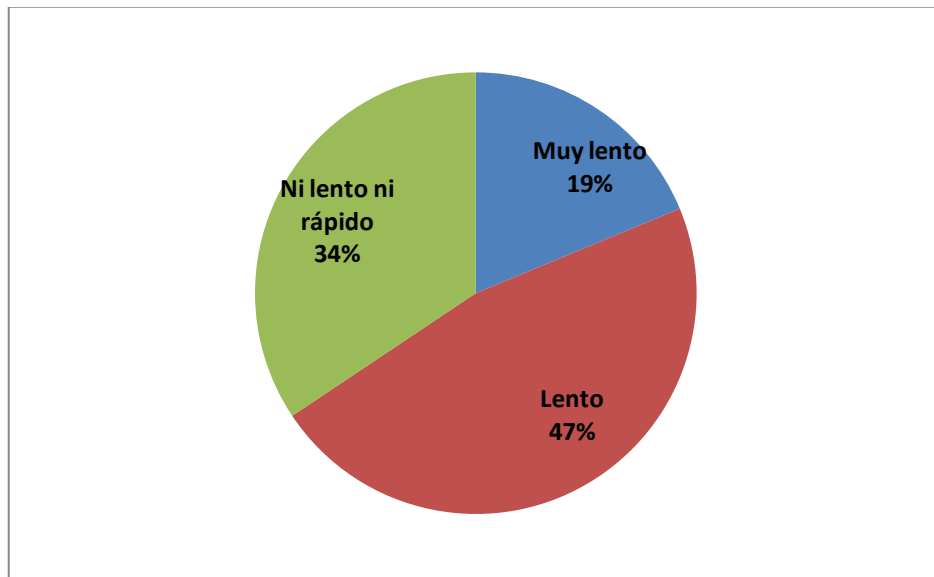
En la empresa SANOFI en los últimos meses, se han cambiado los procesos y procedimientos, por lo tanto, en la investigación de campo se buscó medir el grado de satisfacción de los colaboradores con respecto de los cambios realizados en los procesos y procedimientos, el resultado se encuentra segmentado en, insatisfechos, ni insatisfechos ni satisfechos y los que se encuentran satisfechos, el resultado con un mayor porcentaje fue de los colaboradores que no se encuentran ni insatisfechos ni satisfechos con los cambios realizados, ya que el resultado fue de un 44% para los procesos y un 38% procedimientos respectivamente, por lo tanto, para estos colaboradores no ha afectado, los cambios se mantienen con una postura en la cual su trabajo no se ve afectado por los cambios que se realicen en los procesos y procedimientos. No obstante, se debe tener en cuenta aquellos colaboradores que tiene resistencia al cambio, puesto que se reflejan en los resultados, ya que se obtuvo un porcentaje

importante de colaboradores insatisfechos con los cambios realizados en los procesos y procedimientos puesto que un 25% de los colaboradores no están satisfechos con los procesos nuevos y un 34% está insatisfecho con los procedimientos nuevos. Mientras tanto hay colaboradores que se encuentran satisfechos, el 31% y el 28% de los colaboradores se encuentran satisfacción en los cambios en los procesos y procedimientos, respectivamente. Ningún colaborador refirió sentirse muy satisfecho con los cambios en procesos y procedimientos, por lo tanto, se tiene una oportunidad para lograr la satisfacción total de los colaboradores con respecto de procesos y procedimientos establecidos por la empresa SANOFI.

Al analizar el tiempo de respuesta desde que se inicia un proceso hasta que finaliza, se encuentra que los colaboradores perciben que el tiempo de respuesta es muy lento o lento, ya que los resultados arrojan que el 19% de los colaboradores percibe como muy lento el tiempo de respuesta en el desarrollo de procesos, además, se adiciona un 47% de los colaboradores que lo percibe como lento. Estos indicadores muestran relevancia ya que con el cambio en los procesos, los colaboradores pueden percibir que el tiempo es muy lento puesto que los nuevos procesos requieren de mayor inversión de tiempo puesto que se han implantado nuevos procedimientos que se deben de seguir para poder completar el proceso. Además, se debe recalcar que cuando un proceso requiere de la participación de colaboradores ubicados en el exterior de Costa Rica pueden requerir la inversión de una mayor cantidad de tiempo, lo que afecta, tanto en la actividad diaria como en el desempeño de los colaboradores.

El 34% de los colaboradores considera como normal el tiempo de respuesta en los procesos y lo estiman que no es ni lento ni rápido. Esta información obtenida requiere el seguimiento con el objetivo de lograr mejor el tiempo de respuesta y así cambiar la percepción de los colaboradores.

**Figura 9 Percepción del tiempo de respuesta desde que se inicia un proceso hasta que finaliza dentro de la empresa**



**Fuente: Datos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de medición.**

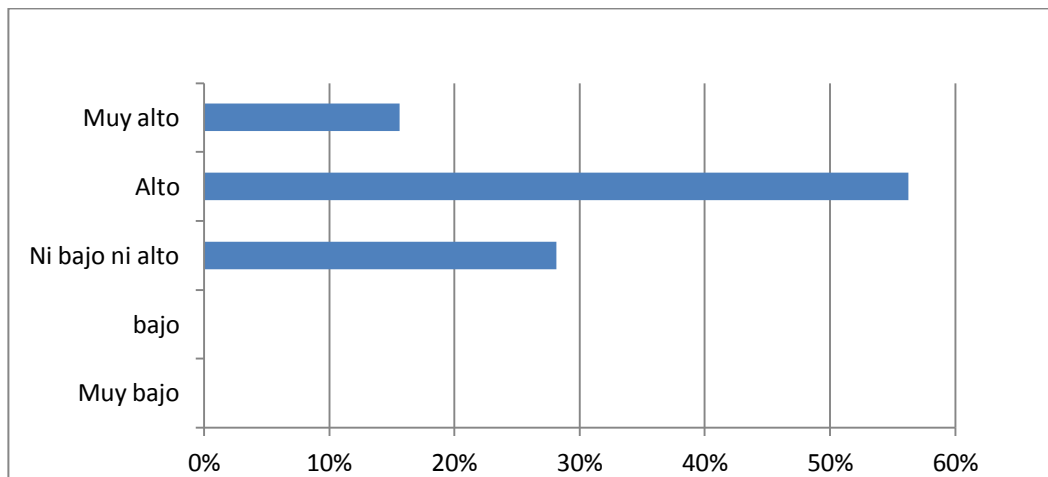
Al consultar cómo los colaboradores perciben que han impactado los cambios en la estructura administrativa en la actividad comercial de la empresa, el 56% de los colaboradores menciona que los cambios han impactado positivamente, mientras que el 25% de los colaboradores no refiere que se haya logrado un cambio significativo. El 19% de los colaboradores ha percibido como negativamente los cambios en la estructura organizativa.

### **3.8.3 Análisis del factor identidad**

Con el objetivo de analizar el factor de la identidad, se diseñaron 5 preguntas, de las cuales se buscaba calificar el nivel de identidad de los colaboradores hacia la empresa, así como también, cómo los colaboradores perciben el nivel de identidad de los demás colaboradores hacia la empresa. Se incluyeron tres preguntas que tenían como opción de respuesta “sí” o “no” con el objetivo de conocer si los colaboradores conocen los elementos básicos de la cultura organizacional de la empresa, tales como lo son: la misión, visión y valores de la empresa. Estas preguntas se encuentran numeradas de la pregunta número 12 al número 16 del cuestionario auto administrado. (Ver anexo, encuesta)

Al consultar a los colaboradores cómo califican el nivel de identidad hacia la empresa, se puede observar en el gráfico, se obtuvo que el 56% de colaboradores, califica el nivel de identificación con la empresa como alto, además un 16% lo califica como muy alto, no obstante, un 28% se encuentra con un nivel de identificación que no es ni bajo ni alto.

**Figura 10 Nivel de identificación de los colaboradores con la empresa SANOFI**



**Fuente: Datos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de medición.**

Con los resultados obtenidos se puede percibir que los colaboradores de la empresa SANOFI tienen un fuerte sentido de pertenencia e identificación con la empresa, lo cual se puede reflejar en un compromiso en la realización de las labores en cada puesto de trabajo.

También, en el instrumento se preguntó acerca de cómo los colaboradores perciben el nivel de identificación de los demás colaboradores, al estudiar los resultados se observa un comportamiento interesante, ya que los resultados arrojaron que un 19% de los colaboradores respondió que perciben a los colaboradores con un nivel de identificación bajo, no obstante, en la pregunta anterior ninguno de los colaboradores percibió su nivel de identidad de esa manera. Este resultado sorprende en los resultados ya que los colaboradores consideran a sus compañeros como no identificados con la empresa. Es importante destacar que, también, un 44% de colaboradores logra percibir a sus

compañeros con un nivel de identificación alto, dato que se ajusta a la realidad ya que en la pregunta que se hizo sobre el nivel de identificación propio tuvo resultado de un 56%, por lo que la percepción del nivel de identificación del colaborador hacia los demás colaboradores se transmite de una forma que hace que entre colaboradores se pueda visualizar y así tener un sentido de pertenencia muy definido. Además, un 34% de los colaboradores percibe un nivel de identificación neutro entre los colaboradores ya que logran percibir dentro del clima organizacional a los colaboradores que tienen un nivel de identificación que se caracteriza por ser ni bajo ni alto. Solo un 3% de los colaboradores logra percibir un nivel de identificación muy alto, no obstante, al consultar por el nivel propio de identificación, la respuesta contradice a los resultados de esta pregunta sobre el propio nivel de identificación, ya que el 16% de los colaboradores mencionó anteriormente tener un nivel de identificación muy alto, por lo tanto, los colaboradores no pueden percibir un nivel muy alto de identificación.

Para medir el nivel de conocimiento de la cultura organizacional en el cuestionario, se realizó tres preguntas referentes al conocimiento de los colaboradores de la visión, misión y valores, mediante preguntas con respuestas de “sí” o “no”. Se consultó a los colaboradores si conocen la misión de la empresa SANOFI y los resultados, según el siguiente cuadro fue que un 78% de los colaboradores sí conoce la misión y un 22% la desconoce. Al tener colaboradores que conocen la misión de la empresa se puede garantizar que estos colaboradores están consientes del labor que se realiza en la empresa y así lograr involucrar a los colaboradores en la obtención de objetivos, por lo tanto, se tiene un área en donde se puede trabajar para lograr estandarizar el trabajo mediante el conocimiento y la práctica de la misión de empresa.

**Tabla 1 Conocimiento de la misión de la empresa SANOFI**

Respuesta	Porcentaje %
Si	78%
No	22%

**Fuente: Datos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de medición.**

Al consultar sobre el conocimiento de la visión de la empresa, los resultados, según el siguiente cuadro fue que un 72% de los colaboradores sí conoce la misión y un 28% la desconoce. Se debe trabajar con los colaboradores que no conocen la visión de la empresa ya que esto permite que se puedan trazar metas acorde con las necesidades de la empresa.

**Tabla 2 Conocimiento de la visión de la empresa SANOFI**

Respuesta	Porcentaje %
Si	72%
No	28%

**Fuente: Datos estadísticos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de medición.**

Para completar el nivel de conocimiento de los principales elementos de la cultura organizacional de una empresa, se preguntó a los colaboradores si conocen los valores de la empresa, según el siguiente cuadro, un 84% de los colaboradores sí conoce los valores y un 16% los desconoce.

**Tabla 3 Conocimiento de los valores de la empresa SANOFI**

Respuesta	Porcentaje %
Si	84%
No	16%

**Fuente: Datos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de medición.**

Según los resultados obtenidos se observó que aquellos colaboradores que no conocen la misión, visión y valores de la empresa SANOFI son, tanto los colaboradores más nuevos como los que ya tienen años de antigüedad en la empresa. Los resultados se convierten en puntos de partida para trabajar en esta área de la cultura organizacional ya que complementa al clima organizacional de las empresas.

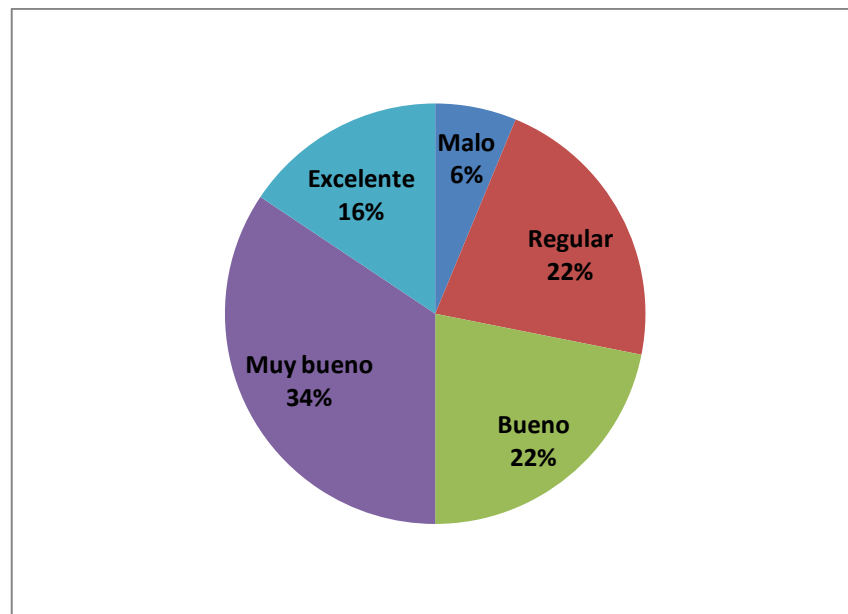
### **3.8.4 Análisis del factor liderazgo**

En este apartado, se incluye el estudio y análisis del liderazgo, ya que en la empresa SANOFI se han realizado cambios importantes en las jefaturas, por lo

tanto, fue necesario monitorear la percepción y satisfacción de los colaboradores hacia los nuevos líderes de los equipos de trabajo. Para lograr recolectar la información necesaria en el instrumento de recolección se incluyeron 4 preguntas, la cuales se encuentran numeradas de la pregunta 17 a la número 20 del cuestionario auto administrado. (Ver anexo, encuesta)

Al consultar a los colaboradores cómo califican el tipo de liderazgo del jefe inmediato, mediante la percepción que tienen, se obtuvo que, como se muestra en la gráfica, a continuación, al analizar los resultados mediante una calificación de la percepción del tipo de liderazgo, el 16% de los colaboradores considera el liderazgo de los jefes inmediatos excelente. Además, un 34% y 22% de los colaboradores percibe como muy bueno y bueno, respectivamente, el liderazgo de sus jefes inmediatos. Estos resultados son muy favorables puesto que la empresa SANOFI, ha realizado cambios importantes en la estructura organizativa, no obstante, se puede reflejar que los jefes han podido manejar a sus equipos con un liderazgo que permite que el colaborador perciba que no tiene más que un simple jefe, sino un líder que le ayudará a desarrollar su labor diaria.

**Figura 11 Percepción de los colaboradores acerca del liderazgo de los jefes de equipos de trabajo en la empresa SANOFI**



**Fuente: Datos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de medición.**

En la pregunta número 18, se consultó sobre el grado de satisfacción de los colaboradores con respecto del apoyo que brindan los jefes inmediatos para apoyar en el desarrollo de las actividades diarias en los puestos de los diferentes colaboradores, si se observa el cuadro que está, a continuación, al analizar se obtuvo que el 25% y el 53% de los colaboradores se encuentran muy satisfechos y satisfechos, respectivamente. No obstante un 19% de los colaboradores mantiene un grado de satisfacción de una forma neutral. Dentro de los buenos resultados que se pueden observar, tan solo un 3% de los colaboradores, ha estado insatisfecho con respecto al apoyo que el jefe inmediato le brinda en las labores diarias.

**Tabla 4 Grado de satisfacción de los colaboradores con respecto del apoyo que brindan los jefes inmediatos**

Nivel de Satisfacción	Porcentaje (%) de colaboradores
Muy insatisfecho	0%
Insatisfecho	3%
Ni insatisfecho ni satisfecho	19%
Satisfecho	53%
Muy satisfecho	25%

**Fuente: Datos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de medición.**

En el análisis del factor liderazgo, se tomó en cuenta evaluar si los jefes brindan las herramientas necesarias para desarrollar la labor diaria dentro de la empresa, por lo que al consultar a los colaboradores si el jefe inmediato les brinda las herramientas para facilitar la labor diaria dentro de su puesto de trabajo, se obtuvo que el 56% y 22% de los colaboradores están de acuerdo y totalmente de acuerdo, respectivamente, en que se les brindan las herramientas necesarias para desarrollar sus actividades diarias. Un 19% de los colaboradores se encuentra con una percepción neutral, en donde consideran que el jefe inmediato en unas actividades sí les brinda las herramientas, no obstante, para otras no se cumple.

Solo un 3% de los colaboradores no está en desacuerdo con el jefe inmediato ya que no le brinda las herramientas necesarias para el desarrollo de las actividades dentro de la empresa SANOFI.

**Tabla 5 Percepción de los colaboradores con respecto del apoyo que brindan los jefes inmediatos con herramientas para el desarrollo de las labores en la empresa SANOFI.**

Nivel de Satisfacción	Porcentaje (%) de colaboradores
Totalmente en desacuerdo	0%
En desacuerdo	3%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	19%
De acuerdo	56%
Totalmente de acuerdo	22%

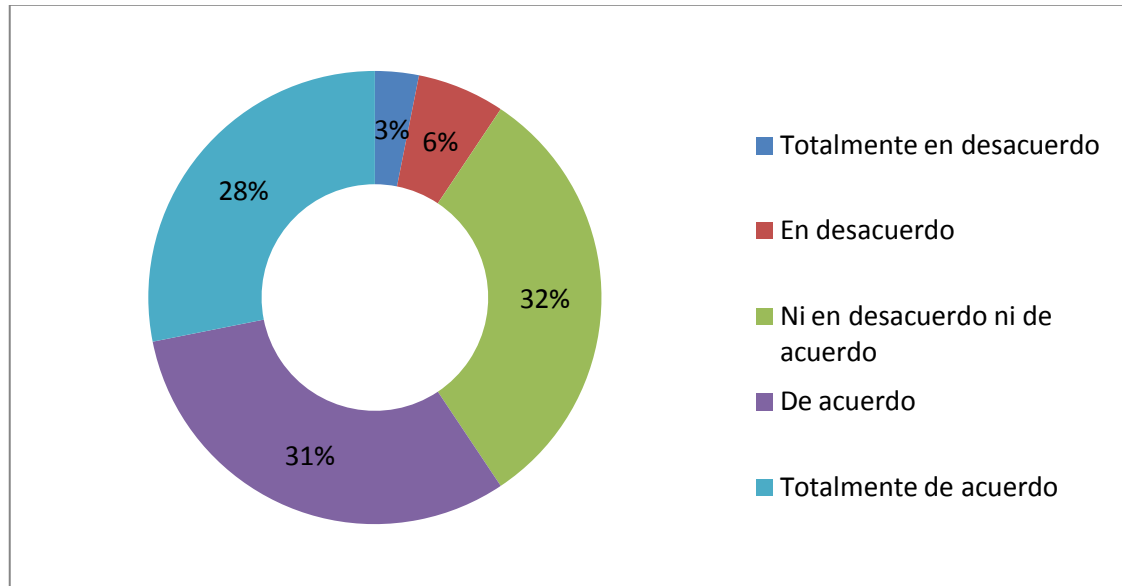
**Fuente: Datos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de medición.**

Dentro del factor de liderazgo es importante conocer si los colaboradores consideran al jefe inmediato como mentor dentro de la organización, ya que un líder debe ser capaz de orientar, ayudar y garantizar el crecimiento de los colaboradores dentro de la empresa. Al consultar a los colaboradores si consideran al jefe inmediato como un líder que sea, a la vez, un mentor dentro del crecimiento en la organización se obtuvo que un 28% y un 31% de los colaboradores están de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente, en considerar al jefe inmediato como un mentor en el crecimiento dentro de la empresa SANOFI. Esto refleja que los líderes de los diferentes equipos de trabajo están influyendo hacia los colaboradores positivamente y dentro de la organización se percibe que son observados como un guía en el desarrollo integral del colaborador.

No obstante, un 31% de los colaboradores mantiene una postura neutral ya que consideran que están ni en desacuerdo o en acuerdo al considerar al jefe inmediato como un mentor den el crecimiento dentro de la organización. Los

resultados se pueden visualizar con detalle en el gráfico que se encuentra a continuación.

**Figura 12 Percepción de los colaboradores hacia el jefe inmediato como mentor en el crecimiento dentro de la empresa SANOFI**



**Fuente: Datos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de medición.**

### 3.8.5 Análisis del factor responsabilidad

Para el desarrollo y análisis de este factor, se realizaron 3 preguntas en el cuestionario auto administrado, éstas se encuentran de la pregunta número 21 a la número 23. (Ver anexo, encuesta)

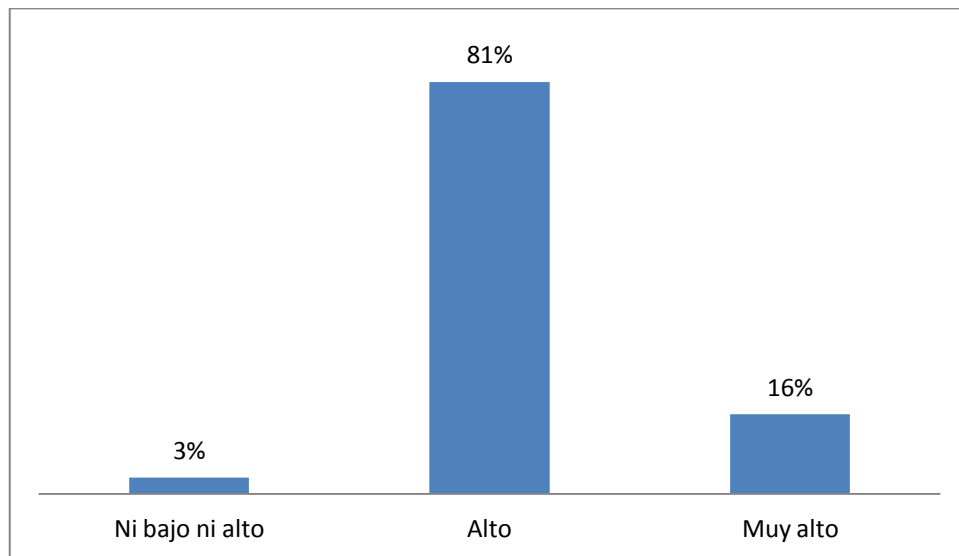
Estas preguntas se realizaron con el objetivo de conocer si los colaboradores conocen las responsabilidades del puesto de trabajo, cómo se percibe el impacto de la carga de responsabilidad en las actividades diarias y además, determinar la percepción de los colaboradores mediante el grado de responsabilidad que tiene la empresa con ellos mismos.

Al analizar los datos, se obtiene que al consultar por medio de la pregunta número 21, si los colaboradores conocen las responsabilidades que se ligan al rol que desempeñan en el puesto en la empresa SANOFI, el 100% de los colaboradores respondió que sí conocen las responsabilidades, es importante destacar que este resultado se liga a que cuando un colaborador ingresa a la empresa, en el proceso

de entrenamiento se capacita para que cuando inicie a trabajar tenga muy claro cuáles son las responsabilidades inherentes al cargo que posee.

En este apartado, también, se les consultó a los colaboradores mediante la pregunta 22 sobre la percepción que tienen sobre la carga de responsabilidad que tienen en relación con las actividades diarias que forman parte del puesto de trabajo, los resultados son importantes puesto que el 81% de los colaboradores considera que la carga de responsabilidad en las actividades diarias relacionadas al puesto son altas, el 16% de los colaboradores estima que la carga de responsabilidades es muy alta y solo el 3% de los colaboradores precisa que es una carga de responsabilidad normal, ya que piensan que es ni baja ni alta. Este resultado es de importancia y se debe de dar seguimiento ya que la carga de responsabilidad puede impactar a otros factores, con lo que el clima organizacional puede cambiar y, a la vez, generar nuevos criterios de satisfacción e insatisfacción en los colaboradores

**Figura 13 Percepción de los colaboradores de la empresa SANOFI acerca de la carga de responsabilidad en las actividades diarias.**



**Fuente: Datos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de medición**

Al analizar sobre cómo perciben los colaboradores el grado de responsabilidad de la empresa SANOFI, se encontró que el 59% de los colaboradores considera que la empresa tiene un grado alto de responsabilidad con ellos, el 9% de los

colaboradores estima que el grado de responsabilidad por parte de la empresa es muy alto y 28% de los colaboradores se mantiene neutral y aprecia que la empresa tiene un grado de responsabilidad que es ni bajo ni alto. Con el análisis de este elemento se puede definir que la empresa SANOFI genera en los colaboradores un fuerte sentido de responsabilidad con los colaboradores, no obstante, se debe monitorear constantemente como es la carga de responsabilidad que asumen los colaboradores con el objetivo de focalizar las actividades diarias en el objetivo que tenga cada colaborador y, a la vez, minimizar el riesgo de que los colaboradores asuman responsabilidades que no les corresponden realizar de acuerdo con el rol del puesto que realicen dentro de la empresa.

**Tabla 6 Percepción de los colaboradores con respecto del grado de responsabilidad de la empresa SANOFI hacia los colaboradores.**

<b>Nivel de Satisfacción</b>	<b>Porcentaje (%) de colaboradores</b>
Baja	3%
Ni baja ni alta	28%
Alta	59%
Muy alta	9%

**Fuente: Datos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de medición.**

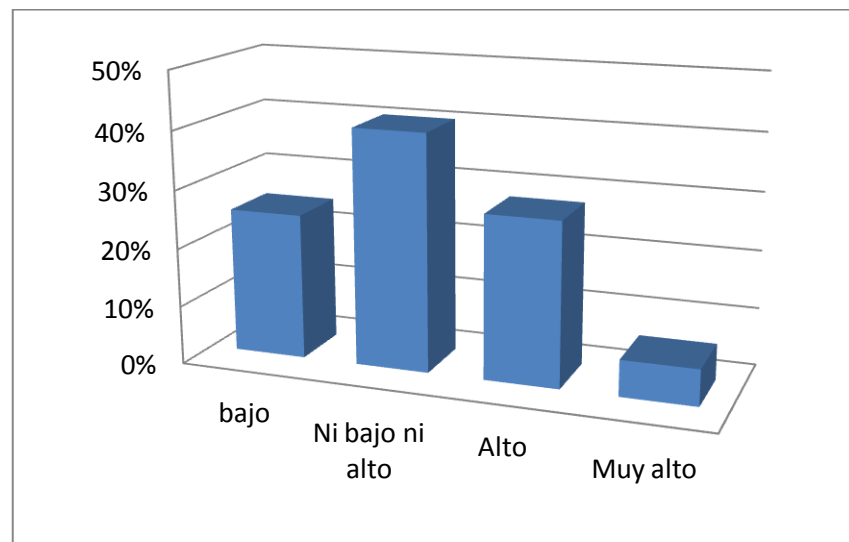
### **3.8.6 Análisis del factor motivación**

Para realizar el análisis del factor motivación, se realizaron 4 preguntas en el cuestionario auto administrado, éstas se encuentran de la pregunta número 24 a la número 27, la pregunta 26 se empleó como filtro para conocer si los jefes han dado motivación a los miembros del equipo de trabajo. (Ver anexo, encuesta)

Las preguntas se realizaron con el objetivo de conocer el grado de motivación por medio de la percepción de los colaboradores, se midió, tanto el grado de motivación de los colaboradores como el grado de motivación otorgado por la empresa. Además, se midió el grado de satisfacción con respecto de la motivación otorgada por los jefes inmediatos.

En el gráfico que se muestra, a continuación, se muestra los resultados de la pregunta número 24, la cual consultaba sobre el grado de motivación otorgado por la empresa SANOFI a los colaboradores, el resultado arrojó que el 41% de los colaboradores se mantiene con un grado de satisfacción neutral ya que estiman que la motivación por parte de la empresa no es ni baja ni alta, además sí se agrega que el 25% de los colaboradores percibe que el grado de motivación brindado es bajo, se debe tener en consideración que los colaboradores no perciben que haya una fuerte motivación por parte de la empresa. Se debe monitorear estos parámetros ya que se podría dar una baja en la motivación general.

**Figura 14 Percepción de los colaboradores sobre el grado de motivación que se brinda por parte de la empresa SANOFI hacia los colaboradores**

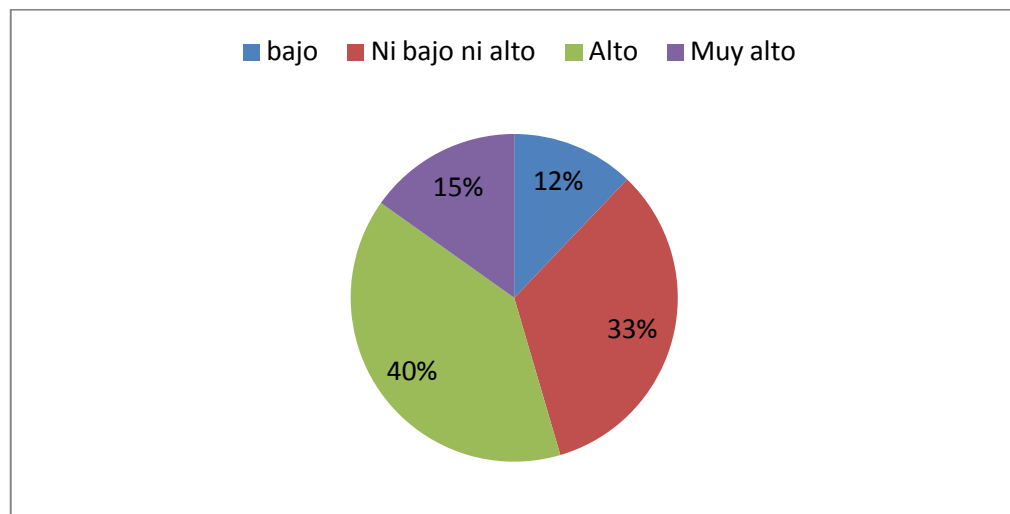


**Fuente: Datos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de medición.**

No obstante, para confirmar si realmente existe un nivel bajo de motivación o si se percibe una tendencia neutral en la pregunta número 25 se consulta a los colaboradores para que por medio de la percepción definan el grado de motivación que, actualmente, poseen, siendo los resultados satisfactorios ya que, el 40% de los colaboradores refirió un grado alto de motivación y 15% manifestó tener un grado muy alto de motivación. No obstante, un 33% de los colaboradores se

encuentra con un grado de motivación neutral, siendo la motivación ni baja ni alta. Además, un 15% de los colaboradores refiere tener un nivel de motivación bajo. Tomando en cuenta estos dos grupos que se han detectado con la investigación se deberán tomar medidas de seguimiento que garanticen a la empresa SANOFI buscar un entorno interno donde una fuerte motivación pueda impactar positivamente en la organización.

**Figura 15 Percepción sobre el grado de motivación como colaborador de la empresa SANOFI**



**Fuente: Datos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de medición.**

Con el objetivo de verificar si los jefes participan activamente en el proceso de generar motivación hacia los colaboradores, en la pregunta número 26, se les consultó a los colaboradores si han recibido motivación en últimos 6 meses por parte de los jefes inmediatos, para esta pregunta se utilizó como opción de respuesta “sí” o “no” y sirvió de pregunta de filtro para luego consultar por el grado de satisfacción con la motivación recibida en aquellos colaboradores que sí recibieron motivación en los últimos 6 meses. Se obtuvo un resultado, donde el 69% de los colaboradores sí ha recibido motivación en los últimos 6 meses, además un 31% de los colaboradores refirió no haber recibido motivación por parte del jefe inmediato. En este último grupo se debe prestar especial atención ya que puede influir en que el grado de motivación sea débil y afecte al clima

organizacional de la empresa SANOFI, se deberá monitorear constantemente este factor para garantizar el estado idóneo del clima organizacional.

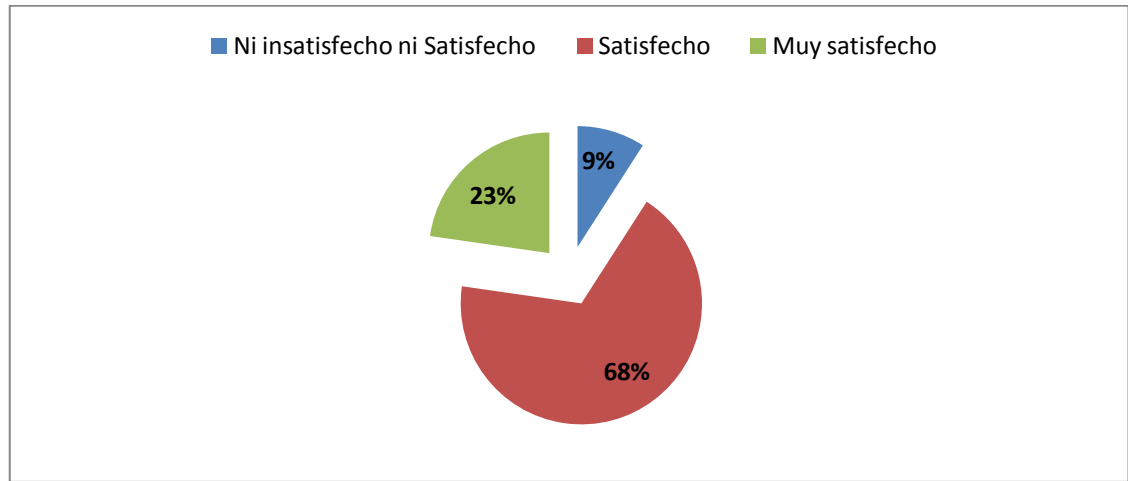
**Tabla 7 Resultado de consultar a los colaboradores de la empresa SANOFI sobre si han recibido motivación en los últimos 6 meses por parte de los jefes inmediatos**

Si	<b>69%</b>
No	<b>31%</b>

**Fuente: Datos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de medición.**

Como se mencionó anteriormente, la pregunta número 26 sirvió de filtro para conocer el grado de satisfacción de los colaboradores que sí recibieron motivación por parte del jefe inmediato, lo cual, según el gráfico que se muestra a continuación, la investigación arrojó como resultado que el 68% de los colaboradores que recibió motivación por parte de los jefes inmediatos se encuentran satisfechos con la motivación recibida, además un 23% refirió encontrarse muy satisfecho con la motivación recibida. Un 9% de los colaboradores manifestó encontrarse ni insatisfecho ni satisfecho. Con el análisis de la satisfacción se puede concluir que los jefes inmediatos cuando tienen que dar motivación lo realizan de tal forma que se logra una fuerte satisfacción en los colaboradores que recibieron motivación. Los jefes deben asegurar que los colaboradores reciban motivación cuando se han destacado en la labor o en el desempeño.

**Figura 16 Percepción del grado de satisfacción de los colaboradores por la motivación otorgada por el jefe inmediato**



**Fuente: Datos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de medición.**

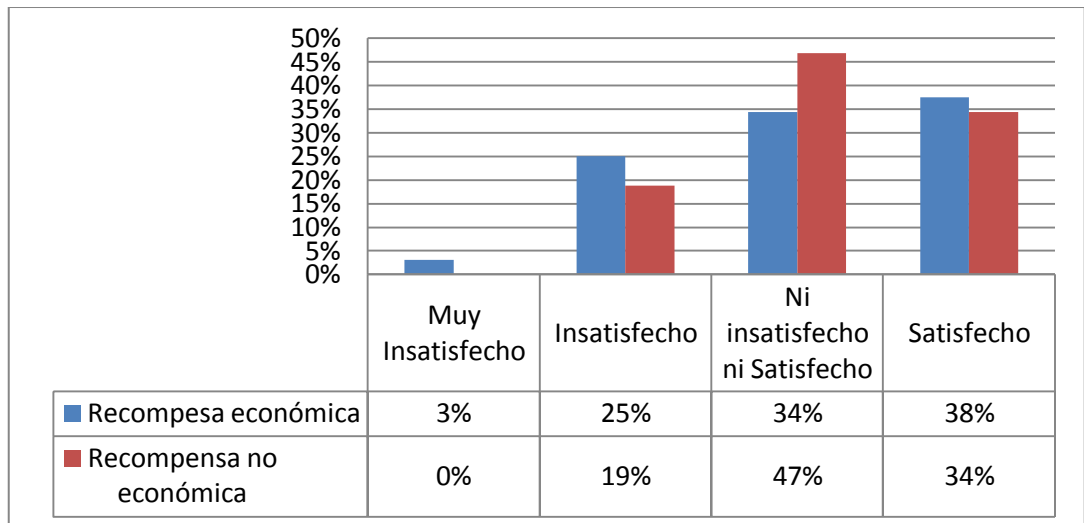
### **3.8.7 Análisis del factor recompensa**

Para realizar el análisis del factor recompensa se realizaron 2 preguntas en el cuestionario auto administrado, éstas se encuentran de la pregunta número 28 al número 29, en ambas preguntas se consulta a los colaboradores sobre el grado de satisfacción respecto de la recompensa económica y no económica, brindada por la empresa SANOFI. (Ver anexo, encuesta)

Como se muestra en el gráfico a continuación, en lo que respecta a recompensa económica, un 38% de los colaboradores refiere estar satisfechos con la recompensa económica, mientras tanto un 34% de los colaboradores indica estar ni insatisfecho ni satisfecho con la recompensa económica. Cabe recalcar que un 25% y un 3% de los colaboradores se encuentran insatisfechos y muy insatisfechos respectivamente, con la recompensa económica. Además, si se analiza el grado de satisfacción con respecto de la recompensa no económica un 34% de los colaboradores refieren estar satisfechos con la recompensa no económica, mientras tanto un 47% de los colaboradores señala estar ni insatisfecho ni satisfecho con la recompensa económica. Además, solo un 19% de los colaboradores refiere estar insatisfecho con la recompensa no económica.

Ninguno de los colaboradores manifestó estar muy insatisfecho con la recompensa no económica.

**Figura 17 Grado de satisfacción con respecto de la recompensa económica y la recompensa no económica en la empresa SANOFI**



**Fuente: Datos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de medición.**

### 3.8.8 Análisis del factor relaciones internas

Para el análisis del factor de las relaciones interna, se realizaron 6 preguntas en el cuestionario auto administrado, estas se encuentran de la pregunta número 30 al número 35, en estas preguntas se consulta a los colaboradores por la percepción y el grado de satisfacción hacia las relaciones internas entre los colaboradores de la empresa SANOFI. (Ver anexo, encuesta)

En la pregunta 30, se les consulta a los colaboradores sobre la percepción sobre las relaciones entre los diferentes colaboradores de la empresa SANOFI, en general, el 38% de colaboradores considera que las relaciones entre colaboradores son muy buenas. Además un 22% y un 3% de los colaboradores estiman que las relaciones son buenas y excelentes respectivamente. No obstante, un 28% de los colaboradores aprecia que las relaciones son regulares y un 9% de los colaboradores asegura que las relaciones son malas.

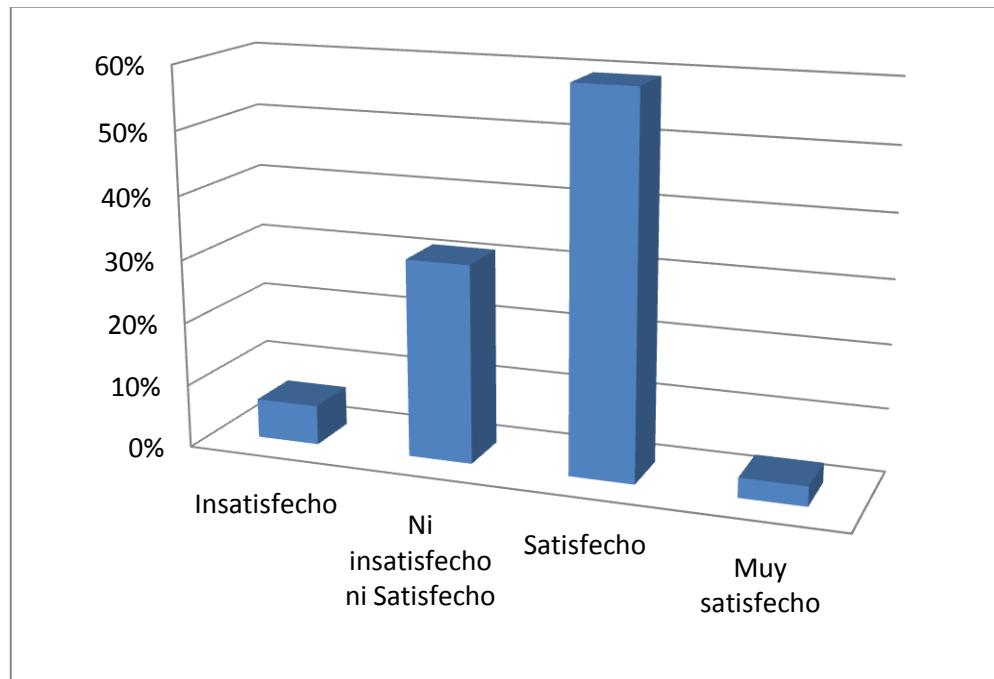
**Tabla 8 Percepción de los colaboradores con respecto de las relaciones entre colaboradores de de la empresa.**

<b>Percepción</b>	<b>Porcentaje (%) de colaboradores</b>
Malas	9%
Regulares	28%
Buenas	22%
Muy buenas	38%
Excelentes	3%

**Fuente: Datos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de medición.**

En la pregunta número 31, se consulta a los colaboradores por el grado de satisfacción con respecto d las relaciones entres los diferentes colaboradores de la empresa. Según el cuadro que se muestra a continuación, se obtuvo, que el 59% de los colaboradores se encuentra satisfecho con las relaciones entre los diferentes colaboradores y un 3% de los colaboradores están muy satisfechos. No obstante, 31% se halla ni insatisfecho ni satisfecho, demostrando un grado de satisfacción neutro, por lo tanto, es importante dar el seguimiento a las relaciones internas para garantizar que la satisfacción sea fuerte y que así haya un impacto positivo para el clima organizacional. Solo el 6% de los colaboradores define como insatisfecho el grado de satisfacción con respecto de las relaciones entres los diferentes colaboradores.

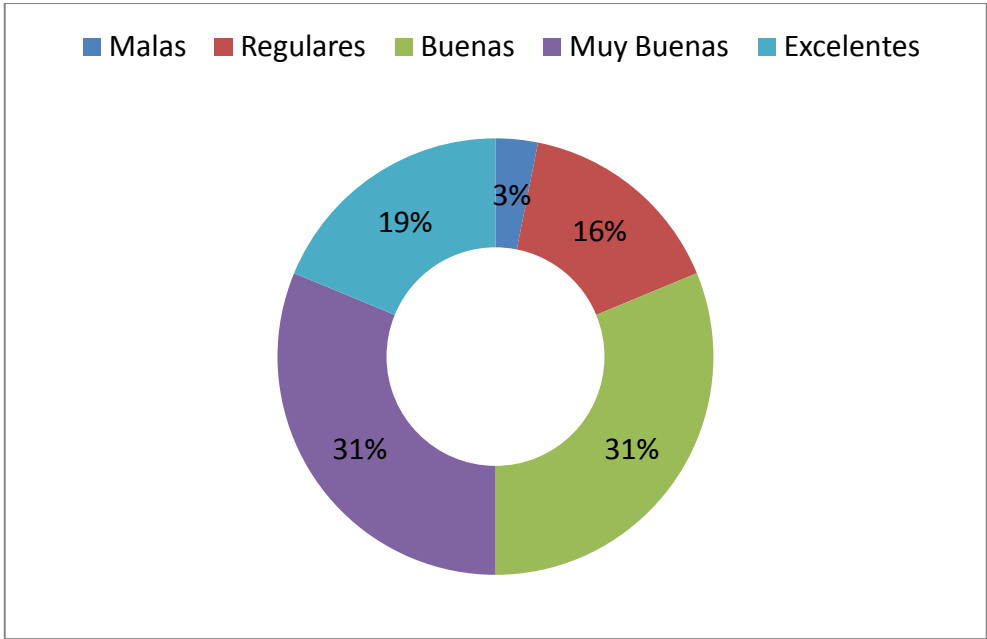
**Figura 18 Grado de satisfacción con respecto de las relaciones entre los diferentes colaboradores de la empresa SANOFI**



**Fuente: Datos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de medición.**

En la pregunta número 32, se consulta a los colaboradores por la percepción con respecto de las relaciones entre los integrantes del equipo de trabajo al que el colaborador pertenece, según el siguiente gráfico se obtuvo que, 31% de los colaboradores percibe como muy buenas las relaciones entre colaboradores del equipo, además otro 31% de los colaboradores, percibe como buenas las relaciones entre colaboradores del equipo. Un 19% de los colaboradores, percibe como excelentes las relaciones entre colaboradores del mismo equipo de trabajo. En el grupo de colaboradores que se debe de prestar mayor atención son aquellos colaboradores que perciben como regular las relaciones entre colaboradores del mismo equipo, para este segmento de colaboradores el 16% recibe como regulares que las relaciones entre los integrantes del mismos equipo de trabajo. Solo un 3% de los colaboradores considera que percibe como malas las relaciones entre colaboradores del mismo equipo de trabajo.

**Figura 19 Percepción con respecto de las relaciones entre los integrantes del equipo de trabajo al que el colaborador pertenece dentro de la empresa SANOFI**

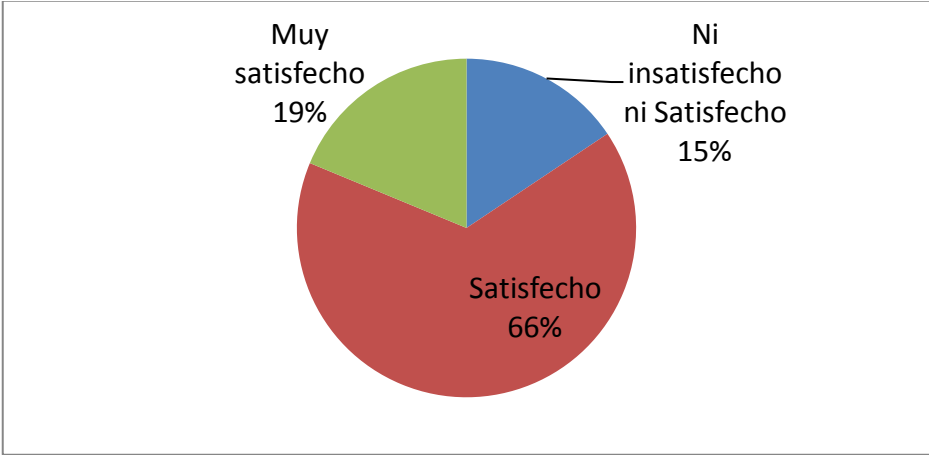


**Fuente: Datos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de medición.**

En la pregunta número 33, se consulta a los colaboradores por el grado de satisfacción con respecto de las relaciones entre los colaboradores del equipo de trabajo al que pertenece el colaborador de la empresa SANOFI. Según el cuadro que se muestra a continuación, se obtuvo, que el 66% de los colaboradores se encuentra satisfecho con las relaciones entre los colaboradores que integran el equipo de trabajo al que pertenecen.

El 19% de los colaboradores se halla muy satisfecho con las relaciones entre los colaboradores que integran el equipo de trabajo al que pertenecen. El 15% de colaboradores están ni insatisfechos ni satisfechos con las relaciones entre sus compañeros de equipo de trabajo.

**Figura 20 Grado de satisfacción de los colaboradores con los compañeros del equipo de trabajo en la empresa SANOFI**



**Fuente: Datos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de medición.**

También, se evaluó cómo el colaborador percibe la relación con el jefe inmediato por lo que en la pregunta número 34, por lo que al consultar a los colaboradores se obtuvo un panorama favorable para las jefaturas ya que la mayoría de los colaboradores manifiesta que se tiene una buena relación con el jefe inmediato. Al observar los resultados de la investigación se concluye que el 34% de los colaboradores considera que la relación con el jefe inmediato es muy buena, el 28% de los colaboradores observa que tiene una relación excelente con el jefe inmediato y un 19% de los colaboradores aprecia que la relación con el jefe inmediato es buena. Con base a los resultados se debe destacar que el 19% de los colaboradores percibe que la relación con su jefe inmediato es regular, estos colaboradores perciben que falta generar una relación de confianza más fuerte con el jefe inmediato.

**Tabla 9 Percepción de los colaboradores con respecto de las relaciones entre colaboradores y los jefes inmediatos de la empresa SANOFI**

<b>Percepción</b>	<b>Porcentaje (%) de colaboradores</b>
Regulares	19%
Buenas	19%
Muy buenas	34%
Excelentes	28%

**Fuente: Datos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de medición.**

También, se les consultó a los colaboradores por la satisfacción en la relación con el jefe inmediato, mediante el análisis de los datos obtenidos, los cuales se pueden observar en el cuadro que se encuentra al final de este párrafo, se concluye que el 68% de los colaboradores considera satisfecho con la relación que posee con el jefe inmediato, además el 19% de los colaboradores se estima muy satisfecho con la relación que posee con el jefe inmediato y solo el 19% de los colaboradores se aprecia ni insatisfecho ni satisfecho con la relación que posee con el jefe inmediato.

**Tabla 10 Satisfacción de los colaboradores con respecto de las relaciones con los jefes inmediatos de la empresa SANOFI**

<b>Satisfacción</b>	<b>Porcentaje (%) de colaboradores</b>
Ni insatisfecho ni satisfecho	13%
Satisfecho	68%
Muy satisfecho	19%

**Fuente: Datos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de medición.**

### 3.8.9 Análisis del factor cooperación

Para el análisis del factor de la cooperación se realizaron 4 preguntas en el cuestionario auto administrado, éstas se encuentran de la pregunta número 36 al número 39, en éstas se consulta a los colaboradores por la percepción y el grado de satisfacción hacia la cooperación entre los colaboradores de la empresa SANOFI. (Ver anexo, encuesta)

La consulta a los colaboradores se realiza para medir la percepción y satisfacción, tanto a nivel de grupo general, como también, como grupo de trabajo.

Al consultar a los colaboradores cómo perciben la cooperación entre los colaboradores de los diferentes puestos de la empresa SANOFI por medio de la pregunta número 36 del cuestionario auto administrado, se puede observar en el cuadro que se encuentra a continuación que el 38% de los colaboradores percibe como buena la cooperación entre los diferentes colaboradores, un 31% de los colaboradores estima la cooperación como muy buena. No obstante, es de importancia analizar los otros segmentos, ya que un 9% y un 22% de los colaboradores indican como mala y regular, respectivamente, la cooperación entre los colaboradores de la empresa SANOFI.

**Tabla 11 Percepción de los colaboradores con respecto de la cooperación entre colaboradores de los diferentes departamentos de la empresa SANOFI**

<b>Percepción</b>	<b>Porcentaje (%) de colaboradores</b>
Mala	9%
Regular	22%
Buena	38%
Muy buena	31%

**Fuente: Datos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de medición.**

Al consultar en la pregunta número 37 a los colaboradores acerca de la satisfacción en la cooperación entre los diferentes colaboradores de la empresa se

puede observar en el cuadro que se encuentra, a continuación, que el 56% de los colaboradores están satisfechos con la cooperación entre los diferentes colaboradores, un 3% de los colaboradores se encuentra muy satisfecho con la cooperación. No obstante, es de importancia analizar los otros segmentos, ya que 25%, 13% y 3% de los colaboradores se encuentran ni insatisfechos ni satisfechos, insatisfechos y muy insatisfechos, respectivamente, con la cooperación entre los colaboradores de la empresa SANOFI.

**Tabla 12 Satisfacción de los colaboradores con respecto de la cooperación entre colaboradores de los diferentes departamentos de la empresa SANOFI**

<b>Percepción</b>	<b>Porcentaje (%) de colaboradores</b>
Muy insatisfecho	3%
Insatisfecho	13%
Ni insatisfecho ni satisfecho	25%
Satisfecho	56%
Muy satisfecho	3%

**Fuente: Datos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de medición.**

Al consultar a los colaboradores cómo perciben la cooperación entre los colaboradores del equipo de trabajo al que pertenecen dentro de la empresa SANOFI por medio de la pregunta número 38 del cuestionario auto administrado, se puede observar en el cuadro que se encuentra, a continuación que el 38% de los colaboradores indican como buena la cooperación entre los diferentes colaboradores, un 38% de los colaboradores señala la cooperación como muy buena y 9%, excelente. Es de importancia analizar los segmentos de colaboradores que perciben negativamente la colaboración entre colaboradores del mismo equipo, ya que un 3% y un 13% de los colaboradores perciben como mala y regular, respectivamente, la cooperación entre los colaboradores de la empresa SANOFI.

**Tabla 13 Percepción de los colaboradores con respecto de la cooperación entre colaboradores del equipo de trabajo al que pertenece el colaborador de la empresa SANOFI**

<b>Percepción</b>	<b>Porcentaje (%) de colaboradores</b>
Mala	3%
Regular	13%
Buena	38%
Muy buena	38%
Excelente	9%

**Fuente: Datos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de medición.**

En la pregunta número 39, se consulta a los colaboradores acerca de la satisfacción en la cooperación entre los colaboradores del equipo de trabajo al que pertenecen en la empresa SANOFI. Se puede observar en el cuadro que se encuentra, a continuación, que el 63% de los colaboradores están satisfechos con la cooperación entre los diferentes colaboradores, un 6% de los colaboradores se encuentra muy satisfecho con la cooperación. No obstante, es de importancia analizar los otros segmentos, ya que un 28% y un 3% de los colaboradores se hallan ni insatisfechos ni satisfechos e insatisfechos, respectivamente, con la cooperación entre los colaboradores de la empresa SANOFI. No se reportaron colaboradores muy insatisfechos con la en la cooperación entre los colaboradores del equipo de trabajo al que pertenecen.

**Tabla 14 Satisfacción con respecto de la cooperación entre colaboradores del equipo de trabajo al que pertenecen los colaboradores de la empresa SANOFI**

<b>Percepción</b>	<b>Porcentaje (%) de colaboradores</b>
Insatisfecho	3%
Ni insatisfecho ni satisfecho	28%
Satisfecho	63%
Muy satisfecho	6%

**Fuente: Datos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de medición.**

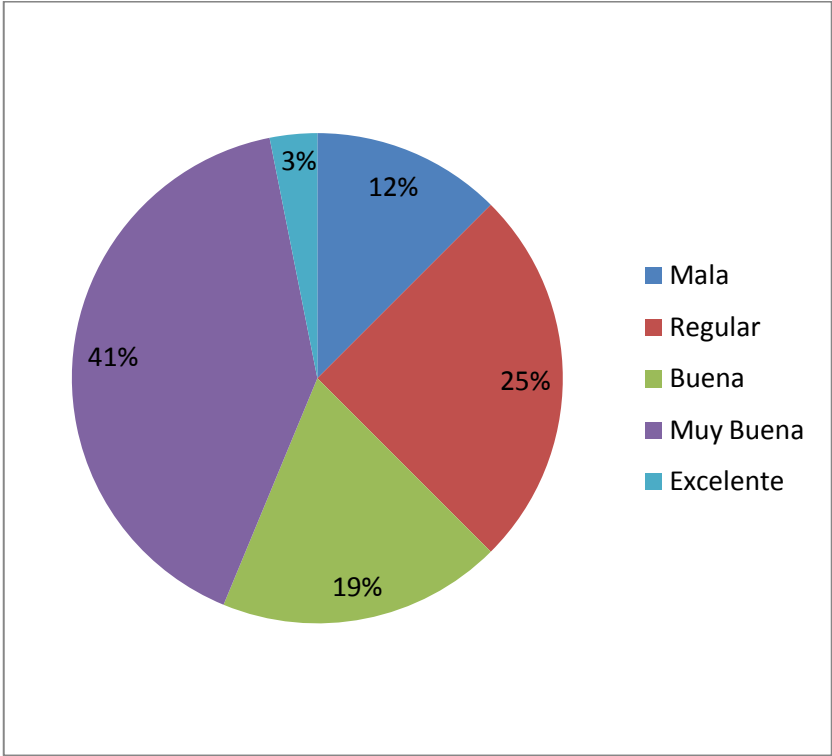
### **3.8.10 Análisis del factor comunicación**

Para el análisis del factor de la comunicación se realizaron 3 preguntas en el cuestionario auto administrado, éstas se encuentran de la pregunta número 40 al número 42, en estas preguntas se consulta a los colaboradores por la percepción y el grado de satisfacción hacia la comunicación entre las jefaturas y los colaboradores de la empresa SANOFI. Además, se consulta acerca del nivel de la satisfacción en la comunicación por parte de la empresa a los colaboradores, esto porque el proceso es constante y siempre se está comunicando a los colaboradores lo que sucede en la empresa. (Ver anexo, encuesta).

Al realizar la consulta por medio de la pregunta número 40 del cuestionario auto administrado sobre cómo percibe los colaboradores el proceso de comunicación entre las jefaturas y los colaboradores, se encuentra que el 41% de los colaboradores perciben como muy buena la comunicación entre las jefaturas y los colaboradores, un 19% de los colaboradores percibe la comunicación como buena y 3%, excelente. Es de importancia analizar el segmento en el que los colaboradores perciben como regular y mala la comunicación entre las jefaturas y los colaboradores, ya que un 25% y un 12% de los colaboradores señalan como regular y mala, respectivamente, la comunicación entre las jefaturas y los colaboradores de la empresa SANOFI. Se debe tomar en cuenta este segmento que percibe a la comunicación como una debilidad de las jefaturas y a la vez dar

seguimiento para lograr que las indicaciones dadas por las jefaturas sean comprendidas y se alcancen los objetivos y metas trazadas.

**Figura 21 Percepción de los colaboradores hacia el proceso de comunicación entre las jefaturas y los colaboradores de la empresa SANOFI**



**Fuente: Datos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de medición.**

Por otra parte, Al realizar la consulta por medio de la pregunta número 41 del cuestionario auto administrado, acerca de cómo los colaboradores califican el nivel de satisfacción con respecto del proceso de comunicación entre las jefaturas y los colaboradores, se encuentra que el 53% de los colaboradores están satisfechos, el 3% de los colaboradores se encuentra muy satisfecho con la comunicación. No obstante, es de importancia analizar a los colaboradores que conforman los otros segmentos, ya que un 41% y un 3% de lo colaboradores se encuentran ni insatisfechos ni satisfechos e insatisfechos, respectivamente, con la comunicación por parte de las jefaturas hacia los colaboradores, por lo tanto, se debe de dar

seguimiento ya que los colaboradores de este segmento se pueden debilitar el proceso de la comunicación entre jefaturas y colaboradores.

**Tabla 15 Satisfacción con respecto de la comunicación entre las jefaturas y los colaboradores de la empresa SANOFI.**

<b>Percepción</b>	<b>Porcentaje (%) de colaboradores</b>
Insatisfecho	3%
Ni insatisfecho ni satisfecho	41%
Satisfecho	53%
Muy satisfecho	3%

**Fuente: Datos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de medición.**

También, se consultó por medio de la pregunta número 42 del cuestionario auto administrado, acerca de cómo los colaboradores califican el nivel de satisfacción con respecto del proceso de comunicación entre la empresa y los colaboradores, los resultados arrojan que el 41% de los colaboradores se encuentra satisfecho con el proceso de comunicación entre la empresa y los colaboradores, además un 3% está muy satisfecho. No obstante, se debe prestar atención puesto que un 41% de los colaboradores se manifiesta neutral y no refiere un grado de satisfacción claro, lo que puede reflejar a futuro una limitante en el desarrollo del proceso de comunicación entre la empresa y los colaboradores. Finalmente, un 16% de los colaboradores manifiesta estar insatisfecho con la empresa y su proceso de comunicación hacia los colaboradores. Por lo tanto, este último segmento se debe monitorear ya que puede representar mayores dificultades para entablar un proceso idóneo de comunicación.

**Tabla 16 Satisfacción con respecto de la comunicación entre la empresa SANOFI y los colaboradores**

<b>Percepción</b>	<b>Porcentaje (%) de colaboradores</b>
Insatisfecho	16%
Ni insatisfecho ni satisfecho	41%
Satisfecho	41%
Muy satisfecho	3%

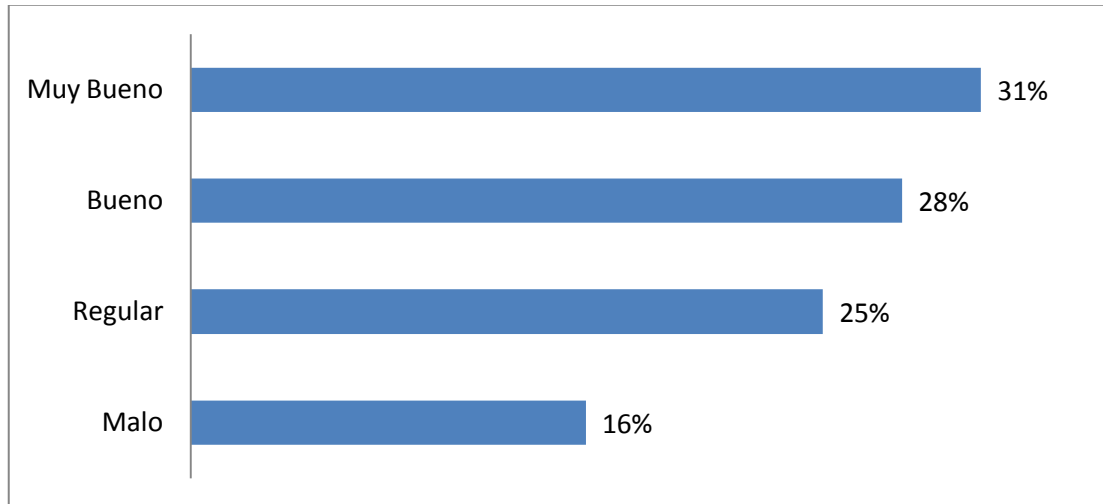
**Fuente: Datos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de medición.**

### **3.8.11 Análisis del factor Resolución de conflictos**

En el análisis del factor de Resolución de conflictos se realizaron 4 preguntas en el cuestionario auto administrado, éstas se encuentran de la pregunta número 43 al número 46, en estas preguntas se consulta a los colaboradores por la percepción y el grado de satisfacción de la resolución de conflictos por parte de la empresa cuando existen conflictos entre colaboradores de la empresa SANOFI. Además, se incluye la percepción y el grado de satisfacción en la resolución de conflictos entre colaboradores por parte de las jefaturas. . (Ver anexo, encuesta).

Al realizar la consulta por medio de la pregunta número 44 del cuestionario auto administrado sobre cómo perciben los colaboradores el proceso de resolución de conflictos por parte de la empresa cuando existen conflictos entre los colaboradores, se encuentra que el 31% de los colaboradores percibe como muy buena la resolución de conflictos entre colaboradores por parte de la empresa. Un 28% de los colaboradores indica la resolución de conflictos como buena. Es importante observar que un porcentaje de un 25% y 16% de los colaboradores señala como regular y malo respectivamente la resolución de conflictos. Es importante determinar medidas de mejora por parte de la empresa SANOFI para garantizar que se solucionen los conflictos de forma efectiva.

**Figura 22 Percepción de los colaboradores acerca de la resolución de conflictos entre colaboradores por parte de la empresa SANOFI**



**Fuente: Datos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de medición.**

Se consultó por medio de la pregunta número 44 del cuestionario auto administrado, acerca de cómo los colaboradores califican el nivel de satisfacción con respecto de la resolución de conflictos por parte de la empresa SANOFI. Se obtuvo que de los colaboradores el 56% se hayan satisfechos. No obstante, un 38% de los colaboradores está ni insatisfecho ni satisfecho, esto demuestra que el proceso de resolución de conflictos debe de mejorar, puesto que no debería existir neutralidad hacia el manejo de conflictos. El 6% de los colaboradores refiere insatisfacción hacia la resolución de conflictos.

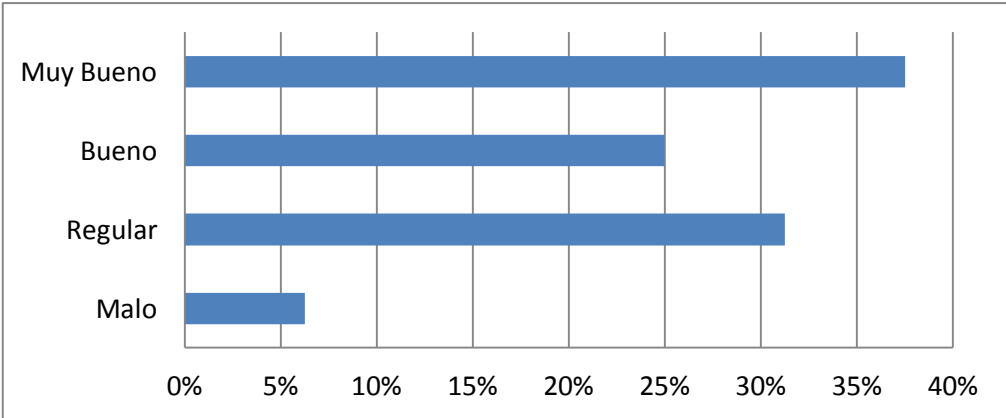
**Tabla 17 Satisfacción con respecto de la resolución de conflictos entre colaboradores por parte de la empresa SANOFI**

Percepción	Porcentaje (%) de colaboradores
Insatisfecho	6%
Ni insatisfecho ni satisfecho	38%
Satisfecho	56%

**Fuente: Datos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de medición**

También, se consultó por medio de la pregunta número 45 del cuestionario auto administrado sobre cómo perciben los colaboradores el proceso de resolución de conflictos entre los colaboradores por parte de las jefaturas, se encuentra que el 38% y el 25% de los colaboradores manifiesta como muy bueno y bueno respectivamente, la resolución de conflictos por parte de las jefaturas. Además, el 31% y 6% los colaboradores refieren que la resolución de conflictos por parte de las jefaturas es regular y malo respectivamente, por lo tanto, se debe evaluar el proceso por el cual las jefaturas realizan la resolución de conflictos ya que existe un porcentaje importante de deficiencia. Se debe tomar en cuenta que a la hora de evaluar la resolución de conflictos ningún colaborador refirió una percepción de excelencia.

**Figura 23 Percepción de los colaboradores acerca del manejo de conflictos entre colaboradores por parte de las jefaturas de la empresa SANOFI**



**Fuente: Datos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de medición**

Por medio de la pregunta número 46 del cuestionario auto administrado, se consultó acerca de cómo los colaboradores califican el nivel de satisfacción con respecto de la resolución de conflictos por parte de las jefaturas. Se obtuvo que de los colaboradores el 44% se hayan satisfechos y un 3% se encuentra muy satisfecho. No obstante, un 47% de los colaboradores se encuentra ni insatisfecho ni satisfecho, esto demuestra que el proceso de resolución de conflictos debe de mejorar, puesto que no debería existir neutralidad hacia el manejo de conflictos. El

6% de los colaboradores refiere insatisfacción hacia la resolución de conflictos. Estos resultados confirman que el proceso de resolución de conflictos debe de ser revisado y evaluado para lograr una eficacia en el proceso de resolución de conflictos.

**Tabla 18 Satisfacción con respecto de la resolución de conflictos entre colaboradores por parte de las jefaturas de la empresa SANOFI**

<b>Percepción</b>	<b>Porcentaje (%) de colaboradores</b>
Insatisfecho	6%
Ni insatisfecho ni satisfecho	47%
Satisfecho	44%
Muy satisfecho	3%

**Fuente: Datos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de medición**

### **3.9 FODA del clima organizacional de la empresa SANOFI**

Con respecto de la información obtenida en la investigación, se especifica los principales aspectos que conforman el FODA, esto con el objetivo de facilitar las decisiones que permitan desarrollar la propuesta de mejora de clima organizacional de la empresa SANOFI potenciando de las fortalezas con base en las oportunidades, minimizando las amenazas y eliminando las debilidades.

**Cuadro 1 FODA clima organizacional de la empresa SANOFI**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>1- Adaptación de los colaboradores a los cambios en el entorno.</p> <p>2-Alto nivel de pertenencia por parte de los colaboradores.</p> <p>3- Colaboradores con un alto nivel de valores.</p> <p>4- La empresa posee líderes que apoyan a sus colaboradores.</p> <p>5- Herramientas para realizar las actividades diarias.</p> <p>6-Los colaboradores conocen las responsabilidades inherentes al puesto que desempeñan.</p> <p>7-Motivación alta por parte de los colaboradores.</p> <p>8- Relaciones fuertes entre colaboradores de equipos de trabajo.</p> <p>9-Fuerte cooperación entre los colaboradores de los diferentes equipos de trabajo.</p> <p>10- Incentivos económicos para los colaboradores.</p>	<p>1- Cambios constantes en la estructura administrativa y organizativa.</p> <p>2- Procesos internos lentos y burocráticos.</p> <p>3- Colaboradores resistentes al cambio.</p> <p>4- Carga alta de responsabilidades en la actividad diaria.</p> <p>5- Relaciones no tan fuertes como grupo unificado.</p> <p>6-Gerencia de recursos humanos no realiza estudios de clima organizacional por país.</p> <p>7- Comunicación por parte de las jefaturas.</p> <p>8- Resolución de conflictos por parte de las jefaturas.</p> <p>9- Centralización de procesos fuera de Costa Rica.</p> <p>10- Planificación del departamento de recursos humanos.</p> <p>11- Bajos incentivos no económicos para los colaboradores</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>1- Detección de nuevas necesidades en el mercado.</p> <p>2- Asesorías externas.</p> <p>3- Inversión en capacitación de los colaboradores.</p> <p>4- Opción de invertir en nuevos nichos de negocio.</p> <p>5-Inversión en tecnología para mejorar la operación de la empresa.</p> <p>6-Mayor Capacitación para los gerentes.</p> <p>7-Aumento de la oferta de personal.</p> <p>8- Desarrollo de alianzas estratégicas con clientes.</p> <p>9-Reforzar el apoyo en trabajo con las filiales de la empresa que se encuentran en el exterior.</p>	<p>1-Pérdida de presencia en el mercado.</p> <p>2-Recompensas económicas más competitivas en otras empresas</p> <p>3-Recompensas no económicas más atractivas en otras empresas.</p> <p>4- Ingreso de nuevos competidores.</p> <p>5- Disminución de las ventas.</p> <p>6- Altos costos de producción por aumento del precio de proveedores.</p> <p>7- Nuevas políticas de impuestos a los medicamentos.</p>

Con base en el objetivo general de la investigación que se fundamenta en la elaboración de una propuesta de clima organizacional para la empresa SANOFI mediante el análisis de las percepciones y la satisfacción de los colaboradores hacia factores internos propios del clima organizacional de la empresa SANOFI y que se han presentado en este capítulo, se desarrollará en el siguiente apartado una propuesta innovadora que permita lograr un clima organizacional óptimo que permita a la organización facilitar la operación dentro del mercado farmacéutico. Además, se presentarán las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación del clima organizacional de la empresa SANOFI.

## **Capítulo IV:**

# **Desarrollo de la propuesta de mejora del clima organizacional para la empresa SANOFI**

En el presente capítulo, se procederá a realizar la propuesta de mejora del clima organizacional para la empresa SANOFI, para el desarrollo de este apartado se toma como base el análisis de la información obtenida en la investigación de campo realizada en el capítulo anterior.

#### **4.1 Justificación de la propuesta**

La propuesta de mejora del clima organizacional para la empresa SANOFI nace con la necesidad de lograr un ambiente de trabajo óptimo con mayor eficacia y eficiencia dentro de la organización. El principal objetivo de este apartado se enfoca en desarrollar una propuesta de mejora en cada uno de los factores internos que hayan sido diagnosticados como prioritarios por el impacto negativo que tienen en el clima organizacional de la empresa SANOFI. Para definir cuáles factores internos son prioritarios se ha tomado en cuenta el análisis realizado en el capítulo anterior sobre las percepciones y el grado de satisfacción de los colaboradores hacia los diferentes factores internos del clima organizacional, donde el impacto negativo en aquellos factores del clima organizacional de la empresa SANOFI serán los que se toman en cuenta como base para el desarrollo de las diferentes propuestas de mejora del clima organizacional.

Para lograr el objetivo de desarrollar una propuesta de mejora del clima organizacional para empresa SANOFI, principalmente, se toma en cuenta los factores internos como: la estructura, la identidad, la motivación, la recompensa, la relaciones internas, la comunicación y la resolución de conflictos, ya que estos han sido identificados como prioritarios en el análisis de la investigación realizada en el capítulo anterior.

#### **4.2 Objetivo de la propuesta**

Cada uno de los objetivos de la propuesta se enfoca en mejorar aquellos factores internos que ejercen un impacto negativo en clima organizacional de la empresa SANOFI y que han sido identificados como prioritarios en el análisis realizado sobre las percepciones y el grado de satisfacción de los colaboradores hacia los diferentes factores internos en el capítulo anterior. Para el desarrollo de la propuesta de mejora del clima organizacional para la empresa SANOFI, se considera orientar la propuesta hacia los siguientes seis objetivos:

- Evidenciar la necesidad de elaborar un manual y una guía para la creación o modificación de procedimientos internos con el objetivo de garantizar a los colaboradores que la gestión de los procedimientos sea simple, ágil y rápida.
- Proponer la aplicación de una metodología para garantizar la mejora constante de la gestión de los procesos dentro de la empresa SANOFI.
- Plantear la necesidad de desarrollar una estrategia para fortalecer el nivel de identidad de los colaboradores hacia la empresa SANOFI.
- Evidenciar la necesidad de crear en la organización un equipo gerencial especializado que estimule las relaciones internas, la motivación y recompensa entre los colaboradores de la empresa SANOFI.
- Plantear la necesidad de reforzar las estrategias de comunicación con el objetivo de garantizar la fluidez de la comunicación entre la empresa y los colaboradores.
- Plantear la necesidad de reforzar el proceso de resolución de conflictos entre las jefaturas y los colaboradores.

### **4.3 Desarrollo de la propuesta para mejorar el clima organizacional de la empresa SANOFI**

El estudio del clima organizacional en la empresa SANOFI ha permitido desarrollar una propuesta que influya en la mejora del ambiente de trabajo, y en el desarrollo de los colaboradores en un entorno que facilite la labor diaria y que, a la vez, se sientan a gusto en el trabajo.

Esta propuesta se enfoca a trabajar seis objetivos que se orientan a mejorar los factores internos que, actualmente, están impactando negativamente en el clima organizacional de la empresa SANOFI.

Las necesidades encontradas después del realizado el análisis se enfocan a mejorar la gestión de los procedimientos y procesos, generar un fuerte sentido de identidad, fortalecer la comunicación, reforzar el proceso de resolución de conflictos y en garantizar la motivación, recompensa y las relaciones internas entre los colaboradores.

### **4.3.1 Necesidad de elaborar un manual y una guía para la creación o modificación de procedimientos internos**

La necesidad de elaborar un manual y una guía para la creación de procedimientos en la empresa SANOFI es con el objetivo de fomentar una gestión de los procesos que sea simple, pero a la vez, eficiente, eficaz y rápida. El manual para la creación de procedimientos permite que cuando se necesite generar un procedimiento nuevo, la Gerencia pueda definir concretamente las actividades necesarias para completar el nuevo procedimiento y así completar los procesos internos que la empresa SANOFI requiera. La propuesta de creación de un manual de procedimientos nace debido a que los procedimientos se han vuelto lentos debido a que en la empresa SANOFI existen múltiples procedimientos para diferentes actividades y además, no existe la estandarización de estos. Según la investigación realizada en el capítulo anterior, se puede destacar que los colaboradores perciben que el tiempo para realizar un procedimiento de determinado proceso es lento, tomando en cuenta desde que inicia hasta que se termina. Además, al analizar el grado de satisfacción con respecto de los procesos, se demostró que los colaboradores están insatisfechos o no reflejan grado de satisfacción ya que mantienen una postura de neutralidad, por lo tanto es un área de mejora para la empresa SANOFI. En lo que respecta de los procedimientos se encontró que, también, los colaboradores se encuentran insatisfechos. Estos resultados de la investigación reflejaron la necesidad de establecer un manual y una guía que permita estandarizar los procedimientos y que así se logren procedimientos más simples, ágiles y rápidos.

Además, para garantizar la correcta gestión de los procesos en cada departamento se propone a la gerencia de la empresa SANOFI emplear la metodología Seis Sigma DMAMC, elaborada por el ingeniero Bill Smith (1987), esta metodología permite reducir o eliminar los defectos asociados a los procesos internos. Al realizar una correcta gestión de los procesos, se posee garantía que los procedimientos están siendo eficaces y eficientes, por lo tanto, la metodología Seis Sigma ofrece una excelente opción a la empresa SANOFI para gestionar correctamente los procesos internos.

### 4.3.1.1 Manual de redacción de un procedimiento

Para el desarrollo de la redacción de un procedimiento se deberá tomar en cuenta una estructura de seis pasos, estos pasos conforman el manual de redacción y permiten definir de una forma concreta la generación del nuevo procedimiento. Los pasos por tomar en cuenta se enumeran a continuación:

- **Objetivo:** se deben de redactar con infinitivos, explicando la razón de ser de forma sintética.
- **Diagrama del flujo de actividades del procedimiento:** es la indicación gráfica de cómo fluyen las actividades del procedimiento. Este paso permitir monitorear el paso por las diferentes personas involucradas en el procedimiento.
- **Alcance:** se indica la actividad inicial y la final del flujo del procedimiento.
- **Responsables:** se escribe el nombre de los puestos que participan en el procedimiento a lo largo de la descripción del mismo.
- **Definiciones:** se deberá incluir las palabras que se mencionan en el texto que podrían no ser comunes o fácilmente comprensibles para el personal que leerá el documento. También, se incluyen palabras que se deban usar en otros idiomas y que no se puedan traducir al español.
- **Descripción:** en este apartado, se describen todas las actividades que se efectúan siguiendo el orden del flujo del procedimiento. Se incluyen operaciones, revisiones y aprobaciones. Se debe de describir lo que cada persona participante realiza para completar el procedimiento. Cada actividad debe de describirse a profundidad y se deben responder preguntas como: ¿Quién ejecuta la actividad?, ¿Cómo se ejecuta la actividad?, ¿Cuándo ejecuta la actividad?, ¿Dónde ejecuta la actividad? Y ¿Para qué ejecuta la actividad?

Cuando la actividad se torne muy detallada e involucre una parte muy específica de una actividad se puede referenciar hacia otro instructivo que complemente la finalización del procedimiento.

### **4.3.1.2 Guía de redacción de un procedimiento**

La guía que conforma la redacción de un procedimiento para la empresa SANOFI, sirve para complementar al manual, por lo tanto, el encargado de desarrollar los procedimientos podrá generar un procedimiento de manera que sea comprensible para todos los colaboradores. Con la guía se estandarizan los procedimientos, y esto permitirá a los colaboradores realizar las actividades diarias con sencillez, agilidad y rapidez y así cumplir con los procesos que la empresa SANOFI necesite completar. Una vez completada la guía de procedimientos por la persona encargada de desarrollar los diferentes procedimientos, se debe encargarse de compartir con los colaboradores con el objetivo de que si un colaborador debe iniciar un procedimiento pueda realizarlo correctamente y así continuar con determinado proceso que exige la empresa SANOFI. La guía para el desarrollo de procedimientos es complementaria al manual de redacción de procedimientos. (Ver anexos).

### **4.3.2 Necesidad de aplicar la metodología Seis Sigma para mejorar la gestión de los procesos**

La aplicación de la metodología Seis Sigma permite la mejora continua de los procesos de las empresas, reduciendo o eliminando los defectos relacionados a los procesos. La metodología Seis Sigma está enfocada a buscar y ayudar a identificar lo que se desconoce, además de enfatizar en lo que se debe de conocer y en lo que se debe de tomar acción para reducir los errores y el reproceso, que cuestan tiempo, dinero, oportunidades y clientes.

La metodología de Seis Sigma permitirá a la empresa SANOFI monitorear constantemente los procesos por medio de cinco fases que permiten llevar a cabo mejoras en los procesos como garantía de que los procedimientos se están realizando de forma correcta en cada departamento. Estas cinco fases son definidas como:

1. Definir: esta fase permite a la empresa SANOFI conocer cada proceso, actividad y las personas involucradas. En síntesis, esta fase permite conocer a profundidad el proceso por seguir. Para desarrollar esta fase, es necesario plantear preguntas que permitan recolectar información de cada

proceso y así lograr el objetivo de conocer a profundidad el mismo. Dentro de las principales preguntas que deben ser planteadas se encuentran:

- ¿Qué procesos existen en el departamento?
- ¿De cuáles actividades del departamento es responsable?
- ¿Quién o quiénes son los dueños de estos procesos?
- ¿Qué personas interactúan en el proceso, directa o indirectamente?
- ¿Tiene actualmente información del proceso?
- ¿Qué procesos tienen mayor prioridad de mejorarse?
- ¿Cómo lo definió o llegó a esa conclusión?

2. Medir: en esta fase, se debe seleccionar una o más características críticas para analizar el proceso, tomar las medidas necesarias, registrar resultados, evaluar los sistemas de medición y estimar la capacidad del proceso a corto plazo. Se sugieren realizar las siguientes preguntas:

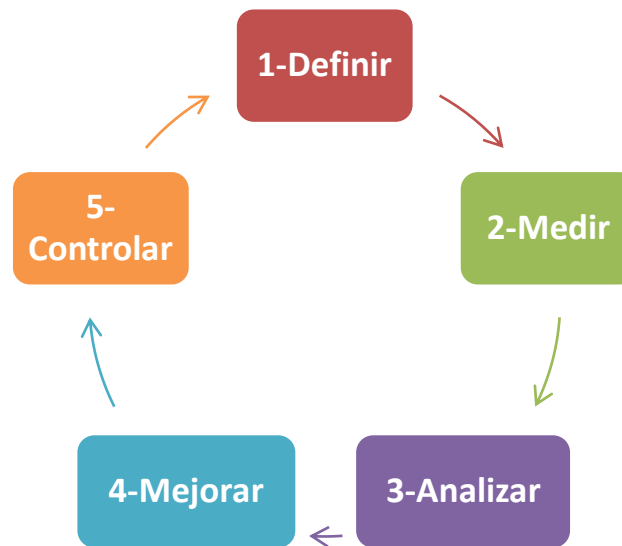
- ¿Conoce quiénes son los clientes internos?
- ¿Sabe las necesidades de los clientes internos?
- ¿Qué tipo de pasos compone el proceso y cómo se relacionan con las necesidades del cliente interno?
- ¿Qué parámetros de medición utiliza en el proceso?
- ¿Qué tan exacto o preciso es su sistema de medición?

3. Analizar: en esta fase, se debe de realizar un análisis para explorar y dar un diagnóstico de los problemas que se encontraron a partir de la fase de medición. En esta fase, se debe de identificar los factores que permiten lograr una mejora sustancial y así obtener un mejor desempeño de los procesos. En algunos casos será necesario rediseñar el proceso. Se sugiere realizar las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las especificaciones del cliente interno para los parámetros de medición?
- ¿Cómo se desempeña el proceso actual con respecto de esos parámetros?
- ¿Cuáles son las posibles las posibles fuentes de variación del proceso?
- ¿Cuáles de esas fuentes de variación controla y cuáles no?

- De las fuentes de variación que controla ¿Cómo las controla y cuál es el método para documentarlas?
  - ¿Monitorea las fuentes de variación que no controla?
4. Mejorar: en esta fase se desarrolla todas las estrategias de mejora. Se deben de definir los factores que se van a controlar para medir el efecto sobre las características críticas y así planificar la manera de llevar a cabo las mejoras. Se sugiere realizar las siguientes preguntas:
- ¿De quién depende las fuentes de variación en los procesos?
  - ¿Cuáles son las fuentes de variación de los procesos?
  - ¿Se están monitoreando y controlando las variaciones en los procesos?
  - ¿Qué relación hay entre los parámetros de medición y las variables críticas?
  - ¿Interactúan las variables críticas?
  - ¿Qué ajustes a las variables son necesarios para optimizar el proceso?
5. Controlar: en esta fase, se debe de documentar el resultado de la mejora en el proceso y se diseñan herramientas para monitorear el proceso, una vez que se hayan validado que se han logrado los objetivos de mejora. Se sugiere realizar las siguientes preguntas:
- ¿Qué tan exacto preciso es el sistema de medición?
  - ¿Qué tanto se ha mejorado el proceso después de los cambios?
  - ¿Cómo hace que los cambios se mantengan?
  - ¿Cómo monitorea los procesos y cómo lo está documentando?
  - ¿Cuánto tiempo o dinero ha ahorrado con los cambios?

Figura 24 Seis Sigma



**Fuente: El Autor**

Estas fases sirven como herramienta valiosa para el logro de los objetivos de la empresa, así como una mejora continua de los procesos y, por ende, permitirán a la empresa SANOFI mejorar la competitividad en el mercado farmacéutico que exige respuestas rápidas y ágiles. Se debe tener en cuenta que esta herramienta se debe complementar con un marcado liderazgo gerencial con la meta de lograr alcanzar mejores resultados financieros.

#### **4.3.3 Necesidad de desarrollar una estrategia para fortalecer el nivel de identidad de los colaboradores hacia la empresa SANOFI**

La necesidad de desarrollar una estrategia de fortalecimiento del nivel de identidad de los colaboradores hacia la empresa SANOFI, nace puesto que al analizar los datos de la investigación se encontró que la totalidad de los colaboradores no conoce a profundidad componentes esenciales de la cultura organizacional como son la visión, la misión y los valores de la empresa.

Al descubrir esta necesidad se busca proponer una estrategia que sirva como herramienta operativa y funcional que oriente a los colaboradores hacia una cultura organizacional fuerte que permita a estos desenvolverse con un equipo de trabajo sólido, eficaz, eficiente y totalmente comprometido con la empresa.

### **4.3.3.1 Estructura y objetivos de la estrategia**

Con el fin de satisfacer la necesidad de desarrollar una estrategia para fortalecer el nivel de identidad de los colaboradores hacia la empresa, se propone una estrategia compuesta por tres fases, para cada fase se contemplan objetivos específicos que sustentan la estructura de la estrategia.

#### **4.3.3.1.1 Fase I: Constitución**

En esta primera fase, se busca implantar en los colaboradores con puestos gerenciales la necesidad de desarrollar una estrategia para fortalecer el nivel de identidad de estos hacia la empresa SANOFI. Para lograr este primer paso es necesario cumplir con los siguientes objetivos:

- Sensibilizar a los gerentes de los diferentes departamentos de la empresa SANOFI acerca de la importancia de desarrollar una estrategia de fortalecer el nivel de identidad de los colaboradores hacia la empresa SANOFI en el desarrollo y funcionamiento de ésta.
- Elaborar una estrategia dirigida por fortalecer el nivel de identidad de los colaboradores hacia la empresa SANOFI.
- Evaluar y validar la estrategia elaborada.
- Promover y divulgar la estrategia dirigida a de fortalecer el nivel de identidad de los colaboradores hacia la empresa SANOFI en los diferentes departamentos de la empresa.

#### **4.3.3.1.2 Fase II: Ejecución**

En esta fase, se procede a ejecutar la estrategia por los departamentos de la empresa SANOFI, con la meta de desarrollar en los colaboradores un sentido de pertenencia fuerte y que, a la vez, se logre fortalecer la identidad estos hacia la empresa. Para lograr el proceso de ejecución, se ha propuesto como principal objetivo específico:

- Desarrollar una estrategia para fortalecer el nivel de identidad de los colaboradores hacia la empresa SANOFI a través de talleres de trabajo en grupo como recurso pedagógico y metodológico.

Para el desarrollo de esta fase, se han establecido tres talleres que respaldan a la estrategia de fortalecer el nivel de identidad de los colaboradores hacia la empresa SANOFI. Estos talleres se describen en el plan de acción de la estrategia.

#### **4.3.3.1.2.1 Objetivos específicos de los talleres**

Para el desarrollo de la fase II de ejecución, se han establecido objetivos específicos que sustentan el desarrollo de talleres de trabajo en grupo dirigidos a fortalecer la identidad de los colaboradores hacia la empresa SANOFI. A continuación, se mencionan los objetivos específicos para cada taller.

- Taller I: Valorar la importancia que tiene fortalecer la identidad de los colaboradores hacia la empresa SANOFI en el desarrollo empresarial.
- Taller II: Desarrollar del fortalecimiento de la identidad colaboradores hacia la empresa SANOFI.
- Taller III: Aplicar el fortalecimiento de la identidad de los colaboradores hacia la empresa SANOFI.

#### **4.3.3.1.3 Fase III: Evaluación**

Esta fase garantiza que la estrategia sea controlada, evaluada y con el seguimiento que permita fortalecer el nivel de identidad de los colaboradores hacia la empresa SANOFI. Para lograr que se cumpla esta fase se ha definido como objetivo específico:

- Establecer mecanismos de evaluación, control y seguimiento de la estrategia con el objetivo de fortalecer el nivel de identidad de los colaboradores hacia la empresa SANOFI.

#### 4.3.3.1.4 Plan de acción de la constitución, ejecución, talleres y evaluación para el desarrollo de la estrategia para fortalecer el nivel de identidad de los colaboradores hacia la empresa SANOFI

**Cuadro 2 Plan de acción de la Fase I: Constitución**

<b>Objetivos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Recursos</b>	<b>Encargado</b>
1-Sensibilizar a los gerentes de los diferentes departamentos de la empresa SANOFI a cerca de la importancia de desarrollar una estrategia para fortalecer el nivel de identidad de los colaboradores hacia la empresa SANOFI en el desarrollo y funcionamiento de la empresa.	Charlas de sensibilización y motivación.	Planificación de la realización de charlas con los gerentes.	Sala de reuniones del personal.  Material de Oficina.  Matriz de planificación.	Gerente de país.

<b>Objetivos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsable</b>
2-Elaborar una estrategia dirigida a de fortalecer el nivel de identidad de los colaboradores hacia la empresa SANOFI.	Revisión de los elementos teóricos que orientan el proceso de fortalecimiento de la identidad en las organizaciones.  Elaboración del diseño del plan de acción.	Consultas en Internet.  Adquisición de material de apoyo.  Definición de las actividades y estrategias.	Internet Financieros Fotocopias Bibliografías Libros	Gerente de país.
3- Evaluar y validar la estrategia elaborada (plan de ejecución).	Consultas a expertos y asesores para corregir y mejorar la estrategia.	Suministrar copia del plan de ejecución a expertos dentro de la empresa.  Aplicar correcciones y recomendaciones dentro la estrategia.	Financieros. Especialistas de universidades locales. Material de oficina y papelería	Gerente de país con apoyo de gerentes de distrito.
4- Promover y divulgar la estrategia dirigida a de fortalecer el nivel de identidad.	Distribución de la estrategia a los diferentes gerentes de la empresa SANOFI.	Reproducción de la estrategia dirigida a de fortalecer el nivel de identidad.	Financieros Papel Tinta Fotocopias	Gerente de país

**Cuadro 3 Plan de acción de la Fase II: Ejecución**

<b>Objetivos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsable</b>
1-Desarrollar la estrategia de fortalecimiento del nivel de identidad de los colaboradores hacia la empresa SANOFI a través de talleres de trabajo en grupo como recurso pedagógico y metodológico	<p>Definir el cronograma de los talleres.</p> <p>Planificar el cronograma de talleres para los diferentes colaboradores.</p> <p>Ubicación de los recursos pedagógicos, materiales y recursos financieros para el desarrollo de los Talleres.</p> <p>Conformación del equipo de facilitadores.</p> <p>Realización de los talleres.</p>	<p>Planificación de la convocatoria a todos los colaboradores.</p> <p>Comunicación del cronograma de talleres de trabajo en grupo.</p> <p>Corroborar participación de todos los colaboradores.</p> <p>Definir los recursos pedagógicos y metodológicos que se adaptan mejor a la empresa.</p>	<p>Sala de reuniones del personal.</p> <p>Material de Oficina.</p> <p>Matriz de planificación.</p> <p>Presupuesto para pago de talleres.</p> <p>Tiempo fuera de oficina.</p>	Gerente de país.

Cuadro 4 Taller

Objetivo general	Objetivos específicos	Contenidos	Estrategias metodológicas	Recursos	Estrategias de evaluación
<p>Valorar la importancia que tiene fortalecer la identidad de los colaboradores hacia la empresa SANOFI en el desarrollo empresarial</p>	<p>Describir las características que definen el fortalecimiento de la identidad en la organización</p>	<p>Concepto de identidad dentro de las organizaciones.</p> <p>Importancia del sentido de pertenencia en las organizaciones y el impacto en la actividad comercial</p>	<p>Seleccionar el material informativo acerca del valor del fortalecimiento de la identidad dentro de las organizaciones.</p> <p>Organizar grupos de trabajo en equipo para leer, analizar y aplicar conclusiones a partir del material suministrado.</p> <p>Elaborar informes para la gerencia de resultados</p>	<p>Material teórico. Material didáctico.</p> <p>Material audiovisual.</p> <p>Experto en el tema.</p> <p>Recurso financiero</p> <p>5 horas de tiempo fuera de trabajo.</p>	<p>Evaluaciones por escrito.</p> <p>Participación en el taller.</p> <p>Aportes en el taller.</p> <p>Evidencia de actitudes de compromiso, aceptación y responsabilidad con la empresa.</p>

**Cuadro 5 Taller II**

<b>Objetivo general</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Contenido</b>	<b>Estrategias metodológicas</b>	<b>Recursos</b>	<b>Estrategias de evaluación</b>
Desarrollar el fortalecimiento de la identidad colaboradores hacia la empresa SANOFI.	Identificar los elementos que integran fortalecimiento de la identidad colaboradores hacia la empresa SANOFI.	Factores de la identidad en la organización.  Generando fortalecimiento en la identidad y el sentido de pertenencia en la organización.  Actividad grupal para el fortalecimiento de la identidad hacia la organización	Seleccionar el material informativo acerca del valor del fortalecimiento de la identidad dentro de las empresas.  Organizar grupos de trabajo en equipo para realizar dinámicas relacionadas al fortalecimiento de la identidad.  Elaborar informes de resultados para la gerencia.	Material teórico  Material audiovisual  Experto en el tema.  Recursos financieros  5 horas de tiempo fuera de trabajo.	Evaluación por escrito.  Aportes en el taller.  Evidencia de actitudes de deber, aceptación y adeudo con la empresa.

Cuadro 6 Taller III

Objetivo general	Objetivos específicos	Contenidos	Estrategias metodológicas	Recursos	Estrategias de evaluación
1-Aplicar el fortalecimiento de la identidad de los colaboradores hacia la empresa SANOFI	Desarrollar en los colaboradores mediante actividades de integración la aplicación los conceptos estudiados un fortalecimiento hacia la empresa SANOFI.	<p>Generando fortalecimiento en la identidad y el sentido de pertenencia en la organización mediante las relaciones entre colaboradores.</p> <p>Actividad grupal para el fortalecimiento de la identidad hacia la organización. (Trabajo en equipo e identidad-Team Building-)</p>	<p>Seleccionar el material que ayude a aplicar de forma práctica el fortalecimiento de la identidad de los colaboradores hacia la empresa SANOFI.</p> <p>Organizar grupos de trabajo en equipo para realizar dinámicas relacionadas al fortalecimiento de la identidad.</p>	<p>Material teórico.</p> <p>Material didáctico.</p> <p>Material audiovisual.</p> <p>Experto en el tema.</p> <p>Recursos financieros.</p> <p>8 horas de tiempo fuera de trabajo.</p>	<p>Participación activa en el taller.</p> <p>Aportes en el taller.</p> <p>Evidencia de actitudes de compromiso, aceptación y responsabilidad con la empresa.</p>

**Cuadro 7 Plan de acción de la Fase III: Evaluación**

<b>Objetivos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsable</b>
1-Establecer mecanismos de evaluación, control y seguimiento de la estrategia con el objetivo de fortalecer el nivel de identidad de los colaboradores hacia la empresa SANOFI.	<p>Diseño de instrumentos para evaluar el desempeño de los participantes, facilitadores y la eficiencia del plan propuesto.</p> <p>Conformación de equipos de evaluación, control y seguimiento.</p> <p>Obtención de retroalimentación de los talleres impartidos.</p>	<p>Establecimiento de parámetros de evaluación cuantitativa y cualitativa.</p> <p>Diseño de instrumentos de evaluación cuantitativa y cualitativa.</p> <p>Análisis de los resultados obtenidos en las evaluaciones de los talleres.</p> <p>Análisis de la retroalimentación obtenida acerca de los talleres realizados.</p> <p>Integración de los equipos de evaluación, control y seguimiento.</p>	<p>Formatos de evaluación Cuantitativa y cualitativa.</p> <p>Recursos financieros.</p> <p>Matriz de evaluación de estrategia.</p> <p>Colaboradores de la empresa.</p>	Gerente de país

#### **4.3.4 Necesidad de desarrollar en la organización un equipo gerencial especializado que estimule las relaciones internas, motive y recompense a los colaboradores de la empresa SANOFI**

Esta propuesta surge debido a que en los resultados obtenidos a partir de la investigación, demostraron que factores internos del clima organizacional, tales como: las relaciones internas, la motivación y la recompensa son áreas que deben mejorar. En el caso del factor interno de las relaciones internas, se detectó que, principalmente, el trabajo en este factor interno debe orientarse a fortalecer las relaciones internas del grupo. En el caso de la motivación el trabajo debe ser enfocado por aumentar el grado de motivación otorgado por la empresa a los colaboradores y en el caso del factor recompensa, se debe mejorar en la recompensa económica y no económica ya que los colaboradores muestran una satisfacción que puede aumentar si se mejoran las condiciones establecidas por la empresa.

Al estar estos factores internos del clima organizacional muy relacionados se plantea que para mejorar en estas áreas se conforme un Equipo Gerencial - Especializado encargado de estimular las relaciones internas, la motivación y la recompensa hacia los colaboradores de la empresa.

Para lograr satisfacer esta necesidad, el Equipo Gerencial Especializado debe abordar esta tarea desde un enfoque integral que abarque los diferentes factores internos del clima organizacional, con el objetivo de que el grupo pueda generar un trabajo que se refleje en el alto valor que los colaboradores tienen dentro de la empresa SANOFI.

De acuerdo con los resultados del análisis obtenido a partir de la investigación realizada, a continuación, se detalla una serie de objetivos específicos en los que se requiere que el Equipo Gerencial Especializado enfoque el trabajo, siendo prioritario el trabajo en las relaciones internas, la motivación y la recompensa. Los principales objetivos específicos hacia donde se debe enfocar el trabajo son:

- Desarrollar las relaciones internas de los colaboradores mediante la comunicación y la cooperación transversal entre equipos de trabajo.

- Desarrollar y ejecutar nuevas formas de motivar que permitan a los colaboradores recibir el reconocimiento que merecen por parte de la empresa, según el departamento al que el colaborador pertenezca.
- Diseñar nuevas alternativas que promuevan la recompensa no económica con el objetivo de adicionar opciones dentro de las ya existentes.
- Incentivar periódicamente a la revisión de los planes de compensación económica en busca de mejorar las condiciones ya establecidas como recompensa económica.
- Dar seguimiento y apoyo en las diferentes áreas, ya sea relaciones internas, motivación y recompensa.

En primera instancia, se debe de fortalecer las relaciones internas para lograr armonizar el trabajo en equipo y así generar relaciones de confianza. La estrategia de fortalecer las relaciones internas permite que se pueda desarrollar la estrategia de motivación para los empleados, por último, se trabaja con una estrategia para fortalecer la recompensa lo que permitirá mejorar el grado de satisfacción de los empleados hacia este factor interno del clima organizacional. En resumen, se puede definir que el trabajo del equipo gerencial especializado tiene tres ejes de acción, como se muestra en la siguiente figura:

**Figura 25 Estrategias del Equipo Gerencial Especializado para mejorar relaciones internas, motivación y recompensa en la empresa SANOFI**



**Fuente: El Autor**

A continuación, se detallan las estrategias que el Equipo Gerencial Especializado puede tener una base para lograr robustecer las relaciones internas, la motivación y la recompensa dentro del clima organizacional de la empresa SANOFI.

#### 4.3.4.1 Relaciones internas

En lo que respecta mejorar las relaciones internas, se propone desarrollar una estrategia para mejorar las relaciones internas entre todos los colaboradores de la empresa SANOFI.

Para cumplir el desarrollo de las estrategias de mejora de las relaciones internas, anteriormente se definió como objetivo específico, el desarrollo de las relaciones internas de los colaboradores mediante la comunicación y la cooperación transversal entre equipos de trabajo. Por lo tanto, con base en este objetivo se plantea la estrategia de mejora.

La estrategia para mejorar las relaciones internas se enfoca hacia cuatro pilares, lo cuales son: reuniones quincenales, generación de una política de puertas abiertas, apertura de las líneas de comunicación y retroalimentación.

**Figura 26 Estrategia para mejorar las relaciones internas entre colaboradores de la empresa SANOFI**



Fuente: El Autor

#### **4.3.4.1.1 Justificación de la estrategia para mejorar las relaciones internas**

El plan de acción para mejorar las relaciones se enfoca a realizar, en primera instancia, reuniones quincenales, las cuales permiten establecer relaciones fuertes y confiables entre colaboradores, siendo un espacio para compartir experiencias que permitan resolver situaciones internas como externas a la organización.

Además, se añade otro pilar importante como lo es la apertura de las líneas de comunicación entre grupos de trabajo, lo que brinda a los colaboradores poder interactuar libremente con todos los colaboradores de la empresa SANOFI.

La apertura de las líneas de comunicación se refuerza con otro pilar de la estrategia de mejora de las relaciones internas, es por esto que se debe añadir una política de puertas abiertas, que permita a los colaboradores tener la confianza de poder contar con la ayuda de cualquier colaborador de la empresa, incluyendo, principalmente, a la Gerencia con el equipo que debe de dar el ejemplo.

Para completar esta estrategia se debe de reforzar con otro pilar importante como lo es la retroalimentación, lo que permite ajustar la estrategia de fortalecimiento de las relaciones internas y así poder corregir cualquier inconveniente que se pueda presentar.

#### **4.3.4.2 Motivación**

La estrategia para trabajar directamente en la motivación es enfocada a aplicar una administración participativa, que permite a los colaboradores compartir con el jefe inmediato un grado significativo de poder de decisión. La participación de los colaboradores se enfoca a intervenir en procesos de toma de decisiones relevantes, de tal manera que los colaboradores se motiven, no obstante, los colaboradores deben tener la competencia y los conocimientos para realizar aportes de alta utilidad y además, deben de confiar entre ellos mismos.

Esta estrategia en la que se propone una administración participativa se encuentra alineada a la estrategia para fortalecer las relaciones internas, por lo que se complementa muy bien con la estrategia de fortalecer las relaciones internas, ya

que con una fuerte relación entre integrantes de grupo se puede alcanzar que el proceso de participación en la toma de decisiones sea más sencillo, y a la vez, que ayude en el proceso de motivación, esto porque el colaborador se logra sentir con un eslabón importante dentro de la organización.

#### **4.3.4.3 Recompensa**

La estrategia para fortalecer la recompensa como factor interno del clima organizacional se enfoca a cumplir los dos principales objetivos planteados al inicio de esta propuesta, por lo que se direcciona la estrategia por buscar nuevas alternativas que promuevan la recompensa no económica con el objetivo de adicionar opciones dentro de las ya existentes y además, se busca a incentivar periódicamente a la revisión de los planes de compensación económica en busca de mejorar las condiciones ya establecidas como recompensa económica.

Para el desarrollo de la estrategia de mejora del factor recompensa que sirve de referencia para el Equipo Gerencial Especializado, se propone un programa de recompensas intrínsecas, que permita a los colaboradores obtener desde de parte de las jefaturas y demás colaboradores el reconocimiento por exceder y sobrepasar las metas y labores encomendadas. Para lograr esta estrategia se debe incentivar a los demás colaboradores por nominar al colaborador o al equipo de trabajo que haya desarrollado un esfuerzo extraordinario en el trabajo. Para realizar estas nominaciones, los colaboradores deben de enviar las peticiones de reconocimiento al Equipo Gerencial Especializado, que se debe de encargar de evaluar el esfuerzo realizado por el colaborador o grupo de trabajo y en caso de que se cumpla debe de realizar el reconocimiento en las reuniones grupales mensuales.

Por otro lado el Equipo Gerencial Especializado debe de revisar en conjunto con el equipo encargado de la compensación económica los planes de reconocimiento económico, tanto el que se otorga al Departamento de Ventas como el que se otorga al Departamento Administrativo.

Al cumplir estos dos objetivo el Equipo Gerencial Especializado puede mejorar la percepción que el empleado de la empresa tiene hacia el factor recompensa, lo

que permite que el empleado se sienta en mejores condiciones para desarrollar el trabajo asignado.

El desarrollo de los ejes de acción (Relaciones internas, motivación y recompensa) que se han diseñado en esta propuesta se encuentran alineados a los objetivos específicos, por lo tanto, el Equipo Gerencial Especializado puede trabajar desde un enfoque integral, ya que los objetivos específicos dan la pauta para desarrollar cada una de estrategias de mejora que se han diseñado según las necesidades de la empresa, lo que permite que se pueda mejorar tres factores internos del clima organizacional de la empresa SANOFI. El Equipo Gerencial Especializado, además debe de comunicar a los colaboradores todas las acciones realizadas, con el objetivo de preservar las relaciones internas y la motivación. También, tiene la tarea de dar seguimiento y estar constantemente evaluando los factores internos con el objetivo de buscar la mejora dentro de la empresa SANOFI.

#### **4.3.5 Necesidad de reforzar las estrategias de comunicación interna para garantizar la fluidez de la comunicación entre la empresa y los colaboradores**

Esta propuesta nace con el objetivo de reforzar las estrategias de comunicación entre la empresa y los colaboradores, ya que en el análisis realizado en el capítulo anterior se detectó que los colaboradores no se encuentran satisfechos con la comunicación entre la empresa y los colaboradores.

El desarrollo de la propuesta de mejora de las estrategias de comunicación se enfoca, en primera instancia, a que la comunicación debe de ser establecida en tres dimensiones: comunicación hacia abajo, comunicación hacia arriba y comunicación lateral.

La comunicación direccionada en estas tres dimensiones permite que el proceso de comunicación fluya y que, a la vez, sea eficaz, se debe destacar que se debe de dar prioridad al empleo de canales de comunicación formal, no obstante, pueden existir casos donde se requiera medios no formales de comunicación, como por ejemplo, la comunicación entre dos grupos de trabajo por medio de la comunicación verbal, siendo ésta una excepción a la regla, por lo que los gerentes

deben de estar atentos a qué se comunica ya que puede existir interferencias que afecten el mensaje que se requiere comunicar.

El uso de estas tres dimensiones para comunicar permite que el colaborador tenga la libertad de expresar hacia la empresa sus necesidades. Para la empresa SANOFI, también, es de importancia ya que permite facilitar que se pueda comunicar y mejorar la relación con los colaboradores de la empresa.

Dentro de las actividades que la Gerencia debe de desarrollar para garantizar la comunicación interna se puede citar:

- Analizar los canales que se emplean actualmente para comunicar dentro de la organización.
- Emplear comunicación formal, verbal y escrita, utilizando canales de alta riqueza como lo son las conversaciones cara a cara, las videoconferencias y las llamadas telefónicas.
- Verificar que el receptor reciba un mensaje claro y conciso.
- Obtener retroalimentación de los colaboradores en busca de mantener un proceso constante de mejora de la comunicación interna.

#### **4.3.6 Necesidad de reforzar el proceso de resolución de conflictos entre las jefaturas y los colaboradores**

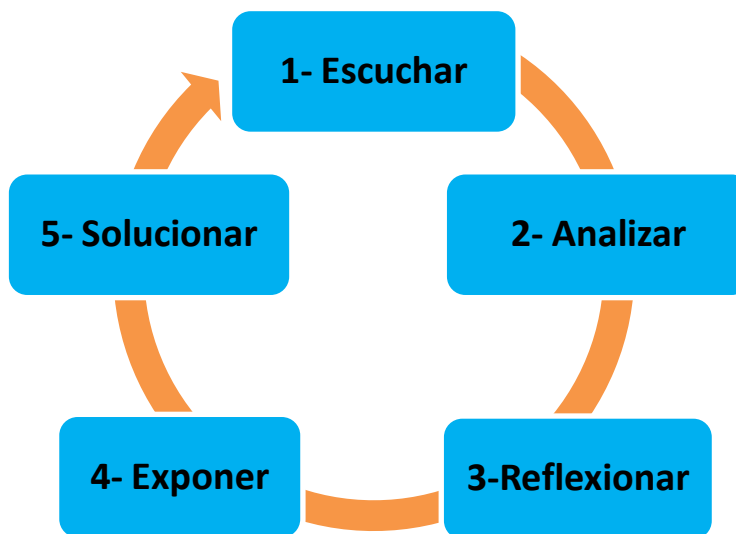
Para cumplir el objetivo de reforzar el proceso de resolución de conflictos, se propone a la empresa SANOFI implementar una guía que sirva de referencia a las jefaturas para llevar a cabo el proceso de resolución de conflictos. Esta guía permite que las jefaturas puedan seguir mediante una serie de pasos un proceso abreviado para el manejo de conflictos, siendo un proceso sencillo y de fácil manejo y que además, solo consta de cinco pasos para abordar cualquier conflicto de una forma sencilla, pero eficaz en procura de restablecer la tranquilidad y la confianza del colaborador hacia la empresa.

Estos cinco pasos, que conforman la guía para abordar el proceso de resolución de conflictos entre las jefaturas y los colaboradores, se detallan a continuación:

- Escuchar: en este primer punto, los jefes deben de escuchar activamente a los colaboradores que exponen los diferentes puntos de vista acerca del conflicto generado.
- Analizar: en este segundo punto, los jefes deben analizar el conflicto, tomando en cuenta aquellos puntos claves que han surgido de la conversación entre colaborador y jefe, que permita generar un punto de partida para la resolución del conflicto entre ambas partes.
- Reflexionar: en este tercer punto, los jefes deben reflexionar sobre las ventajas y beneficios que trae la resolución del conflicto entre ambas partes.
- Exponer: en este cuarto punto, las jefaturas deben de exponer el punto de vista, tomando en cuenta que la opinión debe ser transparente y no debe provocar que el colaborador se ofenda.
- Solucionar: en este último punto, se debe llegar a un acuerdo donde ambas partes obtengan beneficios, es muy importante que todo proceso que inicie empleando esta guía logre una solución para que así se complete el proceso de resolución de conflictos.

A continuación, en el siguiente esquema se resume la guía de seguimiento del proceso de la resolución de conflictos entre las jefaturas o Gerencia.

**Figura 27 Guía para desarrollar el proceso de resolución de conflictos entre las jefaturas y los colaboradores**



Fuente: El Autor

#### **4.4 Justificación económica de la propuesta**

A continuación, se presenta un cuadro de resumen con el presupuesto que se debe tomar en cuenta para poder aplicar los objetivos que involucran la necesidad de elaborar un manual y una guía para la creación o modificación de procedimientos internos, la Necesidad de aplicar la metodología Seis Sigma para mejorar la gestión de los procesos y la necesidad de desarrollar una estrategia para fortalecer el nivel de identidad de los colaboradores hacia la empresa SANOFI, para este presupuesto, se toma en consideración solamente estos tres objetivos que necesitan el recurso financiero. Los objetivos compuestos por la necesidad de crear en la organización un equipo gerencial especializado que estimule las relaciones internas, la motivación y recompensa entre los colaboradores de la empresa SANOFI, la necesidad de reforzar las estrategias de comunicación con el objetivo de garantizar la fluidez de la comunicación entre la empresa y los colaboradores y la necesidad de reforzar el proceso de resolución de conflictos entre las jefaturas y los colaboradores no se han considerado dentro del presupuesto ya que solo requieren cambios en la gestión por parte de la gerencia.

**Cuadro 8 Resumen del presupuesto para invertir en la propuesta de mejora del clima organizacional para la empresa SANOFI según los objetivos planteados**

<b>Objetivo 1: Necesidad de elaborar un manual y una guía para la creación o modificación de procedimientos internos</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo total</b>
Impresión de manuales de procedimiento	40	¢100.000,00
Toner para impresión de guías de procedimientos	3	¢195.000,00
Cajas de 10 resmas de papel	3	¢53.970,00
<b>Total</b>		<b>¢348.970,00</b>
<b>Objetivo 2: Necesidad de aplicar la metodología Seis Sigma para mejorar la gestión de los procesos</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo total</b>
Impresión de manuales de gestión de procesos	40	¢120.000,00
<b>Total</b>		<b>¢120.000,00</b>
<b>Objetivo 3: Necesidad de desarrollar una estrategia para fortalecer el nivel de identidad de los colaboradores hacia la empresa SANOFI</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo total</b>
Asesorías en el plan de acción por especialistas universitarios locales para la fase I: Constitución.	1	¢325.000,00
Asesorías en el plan de acción por especialistas universitarios locales para la fase II: Ejecución.	2	¢650.000,00
Honorarios para experto taller I		¢325.000,00
Honorarios para experto taller II		¢325.000,00
Taller III: Trabajo en equipo para fortalecer Identidad y sentido de pertenencia (Team Building), se incluye honorarios del experto en el tema, el alquiler del lugar (Colinas del Poás) y alimentación de los colaboradores.		¢2.990.500,00
Cajas de 10 resmas de papel	3	¢53.970,00
Toner para impresión de documentos	2	¢130.000,00
<b>Total</b>		<b>¢4.799.470,00</b>
<b>TOTAL DEL PRESUPUESTO PARA INVERSIÓN EN LA PROPUESTA</b>		<b>¢5.268.440,00</b>

Con base en la propuesta que se ha planteado en este capítulo, es necesario indicar, que se ha cubierto el objetivo trazado al inicio de este proyecto que era elaborar una propuesta de mejora del clima organizacional para la empresa SANOFI, por lo tanto, se espera que la Gerencia de la empresa tenga una base para iniciar un cambio que impacte positivamente a la organización, generando un entorno de trabajo idóneo para que los colaboradores se desarrollen y así se obtenga el mayor beneficio de estos en procura de lograr todas las metas y objetivos dentro de un mercado tan competitivo como lo es el mercado farmacéutico. Se espera que la empresa SANOFI pueda lograr el equilibrio que se necesita dentro del clima organizacional orientando los recursos necesarios para establecer una base mucho más sólida para el desarrollo comercial de la organización.

A continuación, se procederá a definir las conclusiones y recomendaciones que han surgido a raíz del desarrollo de esta propuesta de mejora del clima organizacional para la empresa SANOFI.

# **Capítulo V:**

## **Conclusiones y Recomendaciones**

## 5.1 Conclusiones

- El mercado farmacéutico se caracteriza por operar en un entorno complejo, por lo que las empresas que se encuentran en este mercado deben de monitorear constantemente los cambios que ocurren y así adaptar las estrategias con el objetivo de lograr la competitividad y el desarrollo comercial de la empresa.
- El clima organizacional dentro de las empresas es un tema que debe ser objeto de estudio por el Departamento de Recursos Humanos con el objetivo de observar los cambios dentro de las organizaciones y el impacto que estos producen en los integrantes de la organización.
- La empresa SANOFI se caracteriza por contar con el recurso humano, económico y tecnológico para adaptarse a los constantes cambios que ocurren en el entorno del mercado farmacéutico.
- El clima organizacional de la empresa SANOFI necesita que se monitoree constantemente porque aunque la Gerencia refiere que se encuentra en óptimas condiciones, se encontró que siempre existen áreas de mejora en los diferentes factores internos.
- En lo que respecta del factor interno de la estructura, se ha encontrado que la empresa SANOFI tiene dificultad para definir procesos y procedimientos estandarizados.
- El sentido de pertenecía por parte de los colaboradores de la empresa SANOFI es fuerte, sin embargo, se encontró que se debe fortalecer el factor de la identidad puesto que hay deficiencia en cuanto al conocimiento de componentes esenciales de la cultura organizacional como lo son la visión, misión y valores de la empresa.

- Actualmente en la empresa SANOFI, cuenta con una mezcla de tipos de liderazgo en los puestos gerenciales, lo que permite que los colaboradores se encuentren satisfechos con la labor de los gerentes, ya que los colaboradores perciben que los gerentes pueden adaptarse a cualquier condición que se presente dentro de la empresa y manteniendo la dirección de los equipos de trabajo en busca de la objetivos y metas planteados por la empresa.
- Los líderes de los diferentes equipos de trabajo se caracterizan por suministrar a los colaboradores las herramientas necesarias para realizar las labores diarias, es por esto que los colaboradores se encuentran satisfechos con la labor de los gerentes.
- Los colaboradores de la empresa SANOFI se caracterizan por poseer una carga de responsabilidad alta en sus labores diarias, lo que hace que cada uno de los colaboradores tenga muy claro la importancia del rol que debe de desempeñar dentro en la empresa.
- El factor motivación influye en el desempeño de los colaboradores de la empresa SANOFI fuertemente, no obstante, se puede observar que ante situaciones de cambio, los colaboradores refieren un estado de desmotivación.
- En el ámbito del factor interno de la recompensa, se encontró un área de mejora ya que la recompensa no económica es percibida como inadecuada esto porque los colaboradores refieren un grado importante de insatisfacción hacia las actuales recompensas no económicas.
- En lo que respecta de la recompensa económica los colaboradores refieren un grado importante de insatisfacción, por lo tanto, esto puede afectar en el

desarrollo de la actividad comercial en especial cuando se imponen metas económicas de ventas altas y la recompensa económica es poco atractiva.

- Se debe de destacar que las relaciones entre miembros de cada uno de diferentes equipos de trabajo es muy buena, no obstante, cuando se busca unir a los diferentes grupos de trabajo en uno solo, se observa dificultad para lograr la cohesión entre colaboradores.
- Las relaciones entre las jefaturas y los colaboradores se perciben como muy buenas y con un grado de satisfacción alto por parte estos, por lo tanto, existe un vínculo de confianza que permite que el colaborador se sienta cómodo a la hora de interactuar con los gerentes.
- La cooperación entre los colaboradores de los equipos de trabajo es percibida como satisfactoria, no obstante, cuando se busca la cooperación transversal entre los diferentes equipos de trabajo se encuentran dificultades para poder realizar trabajos en conjunto.
- La comunicación interna, principalmente, desde los puestos de mayor rango debe mejorar, esto porque los colaboradores perciben que existen deficiencias por parte de la empresa.
- La comunicación entre las jefaturas y los colaboradores es percibida por los colaboradores como satisfactoria, ya que las jefaturas o gerentes comunican de una forma eficaz y asertiva.
- Se concluye que la resolución de conflictos entre las jefaturas y los colaboradores posee deficiencias y se determina que el manejo de

conflictos requiere una revisión para implementar mejoras dentro del proceso.

## 5.2 Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa SANOFI tomar en consideración esta propuesta de mejora del clima organizacional, con el objetivo de mejorar los factores internos que actualmente se observan con un impacto negativo dentro de la organización y así establecer un entorno de trabajo óptimo que permita el desarrollo integral de la organización y de los colaboradores que forman parte de la empresa.
- Asimismo, revisar y monitorear los procesos y procedimientos que la organización tiene actualmente, esto porque pueden influir en la fluidez y desarrollo de las actividades comerciales de la empresa, principalmente, se debe tomar en consideración el tiempo desde que inicia hasta que finaliza.
- Es necesario que la Gerencia establezca diferentes estrategias para garantizar que los colaboradores se involucren dentro de la cultura organizacional de la empresa, empezando por componentes esenciales como lo son la visión, misión y valores de la empresa SANOFI con el objetivo de fortalecer el factor de la identidad.
- Además, se recomienda a los gerentes de la empresa por implementar planes de desarrollo de los talentos que permitan el crecimiento constante de cada uno de los colaboradores dentro de la empresa, con el objetivo de que los integrantes de los equipos de trabajo se encuentren cada vez mejor preparados para los constantes cambios dentro del mercado farmacéutico y así erradicar la percepción negativa que tienen los colaboradores al no considerar a los líderes de los grupos de trabajo como mentores del desarrollo profesional dentro de la empresa SANOFI.

- También, revisar y monitorear la carga de responsabilidades que tiene cada uno de los colaboradores y así de definir cada perfil de los diferentes puestos de trabajo con el objetivo de evitar el sobrecargo de funciones dentro de los diferentes puesto de trabajo, ya que esto puede influir en otras áreas que componen los diferentes factores internos dentro del clima organizacional de la empresa.
- Así como a la empresa SANOFI revisar las estrategias que emplean para lograr la motivación dentro de la organización, con el objetivo de establecer nuevas y variadas alternativas para robustecer la motivación que necesita cada uno de los colaboradores de la empresa.
- Se aconseja a la empresa SANOFI revisar periódicamente los planes de compensación, tanto económica como no económica con el objetivo de mejorar con las condiciones de los colaboradores y así garantizar la retención del talento dentro de la organización.
- A la vez, se recomienda a la Gerencia incentivar las relaciones internas entre colaboradores mediante actividades de integración que permitan fortalecer las relaciones entre los diferentes equipos de trabajo.
- Se aconseja a la Gerencia a promover el trabajo equipo siendo la cooperación transversal el eje para realizar las tareas asignadas dentro de los diferentes puestos de trabajo.
- Es necesario que la Gerencia verifique y analice las estrategias de comunicación para garantizar que la información fluya a través de la organización puesto que los colaboradores perciben que la comunicación no es efectiva dentro de la organización.

- Asimismo, la gerencia debe revisar el proceso de resolución de conflictos entre las jefaturas y los colaboradores con el objetivo de garantizar que ante cualquier adversidad que se presente haya una resolución rápida, efectiva y en donde ambas partes salgan beneficiadas.

## **Bibliografía**

### **Referencias de Textos**

Chiang, Margarita (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. España. Segunda edición. Editorial Universidad Pontificia Comillas.

Genaro, Alfonso (2003). *Remington Farmacia*. Argentina. Vigésima edición. Editorial médica panamericana.

Giménez, Gaspar (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Primera Edición. España. Editorial UOC.

Góngora, Elen (2012). *Clima Organizacional*. Primera edición. Brasil. Editorial IESDE.

Viales, Ronny (2003). *El Colegio de Farmacéuticos y la Institucionalización de la Farmacia en Costa Rica 1902-2002*. Primera edición. Costa Rica. Editorial Colegio de Farmacéuticos de Costa Rica

Robbins, Stephen (2009). *Comportamiento Organizacional*. Décimo tercera edición. México. Editorial Pearson Educación.

### **Referencias de Tesis**

Carmona, M. (2013). *Propuesta de mejora del clima organizacional para la Oficina de Recursos de Humanos de la Universidad de Costa Rica*. Tesis de maestría Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

Cruz, E. (2013). *Propuesta de mejora del clima organizacional de la Cooperativa Autogestionaria de Servidores de Salud Integral*. Tesis de maestría Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

Valverde O. (2010). *Propuesta de mejora del clima organizacional del departamento de producción de la empresa ASSUKKAR S.A.* Tesis de maestría Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

Zawadzki E. (2014). *Propuesta de mejora del clima organizacional del personal administrativo de la Planta Cristal de Productora La Florida.* Tesis de maestría Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

### **Referencias de Páginas web**

Ministerio de Salud. (1973). *Ley General de Salud.* Recuperado de <http://www.netsalud.sa.cr/leyes/libro1.htm>.

Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica. (2008). *Estudio de Oferta y Demanda del Sector Farmacéutico de Costa Rica.* Recuperado de [www.eap.ucr.ac.cr/.../documentos-tcu](http://www.eap.ucr.ac.cr/.../documentos-tcu)

## **Anexos**

### **Guía de entrevista a la Gerencia de área de ventas para describir el clima organizacional de la empresa SANOFI**

#### **Estructura**

1. ¿Cómo considera usted que ha influido la estructura (Reglas, formalismos, obligaciones, políticas y jerarquía) en el clima organizacional?
2. ¿Considera que los colaboradores comprenden cuáles son los distintos elementos que componen a la estructura y la importancia de los cambios realizados por parte de la empresa SANOFI?
3. ¿Considera usted que la estructura actual representa una limitación para realizar el trabajo de los diferentes colaboradores?
4. ¿Cómo usted define los puestos de trabajo ante los cambios en la estructura?

#### **Identidad**

1. ¿Considera usted que los colaboradores de la empresa SANOFI han desarrollado un fuerte sentido de pertenencia hacia la organización?
2. ¿Considera usted que la empresa SANOFI trabaja fuertemente en inspirar a los colaboradores por asumir un sentimiento de pertenencia en la organización?
3. ¿Existe una cultura organizacional con una visión, misión, valores y objetivos? Se ha transmitido a los colaboradores de la empresa SANOFI?

#### **Liderazgo**

1. Si en este momento se tiene que definir el tipo de liderazgo más asertivo dentro de la organización, ¿cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la organización?
2. ¿Existe un proceso para girar órdenes o directrices?
3. ¿Cómo debe de ser el perfil de un líder de equipo de trabajo? ¿Se define el perfil del líder por parámetros específicos?

## **Responsabilidad**

1. ¿Usted considera que los colaboradores conocen las responsabilidades con la organización?
2. ¿Cómo considera usted que los colaboradores manejan las responsabilidades y los riesgos inherentes?

## **Motivación**

1. ¿Considera usted que actualmente los colaboradores se encuentran motivados?
2. ¿Usted se encuentra motivado con su puesto de trabajo dentro de la organización de la empresa SANOFI?
3. ¿Cómo se maneja la desmotivación o insatisfacción en los colaboradores?
4. ¿Cuál es la variable más importante que usted considera para lograr en los colaboradores un fuerte motivación hacia sus labores dentro de la empresa SANOFI?
5. ¿Cómo considera que perciben los colaboradores las condiciones para realizar hacia sus labores dentro de la empresa SANOFI?
6. ¿Existe el crecimiento profesional dentro de la organización de la empresa SANOFI?

## **Recompensa**

1. ¿Considera usted que los colaboradores se encuentran satisfechos con las recompensas que ofrece la empresa SANOFI?
2. Excluyendo recompensas económicas ¿Existe dentro de la empresa SANOFI algún reconocimiento por la excelencia en las labores de los colaboradores?

## **Estándares de desempeño**

1. ¿Cuáles son los principales estándares de desempeño que son evaluados en la empresa SANOFI?
2. ¿Considera la orientación a resultados como el principal parámetro de estándar de desempeño?

3. ¿Tiene un papel relevante la retroalimentación cuando se evalúan los estándares de desempeño?

### **Cooperación**

1. ¿Existe la cooperación entre colaboradores de la empresa SANOFI?
2. ¿Cómo se promueve la cooperación entre colaboradores de la empresa SANOFI?

### **Comunicación**

- 1- ¿Cuáles son los principales medios de comunicación empleados en la empresa SANOFI?
- 2- ¿Cuál medio de comunicación considera usted que es el más asertivo?
- 3- ¿Existe un proceso de comunicación?
- 4- ¿El proceso de comunicación está definido por un procedimiento?

### **Resolución de Conflictos**

1. ¿Cómo se manejan los conflictos internos?
2. ¿Existe un procedimiento para el manejo de conflictos internos?
3. ¿Existe un seguimiento para analizar el estado de los colaboradores después de algún conflicto?

<b>ENCUESTA: CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS</b>
<p><b>Buenos Días/Buenas Tardes compañero(a).</b> Con el objetivo de realizar el trabajo final de graduación para optar por el grado académico de Maestría Profesional en Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica, le solicito muy amablemente realizar la presente encuesta, la cual está dirigida a recolectar información sobre diferentes aspectos relacionados al clima organizacional en las empresas. Con el análisis de la información obtenida se desarrollará una propuesta de mejora del clima organizacional en la empresa en que usted labora. De antemano se le agradece su sincera colaboración y se le garantiza que sus respuestas serán confidenciales y únicamente se utilizarán para fines académicos.</p>
1- Departamento en el que labora. _____
2-Puesto que desempeña: _____ Tiempo de laborar en el puesto _____
3-Género: Masculino _____ Femenino _____
4- Edad: _____
<p>A continuación se realizarán una serie de preguntas relacionadas a distintos factores internos que componen el clima organizacional de la empresa en la que usted labora.</p> <p>Le solicito en cada pregunta marcar con una X en la casilla de respuestas. Por favor completar todo el cuestionario, su respuesta es muy valiosa y permitirá generar propuestas de mejora.</p>
<b>5-¿Según su percepción como califica los cambios dentro de la estructura organizativa de la empresa para la que usted trabaja actualmente?</b>
5.1-Malos <input type="radio"/> 5.2-Regulares <input type="radio"/> 5.3-Buenos <input type="radio"/> 5.4-Muy bueno <input type="radio"/> 5.5-Excelentes <input type="radio"/>
<b>6-¿Cómo percibe usted la eficiencia de los cambios realizados en la estructura organizativa dentro de la empresa para la que trabaja actualmente?</b>
6.1-Mala <input type="radio"/> 6.2-Regular <input type="radio"/> 6.3-Buena <input type="radio"/> 6.4-Muy buena <input type="radio"/> 6.5-Excelente <input type="radio"/>
<b>7-¿Cómo percibe usted la eficacia de los cambios realizados en la estructura organizativa dentro de la empresa para la que trabaja actualmente?</b>
7.1-Mala <input type="radio"/> 7.2-Regular <input type="radio"/> 7.3-Buena <input type="radio"/> 7.4-Muy buena <input type="radio"/> 7.5-Excelente <input type="radio"/>

**8-¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto de los cambios realizados a los PROCESOS dentro de la estructura administrativa de la empresa para la que trabaja actualmente?**

- 8.1-Muy insatisfecho  
8.2-Insatisfecho  
8.3-Ni insatisfecho ni satisfecho  
8.4-Satisfecho  
8.5-Muy Satisfecho

**9-¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto de los cambios que involucran a los PROCEDIMIENTOS dentro de la estructura administrativa de la empresa para la que trabaja actualmente?**

- 9.1-Muy insatisfecho  
9.2-Insatisfecho  
9.3-Ni insatisfecho ni satisfecho  
9.4-Satisfecho  
9.5-Muy satisfecho

**10-¿Cómo usted percibe dentro de la empresa para la que trabaja actualmente el tiempo de respuesta desde que inicia un proceso hasta que finaliza?**

- 10.1-Muy lento  
10.2-Lento  
10.3-Ni lento ni rápido  
10.4-Rápido  
10.5-Muy Rápido

**11-¿Cómo usted percibe que impactan los cambios a nivel de estructura administrativa en la actividad comercial de la empresa para la que trabaja actualmente?**

- 11.1-Muy negativamente  
11.2-Negativamente  
11.3-Ni negativamente ni positivamente  
11.4-Positivamente  
11.5-Muy positivamente

**12-¿Cómo usted calificaría su nivel de identificación con la empresa para la que trabaja actualmente?**

- 12.1 Muy bajo  
12.2 Bajo  
12.3 Ni bajo ni alto  
12.4 Alto  
12.5 Muy alto

<b>13-¿Cómo usted percibe el nivel de identificación de los demás colaboradores con la empresa para la que trabaja actualmente?</b>
<input type="radio"/> 13.1 Muy bajo <input type="radio"/> 13.2 Bajo <input type="radio"/> 13.3 Ni bajo ni alto <input type="radio"/> 13.4 Alto <input type="radio"/> 13.5 Muy alto
<b>14-¿Usted conoce la misión de la empresa para la que trabaja actualmente?</b>
<input type="radio"/> 14.1 Sí <input type="radio"/> 14.2NO
<b>15-¿Usted conoce la visión de la empresa para la que trabaja actualmente?</b>
<input type="radio"/> 15.1 Sí <input type="radio"/> 15.2NO
<b>16-¿Usted conoce cuáles son los valores de la empresa para la que trabaja actualmente?</b>
<input type="radio"/> 16.1 Sí <input type="radio"/> 16.2NO
<b>17-¿Cómo usted calificaría el tipo liderazgo de su jefe inmediato?</b>
<input type="radio"/> 17.1-Malo <input type="radio"/> 17.2-Regular <input type="radio"/> 17.3-Bueno <input type="radio"/> 17.4-Muy bueno <input type="radio"/> 17.5-Excelente
<b>18-¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto al apoyo que le brinda su jefe inmediato para desarrollar las actividades diarias del puesto que desempeña?</b>
<input type="radio"/> 18.1-Muy insatisfecho <input type="radio"/> 18.2-Insatisfecho <input type="radio"/> 18.3-Ni insatisfecho ni satisfecho <input type="radio"/> 18.4-Satisfecho <input type="radio"/> 18.5-Muy Satisfecho
<b>19-¿Considera usted que su jefe inmediato le brinda las herramientas para facilitar la labor diaria de su puesto dentro de la empresa para la que trabaja actualmente?</b>
<input type="radio"/> 19.1-Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/> 19.2-En desacuerdo <input type="radio"/> 19.3-Ni en desacuerdo ni en acuerdo <input type="radio"/> 19.4-De acuerdo <input type="radio"/> 19.5-Totalmente de acuerdo

<p><b>20-¿Usted considera a su jefe inmediato como un mentor de su crecimiento dentro de la empresa para la que trabaja actualmente?</b></p>
<p> <input type="radio"/> 20.1-Totalmente en desacuerdo  <input type="radio"/> 20.2-En desacuerdo  <input type="radio"/> 20.3-Ni en desacuerdo ni en acuerdo  <input type="radio"/> 20.4-De acuerdo  <input type="radio"/> 20.5-Totalmente de acuerdo </p>
<p><b>21-¿Usted conoce las responsabilidades que se ligan al rol que debe desempeñar en su puesto? SI RESPONDE QUE NO PASAR A LA PREGUNTA 23</b></p>
<p> <input type="radio"/> 21.1 SÍ <span style="float: right;"><input type="radio"/> 21.2NO</span> </p>
<p><b>22-¿Cómo usted considera que es la carga de responsabilidad en las actividades diarias de su actual puesto de trabajo dentro de la empresa para la que trabaja actualmente?</b></p>
<p> <input type="radio"/> 22.1 Muy bajo  <input type="radio"/> 22.2 Bajo  <input type="radio"/> 22.3 Ni bajo ni alto  <input type="radio"/> 22.4 Alto  <input type="radio"/> 22.5 Muy alto </p>
<p><b>23-¿Cuál es el grado de responsabilidad que usted considera que tiene la empresa con sus colaboradores?</b></p>
<p> <input type="radio"/> 23.1 Muy bajo  <input type="radio"/> 23.2 Bajo  <input type="radio"/> 23.3 Ni bajo ni alto  <input type="radio"/> 23.4 Alto  <input type="radio"/> 23.5 Muy alto </p>
<p><b>24-¿Cuál es el grado de motivación que usted considera que se brinda a los colaboradores dentro de la empresa para la que trabaja actualmente?</b></p>
<p> <input type="radio"/> 24.1 Muy bajo  <input type="radio"/> 24.2 Bajo  <input type="radio"/> 24.3 Ni bajo ni alto  <input type="radio"/> 24.4 Alto  <input type="radio"/> 24.5 Muy alto </p>
<p><b>25-¿Cómo usted define su grado de motivación como colaborador dentro de la empresa para la que trabaja actualmente?</b></p>
<p> <input type="radio"/> 25.1 Muy bajo  <input type="radio"/> 25.2 Bajo  <input type="radio"/> 25.3 Ni bajo ni alto  <input type="radio"/> 25.4 Alto  <input type="radio"/> 25.5 Muy alto </p>

<b>26- ¿Usted ha recibido motivación por parte de su jefe en los últimos seis meses? SI LA RESPUESTA ES NO PASAR A LA PREGUNTA 28</b>
<input type="radio"/> 26.1 Sí <input type="radio"/> 26.2NO
<b>27-¿Cómo usted considera el grado de satisfacción por la motivación otorgada por su jefe inmediato?</b>
<input type="radio"/> 27.1-Muy insatisfecho <input type="radio"/> 27.2-Insatisfecho <input type="radio"/> 27.3-Ni insatisfecho ni satisfecho <input type="radio"/> 27.4-Satisfecho <input type="radio"/> 27.5-Muy Satisfecho
<b>28-¿Cómo usted considera su grado de satisfacción en relación con la recompensa ECONÓMICA recibida por su labor dentro de la empresa para la que trabaja actualmente?</b>
<input type="radio"/> 28.1-Muy insatisfecho <input type="radio"/> 28.2-Insatisfecho <input type="radio"/> 28.3-Ni insatisfecho ni satisfecho <input type="radio"/> 28.4-Satisfecho <input type="radio"/> 28.5-Muy Satisfecho
<b>29- ¿Cómo usted considera su grado de satisfacción en relación con la recompensa NO ECONÓMICA recibida por su labor dentro de la empresa para la que trabaja actualmente?</b>
<input type="radio"/> 29.1-Muy insatisfecho <input type="radio"/> 29.2-Insatisfecho <input type="radio"/> 29.3-Ni insatisfecho ni satisfecho <input type="radio"/> 29.4-Satisfecho <input type="radio"/> 29.5-Muy Satisfecho
<b>30-¿Cómo usted percibe las relaciones entre los diferentes colaboradores de la empresa para la que trabaja actualmente?</b>
<input type="radio"/> 30.1-Malas <input type="radio"/> 30.2-Regulares <input type="radio"/> 30.3-Buenas <input type="radio"/> 30.4-Muy buenas <input type="radio"/> 30.5-Excelentes

<b>31-¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto de las relaciones entre los diferentes colaboradores de la empresa para la que trabaja actualmente?</b>
<input type="radio"/> 31.1-Muy insatisfecho <input type="radio"/> 31.2-Insatisfecho <input type="radio"/> 31.3-Ni insatisfecho ni satisfecho <input type="radio"/> 31.4-Satisfecho <input type="radio"/> 31.5-Muy Satisfecho
<b>32-¿Cómo usted percibe las relaciones entre los colaboradores de su grupo de trabajo?</b>
<input type="radio"/> 32.1-Malas <input type="radio"/> 32.2-Regulares <input type="radio"/> 32.3-Buenas <input type="radio"/> 32.4-Muy buenas <input type="radio"/> 32.5-Excelentes
<b>33-¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a las relaciones directas entre los colaboradores de su equipo de trabajo?</b>
<input type="radio"/> 33.1-Muy insatisfecho <input type="radio"/> 33.2-Insatisfecho <input type="radio"/> 33.3-Ni insatisfecho ni satisfecho <input type="radio"/> 33.4-Satisfecho <input type="radio"/> 33.5-Muy Satisfecho
<b>34-¿Cómo usted percibe la relación con su jefe inmediato?</b>
<input type="radio"/> 34.1-Mala <input type="radio"/> 34.2-Regular <input type="radio"/> 34.3-Buena <input type="radio"/> 34.4-Muy buena <input type="radio"/> 34.5-Excelente
<b>35-¿Cómo usted califica la satisfacción en la relación con su jefe inmediato?</b>
<input type="radio"/> 35.1-Muy insatisfecho <input type="radio"/> 35.2-Insatisfecho <input type="radio"/> 35.3-Ni insatisfecho ni satisfecho <input type="radio"/> 35.4-Satisfecho <input type="radio"/> 35.5-Muy Satisfecho

<b>36-¿Cómo usted percibe la cooperación entre los diferentes colaboradores de la empresa para la que trabaja actualmente?</b>
<input type="radio"/> 36.1-Mala <input type="radio"/> 36.2-Regular <input type="radio"/> 36.3-Buena <input type="radio"/> 36.4-Muy buena <input type="radio"/> 36.5-Excelente
<b>37-¿Cómo usted califica el nivel de satisfacción de la cooperación transversal entre los diferentes colaboradores de la empresa para la que trabaja actualmente?</b>
<input type="radio"/> 37.1-Muy insatisfecho <input type="radio"/> 37.2-Insatisfecho <input type="radio"/> 37.3-Ni insatisfecho ni satisfecho <input type="radio"/> 37.4-Satisfecho <input type="radio"/> 37.5-Muy Satisfecho
<b>38-¿Cómo usted percibe la cooperación entre los colaboradores de su equipo de trabajo a la hora de realizar su labor diaria?</b>
<input type="radio"/> 38.1-Mala <input type="radio"/> 38.2-Regular <input type="radio"/> 38.3-Buena <input type="radio"/> 38.4-Muy buena <input type="radio"/> 38.5-Excelente
<b>39-¿Cómo usted califica el nivel de satisfacción de la cooperación entre los colaboradores de su equipo de trabajo?</b>
<input type="radio"/> 39.1-Muy insatisfecho <input type="radio"/> 39.2-Insatisfecho <input type="radio"/> 39.3-Ni insatisfecho ni satisfecho <input type="radio"/> 39.4-Satisfecho <input type="radio"/> 39.5-Muy Satisfecho
<b>40-¿Cómo usted percibe el proceso de comunicación entre las jefaturas y los colaboradores?</b>
<input type="radio"/> 40.1-Malo <input type="radio"/> 40.2-Regular <input type="radio"/> 40.3-Bueno <input type="radio"/> 40.4-Muy bueno <input type="radio"/> 40.5-Excelente
<b>41-¿Cómo usted califica su nivel de satisfacción del proceso de comunicación entre los jefes y los colaboradores?</b>
<input type="radio"/> 41.1-Muy insatisfecho <input type="radio"/> 41.2-Insatisfecho <input type="radio"/> 41.3-Ni insatisfecho ni satisfecho <input type="radio"/> 41.4-Satisfecho <input type="radio"/> 41.5-Muy Satisfecho

**42-¿Cómo usted califica su nivel de satisfacción del proceso de comunicación entre la empresa para la que trabaja actualmente y los colaboradores?**

- 42.1-Muy insatisfecho
- 42.2-Insatisfecho
- 42.3-Ni insatisfecho ni satisfecho
- 42.4-Satisfecho
- 42.5-Muy Satisfecho

**43-¿Cómo usted percibe el manejo de conflictos internos entre colaboradores por parte de la empresa para la que trabaja actualmente?**

- 43.1-Malo
- 43.2-Regular
- 43.3-Bueno
- 43.4-Muy bueno
- 43.5-Excelente

**44-¿Cómo usted califica el nivel de satisfacción en el manejo de conflictos internos entre colaboradores por parte de la empresa para la que trabaja actualmente?**

- 44.1-Muy insatisfecho
- 44.2-Insatisfecho
- 44.3-Ni insatisfecho ni satisfecho
- 44.4-Satisfecho
- 44.5-Muy Satisfecho

**45-¿Cómo usted percibe el manejo de conflictos internos entre colaboradores por parte de las jefaturas?**

- 45.1-Malo
- 45.2-Regular
- 45.3-Bueno
- 45.4-Muy bueno
- 45.5-Excelente

**46-¿Cómo usted califica el nivel de satisfacción el manejo de conflictos internos entre colaboradores por parte de las jefaturas?**

- 46.1-Muy insatisfecho
- 46.2-Insatisfecho
- 46.3-Ni insatisfecho ni satisfecho
- 46.4-Satisfecho
- 46.5-Muy Satisfecho