

17

**ESTRATEGIAS EMPRESARIALES**  
**PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL. CASO**  
**FARMACÉUTICO ECUATORIANO**

# ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL. CASO FARMACÉUTICO ECUATORIANO

## BUSINESS STRATEGIES TO IMPROVE THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT. ECUADORIAN PHARMACEUTICAL CASE

Carlos Leoncio Simbaña-Yáñez<sup>1</sup>

E-mail: [carlos.kb@hotmail.com](mailto:carlos.kb@hotmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2822-9683>

Ángel Gabriel Chela-Guambuete<sup>1</sup>

E-mail: [gngangel1993@gmail.com](mailto:gngangel1993@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7900-2882>

<sup>1</sup> Universidad Iberoamericana. Ecuador.

### Cita sugerida (APA, séptima edición)

Simbaña-Yáñez, C. L., & Chela-Guambuete, Á. G. (2025). Estrategias empresariales para mejorar el clima organizacional. Caso farmacéutico ecuatoriano. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 8(S1), 131-141.

### RESUMEN

Este artículo tuvo como objetivo desarrollar estrategias empresariales basadas en el liderazgo y la comunicación interna para mejorar el clima organizacional en Farmaenlace, como contribución al incremento de la productividad y del rendimiento financiero de la organización. Se desarrolló una investigación con enfoque mixto y del tipo descriptiva. Como técnicas se utilizaron la revisión documental, la encuesta y el estudio de casos. Se tuvo una muestra integrada por 425 empleados operativos y administrativos de la sede de Farmaenlace. Como principal resultado se evidencian desafíos significativos en la retroalimentación estructurada, el reconocimiento efectivo y la accesibilidad de los canales de comunicación, así como oportunidades claras para implementar estrategias transformadoras que fomenten un ambiente laboral más positivo y productivo. Se concluyó que un enfoque estratégico centrado en el desarrollo de liderazgo transformacional, la promoción de programas de reconocimiento y la mejora de los mecanismos de comunicación interna es clave para fortalecer el clima organizacional.

### Palabras clave:

Estrategias empresariales, clima organizacional, liderazgo, comunicación interna.

### ABSTRACT

This article aimed to develop business strategies based on leadership and internal communication to improve the organizational environment at Farmaenlace, contributing to increased productivity and financial performance. A descriptive, mixed-method research approach was used. The techniques used included document review, surveys, and case studies. The sample consisted of 425 operational and administrative employees at Farmaenlace headquarters. The main results revealed significant challenges in structured feedback, effective recognition, and the accessibility of communication channels, as well as clear opportunities to implement transformative strategies that foster a more positive and productive work environment. The conclusion was that a strategic approach focused on developing transformational leadership, promoting recognition programs, and improving internal communication mechanisms is key to strengthening the organizational environment.

### Keywords:

Business strategies, organizational environment, leadership, internal communication.

## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional desempeña un rol fundamental en el éxito y el desempeño de las empresas. Estudios recientes revelan que hasta un 70% de los empleados a nivel mundial afirman que la falta de comunicación y las relaciones laborales deficientes afectan negativamente su motivación y bienestar, según Gallup Inc (2022). En el caso específico de América Latina, cifras del informe de la Organización Internacional del Trabajo (2021), destacan que empresas con un clima laboral positivo experimentan un aumento del 20% en su productividad en comparación con aquellas que carecen de iniciativas para mejorar este aspecto.

En Ecuador, el sector farmacéutico representa un área clave dentro de la economía, con empresas como Farmaenlace enfrentando retos relacionados con la comunicación interna y la relación entre empleados y líderes. Este sector, que aporta significativamente al Producto Interno Bruto (PIB) del país, depende de la capacidad de sus organizaciones para mantener entornos laborales saludables que fortalezcan la satisfacción de sus empleados y, a su vez, impulsen el rendimiento financiero. Sin embargo, informes nacionales indican que más del 40% de los empleados perciben barreras en las relaciones con sus superiores, lo que repercute en su motivación y desempeño diario ( Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2024).

En este contexto, surge la necesidad de abordar estrategias empresariales específicas que se enfoquen en el liderazgo y la comunicación interna, herramientas clave para transformar las dinámicas laborales en la organización. Este artículo se enfoca en Farmaenlace, una empresa farmacéutica ecuatoriana, y busca responder preguntas cruciales: ¿qué estrategias empresariales basadas en el liderazgo y la comunicación interna pueden implementarse para mejorar el clima organizacional en Farmaenlace? y ¿qué indicadores se pudieran utilizar para medir los efectos de las estrategias empresariales implementadas en la productividad de los empleados y el rendimiento financiero a largo plazo?

El desarrollo de esta investigación tiene como objetivo plantear un modelo estratégico adaptado a las necesidades específicas de Farmaenlace, con el propósito de mejorar las relaciones laborales y fomentar un entorno laboral más armónico y motivador. Estudios previos, como el de Gámez Cavazos & Toscano Moctezuma (2023), destacan que un liderazgo efectivo y una comunicación fluida pueden aumentar la retención de empleados hasta en un 30% y mejorar la productividad en un 25%, lo que subraya la relevancia del tema tratado.

A través de este enfoque, se busca no solo impactar positivamente en el bienestar de los empleados, sino también generar beneficios tangibles para la organización, como el incremento de su rendimiento financiero y su

sostenibilidad a largo plazo. Asimismo, se propone una metodología que permita identificar indicadores clave que evalúen la efectividad de las estrategias implementadas, alineando los objetivos individuales y organizacionales.

En conclusión, este estudio se posiciona como una herramienta invaluable para Farmaenlace y otras empresas del sector farmacéutico ecuatoriano, al ofrecer una perspectiva basada en la administración estratégica. Al comprender las dinámicas internas y desarrollar soluciones integrales, se espera contribuir al establecimiento de un clima organizacional más saludable, donde los empleados puedan alcanzar su máximo potencial y la empresa fortalezca su posición en el mercado competitivo.

Un clima organizacional positivo fomenta un ambiente de trabajo saludable donde los empleados se sienten valorados y respetados. Esto no solo mejora la moral y la productividad, sino que también reduce el estrés y la rotación de personal. Un entorno laboral saludable facilita la comunicación y la colaboración, lo que promueve relaciones más fuertes entre los empleados (García-Rubiano et al., 2024). Estudios han demostrado que empleados satisfechos y comprometidos son más productivos, lo que lleva a un aumento en la eficiencia operativa y, en última instancia, en la rentabilidad de la empresa (Salvador-Mata, 2024).

Un clima organizacional favorable también puede tener impactos positivos en la sostenibilidad y las prácticas ambientales de una empresa. Los empleados que trabajan en un entorno positivo y motivador están más dispuestos a adoptar y apoyar iniciativas ecológicas y sostenibles (Guaña, 2021). Las estrategias empresariales que se enfoquen en mejorar el clima organizacional deben considerar aspectos sociales, económicos y ambientales de manera holística. Esta aproximación integral no solo beneficia a los empleados, sino que también fortalece la sostenibilidad y la competitividad de la empresa a largo plazo (Bravo-Díaz et al., 2018; Daza Corredor et al., 2021; Gómez Gandía et al., 2025).

Edel et al. (2007), proponen un modelo que explica los elementos constitutivos del clima organizacional y su complejidad, destacando la interacción entre la estructura organizacional, los procesos y el comportamiento de los empleados. En la práctica, este modelo puede ser utilizado para diagnosticar y mejorar el clima organizacional en empresas del sector farmacéutico, y en otros sectores también. Al identificar áreas problemáticas en la estructura organizacional, los procesos o el comportamiento de los empleados, las organizaciones pueden desarrollar intervenciones específicas para mejorar el clima y, por ende, la productividad y satisfacción laboral.

El clima organizacional y la productividad en el sector farmacéutico ecuatoriano han sido objeto de varios estudios recientes (Ávila Ortiz & López Gálvez, 2018). Uno de ellos, realizado por Fajardo Aguilar et al. (2020), abordan

el clima organizacional en las instituciones de salud desde una perspectiva teórica, enfatizando que cada institución es única y que el análisis del clima organizacional puede ayudar a identificar factores clave para mejorar la calidad de vida laboral de los profesionales de la salud.

Otro estudio publicado por Alvarez Arevalo & Chuñir Gutama (2024), analiza cómo el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los profesionales del sector farmacéutico en la ciudad de Cuenca. Este estudio destaca la importancia de un buen clima organizacional para mejorar la calidad de vida laboral y, en consecuencia, la calidad de los servicios médicos ofrecidos.

## MATERIALES Y MÉTODOS

En la investigación adopta un enfoque mixto, para garantizar una comprensión integral de las dinámicas organizacionales en Farmaenlace. Este enfoque mixto permite triangulación de datos y análisis más profundos, abordando tanto la percepción subjetiva de los empleados como indicadores medibles. En términos del tipo de estudio, se clasifica como descriptivo, ya que se centra en identificar y analizar las características actuales del clima organizacional en la sede de Farmaenlace localizada en Av. Portugal E12-72 y Av. Eloy Alfaro, en Quito, Ecuador. A través de este análisis, se busca proporcionar una descripción detallada y objetiva de las condiciones laborales existentes y las dinámicas entre los empleados operativos y administrativos.

Para la recopilación de información, se emplearán tres técnicas principales:

1. Revisión documental: se analizaron literatura relevante y estudios previos relacionados con el clima organizacional, el liderazgo y la comunicación interna. También se consideraron documentos internos de la empresa, como informes de desempeño y encuestas previas relacionadas con el bienestar laboral.
2. Encuesta: se diseñó y aplicó un cuestionario estructurado dirigido a los empleados operativos y administrativos, con el objetivo de recabar datos cuantitativos y cualitativos sobre su percepción del clima organizacional, la calidad de la comunicación interna y el liderazgo en la empresa. Este estuvo compuesto por diez preguntas: una pregunta abierta, dos preguntas con escala dicotómica y siete preguntas con escala poltómica de selección simple y múltiples. Para su diseño se tuvo en cuenta, los instrumentos propuestos en Bravo-Díaz et al. (2018); y García-Rubiano et al. (2024).

### Questionario

Estimado (a)

Por favor, responda las siguientes preguntas según tu experiencia y percepción personal en su lugar de trabajo. La información será tratada de manera confidencial y se utilizará únicamente para fines de investigación.

Pregunta 1: ¿Sientes que tus superiores te brindan apoyo y orientación suficiente en tus tareas laborales?

Sí  No

Pregunta 2: ¿Consideras que la comunicación en tu equipo de trabajo es efectiva?

Sí  No

Pregunta 3: ¿Cómo describirías tu nivel de satisfacción general con el clima laboral en Farmaenlace?

Muy satisfecho  Insatisfecho  
 Satisfecho  Muy insatisfecho

Pregunta 4: ¿Qué tan frecuentemente recibes retroalimentación constructiva de tus superiores?

Siempre  Rara vez  
 Frecuentemente  Nunca

Pregunta 5: ¿Cómo calificarías el liderazgo de tu supervisor inmediato?

Excelente  Regular  
 Bueno  Deficiente

Pregunta 6: ¿Qué tan accesibles consideras que son los canales de comunicación interna en la empresa?

Muy accesibles  Poco accesibles  
 Accesibles  Nada accesibles

Pregunta 7: ¿Qué nivel de impacto percibes de las relaciones laborales en tu productividad diaria?

Muy positivo  Negativo  
 Positivo  Muy negativo

Pregunta 8: ¿Qué aspectos crees que afectan más el clima organizacional en Farmaenlace? (Selecciona todas las opciones que apliquen)

Falta de comunicación  Falta de reconocimiento  
 Relación con los superiores  Ausencia de actividades de integración  
 Sobrecarga de trabajo  Otros: \_\_\_\_\_

Pregunta 9: ¿Qué mejoras considerarías necesarias en la empresa para fomentar un clima laboral más positivo? (Selecciona todas las opciones que apliquen)

Más reuniones de retroalimentación  Reconocimientos por desempeño

\_\_\_ Programas de bienestar laboral  
\_\_\_ Capacitaciones sobre liderazgo

\_\_\_ Implementación de nuevas herramientas de comunicación

Pregunta 10: Desde tu experiencia en Farmaenlace, ¿cuáles consideras que son las principales dificultades en la comunicación interna y las relaciones con los líderes?

3. Estudio de casos: se seleccionaron publicaciones representativas cuyos objetos teóricos se enfocan en el clima organizacional e ilustran retos y buenas prácticas en la gestión del clima organizacional. Estos casos se analizaron en profundidad para identificar patrones y seleccionar las posibles estrategias empresariales de mejora.

La muestra estuvo compuesta por 425 empleados de la sede de Farmaenlace en Quito e incluyó tanto al personal operativo como al administrativo. Esta selección se realizó mediante un muestro no probabilístico por accesibilidad y permitió un análisis específico y focalizado, considerando las particularidades del entorno de trabajo en esta ubicación específica. Para el procesamiento de los datos recopilados se utilizó el Microsoft Office Excel 2019, el UCINET y el SPSS versión 25.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La revisión documental destacó la relevancia de factores como el clima organizacional, el liderazgo y la comunicación interna en la dinámica empresarial (Mendoza Martínez et al., 2008; Ponce-Espinosa et al., 2017; Alvarez Arevalo & Chuñir Gutama, 2024; Salvador-Mata, 2024). Se identificó que un liderazgo efectivo y una comunicación clara son pilares fundamentales para fomentar un ambiente laboral positivo, incrementando la motivación y la productividad (Daza Corredor et al., 2021). Estos hallazgos coinciden con investigaciones recientes que subrayan la correlación entre un buen clima laboral y la retención de talento, así como su impacto en la satisfacción y el desempeño de los empleados.

Adicionalmente, los documentos internos de Farmaenlace, como informes de desempeño y encuestas previas entre los años 2020 y 2023, confirmaron áreas de mejora específicas relacionadas con el bienestar laboral en la organización. Las percepciones internas señalaron desafíos en la implementación de retroalimentación estructurada y en la accesibilidad de los canales de comunicación. Estos resultados fortalecen la necesidad de desarrollar estrategias orientadas a transformar el clima laboral, mediante el reconocimiento efectivo, programas de capacitación en liderazgo y la creación de mecanismos que promuevan la transparencia y cohesión en la comunicación.

Una vez que los 425 empleados completaron los cuestionarios, se estimó oportuno verificar la fiabilidad del instrumento. Para ello, se aplicó el Coeficiente Alpha de Cronbach, cuyos resultados se presentan en la tabla 1.

Tabla 1. Resultados de fiabilidad

Alfa de Cronbach	,851	N de elementos	7
------------------	------	----------------	---

Nota. Análisis de fiabilidad en el SPSS V25.0

El coeficiente obtenido superó el valor de 0.7, lo cual, para los propósitos de esta investigación, se consideró adecuado para determinar una elevada consistencia interna del cuestionario aplicado. Los resultados de las preguntas se presentan a continuación:

Pregunta 1. Apoyo y orientación de los superiores: aunque la mayoría de los empleados perciben apoyo y orientación por parte de sus superiores, un 38.8% que no lo siente indica que existen deficiencias significativas en la capacidad de los líderes para acompañar y guiar a sus equipos. Esto podría ser un factor que impacte negativamente en la productividad y motivación.

Pregunta 2. Efectividad de la comunicación en los equipos de trabajo: Aunque dos tercios de los empleados (65.9%) creen que la comunicación en su equipo es efectiva, un tercio aún encuentra problemas, lo que señala posibles barreras en los flujos de información o falta de cohesión dentro de los equipos.

Pregunta 3. Nivel de satisfacción con el clima laboral

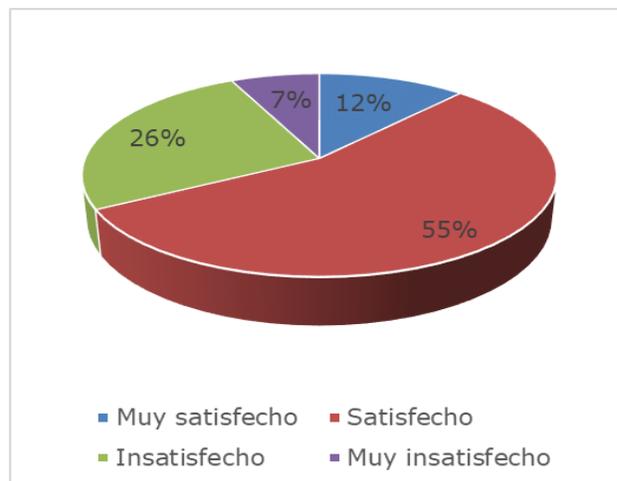


Figura 1. Respuestas a la pregunta 3.

Un 67% de los empleados (Figura 1) se siente satisfecho o muy satisfecho, lo que es positivo. Sin embargo, el 33% que se encuentra insatisfecho o muy insatisfecho refleja puntos críticos del clima laboral que necesitan atención para evitar un impacto negativo generalizado.

Pregunta 4. Frecuencia de retroalimentación por parte de los superiores

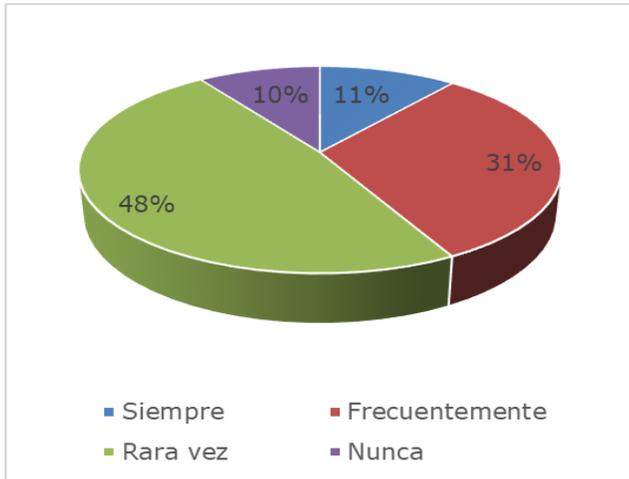


Figura 2. Respuestas a la pregunta 4.

Menos de la mitad (42%) (Figura 2) recibe retroalimentación de forma frecuente o constante, lo que indica que este aspecto debe fortalecerse. La retroalimentación ocasional o inexistente (58%) podría estar limitando el desarrollo profesional y la motivación de los empleados.

Pregunta 5. Calificación del liderazgo de los supervisores.



Figura 3. Respuestas a la pregunta 5.

Un 68% califica el liderazgo (Figura 3) como excelente o bueno, lo cual es alentador. Sin embargo, el 32% lo considera deficiente o muy deficiente, lo que subraya la necesidad de programas de capacitación en liderazgo transformacional y habilidades interpersonales.

Pregunta 6. Accesibilidad de los canales de comunicación interna

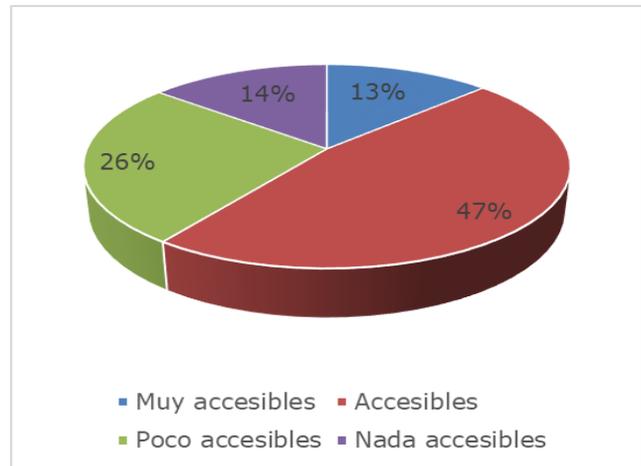


Figura 4. Respuestas a la pregunta 6.

Aunque más de la mitad encuentra (Figura 4) los canales accesibles, un 40% identifica limitaciones en su accesibilidad, lo que puede ser un obstáculo para una comunicación interna fluida y efectiva dentro de la empresa.

Pregunta 7. Impacto de las relaciones laborales en la productividad diaria

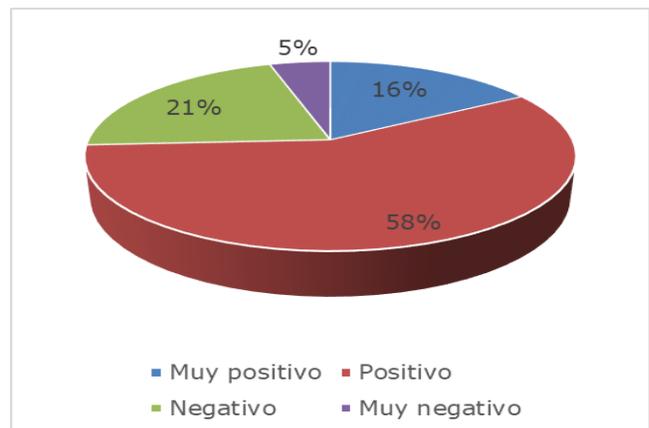


Figura 5. Respuestas a la pregunta 7.

La mayoría percibe un impacto positivo (74%) (Figura 5) de las relaciones laborales en su productividad, lo que refuerza la relevancia del clima organizacional. Sin embargo, el 26% que percibe un impacto negativo o muy negativo merece atención para mitigar problemas potenciales en las relaciones interpersonales.

### Pregunta 8. Aspectos que afectan más el clima organizacional

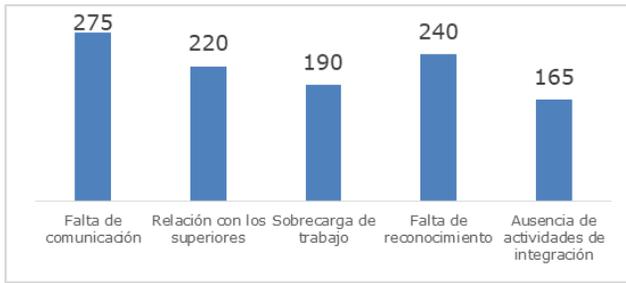


Figura 6. Respuestas a la pregunta 8.

Los factores más destacados (Figura 6), como la falta de comunicación (64.7%) y la falta de reconocimiento (56.5%), evidencian áreas prioritarias que deben atenderse. Estos aspectos están directamente relacionados con la motivación y el sentido de pertenencia de los empleados.

### Pregunta 9. Mejoras necesarias para un clima laboral más positivo.

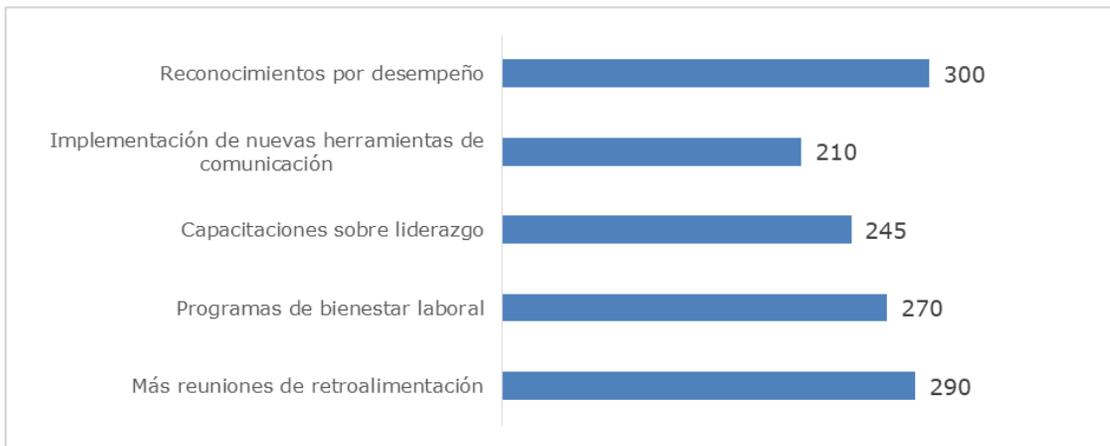


Figura 7. Respuestas a la pregunta 9.

Las respuestas subrayan (Figura 7) la necesidad de implementar programas como el reconocimiento por desempeño (70.6%) y las reuniones de retroalimentación (68.2%) como estrategias clave para mejorar el clima organizacional. Además, la alta valoración de los programas de bienestar laboral (63.5%) resalta la importancia de cuidar el equilibrio emocional y físico de los empleados.

Un resumen de las respuestas a última pregunta, concretan que la falta de comunicación clara por parte de los supervisores y la inexistencia de espacios de retroalimentación constante son los mayores problemas que enfrentan. De forma general, estas respuestas reflejan la percepción generalizada de los empleados sobre la necesidad de una mayor transparencia en la comunicación desde los niveles superiores y la carencia de mecanismos estructurados para proporcionar retroalimentación. Esto evidencia un área crítica a trabajar para mejorar la relación entre líderes y empleados.

Triangulando los resultados del análisis documental y las respuestas del instrumento, revela una alineación significativa, resaltando la importancia del liderazgo efectivo, la comunicación interna clara y la retroalimentación constante para un clima laboral positivo. Las encuestas confirman que existen brechas críticas en estas áreas, como la percepción deficiente del liderazgo (45.9%) y la falta de retroalimentación frecuente (56.5%). Además, ambos análisis destacan que mejorar el reconocimiento y la cohesión dentro de los equipos puede tener un impacto positivo en la motivación, la productividad y la satisfacción laboral, proporcionando una base sólida para implementar estrategias transformadoras en la organización.

Para la selección de las estrategias, se analizaron casos donde se aplicaron estrategias empresariales, cuyo carácter incluyese elementos de: clima organizacional, liderazgo y comunicación interna (Acebo et al., 2018; Alaña Castillo et al., 2018; Acurio Armas et al., 2020; Cevallos & Mejía, 2020). De este análisis, se identificaron las estrategias siguientes:

1. Programas de formación en liderazgo transformador.
2. Desarrollo de sistemas de comunicación internos que sean fluidos y accesibles.

3. Establecimiento de encuentros periódicos para brindar retroalimentación personalizada y constructiva.
4. Implementación de iniciativas para reconocer y recompensar los logros del personal.
5. Organización de actividades que promuevan la cohesión y el fortalecimiento de los equipos de trabajo.
6. Fomento de la comunicación bidireccional y la creación de un entorno de confianza.
7. Clarificación de funciones, objetivos y expectativas laborales para evitar ambigüedades.
8. Constitución de grupos de trabajo encargados de supervisar y proponer mejoras al ambiente laboral.

Para realizar una selección más reducida e incrementar la pertinencia de las estrategias propuestas para el caso específico de Farmaenlace, se relacionaron las estrategias identificadas con los resultados de las preguntas, a partir de la escala siguiente:

- |                            |                              |
|----------------------------|------------------------------|
| 0. No se relacionan        | 2. Se relaciona              |
| 1. Se relacionan levemente | 3. Se relacionan fuertemente |

Los resultados se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2. Relación entre resultados de las preguntas y estrategias

Preguntas\Estrategias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
Pregunta 1	3	0	0	0	1	1	0	1
Pregunta 2	0	3	2	0	1	2	0	1
Pregunta 3	1	2	1	1	2	1	1	2
Pregunta 4	1	2	3	0	0	1	0	0
Pregunta 5	3	0	0	1	0	1	1	0
Pregunta 6	0	3	2	0	1	2	0	0
Pregunta 7	0	3	1	0	3	2	0	3
Pregunta 8	0	3	3	3	2	3	0	3
Pregunta 9	0	2	3	3	1	1	0	1
Pregunta 10	0	3	3	0	1	3	0	1

Esta tabla se procesó en el software UCINET, resultado la red que se muestra en la figura 8.

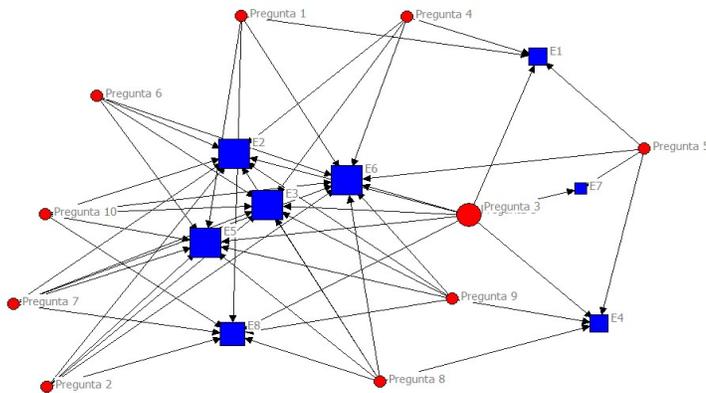


Figura 8. Relaciones entre las respuestas a las preguntas y las estrategias identificadas.

Como resultado, se proponen para el caso de Farmaenlace las estrategias siguientes:

- a. **Creación de canales de comunicación efectivos y accesibles:** implementar herramientas digitales como aplicaciones internas o plataformas colaborativas (por ejemplo, *Microsoft Teams* o *Slack*) que permitan una comunicación fluida, transparente y en tiempo real. Establecer políticas claras sobre el uso de estos canales para garantizar que todos los empleados puedan expresar ideas, preocupaciones y sugerencias de manera segura.

**b. Reuniones de retroalimentación periódicas:** introducir reuniones uno a uno entre líderes y empleados, al menos de forma mensual, para dar retroalimentación constructiva y personalizada. Incluir evaluaciones de 360 grados que permitan a los empleados evaluar también el liderazgo, promoviendo una mejora continua.

**c. Actividades de integración y fortalecimiento del equipo:** organizar actividades fuera del entorno laboral, como talleres de *team building*, eventos sociales o voluntariados colectivos, que fortalezcan las relaciones entre los empleados. Crear espacios dentro de la empresa para convivencias informales, como desayunos mensuales o celebraciones de días especiales.

**d. Comunicación ascendente y clima de confianza:** implementar encuestas frecuentes de clima organizacional y buzones de sugerencias anónimos, permitiendo que los empleados compartan sus opiniones y propuestas. Asignar responsables que analicen los resultados y se comuniquen las acciones derivadas, cerrando el ciclo de *feedback* para fomentar la confianza.

La implementación de estas estrategias, tendrán un efecto a mediano y largo plazo, por lo que se hace necesario su evaluación. El establecimiento de indicadores ofrece una perspectiva a mediano y largo plazo sobre cómo dichas estrategias influyen en la generación de ingresos, la rentabilidad operativa y el retorno de inversión en programas internos. Específicamente, los indicadores de productividad y rendimiento financiero permiten evaluar el impacto de las estrategias empresariales al medir mejoras en la eficiencia laboral, la motivación y la retención de los empleados.

En este orden de pensamiento, asumiendo lo que establecen Kabbach-de-Castro et al. (2022); y Salvador-Mata (2024), se proponen los indicadores siguientes (Tabla 3):

Tabla 3. Indicadores.

Indicadores de productividad de los empleados	Indicadores financieros de la organización
<p><b>Índice de satisfacción laboral (ISL)</b></p> <p>Medido a través de encuestas periódicas, este indicador evalúa el grado de satisfacción y bienestar de los empleados en su entorno laboral.</p>	<p><b>Crecimiento en ingresos netos (CIN)</b></p> <p>Evalúa el incremento en los ingresos tras la implementación de estrategias, relacionando los resultados financieros con la mejora en el clima laboral.</p>
<p><b>Tasa de rotación de personal (TRP)</b></p> <p>Analiza la proporción de empleados que abandonan la empresa en un periodo específico, permitiendo observar el impacto de las estrategias en la retención del talento.</p>	<p><b>Rentabilidad operativa (RO)</b></p> <p>Mide la eficiencia de la empresa para generar ganancias en relación con sus costos operativos.</p>

<p><b>Índice de ausentismo laboral (IAL)</b></p> <p>Rastrea la frecuencia de ausencias no justificadas, un indicador directo del compromiso y la motivación de los empleados.</p>	<p><b>Retorno sobre inversión (ROI) en programas internos</b></p> <p>Calcula los beneficios financieros obtenidos en comparación con los costos asociados a las estrategias implementadas.</p>
<p><b>Tiempo promedio para completar tareas (TPCT)</b></p> <p>Mide la eficiencia en la ejecución de actividades, reflejando la relación entre un mejor clima laboral y el desempeño.</p>	<p><b>Tasa de productividad por empleado (TPE)</b></p> <p>Relaciona la producción total de la empresa con la cantidad de empleados, evaluando mejoras en la eficiencia laboral.</p>
<p><b>Nivel de participación en actividades internas (NPAI)</b></p> <p>Indica el grado de involucramiento de los empleados en actividades de integración, capacitaciones y eventos organizacionales.</p>	<p><b>Costos por rotación (CR)</b></p> <p>Representa el ahorro generado por la reducción en la necesidad de procesos de reclutamiento, selección y capacitación debido a una mayor retención del personal.</p>

Fuente: Elaboración propia basado en Kabbach-de-Castro et al. (2022); y Salvador-Mata (2024).

Estos indicadores permitirán a Farmaenlace no solo monitorear el impacto directo de las estrategias empresariales en el corto plazo, sino también evaluar su influencia a largo plazo en la sostenibilidad y el crecimiento de la organización. Implementar un sistema de seguimiento continuo ayudará a ajustar y optimizar las acciones tomadas en favor de un clima organizacional saludable y productivo.

Los resultados obtenidos en la encuesta revelan la importancia crítica de abordar el clima organizacional desde una perspectiva estratégica, centrada en el liderazgo y la comunicación interna. Según el estudio de Gallup Inc (2022), las organizaciones que cuentan con líderes efectivos y comunicación abierta experimentan un aumento del 23% en la productividad de sus empleados, un hallazgo que coincide con la percepción positiva observada entre el 61.2% de los empleados de Farmaenlace respecto al apoyo recibido por parte de sus superiores. Sin embargo, la percepción negativa del 38.8% pone de manifiesto que aún existen brechas significativas en este aspecto, lo que sugiere la necesidad de implementar capacitaciones para líderes enfocados en habilidades interpersonales y manejo de equipos.

Asimismo, el impacto de las relaciones laborales en la productividad y la satisfacción de los empleados es evidente. La investigación de Gámez Cavazos & Toscano Moctezuma (2023), identificó que empleados en empresas con un clima organizacional positivo son un 25% más propensos a permanecer motivados y comprometidos. En el caso de Farmaenlace, aunque el 65.9% considera que la comunicación en su equipo es efectiva, una proporción considerable (34.1%) identifica deficiencias, lo que refleja un área de mejora significativa. La alta percepción

de factores como la falta de reconocimiento (56.5%) y la ausencia de actividades de integración (38.8%) también apunta a áreas donde la organización puede enfocarse para fomentar un entorno más inclusivo y colaborativo.

Finalmente, los indicadores relacionados con la accesibilidad de los canales de comunicación interna destacan una oportunidad clave de mejora para Farmaenlace. Mientras que solo el 12.9% de los empleados califican estos canales como “muy accesibles”, un estudio realizado por Kans & Campos (2024), sobre transformación organizacional resalta que empresas con canales de comunicación claros y accesibles logran una mejora del 30% en la toma de decisiones y la eficiencia operativa. En este sentido, la implementación de nuevas herramientas de comunicación interna y la promoción de espacios de retroalimentación continua (sugeridos por el 68.2% de los encuestados) pueden ser estrategias efectivas para cerrar estas brechas, contribuyendo al desarrollo de un clima organizacional más saludable y productivo.

## CONCLUSIONES

La comunicación interna y la retroalimentación constante son aspectos críticos a mejorar en Farmaenlace, dado que menos de la mitad de los empleados perciben claridad y accesibilidad en los canales de comunicación, mientras que una mayoría significativa carece de retroalimentación frecuente de sus supervisores. Estas carencias impactan negativamente la motivación y el desarrollo profesional de los empleados.

El liderazgo transformacional es una necesidad prioritaria. Aunque más de la mitad de los empleados valora positivamente el liderazgo actual, cerca del 46% lo considera regular o deficiente, lo que subraya la urgencia de implementar programas de capacitación para fortalecer habilidades interpersonales y de gestión en los supervisores.

El clima laboral positivo depende de iniciativas de reconocimiento y actividades de integración. La falta de reconocimiento y la carencia de actividades para fortalecer los equipos destacan como factores clave que afectan la motivación y la satisfacción de los empleados. Invertir en programas de bienestar, reconocimiento y cohesión podría tener un impacto significativo en la productividad y el sentido de pertenencia dentro de la organización.

Las estrategias propuestas en el análisis destacan la importancia de un enfoque integral para mejorar el clima organizacional en Farmaenlace, abordando áreas clave como el liderazgo, la comunicación interna, el reconocimiento y la cohesión del equipo. Estas iniciativas no solo tienen el potencial de elevar la motivación y el sentido de pertenencia de los empleados, sino también de impactar positivamente en los indicadores organizacionales. Desde la mejora en la satisfacción laboral, el aumento de la productividad y la disminución de la rotación de personal, hasta el crecimiento en los ingresos y la rentabilidad

operativa, los indicadores planteados ofrecen una medición clara y estratégica de los beneficios esperados. Así, una implementación eficaz de estas estrategias, acompañada de un monitoreo continuo a través de indicadores clave, permitirá a Farmaenlace consolidar un entorno laboral saludable, eficiente y alineado con sus objetivos corporativos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acebo, M., Quezada, A., Rodríguez, J., Menéndez, S., & Quijano, J. (2018). Industria Farmacéutica. Estudios Industriales. Orientación estratégica para la toma de decisiones. *Espae*, (39). <http://www.espae.espol.edu.ec/publicaciones/>
- Acurio Armas, J. A., Álvarez Gómez, L. K., Bustillos Mena, S. F., & Benavides León, E. J. (2020). Estrategias de negocio para la empresa Limpifresh productora y comercializadora de desinfectantes en el cantón Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(5), 36-44. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000500036&lang=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000500036&lang=en)
- Alaña Castillo, T. P., Crespo García, M. K., & Gonzaga Añazco, S. J. (2018). ¿Cómo las estrategias empresariales permiten una ventaja competitiva en las micro, pequeñas y medianas empresas de la provincia de El Oro? [How do business strategies allow a competitive advantage in micro, small and medium enterprises in the Province of El Oro?]. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(2), 257-262. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000200257&lang=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200257&lang=en)
- Alvarez Arevalo, C. L., & Chuñir Gutama, V. S. (2024). *Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del sector farmacéutico en la ciudad de Cuenca*. (Trabajo de titulación). Universidad Católica de Cuenca.
- Ávila Ortiz, B. C., & López Gálvez, B. A. (2018). *Influencia del clima organizacional sobre la productividad en el área de planeación estratégica de ventas de una empresa del sector farmacéutico*. (Trabajo de grado). Universidad del Valle.
- Bravo-Díaz, Á. M., González-Murillo, G. A., & Duque-Ceballos, J. L. (2018). Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos. *Entramado*, 14(1), 12-31. <https://doi.org/10.18041/entramado.2018v14n1.27127>
- Cevallos, G., & Mejía, H. (2020). El sector farmacéutico en el Ecuador. *Perspectiva*, 10-13. [https://perspectiva.ide.edu.ec/investiga/wp-content/uploads/2020/04/Perspectiva-2020-04\\_2.pdf](https://perspectiva.ide.edu.ec/investiga/wp-content/uploads/2020/04/Perspectiva-2020-04_2.pdf)

- Daza Corredor, A., Beltrán García, L. J., & Silva Rodríguez, W. J. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 29(1), 65-76. <https://doi.org/10.18359/rfce.4233>
- Edel, R., García, A., & Casiano, R. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional* (Vol. I). <https://www.eu-med.net/libros-gratis/2007c/340/340.pdf>
- Fajardo Aguilar, G. M., Almache Delgado, V. J., & Olaya Santos, H. K. (2020). Clima organizacional en las instituciones de salud desde una perspectiva teórica. *Revista Científica UISRAEL*, 7(1), 153-164. [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2631-27862020000100153&nrm=iso](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2631-27862020000100153&nrm=iso)
- Gallup Inc. (2022). *State of the Global Workplace*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx>
- Gámez Cavazos, D. A., & Toscano Moctezuma, J. A. (2023). Importancia del Liderazgo Transformacional en la Cultura y Resultados Organizacionales: Una Revisión Sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(6), 1108-1126. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i6.8748](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.8748)
- García-Rubiano, M., Toro, R., Díaz-Fúnez, P. A., Mañas-Rodríguez, M. Á., Pazmay-Ramos, S. G., & Matabanchoy, S. M. (2024). El papel del clima organizacional como mediador entre la disposición al cambio y el bienestar eudaimónico. *Suma Psicológica*, 31(1), 37-44. <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2024.v31.n1.5>
- Gómez Gandía, J. A., Gavrilá Gavrilá, S., De Lucas Ancillo, A., & Del Val Núñez, M. T. (2025). Towards sustainable business in the automation era: Exploring its transformative impact from top management and employee perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 210. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123908>
- Guaña, E. (2021). Modelo de un Plan Estratégico Green IT y BPM para minimizar el impacto ambiental en la educación superior. *Revista Digital NovasinerGía*, 4(1), 136-150. <https://doi.org/10.37135/ns.01.07.08>
- Kabbach-de-Castro, L. R., Kirch, G., & Matta, R. (2022). Do internal capital markets in business groups mitigate firms' financial constraints? *Journal of Banking & Finance*, 143. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2022.106573>
- Kans, M., & Campos, J. (2024). Digital capabilities driving industry 4.0 and 5.0 transformation: Insights from an interview study in the maintenance domain. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(4). <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100384>
- Mendoza Martínez, I. A., Torres Solís, J. R., & Ibarra Cortés, T. (2008). Estudio sobre el clima organizacional de un sistema de atención médica en la Ciudad de México y su relación con el liderazgo transformacional y transaccional de sus directivos. *Investigación administrativa*, 37(101), 29-41. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-76782008000100029&lang=en](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782008000100029&lang=en)
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). *Panorama laboral 2021. América latina y el caribe*. [https://www.oitinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/plaboral2021.pdf](https://www.oitinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/plaboral2021.pdf)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico . (2024). *Ecuador*. Economic Commission for Latin America, the Caribbean CAF Development Bank of Latin America, European Commission. <https://doi.org/10.1787/3176a157-es>
- Ponce-Espinosa, G., Espinoza, D. L., Ríos-Zaruma, J., & Tapia, K. G. (2017). Capacidades organizacionales generadoras de valor: análisis del sector industrial. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 7(13), 271-290. <https://doi.org/10.17163/ret.n13.2017.09>
- Salvador-Mata, B. (2024). Análisis de la productividad e impacto de la investigación en comunicación en España y América Latina (1980-2022). *Cuadernos.info.*, (59), 8-24. <https://doi.org/10.7764/cdi.59.76139>