

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**“Análisis del clima organizacional y su incidencia en la productividad de los  
colaboradores de tienda La Curacao, Pradera Puerto Barrios, Izabal”  
(Tesis de Licenciatura)**

**José Antonio Espinoza**

Puerto Barrios, Izabal, mayo 2016

**“Análisis del clima organizacional y su incidencia en la productividad de los  
colaboradores de tienda La Curacao, Pradera Puerto Barrios, Izabal”  
(Tesis de Licenciatura)**

José Antonio Espinoza

Lic. Elmer Jeovanni Ruano Zeceña, **(Tutor)**

Licda. Alba Leticia Díaz de Alarcón, **(Revisora)**

Puerto Barrios, Izabal, mayo 2016

**AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

**AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**

Decano

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Vicedecano

**Lic. Elmer Jeovanni Ruano Zeceña**

Coordinador

REF.:C.C.E.E.L.ADM.F01-PS.010.2016

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 07 DE ABRIL DEL 2016  
ORDEN DE IMPRESIÓN**

**Tutor:** Licenciado Elmer Jeovanni Ruano Zeceña  
**Revisora:** Licenciada Alba Leticia Díaz de Alarcón  
**Carrera:** Licenciatura en Administración de Empresas

**Tesis titulada:** "Análisis del clima organizacional y su incidencia en la productividad de los colaboradores de tienda La Curacao, Pradera Puerto Barrios, Izabal"

**Presentada por:** José Antonio Espinoza

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

**En el grado de:** Licenciado



M.A. César Augusto Custodio Cobar  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas

Licenciado en Administración de Empresas

Colegiado: 16,637

elmer\_ruano@hotmail.com

Teléfono: 5715-1888

Puerto Barrios, Izabal, 07 de noviembre del 2015

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Presente

Estimados Señores:

En relación al trabajo de tesis del tema **"Análisis del clima organizacional y su incidencia en la productividad de los colaboradores de tienda La Curacao, Pradera Puerto Barrios, Izabal"**, realizado por **José Antonio Espinoza** estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional -ETP-, por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado con una nota de ochenta (80) puntos de 100.

Al ofrecerme por cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Elmer Jeovanni Ruano Zeceña

**Licda. Alba Leticia Díaz de Alarcón**

Licenciada en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativa

Licenciada en Ciencias Jurídicas y Sociales, Abogada y Notaria

Guatemala, 12 de enero de 2016

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas

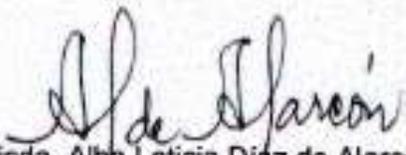
Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tesis del Tema: **"Análisis del clima organizacional y su incidencia en la productividad de los colaboradores de tienda La Curacao, Pradera Puerto Barrios, Izabal"**, Realizado por: **José Antonio Espinoza**, carné No. 201503203, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para continuar con el proceso que corresponde.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Licda. Alba Leticia Díaz de Alarcón

## **Dedicatoria**

- A DIOS: Sobre todo al creador todo poderoso por permitirme llegar al final de mi carrera profesional con la fortaleza, paciencia y perseverancia necesaria para lograr mis metas.
- A MIS PADRES: Por brindarme sus consejos, creer siempre en mi y estar siempre en sus oraciones.
- A MI ESPOSA: Por su amor y paciencia para conmigo, estar siempre cuando mas la necesito, y darme aliento y apoyo siempre.
- A MIS AMIGOS: Porque sus consejos fueron de vital importancia para impulsar mi esfuerzo para lograr tan anhelada meta.
- A LA UNIVERSIDAD: Por reconocer el esfuerzo y dedicación de cada estudiante, así como permitirme terminar mi carrera.

## Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	iii
<b>Capítulo 1</b>	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	2
1.3 Pregunta de investigación	3
1.4 Justificación	3
1.5 Objetivos	4
1.5.1 General	4
1.5.2 Específicos	4
1.6 Alcances y límites	5
<b>Capítulo 2</b>	
2.1 Marco teórico	6
2.2 Características del clima organizacional	7
2.3 Factores del clima organizacional	7
2.4 Estudios del clima organizacional	7
2.5 Importancia de diagnosticar el clima organizacional	9
2.6 Capacitación	12
2.6.1 Objetivos de la capacitación	13
2.7 Remuneraciones	13
2.8 Relaciones laborales	14
2.8.1 Relaciones con compañeros de trabajo	14
2.8.2 Ambiente de trabajo	15
2.9 Dirección	15
2.9.1 Liderazgo	15
2.10 Iniciativa	16
2.11 Organización	16
2.12 Innovación	17

<b>Capítulo 3</b>	
3.1 Tipo de investigación	18
3.2 Sujetos de investigación	18
3.3 Instrumentos de recopilación de datos	19
3.4 Diseño de la investigación	19
<b>Capítulo 4</b>	
4.1 Muestreo	20
4.2 Presentación de resultados	30
<b>Capítulo 5</b>	
Propuesta a la problemática	35
<b>Conclusiones</b>	50
<b>Referencias bibliográficas</b>	51
<b>Anexos</b>	53

## **Resumen**

Un clima organizacional favorable es una inversión a largo plazo, si el potencial humano es el arma competitiva de la empresa, en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención.

Una organización con una disciplina rígida, con muchas presiones al personal, solo obtendrá logro a corto plazo, pero a largo plazo saldrá del mercado. Un buen clima o un mal clima organizacional tienen consecuencias importantes para la organización a nivel positivo y negativo.

En el proyecto que se realizó en la empresa, en este caso sucursal de tienda denominada La Curacao ubicada en el centro comercial Pradera Puerto Barrios, se percibe una marcada ausencia de armonía, empatía y buen trato entre los colaboradores del área de ventas que dificulta el buen funcionamiento de la organización y en especial del departamento de ventas, con lo cual existe un ambiente de indiferencia hacia la consecución de los objetivos empresariales.

Estas condiciones generan problemas en la realización de las tareas, se obstaculiza en gran manera llevar a un buen término la gestión empresarial, prueba de ello es que dentro de las visitas hechas a dicha empresa se pudo observar un número de colaboradores reducido a diferencia de otras tiendas que están bajo la misma denominación (La Curacao) se evidencia una situación o ambiente laboral en decadencia sin personalidad propia, y además una mala percepción a quienes los visitan.

Por tal razón, este proyecto de tesis aspira contribuir con la tienda comercial, para la planificación organización y control de sistemas y métodos necesarios para propiciar un buen ambiente laboral dentro de la tienda, con un programa de charlas motivacionales que abordan temas referentes al mejoramiento del clima y desarrollo organizacional para realizar las tareas propias de la naturaleza del negocio, también un buzón de sugerencias para conocer abiertamente nuevas ideas de mejora e interactuar con los trabajadores y que se sientan partícipes de las decisiones tomadas

por los directivos, un cuadro de colaborador destacado del mes para reconocer el esfuerzo, todo esto para brindar soporte a las acciones enmarcadas dentro del programa de charlas motivacionales que vienen a incentivar el buen actuar de los trabajadores dentro del establecimiento comercial.

## **Introducción**

El presente proyecto aborda temas de suma importancia como el departamento de ventas de una organización, es uno de los pilares fundamentales para lograr la rentabilidad de la empresa, dentro de este contexto es relevante la creación, fomento y desarrollo de un clima laboral idóneo para lograr una atmosfera de bienestar que vaya más allá de lo laboral.

De manera que ésta investigación sobre clima organizacional tiene como objetivo primordial la identificación de factores que afecten la fuerza laboral existente y la efectividad de un ambiente de trabajo exitoso. Se pretende lograr la eficacia organizacional, mejorar la imagen a través del trato correcto con proveedores, acreedores y clientes finales para el logro de una relación de confianza y cordialidad entre empresa y colaboradores, renovar la eficiencia individual de los empleados, actualizar las habilidades personales, entre otros factores.

Esta exigencia requiere de una medición del clima organizacional que permita detectar los aspectos positivos y negativos para poder tomar las decisiones acertadas. El estudio se llevó a cabo en la tienda La Curacao, ubicada en el departamento de Izabal, teniendo en consideración proporcionar un servicio eficaz, eficiente, oportuno y de calidad a sus clientes.

El proyecto que a continuación se detalla, se encuentra enmarcado en un principio por el marco conceptual en el capítulo 1 que se refiere a los antecedentes, objetivos generales y específicos, también a la justificación de todo lo referente al tema investigado.

En el capítulo 2, hace referencia al marco teórico que describe conceptos de que es clima organizacional, características, factores y la importancia de su diagnóstico. Dentro del capítulo 3, se describe el marco metodológico que indica el tipo de investigación realizada y las unidades de análisis, instrumentos y procedimiento entre otras. Luego en el capítulo 4 se presentan los resultados del trabajo de campo que incluye interrogantes acerca de los temas organizacionales como motivación, liderazgo, sentido de pertenencia y autorrealización también se incluye

dentro de este capítulo la presentación de los principales hallazgos obtenidos con los instrumentos que se aplicaron.

En el capítulo 5 se identificó la problemática particular que obstaculiza el libre accionar de los trabajadores dentro de la tienda, determinando los indicadores negativos que no permiten cumplir con los objetivos organizacionales, por lo que se procedió a proponer un curso de acción para sanear la situación y eliminar las brechas encontradas por medio de un programa de charlas motivacionales que inspire las buenas relaciones interpersonales, liderazgo, motivación, y demás temas que coadyuven a un cambio representativo del clima laboral.

# Capítulo 1

## Marco conceptual

### 1.1 Antecedentes

Según Saavedra y Rivera, (2008:09) en la tesis titulada “El clima organizacional y su repercusión en el rendimiento de la productividad”. Exponen que de todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

En el mundo actual éste fenómeno se valora y ha tomado auge ante la necesidad de comprender todo lo que influye en el rendimiento de las personas, como condición ineludible en la obtención de la excelencia en el proceso del cambio y así lograr una mayor eficiencia organizativa, esto lleva a una intensa competencia en el campo nacional e internacional referente al desarrollo de metodologías para su evaluación permanente (Saavedra y Rivera).

La gestión moderna asocia la productividad del recurso humano con el ambiente laboral. El clima organizacional refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su punto de equilibrio.

El clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa para proyectar un incremento en la productividad, reducir el ausentismo, los costos y conducir las modificaciones posibles de las organizaciones, derivados estos de la influencia de fuerzas internas o externas, que obligan a los directivos a mantener una constante actitud de mejoramiento continuo, ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones.

El objetivo del clima organizacional es, por lo general, tratar de resolver aquellos problemas que ven la luz a través de dichas encuestas, conocer que piensa la plantilla de trabajadores, identificar

carencias, ineficacias y defectos, en suma, saber cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa a juicio de sus protagonistas principales. El clima organizacional parece afectar positiva o negativamente a la existencia de cierto tipo de interacciones entre los miembros de una organización. Parece afectar al grado de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización.

De acuerdo con el tipo de clima laboral de una organización hoy en día, los investigadores estiman ciertos factores a tomar en cuenta:

- Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

Para toda organización los beneficios son satisfactorios ya que con ellas se presenta la oportunidad de mejorar la calidad, servicios, valores, productividad, fortalecimiento de relaciones Interpersonales, comunicación, crecimiento empresarial entre otros. Es necesario tener presente que el centro de trabajo es el segundo hogar de todo colaborador y es importante promover los estudios de clima y aplicar la regla ganar – ganar, e ir tras la búsqueda de la estabilidad laboral y empresarial.

## 1.2 Planteamiento del problema

Con la globalización de hoy en día nos encontramos con un mercado de bienes y servicios cada vez más exigentes, y en la búsqueda por ser cada vez más rentables resulta difícil mantener un

equilibrio entre el cumplimiento de las metas organizacionales y mantener un clima organizacional que inspire a lograr el éxito, con lo cual algunas empresas optan por enfocar todos sus esfuerzos y recursos a generar ingresos no importando el ambiente interno en donde se desarrollen las actividades propias de giro del negocio.

De allí la inconformidad en algunos aspectos de orden laboral en cuanto a motivación, desarrollo social, participación comunicación entre otros que denotan la necesidad de realización de mejoras en este sentido.

Para tiendas La Curacao es importante el nivel de ventas que se llegue alcanzar, así como también conocer las habilidades y aptitudes de cada uno de los colaboradores para conocer qué aspectos los motivan e inducen a un mejor desempeño, para así evitar que problemas particulares y ajenos a la empresa afecten el ambiente laboral, de las consideraciones anteriores resulta primordial una especial atención a aspectos que den lugar a una mejor cimentación en las relaciones laborales para los trabajadores del área de ventas.

De esta situación surge la necesidad de profundizar en el tema sobre el clima de la organización como tal y diseñar estrategias de mejora y proponer variables organizacionales dirigidas al mejor desempeño de los empleados dentro de dicha sucursal.

### 1.3 Pregunta de investigación

¿Es la falta de clima organizacional, el causante del bajo rendimiento del personal de ventas dentro de tienda La Curacao, Pradera Puerto Barrios?

### 1.4 Justificación

El comercio guatemalteco busca mantenerse en crecimiento y actualizar las tecnologías para poder ser más competitivo en un mercado globalizado. La experiencia reconoce cada vez más

con mayor severidad que no importa el tamaño, ni la actividad a la que se dediquen las empresas, aunque las oportunidades dentro del mercado parecen escasas es importante emplear las técnicas y estrategias adecuadas para lograr una gestión administrativa que les permita estar en una mejora continua.

La razón de pensar en el mejoramiento del clima organizacional dentro de La Curacao Pradera Puerto Barrios se fundamenta básicamente en la necesidad de optimizar la rentabilidad de la organización con medidas que unidas con el desarrollo de un ambiente idóneo para optimizar las actividades comerciales que realizan los colaboradores con el cual se beneficiara la organización y contribuirá a mejorar la calidad de trato con los clientes actuales y potenciales.

## 1.5 Objetivos

### 1.5.1 Objetivo general

- Identificar los factores que influyen en la organización de manera negativa y que obstruyen el logro de la competitividad y el crecimiento empresarial.

### 1.5.2 Objetivos específicos

- Determinar factores que afectan la productividad.
- Evaluar la conducta manifestada por el personal del área de ventas.
- Estimar la efectividad de la comunicación del personal objeto de estudio.
- Identificar si se aplican programas de capacitación e incentivos.
- Analizar el tipo de liderazgo utilizado en Tienda La Curacao.
- Identificar el nivel de autorrealización dentro del personal de la organización.

## 1.6 Alcances y límites de la investigación

- Alcances

### Espacio

La presente investigación se llevó a cabo en tienda La Curacao, Centro Comercial Pradera Puerto Barrios del departamento de Izabal.

### Temporal

El proyecto se realizó durante el periodo del 7 de febrero al 7 de noviembre del 2015.

### Teórica

Los libros utilizados fueron de autores que han escrito sobre administración de recursos humanos para el tema relacionado a la provisión, tales como: Chiavenato, Davis, K. y Newstrom; Corral, S. y Pereña; Koontz, H. y O'Donnell G.; Robbins, S. y Coulter, M.

- Límites

Dentro de las limitantes representativas del presente estudio es importante mencionar el escaso material escrito sobre investigaciones y estudios anteriores sobre este tema, cabe agregar que no se tuvo a la vista patente de comercio para completar información del establecimiento.

## Capítulo 2

### 2.1 Marco Teórico

#### Clima Organizacional

Según Chiang, Martin (2010:45)

“El clima organizacional visto desde un enfoque cultural es creado por un grupo de individuos que interaccionan y comparten una estructura de referencia común y abstracta (cultura de la organización) ya que aceptan las contingencias situacionales, es decir las demandas impuestas por condiciones organizacionales”

Dentro de las organizaciones, según Chiavenato (2000:105)

“Pueden existir varios climas organizacionales dados por relaciones superior-subordinado en los distintos tipos de trabajo, niveles o departamentos de la empresa, por lo que el ambiente general está conformado por la sumatoria de las relaciones superior-subordinado de todos los niveles jerárquicos”

Chiang y Martin (2010:39)

“Por lo tanto, el clima es una propiedad de la organización, un conjunto de variables que la describen. Los aspectos objetivos del contexto son: el grado de formalización, de centralización, la tecnología, el tamaño, el lugar, físico, estas características constituyen lo que se puede llamar estructura organizacional y donde se encuentra, según este enfoque, el origen del clima”.

Orgemer (2002:49) “Clima laboral: conjunto de características diferentes al ambiente de trabajo en una organización que condicionan y mediatizan el grado de cooperación, desarrollo personal y nivel de adhesión de las personas a los objetivos organizativos” De acuerdo a las definiciones de los anteriores, se deduce el clima organizacional como una mezcla de factores que relacionados entre sí, dan resultado a un ambiente positivo inspirador o desalentador.

## 2.2 Características del clima organizacional

El clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización.

Goncalves (1997:37)

El sistema organizacional constituye el tema de reflexión sobre el que se construye su definición. Éste no es palpable pero se puede medir mediante la productividad y la satisfacción que los miembros de una organización manifiesten; es por ello que el análisis de este fenómeno es de vital importancia.

- Cuando se señala el clima se refiere al ambiente en donde el empleado de una organización se desenvuelve; este puede ser interno o externo.
- Lo que determina el clima organizacional en una organización es cómo el empleado percibe estos factores, y la aplicación de éstos en su entorno.
- El estado del clima afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.

## 2.3 Factores del clima organizacional

Los factores de una organización, tanto internos como externos, determinan el clima organizacional de una empresa. Éstos afectan las motivaciones de los miembros de la organización y su comportamiento, repercute en la productividad, satisfacción, rotación de personal, adaptación a los cambios, entre otros. Sin embargo, el comportamiento de los miembros de una institución no es el resultado de los factores organizacionales existentes dentro de ella, sino depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos.

## 2.4 Estudios del clima organizacional

Según Maisch (2004:88), existen dos tipos de estudios que se pueden realizar para conocer el clima organizacional, a los que define como niveles:

- Macro fenómeno
- Micro fenómeno

El autor indica que el nivel macrofenómeno se refiere a una naturaleza básica, es decir que el estudio se desarrolla a nivel teórico y no en un campo aplicado específico.

El nivel nivel microfenómeno según el mismo autor, es de naturaleza aplicada y permite conocer la situación del clima en su entorno organizacional específico. Estos estudios tienen la utilidad de diagnosticar el clima y detectar cuáles son los factores afectados, las causas y niveles de afección.

Para Litwin y Stinger, citados por Barbel (2007:196)

“Fueron los primeros en determinar que el clima organizacional comprendía nueve componentes: estructura, responsabilidad en la toma de decisiones, recompensas, desafío en metas, relaciones y cooperación entre los miembros, estándares de productividad, manejo de conflictos e identificación con la organización”

Maisch (2004:89), indica que “Metodológicamente, los estudios sobre clima organizacional se realizan con las mismas etapas que cualquier investigación científica: identificación del problema, planificación, ejecución de la investigación, interpretación de los datos, conclusiones y recomendaciones”. De lo anteriormente citado se hace énfasis en la elaboración de una estructura debidamente delimitada en la cual se detallan las acciones a seguir para llevar una investigación a feliz término y alcanzar los objetivos establecidos.

Según P.A. y Partners, citado por Maisch (2004:90), las técnicas más apropiadas para el estudio del clima organizacional serían las siguientes:

- Cuestionarios
- Entrevistas
- Observación
- Análisis documental
- Dinámicas de grupo
- Debates

- Juegos proyectivos
- Análisis de incidentes críticos.

## 2.5 Importancia de diagnosticar el clima organizacional

Brunet (2002:250)

El clima refleja los valores, actitudes y creencias de los miembros. Es necesario que un administrador sea capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los que dirigirá sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Es importante la identificación temprana de las brechas que no permiten el correcto funcionamiento de las organizaciones y realizar una pronta intervención para corregir los aspectos negativos que impiden el logro de las metas a corto mediano y largo plazo.

## Motivación

Robbins (2004: 155) la señala como “Los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. La motivación tiene una vertiente de persistencia, que es la medida de cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo”

Mientras que para koontz y O´donnell (2003:530)

“Es un término general que se aplica a una clase completa de impulsos, deseos, necesidades, y fuerzas similares. De la misma manera, decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir utilizan las cosas que esperan que satisfagan esos impulsos”

## La motivación para Franklin y Krieger (2011:100)

“Aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, o que origina una propensión hacia un comportamiento específico.

Este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (proveniente del entorno) o ser generado internamente, a partir de los procesos mentales del individuo”.

En referencia a las definiciones anteriores, la administración del recurso humano dentro de las organizaciones, debe enfocar e identificar las necesidades, aspiraciones de desarrollo personal y laboral para determinar el grado de compromiso que los colaboradores tienen con respecto al rol que desempeñan dentro de las empresas.

### a.) Involucramiento del personal

Según Corral y Pereña (2003:09) “El involucramiento del personal se refiere al grado en que los empleados se sienten partícipes de un proyecto común o desvinculado de los objetivos generales de la organización”

Davis y Newstrom (1999) sostienen que el grado de involucramiento del personal consiste en aceptar el trabajo como una parte de su existencia, al cual le dedican el tiempo y empeño necesario para la realización de las tareas y de los cuales se sienten partícipes en su totalidad.

De acuerdo con Arciniega (2002:201)

Existen tres dimensiones del compromiso organizacional, que son:

- Compromiso afectivo: refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización; mientras que el continuo se refiere al reconocimiento de los costos asociados con dejar la organización, y el normativo revela los sentimientos de obligación del colaborador de pertenecer en la empresa.
- Compromiso continuo: revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la empresa.
- Compromiso normativo: es igual al afectivo en cuanto a su naturaleza emocional y consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de pertenecer en la empresa para la que actualmente labora.

## b.) Involucramiento en el trabajo

William y Keith (2000:125)

“Aseguran que cuando existe apoyo total de los niveles gerenciales, los departamentos de personal buscan maneras para demostrar el éxito de programas parciales de mejoramiento del entorno laboral. Mencionan en una perspectiva general que los programas de mejoramiento del entorno laboral contienen y analizan la forma en que la participación de los empleados en la toma de decisiones, mejora el clima laboral de una compañía”.

Cuando los dirigentes de una organización descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar técnicas que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores resultados.

## c.) Sentimiento de pertenencia

Para Dessler (2001:90)

El sentimiento de pertenencia puede definirse como la posesión de un sentimiento, por parte del empleado, de verse aceptado y pertenecer a un grupo de trabajadores, mediante la adhesión a metas comunes y la confianza en la conveniencia de esas finalidades. Este sentimiento posee cuatro componentes:

- Sentimiento de solidaridad del grupo.
- Necesidad de una meta.
- Progresos observables hacia la meta.
- Participación individual en las tareas significativas que sean necesarias para alcanzar la meta.

## d) Autorrealización

Corral y Pereña (2003:09) citan a la autorrealización como la forma en que el trabajo proporciona, no sólo una fuente para cubrir las necesidades sino la oportunidad de progresar personalmente y desarrollar al máximo las capacidades de los empleados.

Chiavenato indica que según Maslow, cuando están insatisfechas algunas de las necesidades descritas en la jerarquía, una persona sentirá intensamente la ausencia de amigos, de compañero o

de hijos. Tal persona tendrá hambre de relaciones con las personas en general, de un lugar en el grupo o la familia, y se esforzará por conseguir esa meta.

Por lo que significa que en la medida que el ser humano avanza en la pirámide de necesidades surgen una nueva gama de ausencias enfocadas a la asociación interactiva de unas personas con otras, así de esta manera satisfacer la falta de interacción con las personas de nuestro entorno.

## 2.6 Capacitación

La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.

### Diagnóstico de necesidades de capacitación

Según Chiavenato (2007: 390). “Detectar o diagnosticar las necesidades de capacitación es el primer paso en el proceso de capacitación, ésta etapa contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios”.

Wayne (2010:198), se refiere a la capacitación como “El conjunto de actividades que se desarrollan para proporcionar a los trabajadores los nuevos conocimientos, habilidades necesarias para desempeñar sus trabajos actuales”.

### 2.6.1 Objetivos de la capacitación

Establecer objetivos de la capacitación concretos y medibles es la base que debe resultar de la determinación de las necesidades de capacitación.

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no sólo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.

### 2.7 Remuneraciones

De acuerdo a Sikula (1992:108)

“Se entiende por compensaciones cualquier cosa que constituya o se considere un equivalente o recompensa, y puede estar constituida tanto por elementos financieros como por no financieros. Una remuneración es una recompensa, pago o reembolso por servicios prestados. Casi todas las formas de remuneración financieras y generalmente se presentan en la forma de sueldos o salarios”.

Se le llama salario al dinero pagado por la utilización de algo. Este concepto está generalmente asociado con el pago de servicios prestados por unidad de tiempo (pago por hora). En cambio, sueldo es la cantidad estipulada a pagarle a cierta persona por servicios prestados durante intervalos regulares de tiempo, es decir, que son compensaciones fijas otorgadas a empleados de forma regular (mensual, quincenal, anual, etc.).

## 2.8 Relaciones laborales

Robbins y Coulter (2001: 225), dicen que “Las relaciones laborales envuelven otras dimensiones, entre ellos: salarios, tipos de contratos, jornadas de trabajo, retribución a la productividad, calidad del producto y capacitación a la fuerza de trabajo”. Para los autores citados un papel importante en las relaciones laborales son las actitudes personales que determinan el comportamiento de una persona en determinada actividad.

Según Davis y Newstrom (1999:180)

“La actitud es la disposición de una persona a comportarse de determinada manera según sus características de personalidad. La actitud laboral es la tendencia individual en relación con el trabajo, condicionada por un conjunto de factores innatos, adquiridos, internos o externos al trabajador. Pueden existir actitudes laborales positivas o negativas, causadas por factores, tanto laborales como ajenos a la organización”.

### 2.8.1 Relaciones con compañeros de trabajo

Stephen (1996), manifiesta que esta relación va a depender del comportamiento de las personas y se refiere a la forma en que éstas actúan dentro de las organizaciones, por eso es importante el estudio del comportamiento, ya que puede afectar el rendimiento de la organización. El individuo dirige su comportamiento hacia un fin que según piensa acertada o equivocadamente lo beneficiará. Existen diferencias entre una persona y otra en condiciones similares, es por ello que existen cuatro variables que determinan la relación del compañerismo:

- Características biográficas: son personales, como la edad, sexo, estado civil, son objetivas y fáciles de obtener.
- Capacidad: son facultades que tiene el individuo para realizar las diferentes actividades de un empleo, pueden ser intelectuales o físicas.
- Personalidad: es la suma de las formas en que una persona reacciona e interactúa con los demás.
- Aprendizaje: es cualquier cambio de conducta relativamente permanente que presenta como consecuencia una experiencia.

## 2.8.2 Ambiente de trabajo

Según Marchant (2005:56)

“Mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización. Y mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor”.

Por las consideraciones anteriores las organizaciones deben de buscar siempre fomentar el bienestar de las relaciones que se dan dentro de la empresa y encontrar ambiente laboral adecuado para la realización de las tareas.

## 2.9 Dirección

La dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

Koontz y Weihrich (2004:150)

La dirección está compuesta por varios elementos importantes, que determinan su relevancia y su función. Éstos son:

- ✓ El jefe: es aquel que tiene la función de dirigir.
- ✓ Los dirigidos: son a los que dirige el jefe.
- ✓ La situación: es el momento donde se lleva a cabo la dirección.
- ✓ Importancia: estimula y dirige a las personas al logro de los objetivos, propuestas o trabajos.

### 2.9.1 Liderazgo

Koontz y Weihrich (2004:235)

“El proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales por lo tanto, tiene que ver con el aspecto interpersonal de la administración. Todos los administradores coincidirán en que sus problemas más importantes son los que resultan de las personas; por lo que los administradores tienen que ser líderes eficaces, puesto que el liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a personas que les ofrecen medios de satisfacción, lo ideal sería alentar a los individuos a desarrollar disposición a trabajar con ahínco y seguridad en sí mismos”.

## Tipos de liderazgo

- Liderazgo autoritario: es el que impone y espera el cumplimiento. Se conduce por medio de la capacidad de denegar u otorgar permisos y castigos.
- Liderazgo democrático: alienta la participación de los subordinados con respecto a las acciones y decisiones probables.
- Liderazgo liberal: utiliza el poder, concede un alto grado de independencia en sus operaciones.

### 2.10 Iniciativa

Dessler (2000:110) sostiene que “Las acciones de una persona son en general y en gran parte un reducto de sus valores”. Por ejemplo: en una Academia Militar los valores a moldear de sus egresados son: responsabilidad, honor y patriotismo; ya que estos valores servirán de guía para ellos tanto dentro y fuera del campo de batalla. Para este estudio según el autor, son los valores que pone el énfasis en situar a los empleados primero en todas las decisiones, ya que se cree que los empleados son el activo más importante de la empresa y merecen respeto y confianza.

### 2.11 Organización

Para Corral y Pereña (2003:08)

“La organización es la percepción que existe dentro del personal de la entidad, la claridad en la distribución de funciones, el grado de planificación de los trabajos y la disponibilidad o carencia de los medios necesarios para realizar las diferentes tareas”.

Según los autores el logro de eficiencia sólo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos.

Establecidos los objetivos, a través de la planeación, será necesario determinar qué medidas utilizar para lograrlos es decir cómo hacerlo.

Organización es según Reyes (2000:277) “La estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.

En este sentido se toma la definición de organización como una estructura muy bien delimitada se hace énfasis en quienes van a realizar las tareas así como también en que momento y grado de efectividad, además de interrelacionar las directrices con los objetivos previamente establecidos por la empresa.

## 2.12 Innovación

Amibile (2000:56),” indica que la innovación es la función específica del emprendimiento, ya sea en una compañía, en una institución de servicio público o en una nueva empresa iniciada por un solo individuo”. Para Corral y Pereña (2003:09) este indicador se refiere al grado de innovación, dinamismo y adaptación a las necesidades del mercado que perciben los empleados de la organización.

Wayne (2010:224) define la seguridad en el empleo como “La seguridad en un puesto de trabajo, con frecuencia en una compañía”.

## Capítulo 3

### Marco metodológico

La metodología es importante para conocer y comprender los procesos teóricos y empíricos de las ciencias, es una de las etapas específicas que parte de una posición teórica y conlleva a una selección de técnicas concretas o métodos acerca del procedimiento para realizar las tareas vinculadas con la investigación.

#### 3.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo, la investigación descriptiva, la que Hernández, Fernández y Baptista (2003: 119), definen como “aquella que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”.

#### 3.2 Sujetos de investigación

- Personas

Los sujetos objeto de estudio para la presente investigación, corresponde a ocho (08) personas, distribuidas de la siguiente manera:

- ✓ Un gerente de sucursal.
- ✓ Un cajero.
- ✓ Cuatro vendedores.
- ✓ Un bodeguero.
- ✓ Un distribuidor.

- Unidades de análisis
  
- ✓ Código de trabajo
- ✓ Instructivo o guías de comportamiento
- ✓ Trifoliales con reseña de la tienda.

### 3.3 Instrumentos de recopilación de datos

Los instrumentos utilizados para la realización de la presente tesis y para la recopilación de la información de los sujetos de estudio son los siguientes:

- Guía de entrevista dirigida al gerente Tienda La Curacao, Pradera Puerto Barrios.

Entrevista: con nueve (09) preguntas bajo la modalidad de abiertas y cerradas; instrumento que tiene como objetivo recopilar la información sobre el tema de investigación desde el punto de vista del gerente. (Ver anexo 3)

- Cuestionario dirigido a los trabajadores del departamento de ventas.

Cuestionario cuyo objetivo es establecer directamente con los ocho (08) empleados de la empresa, un análisis de cómo se encuentra el clima organizacional dentro de la empresa desde el punto de vista de los colaboradores de Tienda La Curacao, Pradera Puerto Barrios, compuesto por diez (10) preguntas abiertas y cerradas. (Ver anexo 4)

### 3.4 Diseño de la investigación

El diseño de esta tesis se considera de tipo mixto, por la mezcla de investigación de campo y documental, se utilizó de soporte consultas de libros de textos así como visitas a la institución, entrevistas, cuestionarios y métodos de observación.

## Capítulo 4

### Resultados de la investigación

#### 4.1 Muestreo

- Resultados de la guía de entrevista dirigida al Gerente de tienda Sucursal La Curacao, Pradera Puerto Barrios.

A continuación se muestran los hallazgos de la entrevista dirigida al Gerente de dicha tienda.

**Tabla No. 1**

**Alcance de metas a corto y largo plazo**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Sí	1
No	-

Base de datos: gerente de tienda.

El gerente de tienda La Curacao, manifestó que sí se cumplen todas las metas tanto a corto como a largo plazo.

**Tabla No. 2**

**Utilización de controles administrativos.**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Sí	1
No	-

Base de datos: gerente de tienda.

El gerente de tienda La Curacao afirmó que sí se utilizan controles administrativos para corregir la desviación de los planes establecidos por el nivel directivo.

**Tabla No. 3**

**Promociones internas a colaboradores del área de ventas**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Sí	1
No	-

Base de datos: gerente de tienda.

La presente tabla muestra que el gerente indicó que sí existen promociones dentro del área de ventas, y especialmente si hay autorrealización dentro del personal a su cargo.

**Tabla No. 4**

**Comunicación del personal a su cargo**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Sí	1
No	-

Base de datos: gerente de tienda.

El resultado nos detalla que en tienda La Curacao, si predomina una buena comunicación de arriba hacia abajo y viceversa la cual es de manera afectiva y amena.

**Tabla No. 5**

**Se brinda motivación al colaborador**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Sí	1
No	-

Base de datos: gerente de tienda.

En la tabla anterior el gerente de la tienda indicó que efectivamente se brinda motivación a los colaboradores para la consecución de las metas de ventas establecidas.

**Tabla No. 6**

**Empoderamiento de la fuerza de ventas**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Sí	-
No	1

Base de datos: gerente de tienda

El resultado anterior indica que no todos los empleados se sienten empoderados al momento de decidir sobre una situación en particular.

**Tabla No. 7**

**Reacciones a las instrucciones dadas a los colaboradores**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Sí	-
No	1

Base de datos: gerente de tienda.

La presente tabla evidencia que los empleados no atienden las instrucciones de manera atenta y afectiva dadas por los jefes inmediatos y superiores.

**Tabla No. 8**

**Existencia de manuales organizacionales**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Sí	1
No	-

Base de datos: gerente de tienda

En la presente tabla se muestra que según el gerente de tienda, si cuentan con un manual de tareas específicas para cada área dentro de dicho establecimiento comercial, por lo que cada colaborador tiene claramente definidos sus roles a desempeñar.

**Tabla No. 9**

**Se cuenta con programas de capacitación para los colaboradores a su cargo**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Sí	1
No	-

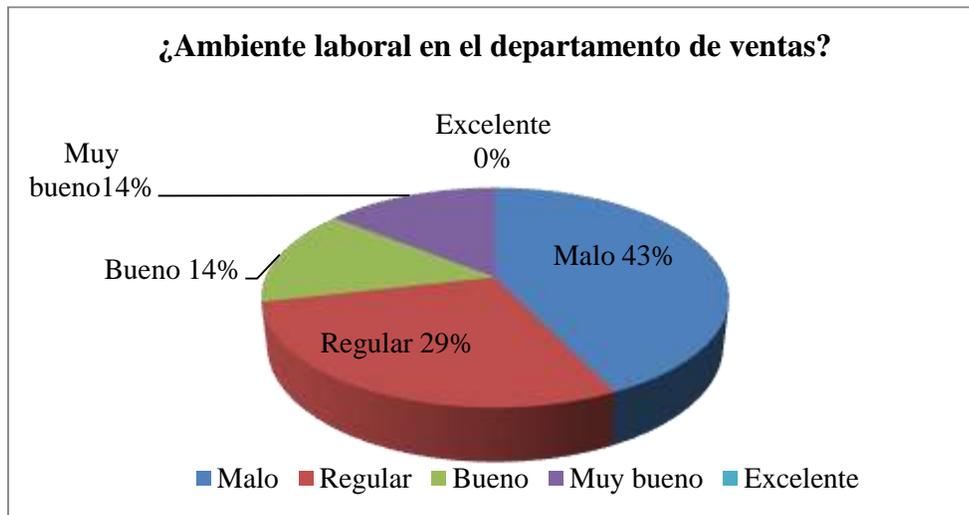
Base de datos: gerente de tienda.

El gerente de tienda La Curacao manifiesta, según la presente tabla que si cuenta con capacitaciones, sin embargo está consciente que sería mejor que se llevaran a cabo de manera continua y con temas actuales para enriquecer el conocimiento del personal bajo su cargo.

- Resultados del cuestionario dirigido a los colaboradores de Tienda la Curacao, Pradera Puerto Barrios.

Los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores de Tienda La Curacao, ubicada en Pradera Puerto Barrios. A continuación se detallan.

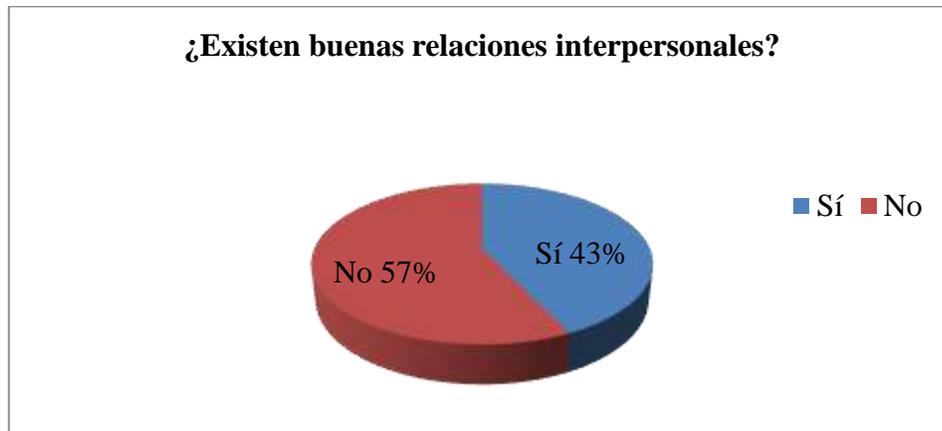
**Gráfica No. 1**



Fuente: elaboración propia

Lo que la gráfica indica es que un 43% de los colaboradores consideran que el ambiente laboral es malo dentro de la organización, así mismo un 29 % lo consideran regular, un 14 % muy bueno, y un 14% creen que el ambiente es bueno dentro de sucursal de tienda La Curacao, Pradera Puerto Barrios.

**Gráfica No. 2**



Fuente: elaboración propia

La gráfica anterior, el 57% de los empleados que laboran dentro del establecimiento comercial objeto de estudios dijeron que no existen buenas relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo, mientras que el 43% indicó que sí.

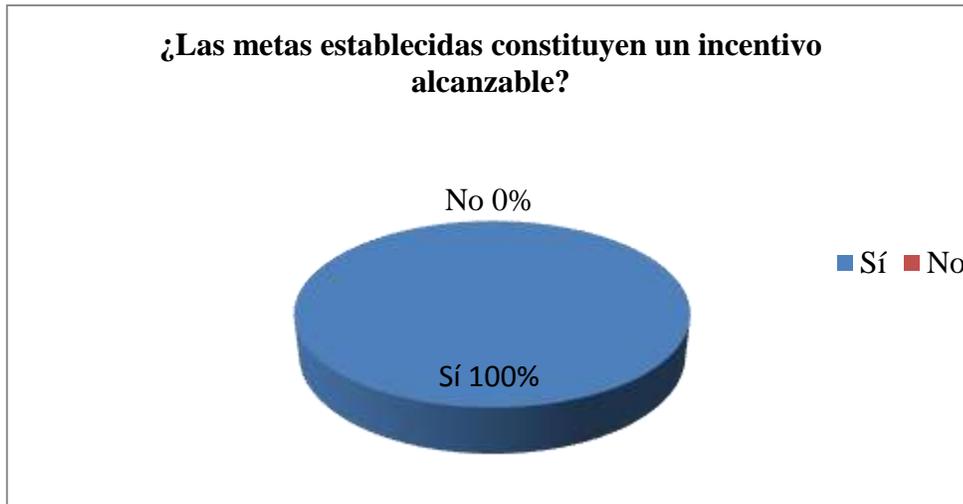
**Gráfica No. 3**



Fuente: elaboración propia

De conformidad con la gráfica anterior, el 43% de los empleados consideran que la comunicación entre el gerente y el personal de ventas es mala, a diferencia de un 15% que cree que es regular y un 14% refirió que era muy buena y buena.

**Gráfica No. 4**



Fuente: elaboración propia

Según los resultados de esta gráfica, la totalidad de los entrevistados manifestó que las metas en el área de trabajo si constituyen un objetivo alcanzable.

**Gráfica No. 5**



Fuente: elaboración propia

Esta gráfica evidencia que del total de empleados entrevistados, el 100% cuenta con conocimiento de las funciones que tienen a su cargo de acuerdo al puesto que desempeña.

**Gráfica No. 6**



Fuente: elaboración propia

Según esta gráfica el 71% de los entrevistados contestaron que las personas con las que se relacionan en su lugar de trabajo no siempre actúan con respeto y el 29% contestaron que sí.

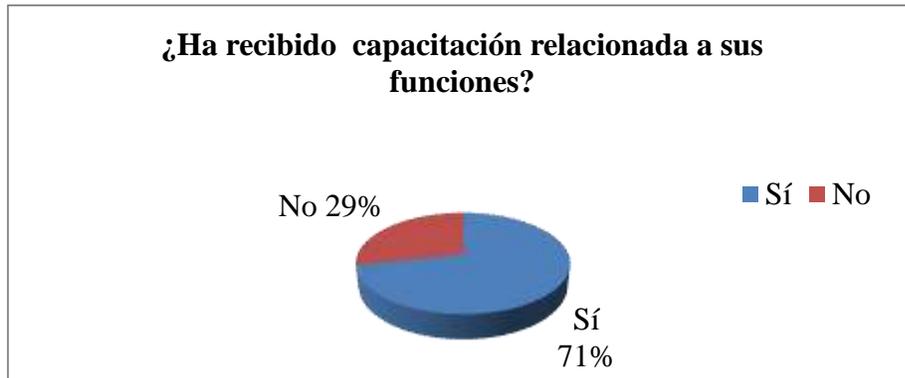
**Gráfica No. 7**



Fuente: elaboración propia

En la presente gráfica el 100% de los entrevistados respondieron que sí disponen de los materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo.

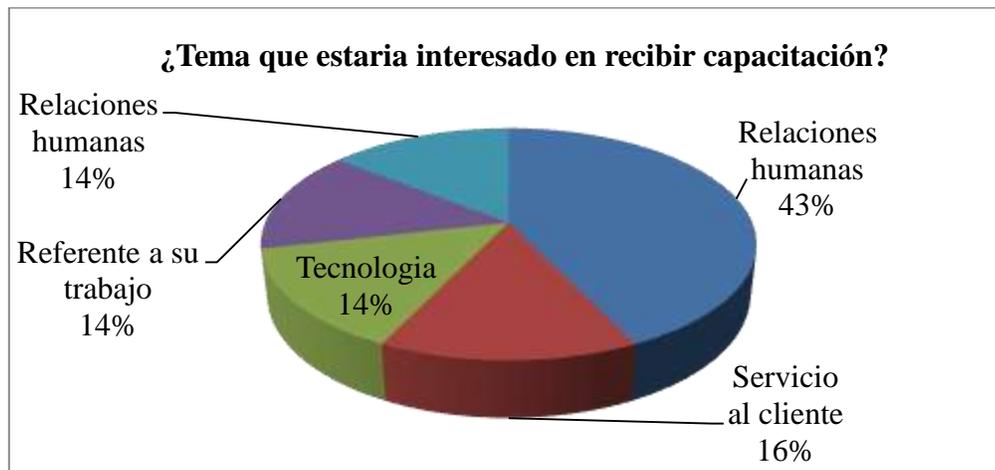
**Gráfica No. 8**



Fuente: elaboración propia

Esta gráfica muestra que un 71% respondieron que sí han recibido capacitación de mucha utilidad ya que ha sido relacionadas con las funciones que realizan, mientras que un 29%, considera que no.

**Gráfica No. 9**



Fuente: elaboración propia

La gráfica actual muestra que el 43% le gustaría recibir capacitación sobre el tema relaciones humanas, a diferencia del 16% que preferiría el tema de servicio al cliente, y un 14% le interesaría el tema de tecnología, al igual que el 14% refirió que le gustaría sobre el tema de relaciones humanas y un 14% respondió que todo lo relacionado a su trabajo.

**Gráfica No. 10**



Fuente: elaboración propia

En la presente gráfica se describe como el total de los entrevistados afirmaron que se sienten comprometidos por alcanzar las metas de ventas establecidas para cada periodo.

## **4.2 Presentación de resultados**

Para realizar el trabajo de campo del presente proyecto de tesis se utilizaron dos instrumentos, para recopilación de información los cuales se analizan a continuación:

La entrevista dirigida al gerente de tienda La Curacao, descrita en el anexo No. 3, se realizó con el fin de:

- Saber si las metas que se establecen en un corto y largo plazo se cumplen a cabalidad dentro de la organización.
- Conocer si se aplican controles administrativos para encausar por el buen camino la gestión empresarial.
- Evidenciar el grado de autorrealización y promociones internas para empleados o colaboradores dentro de dicha tienda comercial y en especial del área de ventas.

- Saber la manera de cómo se dan las comunicaciones entre los empleados y el nivel alto en la jerarquía.
- Conocer si dentro de la organización de tienda La Curacao cuentan con motivación para su personal para lograr las metas y objetivos tanto de ventas como organizacionales.
- Determinar el grado de empoderamiento en cada una de las situaciones dentro del departamento de ventas para hacer frente a un clima comercial competitivo.
- Identificar si hay existencia de manuales y políticas organizacionales dentro de la empresa.
- Verificar si cuentan con programas de capacitación para los colaboradores que tiene bajo su cargo, y si estos son efectivos.

El cuestionario dirigido a los empleados de la sucursal de Tienda La Curacao, descrito en el Anexo No. 4, se aplicó para:

- Determinar la percepción que tiene el trabajador del clima laboral dentro del establecimiento comercial.
- Saber si las relaciones interpersonales se dan en buena manera entre compañeros.
- Conocer la manera en que fluye la comunicación en las diferentes líneas de autoridad.
- Identificar el comportamiento de los empleados al momento de relacionarse con sus compañeros.
- Conocer la disponibilidad de recursos y materiales para uso de empleados para desempeñar en forma efectiva sus labores.

A través de los instrumentos de investigación se determinaron los siguientes hallazgos:

Según Marchant (2005:56)

Mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización. Y mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor.

En este orden de ideas se deduce que el clima organizacional en las empresas puede ser diferente en cada uno de los departamentos y que además influye de manera negativa o positiva en la consecución de los objetivos es decir que tiene repercusiones en el comportamiento laboral de los colaboradores.

En tienda sucursal La Curacao, Pradera Puerto Barrios, según los resultados obtenidos, no se cumple con las directrices que nos enmarca el autor puesto que demuestran la existencia de un clima laboral perjudicial ya que las relaciones superior-subordinado no se dan de manera adecuada lo que no propicia un escenario idóneo para el establecimiento de prácticas y herramientas organizacionales para encausar los esfuerzos administrativos y así corregir las desviaciones.

Stephen (1996), manifiesta que

La relación entre los colaboradores va a depender del comportamiento de las personas y se refiere a la forma en que éstas actúan dentro de las organizaciones, por eso es importante el estudio del comportamiento, ya que puede afectar el rendimiento de la organización. El individuo dirige su comportamiento hacia un fin que según piensa acertada o equivocadamente lo beneficiará. Existen diferencias entre una persona y otra en condiciones similares, es por ello que existen cuatro variables que determinan la relación del compañerismo:

- Características biográficas: son personales, como la edad, sexo, estado civil, son objetivas y fáciles de obtener.
- Capacidad: son facultades que tiene el individuo para realizar las diferentes actividades de un empleo, pueden ser intelectuales o físicas.
- Personalidad: es la suma de las formas en que una persona reacciona e interactúa con los demás.
- Aprendizaje: es cualquier cambio de conducta relativamente permanente que presenta como consecuencia una experiencia.

Dentro los hallazgos representativos del presente proyecto de investigación se constató que no se cumple con los lineamientos para lograr las relaciones laborales óptimas dentro de sucursal de tienda La Curacao, Pradera Puerto Barrios, puesto que según los resultados de este estudio muestran que las relaciones entre los colaboradores no se desarrollan de buena manera lo que origina un ambiente tenso y no muy alentador.

Según Robbins (2004: 284) “control, motivación, expresión emocional e información, son los elementos principales de una buena comunicación.” La comunicación sirve para controlar de varias maneras la conducta de los empleados en una organización. La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que hay que hacer, que tan bien lo están haciendo y qué puede hacerse para mejorar el desempeño.

Es importante hacer constar que la comunicación entre el gerente y los colaboradores de tienda La Curacao no es amena, ni se respeta una buena cultura organizacional, tampoco se observan hábitos de cordialidad entre colaboradores de dicho establecimiento comercial. Por lo que no se cumple con los elementos primordiales en lo que respecta a una buena comunicación.

La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.

Sherman (1999), se refiere a que la capacitación ha cobrado más importancia en referencia al éxito de las organizaciones, ya que muchos empleados llegan con una importante proporción de conocimiento, habilidades y capacidades para comenzar a trabajar, otros quizás requieran una capacitación extensa antes de poder contribuir a la organización.

En cuanto a la capacitación, los resultados demuestran que los colaboradores les interesaría recibir capacitación que respecta al tema de relaciones humanas para propiciar un ambiente ameno y servicial en donde se lleven a cabo actos propios de comercialización de productos y servicios, por su parte el gerente está consciente que si se dan las capacitaciones, pero estas deben ser de manera continua y actualizada.

## Capítulo 5

### **Propuesta de solución a la problemática**

La sociedad donde nos desenvolvemos actualmente se encuentra plagada de culturas y subculturas que vienen a afectar de manera positiva o negativa la forma de interactuar en las personas que nos rodean.

El complejo mundo comercial no está exento de estas influencias por lo que hay que poner especial énfasis en el actuar de los colaboradores y sus actitudes para ejercer sus habilidades en el trabajo, resulta imperante la medición de dichas actitudes y conductas con cierta periodicidad para determinar el clima organizacional que se desarrolla dentro de las empresas o establecimientos tal es el caso de La Curacao Pradera Puerto Barrios, donde fue llevado a cabo el estudio de investigación.

La Curacao, Pradera Puerto Barrios, es parte de una cadena de establecimientos comerciales que están distribuidos de manera estratégica a lo largo de todo el territorio nacional, por lo que la impresión que el cliente real o potencial se lleve de una tienda determinada va a repercutir en una percepción generalizada de toda la organización.

Se generó una propuesta a partir de resultados obtenidos y conforme al objetivo general y objetivos específicos de dicho estudio, para mejorar el clima laboral imperante en dicho establecimiento comercial.

En el estudio realizado se identificaron varios factores que afectan de manera directa la interrelación entre empleados y directivos y por ende la conducta hacia la consecución de metas de ventas y objetivos organizacionales, tal es el caso de la existencia de mala comunicación con los niveles medios y viceversa, la constante renuncia de colaboradores, falta de capacitaciones en torno a relaciones humanas, entre otras.

Por lo cual se plantea un documento administrativo que manifiesta el análisis integral del ambiente laboral en el departamento de ventas de tienda La Curacao, y entregar un curso de acción a seguir que proporcione las directrices para el mejoramiento del ambiente de trabajo interno.

- **Producto a entregar**

De acuerdo a la investigación de campo realizada se presenta el análisis del clima organizacional del personal de ventas de tienda La Curacao, sucursal Pradera Puerto Barrios, se propone un programa de charlas motivacionales dirigido a los colaboradores del departamento de ventas, también la implementación de acciones que eliminen la problemática actual para con ello mejorar el ambiente laboral interno.

- **Objetivos**

- ✓ **Objetivo general**

Optimizar el clima laboral y conducta de los trabajadores de tienda La Curacao, sucursal Pradera Puerto Barrios, por medio de charlas motivacionales dirigidas a la fuerza de ventas para mejorar las relaciones interpersonales.

- ✓ **Objetivos específicos**

- Instruir a todos los trabajadores del departamento de ventas en los temas relacionados al buen trato entre todos los colaboradores de la tienda.
- Optimizar el trato de colaboradores y personal directivo.
- Mejorar las relaciones interpersonales.
- Impulsar la comunicación bidireccional para desarrollar la buena comprensión de las instrucciones organizacionales.

- Viabilidad de proyecto

La propuesta es viable con los aspectos de relevancia, el recurso humano como eje esencial en la investigación, los recursos financieros los cuales se reflejan en montos, los costos que incurren en la realización de la propuesta, los recursos materiales que intervienen en la presentación de la misma.

- Recursos

- ✓ Humanos

El gerente de tienda La Curacao, Pradera Puerto Barrios, es la persona responsable de poner en práctica dicho programa, comunicarlo al personal, proponer mejoras en el departamento de ventas en cuanto al tema, y supervisará las charlas motivacionales para los colaboradores para reforzamiento de las relaciones humanas.

- ✓ Materiales

Para la elaboración e implementación de la propuesta serán necesarios los materiales que a continuación se describen:

- Papel bond.
- Cartuchos de tinta blanco y negro.
- Equipo de cómputo.
- Encuadernación.

- ✓ Espacio físico

La entrega del documento que contiene el programa de charlas motivacionales se realizará en las instalaciones del centro comercial Pradera.

## Propuesta mercadológica

- **Objetivo**

Desarrollar un programa de capacitación para el personal que integra la fuerza de ventas de tienda La Curacao, Pradera Puerto Barrios, valiéndonos de la mercadotecnia para su implementación con el fin de acrecentar la productividad laboral por medio de la actualización y desarrollo de métodos aplicables para su ejecución para lograr un cambio representativo en el clima laboral.



- **Segmento específico**

Nuestro público objetivo lo integra los colaboradores del departamento de ventas de tienda La Curacao, Pradera Puerto Barrios, Izabal, género masculino, comprendido entre las edades de 23 a 27 años de edad.

- **Actitudes para mejorar las relaciones interpersonales**

Se debe fomentar las siguientes actitudes: empatía, motivación y la automotivación, sentido del logro, pertenecía a su empresa y equipo, interés genuino en sus clientes, convicción personal por hacer bien lo que hace, seguridad en sí mismo y disposición para saber escuchar. Con la capacitación sobre el buen trato para con los demás se pretende que el trabajador se comporte de una mejor manera con las personas que se relaciona en su lugar de trabajo.

- Mezcla de mercadotecnia para la propuesta

- ✓ Producto

Programa de charlas motivacionales sobre relaciones interpersonales dirigidas al personal del departamento de ventas de tienda La Curacao, Pradera Puerto Barrio, Izabal.

- ✓ Precio

El monto para llevar a cabo el documento de propuesta es de Q 945.00

- ✓ Plaza

El espacio físico en donde se realizara la entrega oficial del programa de charlas se encuentra en el interior del centro comercial Pradera, lugar que ocupa la sala de ventas.



- ✓ Promoción

Se realizará una reunión para la promoción, informando al gerente de lo que trata dicho documento en cuanto a tareas a implementar.

- ✓ Financieros

El presupuesto para la realización del presente documento, incluye los siguientes gastos:

## Presupuesto de la propuesta

Descripción.	Detalle del gasto.	Cantidad Utilizada.	Precio unitario en quetzales.	Costo total en quetzales.
Cuadro colaborador del mes.	Elaboración de un marco en madera fina.	1	350.00	350.00
Buzón de sugerencias.	Elaboración de buzón.	1	250.00	250.00
Resmas de papel bond.	Impresión del contenido.	01	40.00	40.00
Cartuchos de tinta para impresora.	Se utilizará para impresión del programa de charlas y trifoliales.	02	115.00	230.00
Empastado del documento	Elaborado con pasta rígida y reforzada.	01	75.00	75.00
<b>Total</b>				<b>945.00</b>

Nota: los costos indicados en cuadro de presupuestos son según cotizaciones realizadas.

Fuente: elaboración propia.

### Firmas de aceptación.

En aceptación de ambas partes a los puntos arriba indicados, se firma la presente propuesta de aceptación, en la ciudad de Puerto Barrios, Izabal a los 04 días del mes de noviembre del año 2015.

f.   
**José Antonio Espinoza.**  
 Consultor  
 Universidad Panamericana de Guatemala,  
 Extensión Puerto Barrios.

f.   
  
**Walter Fabián Orrellana**  
 Gerente.  
 La Curacao, Pradera Puerto Barrios.

Programa de charlas motivacionales dirigido a los colaboradores del departamento de ventas de tienda La Curacao, ubicada en centro comercial Pradera, del municipio de Puerto Barrios, departamento de Izabal, Guatemala.



## **Introducción**

A medida que avanza la tecnología y las formas de hacer negocio hoy en día se vuelve más preponderante la necesidad de retomar las buenas relaciones interpersonales a nivel organizacional de manera que si bien es cierto algunos dispositivos electrónicos facilitan tareas dentro del diario vivir también con el abuso de dichos aparatos se pierde la sensibilidad y conectividad humana que hasta hace poco se acostumbraba, de allí la importancia del clima organizacional en una empresa, puesto que la manera en que se sientan motivados los integrantes de forma positiva o negativa dentro de esta así también se manifestará a nivel general.

El presente programa de charlas motivacionales se desarrolla a partir de los objetivos de la investigación también con base a los resultados obtenidos, se recomienda a la gerencia de tienda La Curacao, ubicada en centro comercial Pradera Puerto Barrios, la aplicación de una serie de charlas motivacionales con temas recomendados en este documento, además de aplicar herramientas propias de motivación, todo esto para eliminar las brechas encontradas en la investigación y alinear los objetivos organizacionales con los individuales de cada uno de los colaboradores de la empresa.

- Objetivos

- ✓ Objetivo general

Proponer un programa de charlas motivacionales dirigida al personal del departamento de ventas de tienda la Curacao, ubicada en centro comercial Pradera, Puerto Barrios, Izabal, para mejorar el clima laboral en el área objeto de estudio.

- ✓ Objetivos específicos

- Mejorar el ambiente laboral de los colaboradores del área objeto de estudio.
- Reforzar la imagen del establecimiento.
- Fomentar las relaciones interpersonales entre colaboradores.
- Brindar por medio de capacitaciones los conocimientos que ayuden al cierre de brechas descubiertas.

- Meta

Capacitar al personal que forma parte de la fuerza de ventas de tienda La Curacao, pradera Puerto Barrios, Izabal, para que el futuro sean puestos en práctica los conocimientos adquiridos en las charlas.

- Alcances

El presente programa es de aplicación para todo el personal del departamento de ventas, de tienda La Curacao, sucursal Pradera Puerto Barrio, Izabal.

- Desarrollo del programa de capacitación

El programa se desarrollara para reforzar el conocimiento del colaborador, quien ya posee cierta información la cual no es específica ni concreta acerca del trabajo en equipo y otras herramientas propias del área donde se desenvuelve.

- Propósito del programa

El programa de charlas de motivación nace con el propósito de aumentar la eficiencia y productividad del recurso humano a través de mejoras en el clima laboral, todo esto con el fin primordial de brindar un servicio excepcional a las personas que visitan el establecimiento comercial.

- Consideraciones que se deben analizar en la implementación del programa

Es necesaria la estimación de los componentes que intervendrán en la realización de la ejecución de propuesta los cuales son, recursos económicos, numero de colaboradores que participarán, instalación física, horarios así como material didáctico.

## Contenido del programa

- Modulo I

Fecha de realización Martes 01 de Marzo del 2016	
Tema	Relaciones interpersonales
Objetivo	Concientizar al colaborador sobre de la importancia del tema.
Desarrollo de temática	Sub-temas <ul style="list-style-type: none"><li>• Reseña histórica del tema.</li><li>• La persona como sujeto moral.</li><li>• Libertad y responsabilidad.</li><li>• Importancia de la alteridad.</li></ul>
Metodología a aplicar	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Método interactivo, y participación de los asistentes.</li><li>✓ Discusión del tema.</li><li>✓ Historia de casos.</li></ul>
Test de comprensión del tópico	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aplicar prueba de comprensión del tema a los asistentes.</li></ul>

Fuente: elaboración propia.

- Módulo II

Fecha de realización Martes 08 de Marzo del 2016	
Tema	Competitividad
Objetivo	El desarrollo de la competitividad empresarial del entorno.
Desarrollo de temática	<p>Sub-temas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Espíritu innovador y manejo del cambio.</li> <li>• Fortalecimiento interno de la organización y trabajo en equipo.</li> <li>• Conocimiento del entorno, del mercado y de las necesidades de los clientes.</li> <li>• Calidad, servicio y valor agregado.</li> <li>• Nuevos compromisos y exigencias con indicadores de clase mundial y enfoque de negocio.</li> <li>• Promoción del capital intelectual y emocional de las organizaciones.</li> <li>• Conocimiento y valoración de los signos vitales de la organización.</li> <li>• Proceso de mejora continua.</li> <li>• Definición clara de la filosofía de la empresa: visión, misión y valores.</li> <li>• Sabiduría directiva.</li> </ul>
Metodología a aplicar	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Método interactivo, y participación de los asistentes.</li> <li>✓ Discusión del tema.</li> <li>✓ Historia de casos.</li> </ul>
Test de comprensión del tópico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar prueba de comprensión del tema a los asistentes.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

- Módulo III

Fecha de realización Martes 05 de Abril del 2016	
Tema	Motivación
Objetivo	Concientizar al colaborador sobre de la importancia del tema.
Desarrollo de temática	Sub-temas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación satisfacción.</li> <li>• Tipos de motivación.</li> <li>• Actitud personal y en el trabajo.</li> <li>• Autoestima.</li> <li>• Valores personales.</li> <li>• Definición de valores.</li> <li>• Objetivos personales.</li> </ul>
Metodología a aplicar	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Método interactivo, y participación de los asistentes.</li> <li>✓ Discusión del tema.</li> <li>✓ Historia de casos.</li> </ul>
Test de comprensión del tópico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar prueba de comprensión del tema a los asistentes.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

- Módulo IV

Fecha de realización Martes 12 de Abril del 2016	
Tema	Trabajo en equipo.
Objetivo	Concientizar al colaborador sobre de la importancia del tema.
Desarrollo de temática	Sub-temas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de trabajo.</li> <li>• Diferencia entre grupo y equipo.</li> <li>• Planes de acción y puntos de control.</li> <li>• Diagramas de control y comunicación.</li> <li>• Juegos de integración.</li> <li>• Rueda integral.</li> <li>• Carácter y temperamento.</li> </ul>
Metodología a aplicar	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Método interactivo, y participación de los asistentes.</li> <li>✓ Discusión del tema.</li> <li>✓ Historia de casos.</li> </ul>
Test de comprensión del tópico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar prueba de comprensión del tema a los asistentes.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

- Buzón de sugerencia

Herramienta	Buzón de sugerencias.
Localización	El buzón se debe ubicar a la vista de todos los colaboradores y de fácil acceso, a una altura de 1.35 metros. Incrustado en la pared del establecimiento.
Responsable de la supervisión.	El gerente de tienda, será el responsable de revisar dicho buzón, con una periodicidad de quince (15) días, a un (01) mes.
Ficha técnica	Una caja rectangular elaborada con madera fina de fino acabado, empotrado sobre la pared, con chapa de seguridad y ranura para el ingreso de las sugerencias.

Fuente: elaboración propia.

- Cuadro de colaborador del mes

Se propone un cuadro de exhibición de la persona que logra el cumplimiento organizacional en relación a:

- ✓ Alcance de metas.
- ✓ Buen comportamiento.
- ✓ Nivel de desempeño.
- ✓ Pro-actividad.



## Conclusiones

1. El ambiente laboral negativo es un factor que afecta la productividad en el departamento de ventas lo que provoca un clima organizacional decadente que dificulta el normal desempeño de los colaboradores, con referencia a lo anterior resulta imperante tomar medidas que beneficien el diario desempeño de los empleados.
2. Existencia de indiferencia y falta de empatía al momento de relacionarse con los demás colaboradores, lo que constituye una debilidad importante que perjudica la armonía del establecimiento, es evidente entonces que la conducta mal direccionada provoca este tipo de comportamiento.
3. No se aplican normas de ética y respeto hacia los demás compañeros, propiciando relaciones interpersonales y una imagen del establecimiento comercial poco favorable lo que no permite alinear los objetivos organizacionales con los personales.
4. El tipo de liderazgo es autócrata con poca participación de los colaboradores, puesto que no se les toma en cuenta para la toma de decisiones, situación que no les permite asumir el sentido de pertenencia y empoderamiento para emitir sus propios criterios, toda vez no se incluya el trabajador en las decisiones empresariales no se alcanzara la madurez empresarial.
5. Los colaboradores del área estudiada reconocen la ausencia de programas de capacitación e incentivos que motive a desempeñar de mejor manera sus actividades diarias para con sus compañeros y clientes que visitan la tienda.
6. La comunicación existente en el departamento de ventas no se da de forma clara, lo que dificulta la comprensión y realización de las tareas puesto que los trabajadores ejecutan tareas según su propio impulso y lejos de las expectativas de la empresa.

## Referencias bibliográficas

1. Amibile, T. (2000). *Creatividad e innovación*. (2ª ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
2. Arciniega, L. (2002). *Compromiso organizacional ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta?* México.
3. Barbel, F. (2007). **Manual de recursos humanos**. (1ª ed.). España: Editorial Trillas.
4. Brunet, L. (2002). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones Diagnostico y Consecuencias*. México: Editorial Trillas.
5. Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. (5ª ed.). Colombia: Prentice Hall.
6. Chiang, M. y Martin, M. (2010) *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. (2ª ed.) Madrid: Comillas Madrid.
7. Corral, S. y Pereña, J. (2003). *CLA, Manual de clima laboral*. España: TEA Ediciones.
8. Davis, K. y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill
9. Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. (2ª ed.). México: Pearson Educación.57
10. Franklin, E. y Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Pearson Educación de México, S. A. de S. V.
11. Goncalves,A.(1997). (en red). Recuperado: 16/07/15 en: <http://www.calidad.org/articles>

12. Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración, una perspectiva global*. México: McGraw Hill.
13. Koontz, H. y O'donnell, C. *Administración* (3<sup>a</sup> ed.) México: editorial McGraw Hill.
14. Maisch, E. (2004). *Pautas Metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional*. <http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/opciones.htm>.
15. Marchant, L. (2005). *Actualizaciones para el desarrollo organizacional* Primer seminario Viña del Mar. Chile.
16. Orgemer, G. (2002). *Enciclopedia de los recursos humanos*. Madrid: Fundación Confemetal.
17. Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Pearson educación de México, S. A. de C. V.
18. Saavedra, A. y Rivera, W. (2008) *El clima organizacional y su repercusión en el rendimiento de la productividad* (Tesis Universidad de San Carlos de Guatemala).
19. Stephen, R. (1996). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. (5<sup>a</sup> ed.)
20. Sikula, F. y Mckenna., F. (1992). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Limusa.
21. Sherman A., Bohlander G., y Snell S. (1999) *Administración de Recursos Humanos*. Editorial: Thomson International.
22. Wayne, M. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. (11<sup>a</sup> ed.) México: Editorial Pearson.

## Anexos

## Anexo No. 1

### Evaluación integral

#### a) Contacto inicial

- Antecedentes



A finales del siglo XIX, La Curacao fue fundada bajo el nombre Sociedad de Comercio e Industria de Curacao, la cual se dedicaba a la explotación de puertos en la isla del mismo nombre. Fue rebautizada en 1911 como Curacao Trading Company, CETECO, dedicada a la venta de productos para el hogar y algunos insumos agrícolas. Se abrieron las primeras tiendas bajo el nombre comercial de Curacao Trading Company, lo que permitió un rápido crecimiento en Centroamérica.

En 1954, se dio un enfoque nuevo al negocio, inicio la venta de electrodomésticos al detalle, abrió los primeros establecimientos con el nombre de comercial La Curacao. Al inicio eran tiendas pequeñas de cien metros cuadrados y con el transcurso de los años, se llegó a inaugurar en todos los países algunos comercios con dos mil metros cuadrados. En 1960, debido a su crecimiento constante y proyección se estableció la sociedad Compañía Comercial Curacao en cada país.

En la década de los 90, el grupo Ceteco adquiere la cadena de Almacenes Tropigas en la región Centroamericana, cadena de tiendas que atiende un segmento popular, ampliando así el mercado de la empresa.

En el año 2000 con la consolidación se fortaleció su operación en países como Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y luego en República Dominicana. En el 2004, se abrieron dos sucursales en una de las principales ciudades con presencia latina en Estados Unidos: Houston; ocupó el nombre de Unión Comercial de Centroamérica, UNICOMER. La Curacao expande sus servicios en octubre de 2005 innovando con ópticas La Curacao en Guatemala.



En febrero de 2006 esta misma se apertura en El Salvador, seguida por Nicaragua en octubre del mismo año. Ópticas La Curacao tiene como fin brindarles a sus clientes facilidades de pago en lentes y aros para anteojos de sol y vista; así como consultas oculares con especialistas y maquinaria de la más avanzada tecnología.

Los centroamericanos identifican a la empresa por su logo y sus colores, además de su famoso personaje "Facilito", quien nació gracias a un vendedor que mantuvo siempre como promesa básica para sus clientes "facilito se lo vendo, facilito se lo lleva, facilito lo compra". Se cuenta con 160 sucursales de la cadena.

La Curacao se colocó entonces en los primeros lugares de preferencia comercial. Todo esto gracias a que ofrece a sus clientes beneficios extras que le brindan seguridad y facilidad en su compra, entre los que se destacan crédito instantáneo, entrega gratis, garantía adicional y servicio de mantenimiento para productos adquiridos en los almacenes de la compañía.

En la actualidad, La Curacao, Almacenes Tropigas, Radio Shack, Ópticas la Curacao, y Loco Luis, forman el grupo con la mayor presencia en la mente del consumidor, sumando más de medio siglo de historia comercial, basada en el esfuerzo y compromiso de cada uno de los colaboradores que integran la gran familia Unicomer.

- **Visión**

Ser una organización comercial de servicios financieros de clase mundial que logra sus metas de negocio y responsabilidad social a través de un liderazgo ejemplar en un ambiente profesional diverso que promueva integridad, honestidad y respeto a los demás.

- **Misión**

Ser el líder en la comercialización de muebles, electrodomésticos, electrónicos y otros productos en los mercados que operamos; satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes con productos y servicios financieros innovadores, con la dedicación y esmero que merecen, fomentando un ambiente profesional para el desarrollo de nuestros colaboradores y proveedores, sirviendo a nuestras comunidades, y logrando un crecimiento sostenible para cumplir las expectativas de los accionistas.

- **Objetivos**

- ✓ **General**

Posicionar los almacenes y productos de La Curacao en la mente de los consumidores actuales y potenciales a la vez que se establecen lasos comerciales armoniosos, buscando la satisfacción de los clientes.

- ✓ **Específicos**

- Ser identificado como empresa que brinda soporte post-venta en cada uno de los artículos que se comercializan.

- Lograr la cobertura del segmento de mercado asignado en un mayor parte del territorio nacional.

- Contar con la actualización de información de datos, para registro a clientes en el corto plazo.

–Lograr la rentabilidad y el crecimiento sostenible necesario para cumplir las expectativas de los accionistas.

– Acrecentar nuestro mercado contribuyendo al desarrollo de la región y a la calidad de vida para las familias que se desenvuelven a su alrededor.

– Introducir nuevas tecnologías tanto para administración como para clientes, con remodelaciones para salas de ventas y oficinas, dentro de un esquema de trabajo y servicio.

- Políticas de la empresa

- ✓ Garantizar el resguardo de la información confidencial de los clientes en las diferentes sucursales.

- ✓ No se comercializa, divulga, o reproduce información personal de los clientes a terceras u otras personas.

- ✓ No promovemos el trabajo infantil ni de menores de edad.

- ✓ Respetamos la equidad étnica y de género y lo reflejamos en nuestras contrataciones.

- ✓ Hacemos prioridad la promoción interna antes de iniciar un proceso de reclutamiento con personal externo.

- ✓ Promovemos el crecimiento profesional de nuestro personal, sin hacer distinción alguna de género, religión, etnia o creencias políticas.

- ✓ Estándares de calidad para garantizar la calidad de nuestros productos y servicios.

✓ La base fundamental para Unicomer de Guatemala; cuidar los bienes de la empresa como compromiso de todos.

- Valores

- ✓ Integridad

- ✓ Trabajo en equipo

- ✓ Lealtad

- ✓ Liderazgo

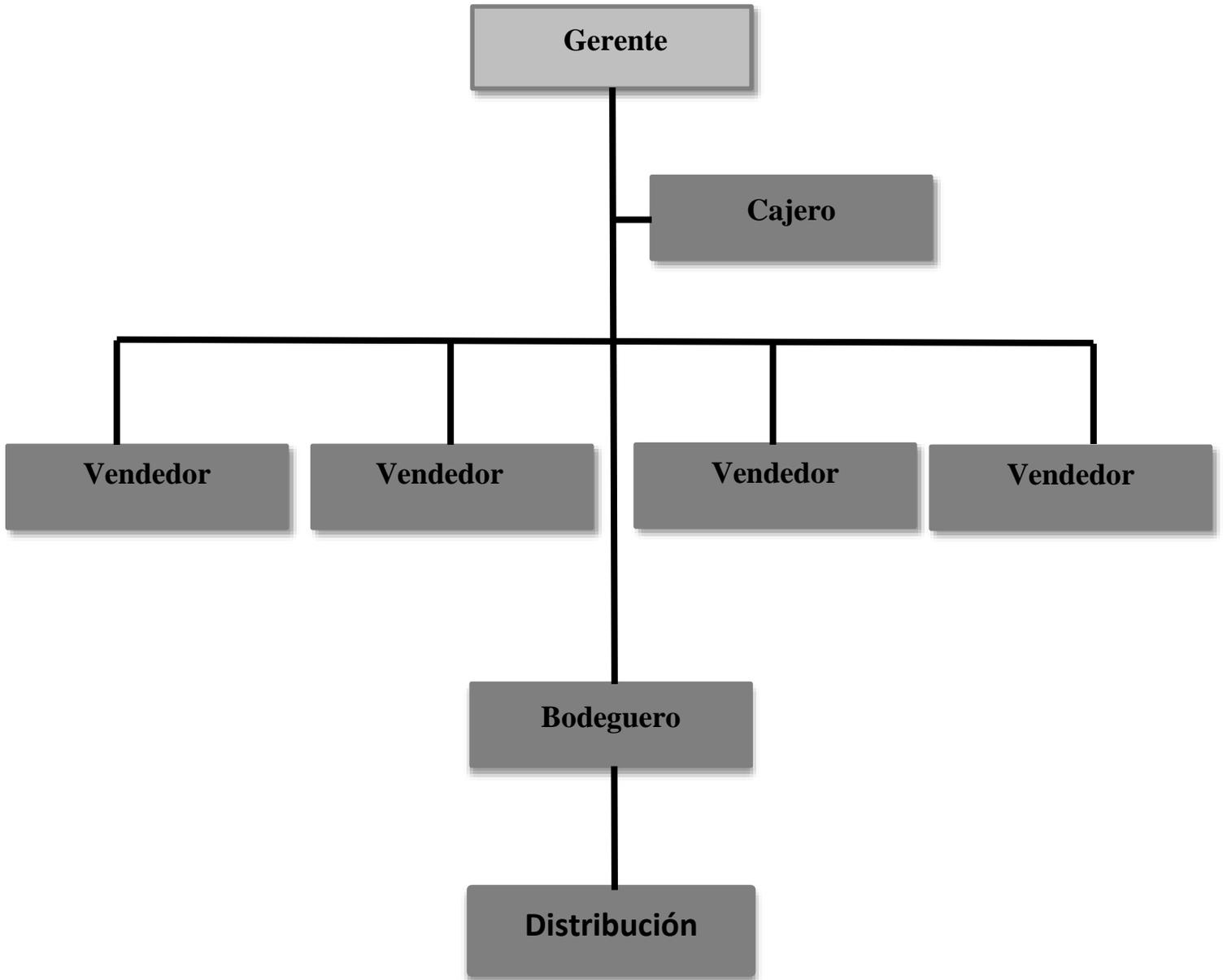
- ✓ Responsabilidad Servicio al cliente

- Organigrama

La Curacao Pradera Puerto Barrios, está administrada por el gerente Walter Fabián Orellana como jefe comercial.

**Figura No. 1**

Organigrama de tienda La Curacao, Pradera Puerto Barrios.



Fuente: elaboración propia.



Universidad Panamericana  
Sede Puerto Barrios, Izabal  
Escuela Normal de Educación Física  
Complejo Deportivo, Santo Tomás de castilla, Puerto Barrios, Izabal  
Teléfono: 5517-6978. Correo: upanabarríos@gmail.com

Puerto Barrios, Izabal 10 de Marzo de 2014

Señor:

Walter Fabián Orellana  
Gerente de tienda  
La Curacao Pto. Barrios.  
Presente

Estimado Señor Walter Orellana, es un gusto saludarle de la coordinación de Universidad Panamericana-UPANA-, sede Puerto Barrios, Izabal y desearle éxitos frente a sus labores cotidianas dentro de tan prestigiosa institución.

La presente tiene como fin primordial solicitar de sus buenos oficios, para que se le pueda dar la oportunidad a: **José Antonio Espinoza**, estudiante de esta casa de estudios, quien cursa su cierre académico de la carrera de Administración de Empresas, para que realice su **Proyecto de Investigación** para optar el grado académico de Licenciada en Administración de Empresas.

Por lo anterior quedamos agradecidos por la atención a la presente.

Atentamente;

  
L.C. Kevin Alexis Delgado Vásquez  
Coordinador Ciencias Económicas  
Sede Puerto Barrios



b) Instrumentación



**Universidad Panamericana de Guatemala**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Programa ACA Puerto Barrios Izabal**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**

Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial

<b>Datos generales</b>	
1. Nombre de la empresa:	_____
2. Tipo de empresa:	_____
3. Fecha de constitución:	_____
4. Actividad económica:	_____
5. Dirección:	_____
6. Teléfono (s):	_____
7. E-mail:	_____
8. Representante legal:	_____
9. Gerente General	_____
<b>Captura de información</b>	
Fecha: del:	_____ al: _____
A cargo de:	_____



**Universidad Panamericana de Guatemala**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Programa ACA Puerto Barrios Izabal**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**

## **Guía de entrevista inicial dirigida al Gerente de tienda La Curacao Pradera Puerto Barrios, Guatemala**

Buenos días es un gusto poderle saludar, actualmente me encuentro realizando la investigación correspondiente al proyecto de tesis, por lo cual voy a agradecer responda una serie de preguntas que a continuación se describen, para que de esta manera se me permita llevar a feliz término dicha investigación.

### **Información empresarial**

1.- ¿Considera usted que cuenta con el personal suficiente para el buen funcionamiento dentro de tienda La Curacao?

Sí

No

2. ¿Está usted dispuesto a proporcionar información administrativa de la empresa que usted dirige?

Sí

No

3.- ¿Se brinda apoyo por parte de alta gerencia para la consecución de los objetivos organizacionales?

Sí

No

4.- ¿Considera que la infraestructura de la tienda está acorde a la realización del trabajo dentro de la misma?

Sí

No

5.- ¿Con cuántos empleados cuenta actualmente laborando?

Sí

No

6.- ¿Cuenta con un organigrama?

Sí

No

7.- ¿Existe algún área o departamento que presente deficiencias?

Sí

No

8.- ¿Si su respuesta anterior es sí, me podría indicar en que área específicamente presenta dichas deficiencias?

9.- ¿Considera que se logra la rentabilidad del negocio al estar ubicado dentro de un centro comercial?

Sí

No

Gracias por su colaboración.

c) Recopilación de la información



**Universidad Panamericana de Guatemala**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Programa ACA Puerto Barrios Izabal**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**

**Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial**

<b>Datos generales</b>
1. Nombre de la empresa: <u>Tienda la Curacao sucursal Pradera Puerto Barrios.</u>
2. Tipo de empresa: <u>Comercial.</u>
3. Fecha de constitución: _____
4. Actividad económica: <u>Comercio.</u>
5. Dirección: <u>Km. 292.5 Cruce entre Pto. Barrios y Sto. Tomas Centro C. Pradera.</u>
6. Teléfono (s): <u>7952-4443</u>
7. E-mail: <u>curacao_praderabarr@unicomer.com</u>
8. Representante legal: _____
9. Gerente General: _____
Fecha del: <u>07/03/2015</u> al: <u>22/08/2015</u>
A cargo de: <u>José Antonio Espinoza</u>



**Universidad Panamericana de Guatemala**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Programa ACA Puerto Barrios Izabal**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**

## **Guía de entrevista inicial dirigida al Gerente de tienda La Curacao Pradera Puerto Barrios, Guatemala**

Buenos días es un gusto poderle saludar, actualmente me encuentro realizando la investigación correspondiente al proyecto de tesis por lo cual voy a agradecer responda una serie de preguntas que a continuación se describen, para que de esta manera se me permita llevar a feliz término dicha investigación.

### **Información empresarial**

1.- ¿Considera usted que cuenta con el personal suficiente para el buen funcionamiento dentro de tienda La Curacao?

Sí

No

2. ¿Está usted dispuesto a proporcionar información administrativa de la empresa que usted dirige?

Sí

No

3.- ¿Se brinda apoyo por parte de alta gerencia para la consecución de los objetivos organizacionales?

Sí

No

4.- ¿Considera que la infraestructura de la tienda está acorde a la realización del trabajo dentro de la misma?

Sí

No

5.- ¿Con cuántos empleados cuenta actualmente laborando?

Ocho (8) colaboradores.

6.- ¿Cuenta con un organigrama?

Sí

No

7.- ¿Existe algún área o departamento que presente deficiencias?

Sí

No

8.- ¿Si su respuesta anterior es sí, me podría indicar en que área específicamente presenta dichas deficiencias?

Departamento de ventas

9.- ¿Considera que se logra la rentabilidad del negocio al estar ubicado dentro de un centro comercial?

Sí

No

Gracias por su colaboración.

d) Análisis de la información

**Tabla 1**

Respuestas generales a entrevista dirigida al gerente de tienda La Curacao Pradera  
Puerto Barrios

<b>Preguntas</b>	<b>Respuesta consolidada</b>
1.- ¿Considera usted que cuenta con el personal suficiente para el buen funcionamiento dentro de tienda La Curacao?	Sí, se cuenta con las personas necesarias para cubrir la afluencia de clientes actuales y potenciales.
2.- ¿Está usted dispuesto a proporcionar información administrativa de la empresa que usted dirige?	Sí, se está en la disponibilidad para proporcionar la información para el estudio.
3.- ¿Se brinda apoyo por parte de alta gerencia para la consecución de los objetivos organizacionales?	Sí, se cuenta con el respaldo de la gerencia para lograr los objetivos empresariales.
4.- ¿Considera que la infraestructura de la tienda está acorde a la realización del trabajo dentro de la misma?	Sí, las instalaciones son las adecuadas para el buen funcionamiento en cuanto a espacio y ubicación.

<p>5.- ¿Con cuántos empleados cuenta?</p>	<p>Actualmente con ocho (08) colaboradores.</p>
<p>6.- ¿Cuenta con un organigrama?</p>	<p>En la actualidad no se cuenta con un organigrama.</p>
<p>7.- ¿Existe algún área o departamento que presente deficiencias?</p>	<p>Sí, hay algunas falencias dentro de la organización.</p>
<p>8.- ¿Si su respuesta anterior es sí, me podría indicar en que área específicamente presenta dichas deficiencias?</p>	<p>Sí, especialmente en el departamento de ventas.</p>
<p>9.- ¿Considera que se logra la rentabilidad del negocio al estar ubicado dentro de un centro comercial?</p>	<p>Sí, especialmente por la afluencia de personas los fines de semana.</p>

Fuente: elaboración propia

## Anexo No. 2

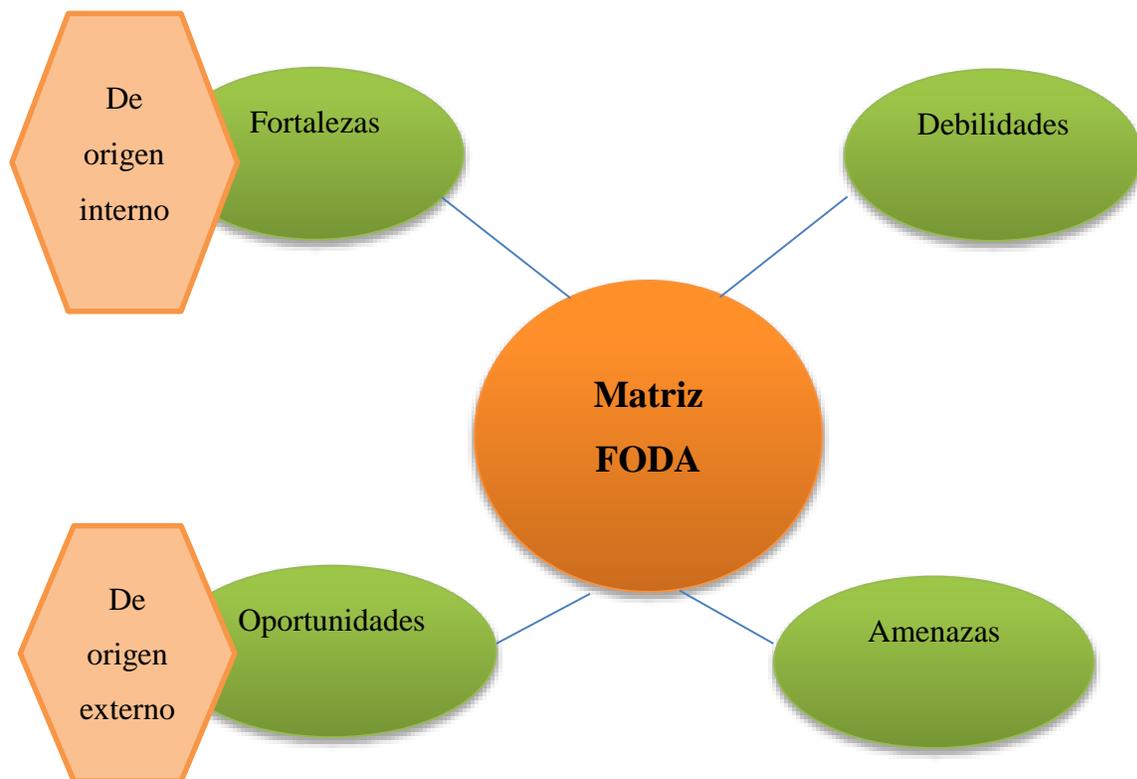
### Diagnóstico

#### Foda

- Foda por áreas

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El análisis FODA es un concepto muy simple y claro, pero detrás de su simpleza residen conceptos fundamentales de la Administración.



Fuente: elaboración propia.

## Matriz FODA

Tienda La Curacao, sucursal Pradera Puerto Barrios.

	Internas		Externas	
Departamento	Fortalezas (Positivas)	Debilidades (Negativas)	Oportunidades (Positivas)	Amenazas (Negativas)
<b>Gerencia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Medición constante de los objetivos.</li><li>-Control de las desviaciones.</li><li>-Evaluación del desempeño constante.</li><li>-Capacidad de desarrollo profesional del puesto.</li><li>-Estabilidad laboral.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Objetivos no siempre acorde a la realidad.</li><li>-No se cuenta con herramientas administrativas adecuadas.</li><li>-Inexistencia de organigrama.</li><li>- Falta de buena comunicación con los colaboradores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Planear en base a preferencia de clientes frecuentes.</li><li>-Realizar planes de contingencia en fechas de mayor afluencia.</li><li>-Existencia de centro de capacitación en la región.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Competencia en continuo crecimiento.</li><li>-Aranceles de importación en constante cambio.</li><li>-Competencia desleal.</li><li>-Políticas crediticias desfavorables.</li></ul>

<b>Matriz FODA</b>				
Tienda La Curacao, sucursal Pradera Puerto Barrios.				
	<b>Internas</b>		<b>Externas</b>	
<b>Departamento</b>	<b>Fortalezas (Positivas)</b>	<b>Debilidades (Negativas)</b>	<b>Oportunidades (Positivas)</b>	<b>Amenazas (Negativas)</b>
<b>Ventas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rotación de inventarios.</li> <li>-Amplio stock de mercadería.</li> <li>-Facilidades de pago.</li> <li>-Artículos a la vanguardia de la tecnología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No hay empoderamiento del personal.</li> <li>-Se desconoce la misión y visión.</li> <li>-Falta de comunicación con gerencia.</li> <li>-Pocas relaciones interpersonales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Implementación de nuevas tecnologías para uso de colaboradores.</li> <li>-Contar con mejor ubicación de punto de venta.</li> <li>-Mayor afluencia de clientes potenciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Abstinencia a la compra.</li> <li>-Productos sustitutos.</li> <li>-Falta de credibilidad en las marcas.</li> <li>-Aumento de ventas de electrodomésticos usados.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

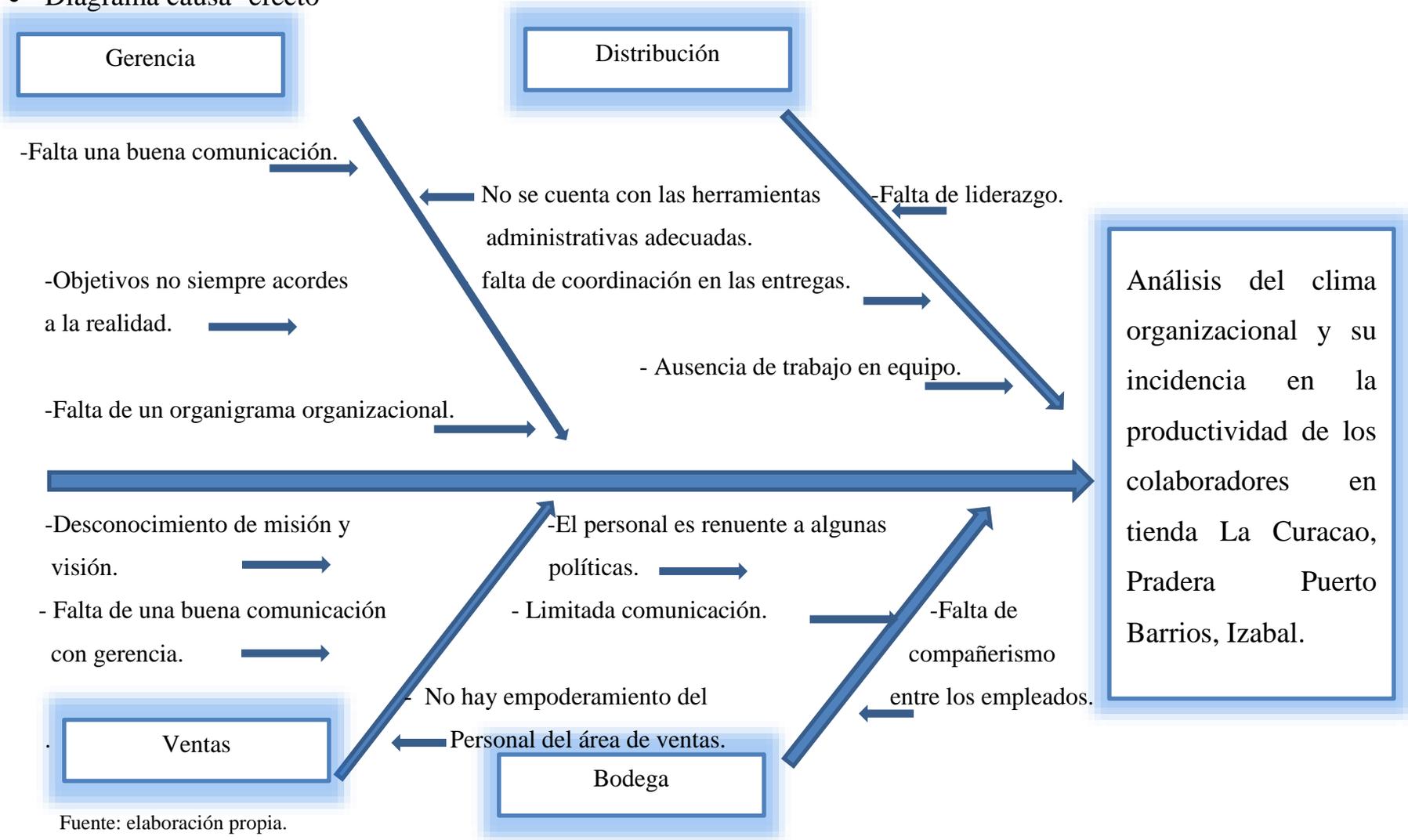
<b>FODA</b>				
Tienda La Curacao, sucursal Pradera Puerto Barrios.				
	<b>Internas</b>		<b>Externas</b>	
Departamento	Fortalezas (Positivas)	Debilidades (Negativas)	Oportunidades (Positivas)	Amenazas (Negativas)
<b>Bodega</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sistema de control de existencias.</li> <li>-Instalaciones apropiadas para el resguardo de los productos.</li> <li>-Cámaras de seguridad en área de almacenaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El personal es renuente a algunas políticas.</li> <li>-Falta de compañerismo entre colaboradores.</li> <li>-Limitada comunicación en el departamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Existencia de mano de obra calificada en el mercado para optar a plazas dentro de la empresa.</li> <li>-Oportunidad de nuevos locales de bodega y punto de venta debido al crecimiento de infraestructura comercial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Bodegas más amplias por parte de la competencia.</li> <li>-Elevados costos de alquileres y arrendamientos.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

<b>FODA</b>				
Tienda La Curacao, sucursal Pradera Puerto Barrios.				
	<b>Internas</b>		<b>Externas</b>	
<b>Departamento</b>	<b>Fortalezas (Positivas)</b>	<b>Debilidades (Negativas)</b>	<b>Oportunidades (Positivas)</b>	<b>Amenazas (Negativas)</b>
<b>Distribución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conocimiento del área geográfica.</li> <li>-Revisión constante de los vehículos.</li> <li>-Entrega del producto a tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Falta de liderazgo.</li> <li>-Ausencia del trabajo en equipo.</li> <li>-No existe coordinación para las entregas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aprovechamiento de capacitaciones externas.</li> <li>-Opción a mayor cobertura de reparto en el sector.</li> <li>-Utilización de GPS para ubicación de las entregas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mejores unidades de distribución por parte de la competencia (vehículos).</li> <li>-Calles en mal estado.</li> <li>-Áreas rojas (peligrosas) para distribución de mercadería.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

• Diagrama causa -efecto



### Anexo No. 3



**Universidad Panamericana de Guatemala**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Programa ACA Puerto Barrios Izabal**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**

### **Cuestionario dirigido al Gerente de tienda La Curacao Pradera Puerto Barrios.**

**Instrucciones:** Marque con una “X” la respuesta a su elección y amplíe según su opinión.

1. ¿Se cumplen las metas a corto y largo plazo dentro de la organización?

Sí

No

2. ¿Utiliza la empresa algún tipo de control administrativo en la empresa?

Sí

No

3. ¿Cuenta actualmente con promociones internas para colaboradores del área de ventas?

Sí

No

4. ¿Existe una comunicación efectiva y amena entre colaboradores y gerencia?

Sí

No

5. ¿Se brinda motivación al colaborador por alcanzar metas establecidas?

Sí

No

6. ¿Cree que los colaboradores a su cargo se sienten empoderados al momento de decidir sobre una situación en particular?

Sí

No

7. ¿Al asignar tareas a los colaboradores estos responden de manera efectiva?

Sí

No

8. ¿Se cuenta con manual de políticas organizacionales dentro de Tienda la Curacao, Pradera Puerto Barrios?

Sí

No

9. ¿Cuenta con programas de capacitación para colaboradores de dicha Tienda?

Sí

No

Gracias por su colaboración.

## Anexo No. 4



**Universidad Panamericana de Guatemala**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Programa ACA Puerto Barrios Izabal**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**

### **Cuestionario dirigido al personal de ventas de tienda La Curacao Pradera Puerto Barrios.**

**Instrucciones:** Marque con una “X” la respuesta a su elección y amplíe según su opinión.

1. ¿Cómo considera el ambiente laboral en el departamento de ventas de tienda la Curacao de Pradera Puerto Barrio?

Malo  Regular  Bueno  Muy bueno  Excelente

2. ¿Existen buenas relaciones interpersonales entre sus compañeros de trabajo?

Sí  No

3. ¿Qué calificación le asigna a la comunicación entre el gerente y el personal del área de ventas?

Mala  Regular  Buena  Muy buen  Excelente

4. ¿Las metas establecidas en su área de trabajo constituyen un incentivo alcanzable?

Sí  No

5. ¿Usted cuenta con conocimiento de las funciones que tiene a su cargo de acuerdo al puesto que desempeña?

Sí

No

6. ¿Las personas con las que se relaciona en su lugar de trabajo actúan con respeto y de manera ética?

Sí

No

7. ¿Dispone de los materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo?

Sí

No

8. ¿Actualmente ha recibido alguna capacitación relacionada sus funciones?

Sí

No

9.

10. ¿Algún tema en particular por el que usted estaría interesado en recibir capacitación?

11. ¿Se siente comprometido en alcanzar las metas establecidas para cada período?

Sí

No

Gracias por su colaboración.

## Anexo No. 5

### • Programa de actividades de investigación

Con el afán de llevar al éxito la realización del presente proyecto fue necesaria la realización de distintas actividades orientadas a la conformación las cuales son:

No.	Actividades	Tiempo de su elaboración.
1	Planteamiento al gerente general sobre la importancia de realizar un trabajo de investigación en la empresa seleccionada.	04 días.
2	Solicitud por escrito a la gerencia general de la empresa, la autorización para realizar la práctica empresarial dirigida.	04 días.
3	La empresa a través de su gerente general extiende carta de autorización para realizar el presente estudio.	04 días.
4	Visitas a la empresa con el propósito de conocer y determinar a través de la observación posibles debilidades administrativas.	04 días.
5	Elaboración del anexo 1, evaluación integral de la empresa.	04 días.
6	Elaboración del anexo 2, diagnóstico.	02 días.
7	Guía de entrevista dirigida al gerente general para determinar debilidades y elegir el tema a investigar.	02 días.
8	Se aplica FODA a los departamentos de gerencia, bodega distribución y colaboradores del departamento de ventas.	02 días.
9	Planteamiento del diagrama causa-efecto con el que se determina el tema a desarrollar en la empresa.	02 días.
10	Entrevista personal al gerente general.	01 día.
11	Recopilación y análisis de información.	04 días.
12	Conformación del marco teórico y los antecedentes.	02 días.
13	Elaboración del planteamiento del problema.	02 días.
14	Introducción	01 día.

No.	Actividades	Tiempo de su elaboración.
15	Conformación marco metodológico	04 días.
16	Elaboración de instrumentos de recopilación de datos	02 días.
17	Estructuración del diseño de la investigación	04 días.
18	Programa de actividades de investigación	04 días.
19	Cronograma de la investigación	04 días.
20	Muestreo resultados y análisis de la información	02 días.
21	Presentación de resultados al tutor asignado	03 días.
22	Descripción de hallazgos	02 días.
23	Conclusiones	01 día.
24	Elaboración de propuesta	01 día.
25	Entrega de tesis al tutor asignado por escrito y digital	01 día.

Fuente elaboración propia.

## Anexo No. 6

### Cronograma de investigación

Actividad	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Contacto inicial									
Antecedentes									
Visión, misión, objetivos									
Estrategias									
Valores									
Políticas									
Organigrama									
Instrumentación									
Recopilación de la información									
Análisis de la información									
Foda por áreas									
Antecedentes									
Planteamiento del problema									
Pregunta de investigación									
Justificación del problema									
Objetivos de investigación									
Objetivo general y específicos.									
Matriz de datos									
Tipo de investigación									
Instrumentos de recopilación de datos									
Resultados de la investigación									
Análisis y propuesta de mejora.									

Fuente: elaboración propia.