

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



**Evaluación del clima organizacional del departamento de ventas de la  
empresa Proinsa**  
(Tesis de Licenciatura)

Zulma Edila Meckler Fernández

Guatemala, julio de 2016

**Evaluación del clima organizacional del departamento de ventas de la  
empresa Proinsa**  
(Tesis de Licenciatura)

Zulma Edila Meckler Fernández

Licda. Marisol Arroyo Carrillo (Asesora)

Lic. Federico Robles de la Roca (Revisor)

Guatemala, julio de 2016

## **Autoridades de la 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 de la Facultad de Ciencias Económicas**

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**

Decano

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Vicedecano

**M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa**

Coordinadora



**UPANA**  
Universidad Panamericana  
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E. ACCAA .CT.17001-PS.017.2016

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 14 DE JUNIO DE 2016  
ORDEN DE IMPRESIÓN**

**Tutor:** Licenciada Marisol Arroyo Carrillo  
**Revisor:** Lic. Federico Robles de la Roca  
**Carrera:** Programa ACCA Administración de Empresas

**Tesis titulada:** "Evaluación del clima organizacional del departamento de ventas de la empresa Proinsa"

**Presentada por:** Zulma Edila Meckler Fernández

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

**En el grado de:** Licenciada.

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

Licda. Marisol Arrollo Carrillo  
Administradora de Empresas  
Colegiado Activo No. 10,728

Guatemala, 20 de noviembre de 2015

Señores,  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores,

En virtud de que la Tesis con el tema **“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA EMPRESA PROINSA”**, presentada por la estudiante: **ZULMA EDILA MECKLER FERNANDEZ**, previo a optar al grado Académico de **“LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Licenciada Marisol Arroyo Carrillo  
Asesor

Guatemala, 01 de marzo de 2016

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la Tesis con el tema **“Evaluación del clima organizacional del departamento de ventas de la empresa Proinsa”**, presentada por la estudiante: Zulma Edila Meckler Fernández, previo a optar al grado Académico de **“Licenciada en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



## **Dedicatoria**

### **A DIOS:**

Le doy toda la gloria y la honra que Él se merece por concederme este triunfo que en un momento de la vida parecía lejano o difícil. Por darme la oportunidad de prepararme académicamente, como parte de su propósito en mi vida, proveyendo los recursos, acercándome a las personas indicadas, dándome la gracia, favor y misericordia que necesitaba para lograrlo.

### **A MI ESPOSO:**

*Jimmy Alexander Young Vásquez*, quien con amor y apoyo incondicional me ayudó y motivó para seguir adelante y culminar mis estudios.

### **A MI MADRE:**

*Alberta Rosalina Fernández Ortigoza*, por sus sabios consejos, motivación y apoyo durante toda la carrera y por confiar que podía lograrlo.

### **A LA UNIVERSIDAD:**

**UPANA**, por darme la oportunidad de alcanzar la meta de graduarme a través del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA-, que es una bendición para muchos.

**USAC**, por la oportunidad de prepararme académicamente hasta el cierre de pensum y por enseñarme como desenvolverme profesionalmente en el campo laboral, a través de las actividades académicas de campo.

### **Y ESPECIALMENTE:**

A mi familia, Pastores, amigos, compañeros de estudios, catedráticos, asesora, revisor, examinadores, y quienes de alguna manera contribuyeron a este logro, que Dios los bendiga abundantemente.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	
1. Marco Conceptual	01
1.1 Antecedentes de la empresa	01
1.1.1 Análisis FODA	02
1.1.2 Estructura Organizacional	03
1.2 Planteamiento del problema	04
1.3 Pregunta de investigación	04
1.4 Justificación del problema	04
1.5 Objetivos de la investigación	05
1.5.1 Objetivo general	05
1.5.2 Objetivos específicos	05
1.6 Alcances y límites de la investigación	05
Capítulo 2	
2. Marco Teórico	06
Capítulo 3	
Presentación de Resultados	20
Capítulo 4	
4. Discusión de Resultados	40

Capítulo 5	
5. Propuesta	46
<b>Conclusiones</b>	48
<b>Referencias</b>	50
<b>Anexos</b>	51

## **Resumen**

La evaluación realizada sobre el clima organizacional del departamento de ventas de la empresa Proinsa, surgió de la necesidad de buscar una solución para el bajo rendimiento que el Departamento de Ventas había presentado en el último año, por lo que la elaboración de la tesis tuvo como objetivo principal el determinar las causas y consecuencias que el clima organizacional tiene en el desempeño de los trabajadores, con la ayuda de un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

Posterior, se realizó una entrevista al Gerente de Ventas y Encargada de Recursos Humanos, y también se aplicó un cuestionario al personal de ventas de la empresa, para determinar los motivos clave del bajo rendimiento del personal.

Con lo anterior se obtuvo información que ayudó a determinar la problemática del clima organizacional, en la que se definió una propuesta cuyo objetivo principal fue la realización de actividades, capacitaciones y programas para el apoyo de las áreas de oportunidad detectadas en la investigación: liderazgo, trabajo en equipo, motivación, comunicación y plan de desarrollo laboral.

## **Introducción**

El clima organizacional es un conjunto de percepciones compartidas de aspectos tales como políticas, prácticas, procedimientos y cultura, formales e informales que influye directamente en los procesos y/o aspectos en la relación del empleado con su jefe y entre compañeros de trabajo.

El capítulo 1 trata sobre los antecedentes de la empresa Proinsa y en específico sobre los problemas del departamento de Ventas, el cual fue el objeto de estudio. Se incluyó el FODA realizado, seguido de la estructura organizacional. Asimismo se incluye el planteamiento del problema, la pregunta de investigación, justificación del problema, objetivos, alcances y límites de la investigación.

En el capítulo 2 se construyó el marco conceptual y los diferentes conceptos donde se citan diferentes autores, los cuales respaldan y sirven de guía para la investigación.

El capítulo 3 presenta los resultados obtenidos de la entrevista realizada al Gerente de Ventas y Encargada de Recursos Humanos en una matriz de sentido y los cuestionarios administrados a las Ejecutivas de Ventas, en cuadros de doble entrada, con sus respectivos análisis.

En el capítulo 4 fueron analizados los resultados que brindaron los instrumentos de investigación y se realizaron las observaciones correspondientes a cada factor que afecta el clima organizacional en el departamento de Ventas de la empresa Proinsa.

En el capítulo 5 se desarrolló la propuesta de mejora de clima organizacional, haciendo énfasis en los temas encontrados con oportunidad de mejora, lo cual ayudará también al logro de los objetivos del departamento de Ventas.

Las conclusiones se presentan al final, las cuales responden a los objetivos planteados en un inicio.

# Capítulo 1

## 1. Marco Conceptual

A continuación se presenta el marco conceptual del presente proyecto de investigación:

### 1.1 Antecedentes de la empresa

La empresa Proinsa cuenta con más de 10 años en el mercado guatemalteco. Dedicada a la producción y comercialización de variedad de gomitas y chicles importados, que hace llegar sus productos a través de distribuidores, mayoristas y minoristas. Su mercado objetivo es el canal tradicional. Sus principales competidores en gomitas son Guandy, Trolli, Ricolino, Colombina, Fini, entre otras. Y en el caso de los chicles importados, los principales competidores son Trident, Chiclets, Clorets, entre otros. La empresa ha tenido un crecimiento acelerado, que la ha llevado a buscar la excelencia cada día, lo que la hace ir a un ritmo acelerado, estresante, que hace difícil el ambiente laboral.

Proinsa nació en el año 2004, fundada y dirigida por sus actuales gerentes, general y de producción. Al día de hoy cuenta con tres empresas distribuidoras que cubren todo el territorio nacional, 10 clientes mayoristas y más de 25 socios minoristas. La empresa no cuenta con una misión, visión y valores definidos. El gerente general afirma que en determinado momento lo redactaron, pero no se plasmó sobre un documento formal y tampoco se dio a conocer al personal.

La empresa Proinsa en los últimos meses ha presentado problemas en el desempeño de sus trabajadores del departamento de Ventas, por lo cual se desea conocer los factores que inciden en esto. A pesar de contar con instalaciones bien equipadas con lo necesario para trabajar, certificación HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control), productos de calidad, estable económicamente, etc., cualidades que hacen pensar que se tiene lo necesario para un buen desempeño, pero se ha detectado que hay algo más que está incidiendo en dicho desempeño, ya que hay un constante cambio de políticas, mal manejo del tiempo y prioridades, trabajadores desmotivados con mala actitud, mal manejo de estrés, y lo peor son los constantes conflictos personales que se ocasionan.

### 1.1.1 Análisis FODA

Después de varias visitas a la empresa y de realizar entrevistas con el Gerente General y los colaboradores del departamento de Ventas, aplicando el técnica de observación directa, se llegó a recolectar la información necesaria para realizar el análisis FODA, el cual nos permite diagnosticar la situación de la empresa, tal como se aprecia en la imagen 1 que aparece a continuación.

**Imagen 1**

#### **FODA del departamento de Ventas de Proinsa**



Fuente: Elaboración propia, julio 2015

En la tabla anterior se pueden apreciar los aspectos internos: fortalezas y debilidades; y los externos: oportunidades y amenazas, que brindan un panorama claro de la situación actual de la empresa. Aquí se puede determinar que la empresa tiene varios aspectos positivos (fortalezas) que la colocan como una empresa competitiva y con todo lo necesario para operar en cuanto a recursos materiales, humanos, financieros, pero sus debilidades están propiamente en su capital humano, en un ambiente laboral poco adecuado para manejar las distintas situaciones que se presentan diariamente, lo cual representa un peligro a la organización que cuenta con personal estable de más de 10 años laborar, pero que conforme

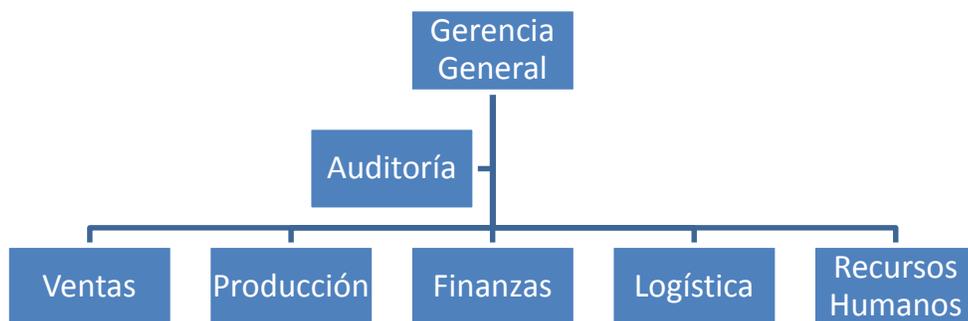
el paso del tiempo se ha deteriorado el clima laboral, en específico en el departamento de Ventas, por lo cual se debe profundizar a raíz este tema para erradicar los problemas y darles una pronta solución.

### 1.1.2 Estructura Organizacional

La empresa cuenta con 30 empleados, distribuidos de la siguiente manera:

- Gerencia General: una persona
- Auditoría interna: una persona
- Ventas: un gerente de ventas y cinco ejecutivas de ventas
- Finanzas: un gerente de finanzas, una contadora general , encargado de cuentas por cobrar, encargado de cuentas por pagar y encargado de impuestos
- Producción: una gerente de producción, una encargada de programación de producción, 10 operarios, un jefe de calidad y su auxiliar
- Recursos Humanos: una encargad de personal
- Imagen: una encargada de limpieza
- Logística: un gerente de logística, un piloto, un encargado de bodega, y un auxiliar de bodega

**Imagen 2**  
**Organigrama General de la Empresa**



Fuente: elaboración propia, agosto 2015

El organigrama departamental que se mostró anteriormente indica la estructura funcional que tiene la empresa.

## 1.2 Planteamiento del problema

Hoy en día es frecuente utilizar diversas herramientas para evaluación del desempeño, pero con el paso del tiempo se ha hecho necesario profundizar en las causas que afectan un buen desempeño laboral y en primer lugar se buscan razones tangibles para determinar si la persona tiene todo lo materialmente necesario para realizar sus labores con efectividad, pero también se ha dado mucha importancia a medir las variables intangibles que puedan afectar a las personas. Se habla del ambiente laboral como un factor determinante en la productividad del trabajador que tiene incidencia directa en su desempeño, entre los cuales se puede mencionar: comunicación, liderazgo, desempeño laboral, motivación, autorrealización, compensación salarial, entre otros.

## 1.3 Pregunta de investigación

De lo anterior radica la importancia de este estudio, para investigar el clima organizacional de una empresa fabricante de dulces, para medir y cuantificar por medio de variables la incidencia que éste tiene en el desempeño de los trabajadores. Según lo anterior, se determinó que el problema a investigar es:

*¿Existe relación entre el desempeño laboral y el clima organizacional del departamento de ventas de una empresa fabricante de dulces en el municipio de Guatemala?*

## 1.4 Justificación del problema

Debido al bajo desempeño de los trabajadores de la empresa Proinsa, el estudio del clima organizacional será de utilidad para dar a conocer las debilidades y oportunidades de mejora, que servirá de guía para las personas que tengan personal bajo su mando.

## 1.5 Objetivos de la investigación

A continuación se describen los objetivos, general y específicos del presente proyecto de investigación.

### 1.5.1 Objetivo general

Determinar el clima organizacional de la empresa Proinsa y las consecuencias que tiene en el desempeño de los trabajadores, para proponer soluciones viables, en específico en el departamento de ventas.

### 1.5.2 Objetivos específicos

- Definir cuál es el clima organizacional presente en el departamento de ventas
- Determinar las consecuencias de las deficiencias en el clima organizacional
- Conocer la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral del departamento de Ventas y su relación con otras áreas de la empresa

## 1.6 Alcances y límites de la investigación

El presente proyecto de investigación se realizará en la ciudad de Guatemala, en las instalaciones de la empresa Proinsa en la zona 10, a un total de seis personas que integran del departamento de ventas, en un periodo de siete semanas, para concluir al final del mes de diciembre 2015.

## Capítulo 2

### 2. Marco Teórico

#### Clima organizacional

La consideración de las organizaciones como un entorno psicológicamente significativo ha llevado a la formulación del concepto de clima organizacional. La importancia de este concepto radica en las personas, tanto en su conducta como en sus sentimientos. Cuando los individuos aluden a su medio laboral, frecuentemente utilizan la palabra clima; su uso asiduo en el lenguaje diario permite entrever que el concepto es considerado importante para ellos en su interacción laboral (Chiang Vega, Martin Rodrigo, & Nuñez Partido, 2010).

Por su importancia histórica es necesario referirse a Katz y Kahn, ya que según estos autores el clima es el resultante de un número de factores que se reflejan en la cultura total de la organización y se refiere a la organización como globalidad. Así, el clima organizacional debe de entenderse como el sistema predominante de valores de una organización mediante el cual los investigadores pretenden llegar a la identificación del mismo e intentar que la organización sea más efectiva mediante la combinación de climas, con las características personales de los individuos (Chiang Vega, Martin Rodrigo, & Nuñez Partido, 2010).

Según indica Prado (2014) en su libro, el clima organizacional se refiere a las descripciones individuales del marco social o contextual de la organización de la cual forman parte los trabajadores. El clima organizacional corresponde a las percepciones compartidas de aspectos tales como políticas, prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales.

El clima organizacional influye significativamente en diferentes procesos y/o aspectos que ocurren en la relación del empleado con su jefe, entre los compañeros y la relación empleado-organización, como la comunicación, toma de decisiones, solución de problemas, manejo de conflictos, comportamientos, motivación y satisfacción, desempeño y resultados, que son claves en el comportamiento de los individuos (Alvarez, 2006).

Según Álvarez (2006) en la medición del clima debe permitir a la organización lo siguiente:

- Conocer el estado de las percepciones que en cada ítem tienen las personas respecto a la organización y de las relaciones con otros, así como con las variables organizacionales.
- Relacionar la información sobre aspectos identificados en cada ítem y variable que expliquen el origen de las percepciones y, en forma general, las variables y el clima total de la organización.
- Identificar y entender las variables que determinan el clima, lo que facilita proponer aspectos puntuales que conduzcan a su intervención y modificación para mantener, mejorar y/o propiciar percepciones de clima que contribuyan a la calidad de las relaciones interpersonales en la organización.

Álvarez (2006) indica que hay tres objetivos para una intervención del mejoramiento del clima organizacional:

- Sensibilizar a los gerentes y directores de área y a las personas con cargo de nivel de supervisión sobre la importancia del rol del líder y el impacto que sus acciones y comportamientos tienen en la percepción del clima organizacional de sus empleados, especialmente como agentes motivadores
- Propiciar y/o fortalecer los procesos de cooperación entre áreas y personas de la organización a través de relaciones de carácter informal que sirvan de medio en la creación de grupos altamente eficientes
- Desarrollar un programa para el fortalecimiento de los procesos de inducción y comunicación en la empresa, definiendo objetivos, políticas, estrategias y acciones para que sean implementadas por el área de gestión humana

### Clasificación de clima organizacional

Las percepciones situacionales sobre el clima organizacional, pueden ser clasificadas atendiendo a tres criterios: nivel, tipo y tipologías. A continuación se presentarán los distintos climas que puedan definirse a partir de los criterios mencionados (Chiang Vega, Martín Rodrigo, & Nuñez Partido, 2010).

## Nivel descriptivo

Cuando las opiniones son divulgadas por los individuos, cada declaración hecha se refiere a un nivel sobre el cual la persona informa. Por nivel del clima se entiende el nivel del referente al que aluden las descripciones del individuo. Estas descripciones pueden referirse a contextos sociales de diferente nivel: micro, medio y macro, como ejemplo del equipo de trabajo, del departamento y de la organización. Así, se puede hablar de clima del grupo de trabajo, clima departamental y clima organizacional; sin embargo si la organización sobrepasa el número de personas que efectivamente pueden comunicarse y/o relacionarse de forma habitual no existe un clima organizacional sino varios dependiendo del número de grupos de trabajo existentes (Chiang Vega, Martín Rodrigo, & Nuñez Partido, 2010).

## Tipos de clima

Los debates sobre el significado de las diferencias perceptuales y la dispersión en las puntuaciones del clima dentro de las unidades organizacionales han estimulado la proliferación de tipos de clima: psicológico, agregado, colectivo y de la organización (Chiang Vega, Martín Rodrigo, & Nuñez Partido, 2010)

- Clima psicológico: El clima psicológico se compone principalmente de las percepciones que tienen los individuos de sus entornos. De naturaleza psicológica y abstracta, estas percepciones reflejan como los individuos organizan las experiencias de su entorno
- Clima agregado: es el conjunto de percepciones de los individuos que pertenecen a una misma unidad o colectivo social a un cierto nivel jerárquico formal (por ejemplo la organización, el departamento, y el grupo de trabajo). Los climas agregados se construyen basándose en la pertenencia de los individuos a algunas unidades identificables de la organización formal, y en el nivel de acuerdo o consenso de las percepciones dentro de la unidad
- Clima colectivo: identificar clústeres o grupos de individuos con percepciones ambientales similares mediante el uso de métodos estadísticos de agrupamiento. Estos grupos cumplen el criterio de acuerdo o consistencia interna para obtener puntuaciones agregadas de clima

## Cultura organizacional

Hablando en términos generales, la cultura está compuesta por las interpretaciones que un grupo o comunidad hace del mundo que lo rodea, y por las actividades y artefactos que las reflejan (Franklin Fincowsky & Krieger, 2011).

Newstrom (2011) en su libro indica que cultura organizacional es el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura quizá sea un producto deliberado de sus miembros clave, o tan sólo una evolución al paso del tiempo.

Todas las organizaciones poseen un sistema de comportamiento, que se incluye en la filosofía, valores, visión, misión y metas de la organización, ya sea expresa o tácitamente, en cuanto a calidad de liderazgo, comunicación y dinámica. Esto es parte de la naturaleza tanto formal como informal de la organización, y se relaciona con un entorno social lleno de variantes que influyen en la organización. Todos estos elementos se combinan entre sí para crear una cultura en la que actitudes personales de los empleados y los factores situacionales pueden producir motivación y cumplimiento de metas o lo opuesto (Madrigal Torres, 2009).

Según Madrigal Torres (2009) se identifican cuatro modelos de comportamiento organizacional (culturas) que determinan de alguna manera la forma de llegar a los objetivos de la organización y el clima de trabajo:

- El autocrático, que considera a la autoridad como alguien que sabe lo que es mejor para la organización y cree que el empleado debe ser dirigido, persuadido y empujado a alcanzar cierto nivel de desempeño.
- El de custodia, que motiva al empleado en sus labores a través de programas de bienestar que se conocen como prestaciones y contratos de trabajo de por vida, generados por sindicatos y el gobierno.
- El de apoyo, en el cual el buen manejo de la empresa depende más que nada del liderazgo del directivo y de otros procesos de la organización que ayuden al empleado a que realice su trabajo, lo que le da una sensación de participación e involucramiento en las tareas de la organización.

- El colegiado, en el cual el logro de los objetivos depende principalmente de una dirección que logra crear una sensación de compañerismo entre los empleados, basada en la colaboración en el trabajo.

La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización (Chiavenato, 2009).

### Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional, comúnmente conocido como CO, es el campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen en la forma de actuar en la organización, y su propósito es mejorar el desempeño de esta (Franklin Fincowsky & Krieger, 2011).

### Niveles del comportamiento organizacional

El análisis del comportamiento organizacional puede llevarse a cabo desde tres diferentes niveles: de individuos, de grupos y equipos, y del sistema organizacional. A continuación se explica cada uno de ellos (Franklin Fincowsky & Krieger, 2011).

- Nivel de individuos. Visualiza el comportamiento organizacional de un individuo como parte integrante de la fuerza laboral de la organización
- Nivel de grupos y equipos. Enfoca el comportamiento de la organización de acuerdo con la habilidad de sus miembros para desarrollar, apoyar y dirigir grupos y equipos que permitan alcanzar las metas organizacionales.
- Nivel del sistema organizacional. Considera el comportamiento organizacional como una forma de analizar el desempeño de una entidad social orientada a la consecución de metas a través de un sistema coordinado, estructurado y vinculado con el entorno.

### Motivación

De manera amplia, el termino motivo se refiere a 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. Desde esta última perspectiva, el concepto motivación se asocia con el sistema de cognición de las personas, en el cual está involucrada la representación de lo que estas saben de sí mismas y del ambiente que las rodea (Franklin Fincowsky & Krieger, 2011).

En el libro de Madrigal Torres (2009) indica: Según Newstrom (2007), la motivación en el trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de cierta manera por medio de la dirección y el enfoque de la conducta, el nivel de esfuerzo aportado y la persistencia de la conducta.

La motivación del trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. Desde un punto de vista ideal, estas conductas se dirigirán al logro de una meta organizacional (Newstrom, 2011).

### Jerarquía de necesidades de Maslow

Este modelo de gestión motivacional surgió a mediados del siglo XX, como una nueva teoría basada en la idea de que los seres humanos, al igual que cualquier otro organismo biológico, trabajan con más eficacia cuando sus necesidades están satisfechas. (Franklin Fincowsky & Krieger, 2011)

De acuerdo con Maslow las necesidades humanas se jerarquizan así:

- Necesidades primarias
  - Fisiológicas
  - De seguridad
- Necesidades secundarias
  - Sociales
  - De estima
  - Autorrealización

## Teorías X y Y

Hacia los años sesenta del siglo XX, el psicólogo estadounidense Douglas McGregor desarrollo una tipología acerca de los supuestos subyacentes de la motivación y el comportamiento humano en el trato de los gerentes respecto de sus empleados. De acuerdo con su análisis, los cuatro supuestos adoptados por los gerentes – englobados en lo que denomino teoría X son los siguientes (Franklin Fincowsky & Krieger, 2011).

- A los empleados les disgusta trabajar y siempre que sea posible, buscan evitarlo
- Como les disgusta trabajar, deben ser reprimidos, controlados o amenazados con castigos para que lo hagan
- Los empleados son renuentes a aceptar responsabilidades, y buscaran que las mismas sean asumidas por la dirección formal
- La mayoría de los trabajadores coloca la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo, y muestran poca ambición

En contraste con esta visión gerencial negativa acerca de los supuestos subyacentes de los subordinados, McGregor presento cuatro premisas positivas, mismas que integran la teoría Y (Franklin Fincowsky & Krieger, 2011).

- Los empleados perciben el trabajar como algo tan natural como jugar o descansar
- Los empleados ejercerán autodirección y autocontrol si están comprometidos con los objetivos
- La mayoría de las personas acepta y busca asumir responsabilidades (siendo este también un gran factor de motivación)
- La habilidad para la toma de decisiones está ampliamente difundida, y no es sólo una cualidad de los gerentes

## Trabajo en equipo

Un equipo es un grupo estructurado alrededor de criterios de productividad y eficiencia en el logro de metas. (Franklin Fincowsky & Krieger, 2011)

En las organizaciones las tareas de baja complejidad o propiamente individuales no se estructuran en equipos. Esta modalidad de trabajo se destina, por el contrario, a la realización

de labores complejas, o donde se requiera desarrollar la creatividad y el aprendizaje organizacional. (Franklin Fincowsky & Krieger, 2011)

Según Madrigal Torres (2009) el equipo de trabajo es un tipo de grupo que se caracteriza por poseer rasgos muy definidos que lo distinguen de otros tipos de grupos.

### Ventajas del trabajo en equipo

El trabajo en equipo canaliza y promueve la participación del personal en la mejora de los procesos operativos de la organización; además fomenta la creatividad, la iniciativa y el aprendizaje organizacional (Franklin Fincowsky & Krieger, 2011).

Otras ventajas que indican Franklin Fincowsky & Krieger, (2011) son:

- Los equipos aumentan la productividad
- Mejoran la comunicación
- Realizan trabajos que los grupos corrientes no pueden hacer
- Aprovechan mejor los recursos
- En ciertas áreas y tareas, determinados equipos son más creativos y eficientes para resolver los problemas
- Generan decisiones de alta calidad
- Generan bienes y servicios de mayor calidad
- Generan una mejora en los procesos
- Favorecen el aprendizaje de la organización

### Comunicación

Es un proceso complejo que requiere el cumplimiento de ciertas condiciones para la adecuada emisión del mensaje y su recepción satisfactoria por parte del receptor. En dicho proceso participan los actores y factores siguientes según indican Franklin Fincowsky & Krieger (2011):

- Emisor. Es el punto de partida de la información.
- Codificación. Es una actividad previa a la emisión,

- Mensaje. Es la forma visible que adopta la información para ser captada por el receptor.
- Canal. Es el método que se selecciona para transmitir el mensaje.
- Receptor. Es la persona o instancia que recibe el mensaje del emisor o fuente y lo traduce en la información que genera una acción en respuesta.
- Decodificación. Es el proceso que utiliza el receptor para interpretar el mensaje a partir de su propio marco de referencia.
- Ruido. Es cualquier interferencia capaz de afectar la calidad del proceso de comunicación.
- Retroalimentación. Es el proceso complementario de la comunicación original.

La comunicación es una actividad inherente al hombre, que le ha permitido su evolución individual y social. Tanto la comunicación verbal como la no verbal desempeñan un papel importante en la interacción con los demás al satisfacer una de las necesidades primordiales del ser humano, que es ser aceptado y valorado por las personas que están a su alrededor. También son una manifestación de la capacidad de comunicar a otros lo aprendido y de esa forma crear culturas y formas de vida que se transmiten de una generación a otra, lo que ha determinado cambios culturales y ha favorecido el progreso de la humanidad (Madrigal Torres, 2009).

La comunicación es la transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra. Es una forma de llegar a lo demás transmitiéndoles ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. Su meta es que el receptor entienda el mensaje como se pretendió. Cuando la comunicación es eficaz, constituye un puente de significados entre dos personas, de manera que cada una comparta lo que siente y sabe. Con este puente, ambas partes cruzan con seguridad el río de malentendidos que algunas veces separa a la gente (Newstrom, 2011).

### Funciones de la comunicación grupal y organizacional

En un grupo u organización, existen cuatro funciones principales de la comunicación: expresión emocional, motivación, control e información (Madrigal Torres, 2009).

Utilizamos la expresión emocional para satisfacer nuestras necesidades, fortalecer y mantener nuestro sentido de identidad, desarrollar y cumplir relaciones y obligaciones sociales, intercambiar información e influir en otros (Madrigal Torres, 2009).

La comunicación informal también desempeña una función de control. “Cuando los grupos de trabajo molestan o acosan a unos miembros que producen más (y hacen que el resto del grupo se vea mal), informalmente se lo comunican y controlan su comportamiento” (Robbins, 2004). Otro ejemplo de la comunicación informal como control es la del rumor, y que éste puede controlar el desempeño de los trabajadores de forma negativa o positiva dentro de la organización (Madrigal Torres, 2009).

### Barreras para la comunicación

Newstrom (2011) en su libro indica que aunque el receptor reciba el mensaje y de verdad se esfuerce para decodificarlo, existen numerosas interferencias que pueden imitar su comprensión. Estos obstáculos actúan como ruido, o barreras para la comunicación, y surge ya sea en el entorno físico (como los sonidos del radio de un compañero que estorba una conversación telefónica) o en las emociones del individuo (la distracción del receptor por la enfermedad de un pariente). El ruido puede evitar totalmente una comunicación, filtrar y eliminar parte de ella o darle un significado incorrecto. Tres tipos de barreras son:

- Barreras personales, son interferencias en la comunicación que surgen de las emociones humanas, valores y malos hábitos de escucha. Las causas también se encuentran en diferencias de educación, raza, sexo, estatus socioeconómico y otros factores. Las barreras personales son comunes en las situaciones de trabajo, como muletillas que distraen.
- Barreras físicas, son interferencias en la comunicación presentes en el ambiente en el cual tiene lugar. Una barrera física común es la distracción causada por un ruido, que ahoga de momento un mensaje de voz. Otras barreras físicas son las distancias entre la gente, paredes alrededor del cubículo de un empleado o la estática que interfiere con los mensajes de radio.
- Barreras semánticas, surgen de limitaciones en los símbolos con los que nos comunicamos, por lo general, los símbolos tienen diversos significados, y tenemos

que escoger un significado entre muchos. Algunas veces escogemos un significado erróneo y ocurren malentendidos. Es interesante mencionar que la jerga es beneficiosa dentro de un grupo, pero con frecuencia crea problemas entre grupos diferentes.

## Liderazgo

Es la capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forma parte de una empresa y está orientado a alcanzar objetivos y metas en cierta situación (Franklin Fincowsky & Krieger, 2011).

El hombre nació para ser líder, pero en el proceso de adaptarse a las complejidades de su mundo, con frecuencia se inhibe. Entre estos inhibidores sobresalen fundamentalmente los temores, las dudas y las preocupaciones (Madrigal Torres, 2009).

Según Madrigal Torres (2009) los líderes se desarrollan en diferentes contextos: una organización, empresa, institución o la propia familia, por ejemplo:

- Nuestros padres
- El deporte
- La iglesia
- La empresa
- La escuela
- La política

## Tipos de liderazgo

Existen varios tipos de liderazgo, a continuación los más representativos (Franklin Fincowsky & Krieger, 2011):

- Liderazgo autocrático. Suele presentarse en los entornos en donde el líder es elegido por el grupo o designado por alguna autoridad exterior, actúa como jefe y toma las decisiones en nombre del grupo.
- Liderazgo paternalista. En esta estructura el líder es amable, paternal, pero siente que debe tomar las decisiones más importantes en nombre del grupo.

- Liderazgo permisivo. Otro tipo de líder es el individualista o permisivo, cuyo estilo de dirigencia se basa en la relevancia que da a los derechos individuales y la libertad de gestión.
- Liderazgo participativo. En este caso el líder promueve la participación y los miembros del grupo trabajan en conjunto, gracias a lo cual alcanzan una elevada cohesión.

## Inteligencia emocional

En su libro Madrigal Torres (2009) concluye que: El juego de emociones, sentimientos, pasiones individuales y colectivas siempre ha existido, pero la inteligencia emocional desempeña un papel mucho más importante que la inteligencia intelectual en el difícil arte del liderazgo y la dirección.

Madrigal Torres, (2009) cita en su libro a Daniel Goleman (2000) para describir más claro el concepto de inteligencia emocional: “cualquiera puede ponerse furioso, eso es fácil. Pero estar furioso con la persona correcta, con la intensidad correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto, y de la manera correcta, eso no es fácil.”

## La inteligencia emocional y su clasificación

Para su estudio y análisis, la inteligencia emocional incluye dos tipos de inteligencias: la inteligencia personal y la inteligencia interpersonal. Comprende un conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan la conducta de un individuo, sus reacciones, estados mentales, etc., y que puede definirse, según Goleman, como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones (Madrigal Torres, 2009).

## La inteligencia personal

Esta inteligencia está integrada por una serie de competencias que determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos. Cuando se aplica en el trabajo, comprende tres

componentes: la automotivación, la autoconciencia y el autocontrol, tal como indica Madrigal Torres (2009) en su libro:

- Automotivación. Es la habilidad de mantenerse en un estado de continua búsqueda y persistencia en la consecución de los objetivos, haciendo frente a los problemas y encontrando soluciones. Esta competencia se manifiesta en las personas que muestran gran entusiasmo por su trabajo y por el logro de las metas por encima de la simple recompensa económica, con un alto grado de iniciativa y compromiso, y con gran capacidad optimista en la consecución de sus objetivos (Madrigal Torres, 2009).
- Autoconciencia. Es la capacidad de reconocer y entender en uno mismo las propias fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos, así como el efecto que éstos tienen en los demás (Madrigal Torres, 2009).
- Autocontrol. Es la habilidad de controlar nuestras emociones e impulsos para adecuarlos a un objetivo, de responsabilizarse de los actos propios, de pensar antes de actuar y de evitar los juicios prematuros. Las personas que poseen esta competencia son sinceras e íntegras, controlan el estrés y la ansiedad ante situaciones comprometidas, y son flexibles ante los cambios o las ideas nuevas (Madrigal Torres, 2009).

## La inteligencia interpersonal

Es la habilidad que nos permite entender a los demás. Como señala Goleman, es el medio que nos ayuda a desarrollarnos en la vida diaria. Es la que determina la elección de pareja, los amigos, el éxito en el trabajo y en el estudio. Al igual que la inteligencia emocional, está compuesta por otras competencias que determinan el modo en que nos relacionamos con los demás. La empatía es el principal pilar de la inteligencia interpersonal (“Primero trata de entender al otro, después trata de hacer que te entiendan a ti.” Stephen Covey). La inteligencia interpersonal está sustentada en dos pilares: la empatía y la inteligencia social (Madrigal Torres, 2009):

- Empatía. Es la habilidad para entender las necesidades, los sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar y respondiendo correctamente a sus reacciones emocionales. Las personas empáticas son aquellas capaces de escuchar a los demás y entender sus problemas y motivaciones, y que por lo regular tienen mucha

popularidad y reconocimiento social, que se anticipan a las necesidades de los demás y que aprovechan las oportunidades que les ofrecen otras personas (Madrigal Torres, 2009).

- Inteligencia social. Es el talento en el manejo de las relaciones con los demás; es saber persuadir e influenciar a los demás. Quienes poseen habilidades sociales son excelentes negociadores, tienen gran capacidad para liderar grupos y para dirigir cambios, y son capaces de trabajar colaborando en un equipo y creando sinergias grupales (Madrigal Torres, 2009)

### Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización (Chiavenato, 2009).

## Capítulo 3

### 3. Presentación de Resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la entrevista realizada al gerente de ventas de la empresa Proinsa:

**Tabla 1**

**Matriz de sentido de la entrevista a Gerente de Ventas, parte I**

<b>Matriz de sentido</b>		
<b>Instrumento</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Elemento de estudio</b>
<b>Entrevista</b>	<b>Gerente de Ventas</b>	<b>Evaluación de clima organizacional de la empresa productora de dulces Proinsa</b>

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?	6 años aproximadamente
2. ¿Considera usted que a sus colaboradoras les gusta trabajar en la empresa y se sienten parte de ella?	Considero que si, ya que tres de nuestras colaboradoras mas antiguas tienen cinco, seis y nueve años de labores.
3. ¿Considera usted que la empresa tiene buenas condiciones ambientales, para la realizacion de las tareas?	Por supuesto que si, ya que las instalaciones son amplias, aptas en cuanto a iluminacion natural y artificial, suficiente espacio físico, etc. Algunas veces afecta el aire acondicionado ya que para mantener la frescura de toda el area administrativa es necesario que lo programen a una temperatura baja.
4. ¿Considera que tienen el equipo y las herramientas necesarias para que ud. y sus colaboradoras realicen sus labores?	Si, ya que la empresa se ha preocupado por proveernos de quipo de computo apto para nuestras labores y las herramientas basicas y necesarias tambien.
5. ¿Ud. como gerente cuenta con la suficiente autonomia para realizar sus labores?	Si tengo la suficiente autonomia en mi area de ventas, aunque algunas decisiones fuertes si tengo que consultarlas con el Gerente General para su autorización.
6. ¿Sus colaboradoras cuentan con la suficiente autonomia para realizar sus labores?	Ellas cuentan con autonomia limitada, ya que no tienen la vision amplia que poseen los gerentes, por lo cual deben de pedir autorización. Aunque por supuesto en lo que respecta a su area especifica de trabajo, pueden decidir, pero siempre y cuando sean decisiones que no afecten a la compañía o los clientes.
7. ¿Considera ud. que recibe respeto por parte de sus colaboradoras?	Si, ellas son respetuosas, esto lo logramos a traves de que al momento de contratar a las personas, tomamos en cuenta este factor que es vital, en si deben tener valores eticos y morales, y esto nos garantiza que vamos a tener las mejores colaboradoras.

Fuente: Elaboración propia, 2015

**Tabla 2**

**Matriz de sentido de la entrevista a Gerente de Ventas, parte II**

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
8. ¿Considera que el trabajo que realiza en conjunto con sus colaboradoras es en equipo o cada quien trabaja por su lado?	Algunas veces las ejecutivas de ventas se enfocan en el día a día, por lo que dejan de trabajar en equipo, pero esa es parte de mi labor, el recordarles que debemos trabajar en equipo, apoyarnos entre todos, porque es importante, para lograr las metas propuestas.
9. ¿Cómo considera que es la comunicación y la armonía entre ud. y sus colaboradoras?	Considero que a veces a ellas les cuesta tener una fluida comunicación con mi persona, incluso entre sí, pero trato de evitar eso, recordándoles que la comunicación es importante para tener una buena armonía entre compañeros y para que el trabajo fluya de mejor manera.
10. ¿Considera que existe posibilidad de promoción para ud. y sus colaboradoras?	Más que una promoción de puesto, existe superación personal porque debido a los retos que se enfrenta la empresa día a día, eso nos da la posibilidad de ser mejores, de alcanzar nuevos mercados y por supuesto da la posibilidad por ejemplo de que alguna colaboradora viaje por tema de trabajo. Además la empresa está en constante crecimiento.
11. ¿Brinda ud. retroalimentación a las colaboradoras acerca de su trabajo?	Sí, aunque cuando las cosas van bien no hay por qué mencionarlo, pero sí en el caso de que no estén haciendo bien las cosas, es importante hacerles ver que tienen una oportunidad de mejora.
12. ¿Considera usted que las colaboradoras reciben la información necesaria y oportuna por parte de ud. y otros departamentos de la empresa, para desarrollar efectivamente su trabajo?	Por mi parte sí. En el caso de otros departamentos, a veces ellos esperan que sepamos todos los procedimientos, pero no es así, y el problema que se da es que los cambian constantemente.
13. ¿Considera que las colaboradoras necesitan capacitación para mejorar en su área específica de trabajo?	Considero que la capacitación es una ayuda oportuna, pero no siempre es necesaria.
14. ¿Considera que la remuneración que reciben las colaboradoras es la adecuada?	Sí.

Fuente: Elaboración propia, 2015

A continuación se presentan los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a las cinco ejecutivas del departamento de ventas de la empresa Proinsa, que conforman el universo objeto de investigación, según la pregunta de investigación. Dicho cuestionario se dividió en varias secciones que se describirán al inicio de cada bloque de preguntas.

*Sección de empresa:* son preguntas generales relacionadas para demostrar el sentimiento de pertenencia a la empresa.

**Tabla 3**

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
						
1	Satisfacción de las personas por el tiempo que tienen de laborar en la empresa	1	1			
		2	1			
		3		1		
		4			1	
		5	1			
		<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015

Como se puede observar, tres personas respondieron que se sienten satisfechas por el tiempo que llevan de laborar en la empresa, lo cual es importante porque refleja que el personal, ya sea poco o mucho tiempo que tengan de antigüedad, se sienten bien.

**Tabla 4**

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
						
2	Personas a las que les gusta la empresa	1	1			
		2	1			
		3	1			
		4			1	
		5	1			
		<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015

Cuatro de cinco personas afirman que les gusta la empresa, lo cual resalta un punto importante para el clima laboral, en la empresa, y solamente una persona dijo estar en desacuerdo.

**Tabla 5**

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
						
3	Sentimiento de pertenencia a la empresa	1	1			
		2		1		
		3	1			
		4				1
		5	1			
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015

Tres personas opinan que están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que se sienten parte de la empresa. Una persona indicó respondió neutral, dando a entender que no se siente parte de ella, pero tampoco siente lo contrario. Y solamente una persona indicó estar en total desacuerdo.

*Sección de condiciones ambientales:* preguntas sobre iluminación, ruido, temperatura, equipo de cómputo y herramientas, etc.

**Tabla 6**

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
						
4	Comodidad en el lugar de trabajo	1		1		
		2	1			
		3		1		
		4				1
		5		1		
		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015

Condiciones ambientales se refiere a la iluminación, materiales de trabajo, espacio físico y comodidad, y sobre este último se consultó si se siente cómodo en su lugar de trabajo, a lo

que respondieron dos personas favorablemente, dos personas de manera neutral, y solamente una persona indicó que está en total desacuerdo sobre esta pregunta.

**Tabla 7**

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
							
5	Iluminación suficiente en el lugar de trabajo	1	1				
		2	1				
		3	1				
		4				1	
		5	1				
		<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2015

Con respecto a la iluminación en el área de trabajo, cuatro personas indicaron que la iluminación es suficiente, pero una persona indicó estar en desacuerdo.

**Tabla 8**

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
							
6	Temperatura adecuada en el lugar de trabajo	1			1		
		2	1				
		3	1				
		4				1	
		5					1
		<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2015

El tema de la temperatura en el área de trabajo era vital preguntarla debido a que en las oficinas, el sistema de aire acondicionado ha sido motivo de queja por parte de varias personas. Con respecto a este tema, dos ejecutivas respondieron estar totalmente de acuerdo

en que la temperatura en la oficina es la adecuada, pero tres personas indicaron todo lo contrario (una de ellas en total desacuerdo).

**Tabla 9**

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
						
7	Nivel de ruido soportable	1			1	
		2	1			
		3	1			
		4				1
		5			1	
		<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015

Debido a que en las oficinas se percibe el ruido de la planta de producción se preguntó si el nivel de ruido es soportable a lo que dos personas indicaron estar en total acuerdo sobre el nivel de ruido que es soportable, caso contrario para una persona que respondió estar en desacuerdo y una en total desacuerdo, y una persona neutral.

**Tabla 10**

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
						
8	Funcionamiento adecuado del equipo de computo	1	1			
		2	1			
		3	1			
		4			1	
		5			1	
		<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015

Acerca del funcionamiento adecuado del equipo de cómputo se cuestionó a las ejecutivas de ventas, y solamente dos personas respondieron estar en total acuerdo, una dijo estar de

acuerdo y por último, dos personas dijeron estar en desacuerdo., a pesar de que la empresa se caracteriza por tener equipos nuevos o modelos no tan antiguos en buen estado.

**Tabla 11**

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
							
9	Herramientas o equipo de oficina necesario para realizar el trabajo	1		1			
		2	1				
		3	1				
		4				1	
		5				1	
		<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2015

Esta pregunta se refiere al equipo de oficina necesario para la realización del trabajo en la oficina, por ejemplo: escáner, fax, teléfono, calculadoras, etc., a lo cual dos personas están en total acuerdo de tener lo que necesitan, una persona está de acuerdo y dos personas indican estar en desacuerdo, lo cual muestra que carecen de alguna herramienta necesaria para la realización de sus actividades.

*Sección de ergonomía:* trata generalmente de espacios de trabajo físico, comodidad y la silla que es vital, por ser trabajo de escritorio al 99%.

**Tabla 12**

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
							
10	Suficiente espacio en el lugar de trabajo	1		1			
		2	1				
		3				1	
		4			1		
		5		1			
		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2015

Debido a que la ergonomía juega un papel importante en el área de trabajo, se consultó a las personas a las que se les aplicó el cuestionario si el lugar donde trabajan hay suficiente

espacio, a lo cual dos personas respondieron estar de acuerdo, otras dos personas tienen una posición neutral al respecto y una sola persona indicó estar en desacuerdo.

**Tabla 13**

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
							
11	Comodidad en el lugar de trabajo	1	1				
		2	1				
		3			1		
		4			1		
		5		1			
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2015

Se preguntó a las ejecutivas de ventas si consideran que en cuanto al tema de ergonomía, considera que su lugar de trabajo es cómodo para la realización de tareas, a lo cual una persona indicó estar totalmente de acuerdo, dos personas solamente de acuerdo, y dos personas se mantienen en una posición neutral.

**Tabla 14**

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
							
12	Adecuada silla de trabajo	1	1				
		2	1				
		3		1			
		4		1			
		5		1			
		<b>1</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2015

Definitivamente la silla es un elemento importante en el lugar de trabajo, y más aún para las personas que laboran en lo administrativo. En Proinsa se cuentan con sillas de este tipo, y los resultados se ven reflejados en las 4 personas que indican estar de acuerdo en este punto y una indica estar totalmente de acuerdo.

*Sección de creatividad e iniciativa:* en esta sección se toman en cuenta aspectos sobre la autonomía en la toma de decisiones como iniciativa, el aporte de ideas y la autorrealización.

**Tabla 15**

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
							
13	Autonomía suficiente para la toma de decisiones en el trabajo	1			1		
		2				1	
		3			1		
		4					1
		5	1				
		<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2015

La autonomía en la toma de decisiones en el trabajo es importante para conseguir mejores resultados. Por lo anterior, se consultó a las ejecutivas de ventas sobre esto y una persona respondió que está totalmente de acuerdo, una persona de manera neutral, una persona en desacuerdo y dos en total desacuerdo. Estas respuestas nos indican que hay desigualdad en la autonomía que cada una ejerce en su trabajo.

**Tabla 16**

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
							
14	Las ideas son escuchadas por el jefe o superiores	1			1		
		2		1			
		3				1	
		4					1
		5	1				
		<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2015

Para todo gerente es importante que los jefes y superiores escuchen a sus colaboradores, a lo cual una persona dijo estar totalmente de acuerdo, una persona neutral, dos personas indicaron estar en desacuerdo y una persona totalmente de acuerdo.

**Tabla 17**

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
							
15	Sentimiento de realizacion con su trabajo	1		1			
		2			1		
		3		1			
		4				1	
		5	1				
		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2015

Una necesidad básica es la de autorrealización en todos los ámbitos, y en el laboral, se consultó si se sentían realizadas con su trabajo, y como resultado se tiene que una persona se encuentra totalmente de acuerdo, una persona de acuerdo, una persona neutral y dos personas en desacuerdo.

*Sección de jefe, superiores y compañeros de trabajo:* en ésta se tratan aspectos generales sobre el respeto y convivencia entre compañeros de trabajo y superiores, trabajo en equipo, comunicación ascendente y nivel de exigencia.

**Tabla 18**

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
							
16	Respeto por parte de jefe y/o superiores en el trato hacia su persona	1	1				
		2				1	
		3				1	
		4					1
		5	1				
		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2015

Se consultó a las ejecutivas de ventas si sienten que reciben un trato respetuoso por su jefe y/o superiores , a lo que una persona indico que está totalmente de acuerdo, una persona de acuerdo, una persona en desacuerdo y dos personas en total desacuerdo.

**Tabla 19**

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
						
17	Adecuado nivel de exigencia por parte del jefe	1		1		
		2				1
		3			1	
		4				1
		5	1			
		<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015

Hoy en día debido a ritmo acelerado de la vida en general y no se diga también en el ámbito laboral, es importante preguntar si se recibe un nivel adecuado de exigencia por parte del jefe para la realización de sus labores, y las respuestas obtenidas son: una persona totalmente de acuerdo, una persona de manera neutral, una persona en desacuerdo y dos en total desacuerdo.

**Tabla 20**

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
						
18	Percepcion de trabajo en equipo con jefe y compañeros	1			1	
		2				1
		3	1			
		4				1
		5		1		
		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015

En el campo laboral es importante el trabajo en equipo, por lo que en esta oportunidad se preguntó a las ejecutivas de ventas si consideran que existe el trabajo en equipo entre sus jefes y compañeros de trabajo, a lo cual una persona indico estar totalmente de acuerdo, una persona de acuerdo, una persona en desacuerdo y dos personas en total desacuerdo.

**Tabla 21**

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
							
19	Comunicación con jefe	1		1			
		2			1		
		3				1	
		4					1
		5	1				
		<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2015

Se preguntó si las ejecutivas tienen comunicación con sus jefes, a lo que una persona indico estar totalmente de acuerdo, una persona tiene una opinión neutral, dos personas en desacuerdo y una en total desacuerdo.

**Tabla 22**

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
							
20	Armonía con compañeros de trabajo	1		1			
		2	1				
		3	1				
		4			1		
		5		1			
		<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2015

La armonía entre compañeros de trabajo es importante debido a número de horas que se pasan en la oficina, a lo que respondieron dos personas estar en total acuerdo, una persona de acuerdo, dos personas indican una opinión neutral.

*Sección de reconocimiento:* ésta abarca el tema de la igualdad entre hombres y mujeres para los puestos de trabajo y la promoción laboral.

**Tabla 23**

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
							
21	Percepcion de igualdad entre hombres y mujeres en los puestos de trabajo	1	1				
		2	1				
		3	1				
		4			1		
		5		1			
		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2015

También se preguntó sobre la percepción de igualdad entre hombres y mujeres en los puestos de trabajo a lo que dos personas indicaron estar en total acuerdo, dos personas de acuerdo y solamente una persona de manera neutral.

**Tabla 24**

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
							
22	Posibilidad de promocion laboral por buen rendimiento	1			1		
		2	1				
		3		1			
		4					1
		5		1			
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2015

Se preguntó si existe la posibilidad de una promoción laboral por un buen rendimiento en las laborales, a lo cual una persona indicó estar en total acuerdo, dos personas de acuerdo, una persona en desacuerdo y una en total desacuerdo.

*Sección de comunicación:* ésta sección está enfocada en la comunicación ascendente y descendente, la retroalimentación sobre el trabajo realizado y la información oportuna para la realización de labores.

**Tabla 25**

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
							
23	Buena comunicación entre jefes y subordinados	1			1		
		2	1				
		3			1		
		4					1
		5	1				
		0	2	1	1	1	

Fuente: Elaboración propia, 2015

Otro tema importante es acerca de la comunicación entre jefes y subordinados a lo que dos personas indican estar de acuerdo, una persona de manera neutral, una persona en desacuerdo y una en total desacuerdo.

**Tabla 26**

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	NO APLICA	
								
24	Buena comunicación entre compañeros	1			1			
		2		1				
		3					N/A RESPUESTA	
		4				1		
		5			1			
		0	0	2	2	0		

Fuente: Elaboración propia, 2015

Acerca de la comunicación entre compañeros se preguntó si existe de manera efectiva a lo que solamente respondieron únicamente cuatro personas, ya que una respuesta fue inválida

(debido a que dio dos respuestas al mismo ítem), dos personas de manera neutral, y dos en desacuerdo.

**Tabla 27**

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	NO APLICA
							
25	Conocimiento para saber a quien dirigirse cuando se tiene algun problema de trabajo o duda	1		1			
		2					N/A RESPUESTA
		3				1	
		4			1		
		5	1				
		<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2015

En el trabajo es importante tener claro a quién dirigirse cuando se tiene algún problema de trabajo o duda, a lo que una persona respondió estar en total acuerdo, dos indicaron una posición neutral, una persona dijo estar de acuerdo y se tuvo una respuesta no valida ya que dio dos respuestas al mismo ítem.

**Tabla 28**

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	NO APLICA
							
26	Retroalimentacion del jefe acerca del trabajo cuanto se hace bien o mal, de una manera profesional	1		1			
		2					SIN RESPUESTA
		3					SIN RESPUESTA
		4					1
		5	1				
		<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2015

Con respecto a la retroalimentación del jefe acerca del trabajo, en cuanto a si se hace bien o mal, de una manera profesional, una persona indico estar totalmente de acuerdo, una persona neutral, una persona en total desacuerdo y dos personas que no respondieron el ítem.

**Tabla 29**

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
							
27	Recepcion de informacion que se requiere para su trabajo, de manera oportuna	1		1			
		2		1			
		3	1				
		4				1	
		5		1			
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2015

Para la realización de las actividades laborales es importante recibir la oportuna y adecuada información a lo que una ejecutiva de ventas indicó estar totalmente de acuerdo, dos en acuerdo, una persona respondió neutral y una en desacuerdo.

*Sección de puesto de trabajo:* comprende preguntas como la experiencia laboral, capacitación, el sentirse valorado y descripción del puesto.

**Tabla 30**

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
						
28	Experiencia que posee la persona con relacion al puesto que ocupa en la empresa	1	1			
		2		1		
		3		1		
		4			1	
		5	1			
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015

Se preguntó si las ejecutivas tienen la experiencia laboral que va en relación al puesto que ocupa en la empresa, y solamente una persona respondió que está totalmente de acuerdo, dos de acuerdo y dos neutral.

**Tabla 31**

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
							
29	Personas que se sienten valoradas por el puesto de trabajo que ocupan	1			1		
		2			1		
		3			1		
		4					1
		5	1				
		<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2015

Se preguntó si las personas se sienten valoradas por el puesto de trabajo que ocupan a lo que una persona indico estar totalmente de acuerdo, una persona neutral, dos personas en desacuerdo y una totalmente en desacuerdo.

**Tabla 32**

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
							
30	Personas que cuentan con una descripción de su cargo por escrito y actualizado	1			1		
		2				1	
		3				1	
		4					1
		5				1	
		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2015

Se preguntó si las ejecutivas de ventas cuentan con una descripción de su cargo por escrito y que este actualizado, a lo que tres personas indicaron estar en desacuerdo y dos en total desacuerdo.

**Tabla 33**

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	NO APLICA
							
31	Personas que consideran que necesitan capacitacion en alguna area de su trabajo	1	1				
		2	1				
		3					SIN RESPUESTA
		4	1				
		5					1
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2015

La capacitación es importante que sea de manera constante para actualizar y adquirir nuevos conocimientos, por lo que se preguntó si las ejecutivas consideran que necesitan capacitación a lo que una persona dijo estar totalmente de acuerdo, dos personas de acuerdo, una persona en total desacuerdo y una persona no dio su respuesta.

*Sección de remuneración:* son preguntas generales sobre la opinión sobre la remuneración percibida.

**Tabla 34**

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
							
32	Personas que consideran que su trabajo es bien remunerado	1		1			
		2				1	
		3				1	
		4					1
		5			1		
		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2015

Se preguntó a las ejecutivas si consideran que su trabajo es bien remunerado a lo que dos personas indicaron una opinión neutral, una persona en desacuerdo y dos en total desacuerdo.

**Tabla 35**

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
							
33	Opinion sobre la existencia de igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro de la empresa	1		1			
		2		1			
		3		1			
		4				1	
		5	1				
		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2015

Se preguntó sobre qué opinan acerca de la existencia de la igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro de la empresa a lo que indico una persona estar de acuerdo, tres personas de manera neutral y una en desacuerdo.

### Entrevista a Recursos Humanos

Adicionalmente se hizo una entrevista a la Encargada de Recursos Humanos para conocer puntos claves, relacionados con el clima laboral, ya que este departamento es de suma importancia en este tema.

También se hizo la entrevista para tener una contraparte de las afirmaciones hechas por las Ejecutivas de Ventas y el Gerente de Ventas, para confirmar los temas tratados en los cuestionarios y entrevistas.

A continuación se presenta la matriz de sentido que muestra las preguntas realizadas a la Encargada de Recursos humanos:

**Tabla 36**

**Matriz de sentido de la entrevista a Encargada de Recursos Humanos**

<b>Matriz de sentido</b>		
<b>Instrumento</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Elemento de estudio</b>
<b>Entrevista</b>	<b>Encargada de Recursos Humanos</b>	<b>Evaluación de clima organizacional de la empresa productora de dulces Proinsa</b>
<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	
1. ¿Sabe cual es el clima organizacional de la empresa?	Clima agradable, tranquilo algunas veces y otras corrido y estresante, exigente.	
2. ¿Se realiza evaluación de desempeño a los empleados?	Únicamente se tienen mediciones de efectividad para el personal de producción, pero en administración, no, únicamente los jefes ven el desempeño de sus subordinados	
3. ¿Existe un sistema de incentivos para los colaboradores?	Entre los beneficios que se tienen, adicionales a los de ley están: los aumentos de sueldo anuales, los que se hacen en base al criterio de cada jefe, según el desempeño de los trabajadores, la cantidad también la determina el jefe a criterio	
4. ¿El departamento de ventas tiene incentivos adicionales, ejemplo comisiones, bonificaciones, premios, etc.?	No, ellos solo tienen los incentivos mencionados anteriormente. Por política de la empresa no se dan comisiones	
4. ¿Se tiene un plan de carrera dentro de la empresa, para que los colaboradores se desarrollen?	Es más común que los trabajadores de planta de producción tengan oportunidad de crecer o ascender de puesto. En el caso del personal de administración es más estable	
5. ¿Existe alguna medida o plan para la retención de talento?	No existe ningún plan específico	
6. ¿Realizan actividades para motivar a los trabajadores?	Anualmente se realiza una excursión anual en semana santa para trabajadores y sus familias (esposos e hijos), en donde se cubre el costo de habitación por 2 noches (para trabajador y familia), viáticos para alimentación (del trabajador únicamente) y transporte de ida y regreso.	

Fuente: Elaboración propia, 2016

## Capítulo 4

### 4. Discusión y análisis de resultados

Luego de haber realizado la investigación de clima organizacional en la empresa Proinsa, es necesario comparar las afirmaciones de los diferentes autores planteados en el marco teórico, con los resultados obtenidos. Los factores que se evaluaron fueron: Cultura Organizacional, Comportamiento Organizacional, Motivación, Jerarquías de Maslow, Teorías X y Y, Trabajo en Equipo, Comunicación, Liderazgo, Inteligencia Emocional, Condiciones Ambientales y Ergonomía.

Según indica Prado (2014) el clima organizacional corresponde a las percepciones compartidas de aspectos tales como políticas, prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales, que en el caso de Proinsa es una empresa formal, debido a que está constituida legalmente desde el año 2004 como una sociedad anónima.

Según Álvarez (2006), es más claro en su definición de clima organizacional, incluso el cuestionario y entrevista realizados concuerdan con este libro cuando dice que el clima organizacional influye significativamente en diferentes procesos y/o aspectos que ocurren en la relación del empleado con su jefe, entre los compañeros y la relación empleado-organización, como la comunicación, toma de decisiones, solución de problemas, manejo de conflictos, comportamientos, motivación y satisfacción, desempeño y resultados, que son claves en el comportamiento de los individuos.

Según Madrigal Torres (2009) se identifican cuatro modelos de comportamiento organizacional (cultura) que determinan la forma de lograr a los objetivos de la organización y el clima de trabajo. Los identificados en Proinsa por medio de los cuestionarios y la entrevista fueron:

- Se identifica al departamento de ventas con el modelo autocrático, debido que el Gerente de Ventas se considera como alguien que sabe lo que es mejor para la organización y sus colaboradoras, y también cree que el empleado debe ser dirigido, persuadido y empujado a alcanzar cierto nivel de desempeño. Esto se ve confirmado

en los resultados del cuestionario, donde las ejecutivas de ventas indicaron que sus ideas no son escuchadas o tomadas en cuenta. También tres respuestas indicaron que consideran no estar de acuerdo con el nivel de exigencia de sus jefes

- También se presentan rasgos del modelo de apoyo, en el cual el buen manejo de la empresa depende más que nada del liderazgo del directivo y de otros procesos de la organización que ayuden al empleado a que realice su trabajo, lo que le da una sensación de participación e involucramiento en las tareas de la organización, aunque esto se observa menos, ya que en las respuestas del cuestionario, tres de las ejecutivas indicaron que no tienen la suficiente autonomía para la toma de decisiones en su área de trabajo.

Como indica Newstrom (2011) en su libro, que la motivación del trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. Estas conductas se dirigirán al logro de una meta organizacional. En el cuestionario se hicieron algunas preguntas acerca de:

- Remuneración, a lo que la mayoría de las ejecutivas respondió estar en desacuerdo, lo cual se ve confirmado con la matriz de sentido de la entrevista realizada a Recursos Humanos, en donde indicó que el personal del departamento de Ventas no percibe comisiones, premios, incentivos adicionales, etc., únicamente están sujetos a la posibilidad de aumento anual, el cual queda a criterio del Gerente de Ventas quien expresó que ellas reciben lo adecuado
- La retroalimentación de parte de sus jefes, la cual una persona se mostró neutral en el cuestionario, una persona muy de acuerdo y otra en total desacuerdo, y dos que prefirieron no responder, lo que hace pensar que este tema no está claramente definido entre el grupo de trabajo. Sin embargo el Gerente de Ventas expresó que la retroalimentación las ejecutivas no están haciendo bien su trabajo, pero cuando sucede algo positivo, no es mencionado. Esto es lo que en parte tiene desmotivadas a las Ejecutivas de Ventas
- La armonía entre compañeros y jefes, se ve positiva en los resultados del cuestionario en el caso de las ejecutivas, pero la percepción del Gerente de Ventas es contraria

- Condiciones ambientales son favorables según los resultados obtenidos de todo el departamento de Ventas
- Autonomía para la toma de decisiones, se ve inclinada hacia el desacuerdo y esto se confirma con el tipo de clima que se mencionó anteriormente, caso contrario para el Gerente de Ventas que expresó que sí tiene suficiente autonomía

Todo lo anterior deja percibir que las Ejecutivas de Ventas se encuentran desmotivadas por los aspectos mencionados anteriormente, ya que además de no tener muchas oportunidades de superación económica, tampoco la tienen a nivel laboral debido a que no cuentan con un programa de plan de carrera o retención de talento.

Franklin Fincowsky & Krieger (2011) indica que la jerarquía de necesidades de Maslow es un modelo de gestión motivacional que surgió a mediados del siglo XX, como una nueva teoría basada en la idea de que los seres humanos, al igual que cualquier otro organismo biológico, trabajan con más eficacia cuando sus necesidades están satisfechas.

De acuerdo con Maslow las necesidades humanas se jerarquizan en primarias y secundarias por lo que según los resultados de la entrevista y los cuestionarios, se puede decir lo siguiente:

- Necesidades primarias
  - Fisiológicas. Con respecto a esto, en la sección de condiciones ambientales se preguntó acerca de la comodidad de las ejecutivas de ventas. Las respuestas se encuentran dispersas, por lo que no hay una tendencia definida. Acerca de la temperatura la mayor parte indicó que no está de acuerdo, situación que puede afectar a la persona en la realización de sus actividades, ya que si el clima es muy frío, se hace difícil trabajar con un abrigo puesto o bien hay personas que son alérgicas a los climas fríos, lo cual complica la salud de algunos.
- Necesidades secundarias
  - Sociales: esta es sobre la relación entre compañeros de trabajo, jefes y superiores, lo cual en Proinsa, para las ejecutivas de ventas algunas veces es difícil, ya que los demás departamentos tienen la imagen de que el

departamento de ventas los hace trabajar demás, pero los de ventas tienen la consigna de no dejar de vender ni una sola caja, por lo que concentran todos sus esfuerzos en realizar la venta, esto lo que causa es cierto enfrentamiento con los departamentos de producción y logística en especial, para que hagan excepciones y esfuerzos extras, lo que en ocasiones hace que la relación se torne tensa, debido a que algunas veces llegan a discusiones que son mediadas por el gerente general o de producción. En el cuestionario las ejecutivas indicaron que se llevan bien con sus compañeros de trabajo, ninguna estuvo en desacuerdo, pero sí tuvieron dos opiniones neutrales

- De estima: esto es sobre sentirse apreciados y valorados por lo que es o lo que se hace, a lo que se obtuvieron respuestas muy dispersas ya que tres personas respondieron en la sección de desacuerdo, una persona se quedó en una posición neutral, posiblemente por temor a responder que está en desacuerdo y únicamente una persona indicó estar totalmente de acuerdo. Esto también se relaciona con sentirse parte de la empresa, en esta parte la balanza se inclina a las respuestas de estar de acuerdo, una persona neutral y una en desacuerdo. Por lo que se puede percibir desigualdad en las opiniones dadas.
- Autorrealización: se relaciona con la pregunta sobre la posibilidad de promoción dentro de la empresa, a lo que lamentablemente tres personas indican estar en desacuerdo, incluso el gerente de ventas indicó que la promoción la ven como superación personal. Hay ejecutivas que llevan varios años esperando ser promovidas, pero esto no ha sucedido, lo cual les causa cierta frustración al no ver su meta alcanzada.

Según Franklin Fincowsky & Krieger (2011) indica sobre la teoría X y Y que hay una tipología de la motivación y comportamiento humano en el trato de los gerentes respecto de sus empleados, que se aplica en Proinsa, ya que en el cuestionario, las ejecutivas indican que no están de acuerdo con el nivel de exigencia por parte de su jefe, lo cual indica que el gerente no se siente seguro o confiado de la labor que realizan, es decir que piensa que si él no presiona, no van a trabajar. Como complemento de lo anterior, está el comentario que hizo

el gerente de ventas en su entrevista, quien indicó que las ejecutivas sólo se enfocan en el día a día.

Acerca del trabajo en equipo, Franklin Fincowsky & Krieger (2011) indica que un equipo es un grupo estructurado alrededor de criterios de productividad y eficiencia en el logro de metas. La opinión del gerente de ventas al respecto, en la empresa Proinsa, en el departamento de ventas, es que no se da siempre, por lo que es necesario reforzar esta área, para lograr alcanzar las metas y objetivos propuestos. En el caso de las ejecutivas están en el mismo sentir, ya que se les consultó si consideraban que se trabaja en equipo con jefe y compañeros de trabajo, a lo cual tres de ellas respondieron que no están de acuerdo y dos personas si están de acuerdo.

El trabajo en equipo también implica que los jefes o gerentes estén dispuestos a escuchar las ideas y apoyar las iniciativas de sus subordinados, así como lo indica Franklin Fincowsky & Krieger (2011), que el trabajo en equipo canaliza y promueve la participación del personal en la mejora de los procesos operativos de la organización, además fomenta la creatividad, la iniciativa y el aprendizaje organizacional. Sin embargo en Proinsa, al preguntarles a las ejecutivas si su jefe o superiores escuchan sus ideas, la mayoría mencionó que no está de acuerdo, sólo una persona indicó estar de acuerdo y una persona neutral.

Tanto en Proinsa como en cualquier otra empresa, la comunicación juega un papel importante. En el cuestionario aplicado a las ejecutivas se preguntó si tienen comunicación con su jefe a lo que la mayoría respondió no estar de acuerdo, una respuesta neutral y una solamente estuvo de acuerdo. Con respecto a la comunicación entre compañeros indicaron dos que están de acuerdo y dos respuestas neutrales y una no válida. Lo anterior refleja que hay una oportunidad de mejora en esta área, ya que como indica Madrigal Torres (2009) que la comunicación verbal como la no verbal desempeñan un papel importante en la interacción con los demás al satisfacer una de las necesidades primordiales del ser humano, que es ser aceptado y valorado por las personas que están a su alrededor. Lo anterior también está relacionado con una pregunta de la entrevista con el gerente de ventas en la que él indicó que a las ejecutivas les cuesta tener una comunicación fluida con él y entre sí.

Con respecto al liderazgo, en Proinsa se identificó que existe un liderazgo autocrático por parte del gerente de ventas, quien fue designado por el gerente general y actúa como jefe y toma las decisiones en nombre del grupo, como lo indica Franklin Fincowsky & Krieger (2011).

Inteligencia emocional es en pocas palabras, dominio propio (sobre las emociones), así como Madrigal Torres (2009) indica que cualquiera puede ponerse furioso, eso es fácil. Pero estar furioso con la persona correcta, con la intensidad correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto, y de la manera correcta, eso no es fácil.” En Proinsa se sabe que el gerente de ventas se molesta y pierde el control, lo que a veces lo lleva a levantar la voz al hablar, ya sea con las ejecutivas de ventas o los clientes. Esto se ve reforzado cuando se les consultó a las ejecutivas si su jefe o superiores los trataban con respeto a lo que tres personas indicaron que no estaban de acuerdo y dos personas indicaron si estar de acuerdo.

Con respecto a la evaluación de desempeño donde Chiavenato (2009) indica que es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización, se confirmó que no se realizan estas pruebas a todo el personal administrativo.

## Capítulo 5

### 5. Propuesta

#### Introducción de la propuesta

Mantener un clima favorable dentro de la empresa, significa estar dispuesto a realizar una inversión continua y a largo plazo, y los frutos de estos esfuerzos se ven reflejados en el logro de los objetivos del departamento de ventas que a su vez, contribuyen a los organizacionales, los cuales son lograr la mayor rentabilidad en la empresa por medio del aprovechamiento de todos los recursos humanos y materiales existentes, aplicando el principio de la austeridad y la buena mayordomía.

La propuesta se genera a partir de los objetivos de investigación y conclusiones obtenidas en la investigación, el departamento de Ventas de la empresa Proinsa, la cual se propone realizar con el apoyo del departamento de Recursos Humanos.

Dicha propuesta incluye cursos, seminarios, talleres y actividades internas y externas enfocadas en el personal del departamento de Ventas, quienes tienen una función esencial dentro de la empresa Proinsa.

#### Objetivo general de la propuesta

Proponer actividades, capacitaciones y programas para el apoyo de las áreas de oportunidad detectadas en la investigación: liderazgo, trabajo en equipo, motivación, comunicación, plan de desarrollo laboral.

#### Objetivos específicos

- Realizar programas que incluyan capacitaciones, talleres y actividades para reducir los problemas detectados en la investigación.
- Retroalimentar al personal sobre las oportunidades de mejora encontradas.
- Mejorar el clima laboral del departamento de Ventas.

A continuación en la siguiente tabla se presentan las propuestas para el mejoramiento del clima laboral, diseñados específicamente para el departamento de Ventas de la empresa Proinsa:

**Tabla 36**  
**Propuesta de mejora para el clima organizacional**

Propuesta	Responsable	Metodología	Periodicidad	Costo Anual
Programa de capacitación sobre comunicación	Encargada de Recursos Humanos	- Este programa estará dirigido al Gerente de Ventas y las Ejecutivas de Ventas - Incluir los elementos de la comunicación, barreras de comunicación, retroalimentación - Realizar dinámicas y actividades relacionadas con el tema	Semestral (1 hora durante 5 días)	Q 1,900
Programa de capacitación sobre liderazgo	Encargada de Recursos Humanos con el apoyo de la Asociación de Gerentes de Guatemala o Intecap (inscripción a un curso o seminario)	- Este programa estará dirigido al Gerente de Ventas - Incluir temas de inteligencia emocional, liderazgo, facultamiento y delegación - Dinámicas y actividades relacionadas con el tema	Anual	Q 2,250
Programa de capacitación sobre trabajo en equipo	Encargada de Recursos Humanos con el apoyo de la Asociación de Gerentes de Guatemala (inscripción a un curso o seminario)	- Este programa estará dirigido al Gerente de Ventas y las Ejecutivas de Ventas - Realizar actividades de recreación con enfoque en el trabajo en equipo (rallys, talleres, mañanas deportivas, etc.)	Trimestral	Q 8,500
Programa de motivación	Encargada de Recursos Humanos con el apoyo de la Asociación de Gerentes de Guatemala (inscripción a conferencia)	Este programa estará dirigido al Gerente de Ventas y las Ejecutivas de Ventas - Realizar taller sobre automotivación Reconocimiento a la ejecutiva que supere su meta de ventas - Reconocimiento a colaborador destacado - Implementación de buzón de sugerencias	Trimestral	Q 8,500
Plan de desarrollo laboral	Encargada de Recursos Humanos con el apoyo de la Asociación de Gerentes de Guatemala o Intecap (inscripción a un curso o seminario)	- Este plan estará dirigido al Gerente de Ventas y las Ejecutivas de Ventas - Realizar encuestas de clima laboral, para detectar nuevas oportunidades de mejora - Crear oportunidades de ascenso dentro de la empresa - Programar capacitaciones sobre temas específicos de Ventas para aumentar el rendimiento y ayudar al logro de objetivos de ventas	Semestral (1 hora durante 5 días)	Q 8,000
Propuesta de Plan de Incentivos adicionales	Encargada de Recursos Humanos	- Este plan estará dirigido a las Ejecutivas de Ventas - Revisar y ajustar el programa de aumentos anuales para incrementar el porcentaje - Realizar una propuesta de un plan de incentivos adicionales al departamento de Ventas. Ejemplo: premios, bonificaciones por productividad, etc.	Anual	Q 12,500

**Total inversión... Q 41,650**

Fuente: Elaboración propia, 2015

## Conclusiones

1. Se determinó que el tipo de clima es el agregado, debido a que éste hace referencia al conjunto de percepciones de una unidad de la empresa, en este caso al departamento de Ventas de Proinsa, que fue el objeto de estudio de la investigación.
2. Las consecuencias de las deficiencias del clima laboral del departamento de Ventas son:
  - Deficiencias en la comunicación ascendente y descendente, lo cual influye en el desempeño de sus labores, debido a que esto hace difícil la coordinación de las actividades y las tareas, lo que conlleva a no cumplir las metas y objetivos propuestos por la empresa y por el departamento.
  - El departamento de Ventas se ve afectado en liderazgo debido a que su Gerente de Ventas carece de inteligencia emocional para la resolución de conflictos, según lo reflejan las respuestas del cuestionario aplicado a las Ejecutivas de Ventas.
  - Los objetivos de trabajo del departamento de ventas no se cumplen debido a que no se trabaja en equipo, aunque el gerente de ventas se esfuerza por promoverlo
3. El clima laboral detectado en el departamento de Ventas incide directamente en el desempeño laboral de los colaboradores y afecta la relación con otros departamentos debido a lo siguiente:
  - Existe una oportunidad de mejora con respecto a la motivación, debido a que en el cuestionario se manifestaron negativos a pesar de que la mayoría tiene un sentimiento de pertenencia hacia la empresa.
  - Dentro de las necesidades de Maslow, la necesidad de autorrealización se encuentra baja según lo manifiestan las ejecutivas de ventas, ya que la mayoría

no se siente valorada con respecto a su puesto de trabajo y no están de acuerdo con la remuneración que perciben, confirmado por el departamento de Recurso Humanos que afirmó que no se cuenta con prestaciones adicionales como comisiones, premios, bonificaciones, etc., tampoco con un plan de carrera o retención de talento

## Referencias

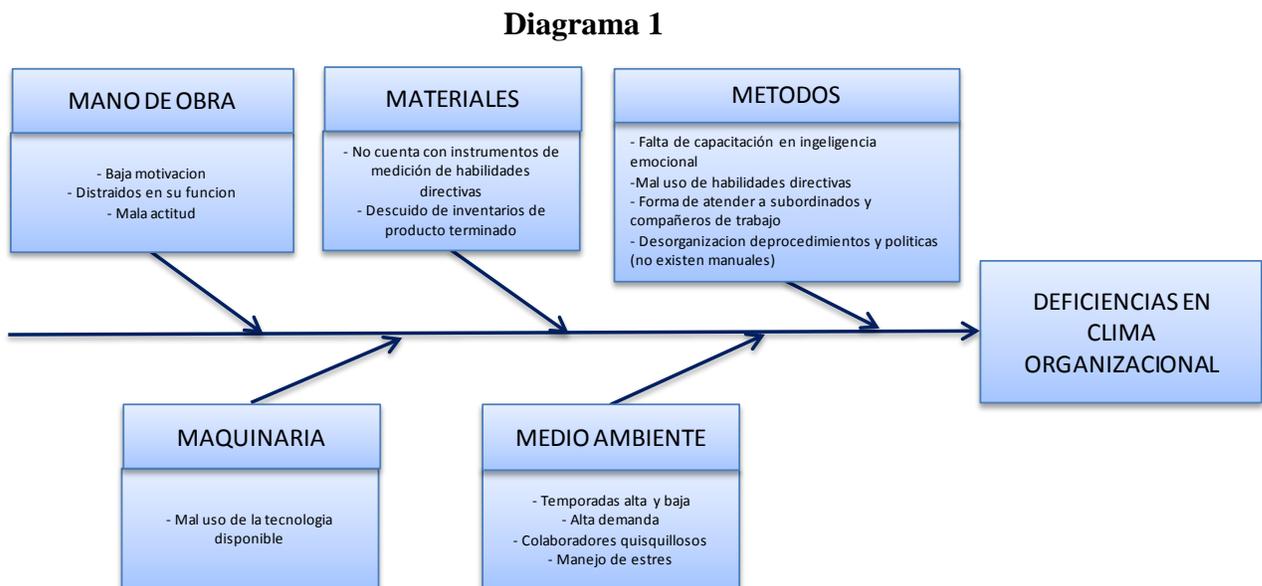
- Alvarez, C. E. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*. Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Chiang Vega, M., Martin Rodrigo, M. J., & Nuñez Partido, A. (2010). *Relaciones Entre el Clima Organizacional y la Satisfaccion Laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.
- deGerencia.com. (01 de 08 de 2015). *deGerencia.com*. Obtenido de [http://www.degerencia.com/tema/clima\\_organizacional](http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional)
- Franklin Fincowsky, E. B., & Krieger, M. J. (2011). *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina*. Mexico: Pearson Educacion.
- M.ED., N. F. (30 de julio de 2015). *Manual de Estilo de Publicaciones*. Obtenido de Biblioteca Hermano David Media Villa: [www.bibliotecahnodavidmediavilla.org](http://www.bibliotecahnodavidmediavilla.org)
- Madrigal Torres, B. E. (2009). *Habilidades Directivas*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Panamericana, U. (2015). *Manual de Estilo Para Elaborar Opciones de Egreso*. Guatemala.
- Panamericana, U. (01 de agosto de 2015). Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA-. *Guía de Tesis ACA 2015* . Guatemala.
- Prado, J. F. (2014). *Clima y Ambiente Organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. Mexico: El Manual Moderno.
- Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la investigación* . Mexico: McGraw Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

## **ANEXOS**

## SELECCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN POR MEDIO DEL DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Significa que al haber realizado el diagnóstico respectivo a la empresa Proinsa, específicamente en el departamento de Ventas, ya se es capaz de definir un problema para investigar a fondo sus causas y efectos, para luego proponer soluciones viables.

Para realizar lo anterior, se inicia con el diagrama de Pescado o también llamado Ishikawa, el cual visualiza las causas y efectos de los problemas de la empresa, como se puede observar a continuación en la figura 1:



Fuente: elaboración propia, julio 2015

## ESTADO DEL ARTE

Nombre del Documento	Manual de Estilo de Publicaciones
Autor	Nilda Figueroa M.ED.
Referencia bibliográfica	Figueroa, Manual de Estilo de Publicaciones, 2010
Palabra clave de búsqueda	Estilos de Redacción
Palabra clave del artículo	Publicaciones
Ubicación(dirección electrónica específica) y/o clasificación topográfica de la biblioteca donde se encuentra	<a href="http://www.bibliotecahnodavidmediavilla.org">www.bibliotecahnodavidmediavilla.org</a>
Descripción	Este manual nos establece los lineamientos a nivel mundial de cómo realizar las referencias bibliográficas y textuales para no caer en problemas legales.
Conceptos Abordados	Referencias bibliográficas, Citas textuales
Observaciones	

Fuente: elaboración propia, julio 2015

Nombre del Documento	Metodología de la investigación
Autor	Hernandez Sampieri, Roberto
Referencia bibliográfica	Sampieri, 2010 Metodología de la Investigación, Mac Graw Hill
Palabra clave de búsqueda	Metodología
Palabra clave del artículo	Investigación
Ubicación( dirección electrónica específica) y/o clasificación topográfica de la biblioteca donde se encuentra	<a href="http://www.freelibros.com">www.freelibros.com</a>
Descripción	Este Libro nos presenta los pasos que deben seguirse para realizar una investigación de manera eficiente.
Conceptos Abordados	Investigación cuantitativa, Planteamiento del problema.
Observaciones	

Fuente: elaboración propia, julio 2015

Nombre del Documento	Manual de Estilo Para Elaborar Opciones de Egreso
Autor	Universidad Panamericana
Referencia bibliográfica	Manual
Palabra clave de búsqueda	Manual de Estilo UPANA
Palabra clave del artículo	Manual de Estilo, septiembre 2013
Ubicación(dirección electrónica específica) y/o clasificación topográfica de la biblioteca donde se encuentra	<a href="http://www.upana.edu.gt/media/uploads/images">http://www.upana.edu.gt/media/uploads/images</a>
	/manual_de_estilo_upana.pdf
Descripción	El manual tiene como propósito establecer las normas de redacción y presentación de trabajos de tesis de la Universidad Panamericana.
Conceptos Abordados	Estructura del trabajo, reglas básicas de redacción, condiciones de redacción
Observaciones	

Fuente: elaboración propia, julio 2015

NOMBRE DEL DOCUMENTO	CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA. EL IMCOC: un metodo de analisis para su intervencion
AUTOR	CARLOS EDUARDO MENDEZ ALVAREZ
REFERENCIA BIBLIOGRAFICA	Mendez Alvarez, C. E. (Ed.). (2006). Clima Organizacional en Colombia: El IMCOC: un metodo de analisis para su intervencion. Colombia. Centro Editorial Universidad del Rosario
PALABRAS CLAVES DE BUSQUEDA	CLIMA ORGANIZACIONAL
PALABRAS CLAVES DEL ARTICULO	CLIMA ORGANIZACIONAL
UBICACIÓN (DIRECCION ELECTRONICA ESPECIFICA) Y/O CLASIFICACION TOPOGRAFICA DE LA BIBLIOTECA DONDE SE ENCUENTRA	<a href="https://books.google.es/books?id=qipFxpVbK1AC&amp;printsec=frontcover&amp;dq=clima+organizacional&amp;hl=en&amp;sa=X&amp;authuser=1#v=onepage&amp;q=clima%20organizacional&amp;f=false">https://books.google.es/books?id=qipFxpVbK1AC&amp;printsec=frontcover&amp;dq=clima+organizacional&amp;hl=en&amp;sa=X&amp;authuser=1#v=onepage&amp;q=clima%20organizacional&amp;f=false</a>
DESCRIPCION	Se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.
CONCEPTOS ABORDADOS	PERSPECTIVAS DE LA DEFINICION DE CLIMA ORGANIZACIONAL COMPONENTES METODOLOGIA DE LA MEDICION DE CLIMA INSTRUMENTO PARA MEDIR CLIMA
OBSERVACIONES	

Fuente: elaboración propia, julio 2015

NOMBRE DEL DOCUMENTO	RELACIONES ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCION LABORAL
AUTOR	MARGARITA CHIANG VEGA, MARIA JOSE MARTIN RODRIGO, ANTONIO NUÑEZ PARTIDO
REFERENCIA BIBLIOGRAFICA	CHIAN VEGA, M., MARTIN RODRIGO, M. J. & NUÑEZ PARTIDO, A. (2010). RELACIONES ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCION LABORAL. MADRID: UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS
PALABRAS CLAVES DE BUSQUEDA	CLIMA ORGANIZACIONAL
PALABRAS CLAVES DEL ARTICULO	CLIMA ORGANIZACIONAL
UBICACIÓN (DIRECCION ELECTRONICA ESPECIFICA) Y/O CLASIFICACION TOPOGRAFICA DE LA BIBLIOTECA DONDE SE ENCUENTRA	<a href="https://books.google.es/books?id=v_sFY1XRFaIC&amp;dq=clima+organizacion&amp;source=gbs_navlinks_s">https://books.google.es/books?id=v_sFY1XRFaIC&amp;dq=clima+organizacion&amp;source=gbs_navlinks_s</a>
DESCRIPCION	El estudio del clima organizacional aporta conocimientos fundamentales para la comprensión de las relaciones laborales y para la calidad y eficiencia de la acción organizativa. En estos dominios, la influencia de variables actitudinales, tales como la satisfacción laboral y, de ciertas variables personales, como la autoeficacia, pueden tener una acción preponderante sobre la interacción social que se desarrolla entre los distintos actores que componen las organizaciones y por ello, sobre los resultados obtenidos en el trabajo. La aportación más relevante y convergente en estas investigaciones señala que es más probable obtener mejores resultados laborales en: alto desempeño, compromiso o cooperación, cuando las personas se sienten parte de un grupo de trabajo con un clima organizacional satisfactorio, cuando perciben que tienen las competencias adecuadas para desarrollar su trabajo y cuando son recompensadas y reconocidas como agentes significativos de los resultados organizacionales.
CONCEPTOS ABORDADOS	CLIMA SOCIAL, CULTURA, SATISFACCION LABORAL, CLIMA ORGANIZACIONAL
OBSERVACIONES	

Fuente: elaboración propia, julio 2015

NOMBRE DEL DOCUMENTO	CLIMA Y AMBIENTE ORGANIZACIONAL: TRABAJO, SALUD Y FACTORES PSICOSOCIALES
AUTOR	JESUS FELIPE URIBE PRADO
REFERENCIA BIBLIOGRAFICA	URIBE PRADO, J. F. (ED.). (2014). CLIMA Y AMBIENTE ORGANIZACIONAL: TRABAJO, SALUDO Y FACTORES PSICOSOCIALES. MEXICO. EDITORIAL EL MANUAL MODERNO
PALABRAS CLAVES DE BUSQUEDA	CLIMA ORGANIZACIONAL
PALABRAS CLAVES DEL ARTICULO	CLIMA ORGANIZACIONAL
UBICACIÓN (DIRECCION ELECTRONICA ESPECIFICA) Y/O CLASIFICACION TOPOGRAFICA DE LA BIBLIOTECA DONDE SE ENCUENTRA	<a href="http://www.books.google.es">www.books.google.es</a>
DESCRIPCION	De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) "Los factores psicosociales en el empleo son complejos y difíciles de entender, dado que representan el conjunto de las percepciones y experiencias del trabajador y abarcan muchos aspectos", entre ellos el trabajo y su composición, los ambientes y climas dentro y fuera de las organizaciones y, la salud de los trabajadores.
CONCEPTOS ABORDADOS	TRABAJO, PSICOLOGIA DE LA SALUD OCUPACIONAL, CONSECUENCIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
OBSERVACIONES	

Fuente: elaboración propia, julio 2015