

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA -CIEPs-
“MAYRA GUTIÉRREZ”

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large, circular emblem. It features a central shield with a figure on horseback, a crown, and various symbols. The shield is surrounded by a circular border containing the Latin text "ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACCADIA COACTEMALISTIS INTER CETERAS".

“ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL
DEL PERSONAL DE VENTAS EN PADES, S.A.”

ROCÍO DE MARÍA LÓPEZ PÉREZ
NERY ADOLFO CASTILLO HERNÁNDEZ

GUATEMALA, MAYO DE 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA -CIEPs-
“MAYRA GUTIÉRREZ”

“ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL
DEL PERSONAL DE VENTAS EN PADES, S.A.”

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE
CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

POR

ROCÍO DE MARÍA LÓPEZ PÉREZ
NERY ADOLFO CASTILLO HERNÁNDEZ

PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE

PSICÓLOGOS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADOS

GUATEMALA, MAYO DE 2018

CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

M.A. MYNOR ESTUARDO LEMUS URBINA
DIRECTOR

LICENCIADA JULIA ALICIA RAMÍREZ ORIZÁBAL
SECRETARIA

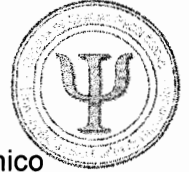
LICENCIADA KARLA AMPARO CARRERA VELA
LICENCIADA CLAUDIA JUDITT FLORES QUINTANA
REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES

PABLO JOSUÉ MORA TELLO
MARIO ESTUARDO SITAVÍ SEMEYÁ
REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

LICENCIADA LIDEY MAGALY PORTILLO PORTILLO
REPRESENTANTE DE LOS EGRESADOS



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



c.c. Control Académico
CIEPs.
Reg.0169-2015
CODIPs. 889-2018

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

22 de marzo de 2018

Estudiantes
Nery Adolfo Castillo Hernández
Rocio de María López Pérez
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto DÉCIMO NOVENO (19º.) del Acta VEINTIDÓS GUIÓN DOS MIL DIECIOCHO (22-2018), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 22 de marzo de 2018, que copiado literalmente dice:

DÉCIMO NOVENO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **“ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE VENTAS EN PADES, S.A.”**, de la carrera de **Licenciatura en Psicología**, realizado por:

Nery Adolfo Castillo Hernández
Rocio de María López Pérez

CARNÉ No. 2004-16324
CARNÉ No. 2003-13998

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Mgtr. Roberto López Plaza, y revisado por la Licenciada Ninfa Cruz Oliva. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los Trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizabal
SECRETARIA



/Gaby



INFORME FINAL

Guatemala, 15 de marzo de 2018

Señores
 Consejo Directivo
 Escuela de Ciencias Psicológicas
 Centro Universitario Metropolitano

Me dirijo a ustedes para informarles que la licenciada **Ninfa Cruz Oliva** ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

“ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE VENTAS EN PADES, S.A.”.

ESTUDIANTES:
 Nery Adolfo Castillo Hernández
 Rocio de María López Pérez

DPI. No.
 2384820490101
 1582621310101

CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado el 09 de noviembre de 2017 por el Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. Se recibieron documentos originales completos el 15 de marzo de 2018, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN**.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑADA A TODOS”

Licenciado Rafael Estuardo Espinoza Méndez
Coordinador
 Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs.
 “Mayra Gutiérrez”



Centro Universitario Metropolitano -CUM- Edificio “A”
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Guatemala, C.A. Teléfono: 24187530



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**



**CIEPs. 008-2018
REG. 0169-2015**

Guatemala, 15 de marzo de 2018

**Licenciado Rafael Estuardo Espinoza Méndez
Coordinador
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs
Escuela de Ciencias Psicológicas**

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

“ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE VENTAS EN PADES, S.A.”.

ESTUDIANTES:

**Nery Adolfo Castillo Hernández
Rocio de María López Pérez**

DPL. No.

**2384820490101
1582621310101**

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 09 de noviembre de 2017, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑADA A TODOS”

**Licenciada Nnfa Cruz Oliva
DOCENTE REVISORA**



**Centro Universitario Metropolitano -CUM- Edificio “A”
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Guatemala, C.A. Teléfono: 24187530**

c. archivo

Guatemala, agosto de 2017

Licenciada

Miriam Elizabeth Ponce Ponce

Coordinadora

Centro de Investigaciones en Psicología -CIEP's-

"Mayra Gutiérrez"

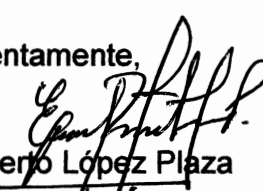
Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del informe final de investigación "Análisis y mejora de la satisfacción laboral del personal de ventas en Pades, S.A." realizado por los estudiantes ROCIO DE MARIA LOPEZ PEREZ, CARNÉ 2003-13998 Y NERY ADOLFO CASTILLO HERNANDEZ, CARNÉ 2004-16324.

El trabajo fue realizado a partir del 15 de abril de 2015 hasta el 5 de agosto de 2017.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,


Mgtr. Roberto López Plaza

Psicólogo General

Colegiado No. 5773

Asesor de contenido

Lic. Roberto López Plaza
Psicólogo General
Colegiado No. 5773



Distribuidora PADES, S.A.
18 Avenida 38-24, Zona 12
Ciudad de Guatemala, C.A.
Teléfono (502) 2427-1800

Guatemala, 1 de agosto de 2016

Licenciada

Miriam Elizabeth Ponce Ponce

Coordinadora

Centro de Investigaciones en Psicología -CIEP's-
"Mayra Gutiérrez"

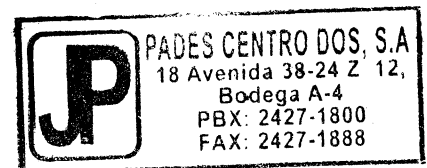
Deseándole éxitos al frente de sus labores, por este medio le informo que los estudiantes Rocío de María López Pérez, con carné 2003-13998 y Nery Adolfo Castillo Hernández, con carné 2004-16324 realizó en esta institución Encuestas de clima laboral, Grupo Focal, Test de Actitudes y Cuestionario de Frases de Completación a 69 colaboradores del área de ventas comprendido desde el 1 de Junio al 15 de julio de 2016 en horario de 16:00 a 20:00 horas.

Los estudiantes en mención cumplieron con lo estipulado en su proyecto de investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,

Juan Manuel Mendez Molina
Gerente Comercial y Ventas



PADRINOS DE GRADUACIÓN

POR: ROCÍO DE MARÍA LÓPEZ PÉREZ

IRIS VALESKA MARROQUÍN BRAVO
LICENCIADA EN CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES
ABOGADA Y NOTARIA
COLEGIADO ACTIVO No. 22904

VERÓNICA ISABEL MORALES GONZÁLEZ
PSICÓLOGA GENERAL
COLEGIADO ACTIVO No. 2019

POR: NERY ADOLFO CASTILLO HERNÁNDEZ

CARLOS EDUARDO IZAGUIRRE GUERRERO
LICENCIADO EN NUTRICIÓN
COLEGIADO ACTIVO No. 3457

ERICK FERNANDO RAMÍREZ REYNOSO
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
COLEGIADO ACTIVO No. 4825

ACTO QUE DEDICO A:

Dios: gracias por todo lo que me brindas ya que sin ti este logro no fuera posible.

Padres: por el amor y apoyo. Fueron aliciente para culminar con esta etapa.

Esas personas que me brindan su amistad, confianza y amor. Su apoyo me motiva para continuar a pesar de las adversidades. Amigos los quiero y a mi novio Juan Manuel Méndez de manera especial por su ayuda y apoyo en este proceso.

Nery Castillo, decidimos emprender este proyecto juntos del cual me siento muy orgullosa y feliz. Por los momentos, alegrías, tristezas y frustraciones que pasamos juntos, esto nos hizo crecer como personas y profesionales.

La universidad de San Carlos y Escuela de Ciencias Psicológicas: por brindarme la formación necesaria para ser una profesional de éxito.

Revisora y asesor: por brindarme los lineamientos necesarios de aprendizaje y aportarme sus experiencias.

Grupo Pades S.A., por brindarme la oportunidad de realizar esta investigación, agradeciendo su apoyo.

Por: Rocío de María López Pérez

ACTO QUE DEDICO A:

Dios: por estar siempre presente en cada etapa de este proceso.

Mi madre: por ser el motor que me impulsó en cada etapa cuando más lo necesitaba mediante palabras de aliento y por darme la fuerza suficiente para no declinar.

Mi hermano: por darme el apoyo moral ante cada situación durante estos años de arduo trabajo y ser ejemplo de dedicación.

Mi amiga y compañera de investigación: Rocío, eres una persona sin igual y me enorgullece llegar hasta aquí contigo.

Mis amigos: porque sin ellos no tuviera alegrías y momentos que me dieron fuerza para llegar hasta aquí.

La Universidad de San Carlos: por ser la institución educativa que me permitió crecer y desarrollar el enfoque social.

La Escuela de Ciencias Psicológicas: por brindarme las herramientas necesarias que desarrollaron mi enfoque humano.

Mi revisora y asesor: por brindarme los lineamientos y guía necesaria de aprendizaje y por aportar sus experiencias a mi vida.

Por: Nery Adolfo Castillo Hernández

ÍNDICE

	Pág.
Resumen	
Prólogo	
CAPÍTULO I	
Planteamiento del problema y marco teórico	
1.1 Planteamiento del problema.....	4
1.2 Objetivos.....	7
1.3 Marco teórico.....	8
1.3.1 Antecedentes.....	8
1.3.2 Organización.....	11
1.3.3 Necesidades y satisfacción.....	12
1.3.5 Satisfacción laboral.....	17
1.3.6 Modelo dinámico de la satisfacción laboral.....	26
1.3.7 Motivación e incentivos.....	27
CAPÍTULO II	
Técnicas e instrumentos	
2.1 Enfoque y modelo de la investigación.....	33
2.2 Técnicas.....	33
2.1.1 Técnicas de muestreo.....	33
2.2.2 Técnicas de recolección de datos.....	33
2.2.3 Técnicas de análisis de datos.....	34
2.3 Instrumentos.....	34
2.4 Operacionalización de los objetivos.....	37
CAPÍTULO III	
Presentación, análisis de los resultados	
3.1 Características del lugar y la muestra.....	38
3.2 Presentación de análisis y resultados.....	39
3.3 Análisis general.....	54

CAPÍTULO IV

Conclusiones y recomendaciones

4.1 Conclusiones.....	58
4.2 Recomendaciones.....	59
Bibliografía.....	60
Anexos	

RESUMEN

“Análisis y propuesta de mejora en la satisfacción laboral del personal de ventas en Pades, S.A.”

Autores: Rocío de María López Pérez
Nery Adolfo Castillo Hernández

El objetivo general de la presente investigación fue determinar cuáles eran las condiciones organizacionales que promueven la insatisfacción laboral e identificar las condiciones personales que influyen en la insatisfacción laboral, así como identificar las actitudes respecto al puesto de trabajo. Esto permitió elaborar una propuesta de mejora de la satisfacción laboral que permitiera incrementarla. La información se recopiló a través de instrumentos como la encuesta de clima laboral, el test de aptitudes, un cuestionario de frases de completación y se hizo uso de la técnica de grupo focal.

En este sentido, en el presente informe se da respuesta a las siguientes interrogantes: ¿cuál es la percepción de satisfacción laboral del personal de ventas de Pades, S.A.?, ¿cuáles son actitudes personales en los colaboradores del departamento de ventas en Pades, S.A.? ¿qué papel juega la satisfacción del colaborador en el rendimiento laboral? y ¿cuáles son las condiciones laborales actualmente en el departamento de ventas en Pades, S. A.?

El estudio concluye con que los colaboradores del área de ventas de Pades, S.A. no están altamente satisfechos con las actividades que realizan, lo que puede generar un estancamiento en relación con el alcance de metas organizacionales y objetivos personales.

PRÓLOGO

Una de las tareas importantes de toda organización debería ser el análisis, desarrollo y el fomento de la satisfacción del capital humano debido a la importancia de éste en el cumplimiento de los objetivos y metas de la misma. Sin embargo son muy pocas las empresas que le dan un espacio y le asignan un recurso monetario así como de tiempo a este aspecto tan fundamental dentro de las relaciones laborales de las organizaciones.

Pades, S.A., es una empresa que como parte de su responsabilidad social y empresarial posibilitó la presente investigación dentro de la organización; por lo tanto, esta propuesta llegó en un buen momento ya que se buscaban opciones para la mejora del clima organizacional por medio de la tercerización de servicios.

Para mejorar la dinámica relacional entre los colaboradores, los autores de la presente investigación realizaron un acercamiento a la organización y un trabajo de campo que permitió identificar la problemática manifiesta y latente dentro de las dinámicas relacionales para promover una herramienta que contribuya a mejorar esa situación, esto con el fin de erradicar desacuerdos entre el trabajo que se realiza y el colaborador. Por lo tanto, una de las contribuciones de la presente investigación a la organización Pades, S.A, fue la realización del análisis de clima organizacional y la propuesta de un plan de acción para mejorarlo en conjunto con la satisfacción laboral. Dicho análisis indudablemente será una herramienta fundamental para alcanzar el logro empresarial.

El presente estudio también evidencia que aunque únicamente se haya hecho un análisis y la propuesta de mejora de la satisfacción laboral, se deben tomar en cuenta otras áreas fundamentales como el liderazgo, la comunicación organizacional, la identificación con la empresa, el trabajo en equipo, el desarrollo, la capacitación, la motivación, el reconocimiento y actitudes de los colaboradores para la mejora de la satisfacción; ya que son elementos que se consideran pilares fundamentales y que inciden positivamente en la construcción de la satisfacción

del colaborador. Tomando esto en cuenta en el clima laboral intervienen todos los elementos subjetivos y objetivos que contribuyen a que la persona se desarrolle adecuadamente dentro de su espacio de trabajo, aportando aspectos positivos al rendimiento laboral y mejora en las relaciones interpersonales. Por lo tanto con base a estos indicadores se elaboró una propuesta efectiva y práctica para mejorar el clima laboral que aporte soluciones y planes de acción a implementar en el área de ventas, con el objetivo de crear un ambiente y una atmósfera agradable.

La herramienta que se presenta podrá fomentar la estabilidad laboral y emocional a través de un reconocimiento adecuado y que la organización posea un sistema de recompensa que generarán el bienestar.

A través de la presente investigación se evidencia que la organización refleja la existencia del fomento de una satisfacción laboral en el área de ventas en Pades, S.A., a través del cuadro de honor del equipo de ventas, sin embargo, eso no constituye un plan estructurado de reconocimientos e incentivos donde el empleado se sienta valorado y parte fundamental de la empresa. Por lo que se espera que este estudio aporte elementos significativos que favorezcan ese espacio dentro de la organización.

El estudio del clima laboral que se realizó por medio de la presente investigación tiene su enfoque en la Psicología Industrial y en la teoría de las necesidades de Abraham Maslow, eso no significa que la sociología, la antropología y la filosofía no estén inmersas en el análisis de las categorías evaluadas en el presente estudio y desde estas disciplinas se aporten fundamentos y perspectivas oportunas en relación a este trabajo.

Sin lugar a dudas esto fue posible gracias a la ayuda y apoyo de las autoridades institucionales que brindaron un espacio dentro del horario laboral, además se contó con el apoyo de los departamentos de recursos humanos, finanzas, bodega, logística e informática. A todos ellos muchas gracias por formar parte de la presente investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

1.1 Planteamiento del problema

En Guatemala se pueden identificar empresas con distintos giros, es decir mercados y objetivos diferentes con una gran variedad de prácticas laborales, entre los que cabe destacar agrícolas, textiles, financieras, tecnológicas, etc., debido a esta diversidad, cada una actúa de manera propia para optimizar sus recursos y obedecer a la demanda del sector al cual brinda el servicio; por tanto, la administración del área organizacional, ambiental y tecnológica que será utilizada en las organizaciones es fundamental. En la medida que estos factores sean modificados por la cultura institucional o la actualización de las tendencias en el mercado laboral, la administración mostrará cambios significativos.

Los líderes, jefes, supervisores y encargados de personal con el deseo de generar una fuerza laboral energizada deben comenzar por cortar incluso con patrones con los que han sido criados para poder fomentar relaciones sanas. Las relaciones desde estos puestos deben estar orientadas al alcance de objetivos y mejorar la satisfacción del personal para poder alcanzar los mismos.

En la medida que las organizaciones ofrezcan a su capital humano un equilibrio que logre el beneficio común o lo que en el área industrial se denomina un ganar-ganar, las personas no se verán obligadas a realizar la tarea sino que estarán comprometidas e identificadas generando un punto sinérgico fundamental para el desarrollo organizacional.

Tomando en cuenta la importancia del espacio de trabajo la gestión del área de recursos humanos se ha enfocado en diversos momentos al alcance de ese compromiso e identificación con la organización, en el que la satisfacción laboral desempeña un rol importante. La ausencia de este sentimiento en el área de trabajo conlleva serias complicaciones para quien la experimenta y para la organización. Una de las principales consecuencias puede ser la rotación de

personal, conocido este fenómeno como “*el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella*”¹, perdiendo así a talentos humanos significativos para la empresa, así mismo, la rotación de personal implica no sólo la pérdida de recursos, sino que también genera inestabilidad en el personal que permanece, creando un ambiente de desconfianza e inseguridad que puede llegar a afectar las diversas esferas del individuo.

La ausencia de satisfacción laboral también puede ser consecuencia de ausentismo, retrasos en horarios laborales, incremento de errores en el espacio laboral, actitud apática, dinámica relacional inestable, desmotivación, falta de compromiso.

Todos estos factores tienen implicaciones en la organización. Esos malestares internos del empleado y manifiestos en el ambiente laboral inciden desfavorablemente en la productividad, en el compromiso y en la estabilidad de la empresa. El compromiso y la lealtad de los colaboradores se resiente. La credibilidad y el cumplimiento en servicio al cliente pueden verse afectados. La valoración de las capacidades personales se pueden ver comprometidas.

Hablar de malestares internos en los colaboradores es importante, el personal insatisfecho experimenta diversas emociones negativas como frustración y enojo debido a ciertas circunstancias de las cuales no está de acuerdo; esto conlleva a cambios en el estado de ánimo generando inestabilidad, ansiedad, estrés y preocupación con respecto a qué decisiones tomar. Evidentemente estas son características de la insatisfacción laboral por las implicaciones en la ausencia del gusto por el trabajo ya que este no permite desarrollar tranquilidad dentro del lugar de trabajo.

El espacio de trabajo debe propiciar no solo una remuneración económica sino también el reconocimiento personal de las capacidades, la posibilidad de

¹Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos humanos”. Quinta edición. Colombia: Editorial McGraw Hill. 2001. p.189. ISBN 958-41-0037-8.

mejora y satisfacción en el ámbito familiar y social y en sí, en la calidad de vida. La ausencia de una satisfacción laboral tiene serias implicaciones en lo antes mencionado y no permite el fomento de una seguridad personal. Es en este sentido que las condiciones, el reconocimiento y la motivación laboral juegan un papel trascendental ya que las funciones del trabajo son lo suficientemente exigentes como para añadir una sensación de desconfianza e inestabilidad; por ende la importancia de elaborar una propuesta que contenga planes de acción que fomente tanto el desarrollo personal como organizacional respondiendo a las siguientes interrogantes: ¿cuáles son las condiciones laborales actualmente en el departamento de ventas en Pades, S. A.?, ¿cuál es la percepción de satisfacción laboral del personal de ventas en Pades, S.A.?, ¿qué papel juega la satisfacción del colaborador en el rendimiento laboral?.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo general

- Determinar cuáles son las condiciones organizacionales que promueven la insatisfacción laboral en Pades S.A.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar cuáles son las condiciones personales que promueven la insatisfacción laboral en Pades S.A.
- Reconocer las actitudes a nivel personal respecto al puesto de trabajo.
- Proponer estrategias que contribuyan con el alcance de la satisfacción laboral en los colaboradores de Pades S.A.; con base en los hallazgos del estudio.

1.3 MARCO TEÓRICO

1.3.1 Antecedentes

Con la llegada de la era industrial ingresó la tecnología por medio de maquinaria que optimiza la producción reduciendo la fuerza de trabajo humano y disminuyendo el trabajo artesanal, lo que generó una mayor complejidad a las relaciones personales del entorno laboral. Surgió la necesidad de combinar ambas partes, es decir, la parte manual con la parte tecnológica, fusionándolos de tal manera que tuviera como objetivo el incremento de la productividad, para ello tuvieron que capacitar técnicamente a las personas para que pudieran desenvolverse en actividades específicas y más complejas.

Dadas estas circunstancias cobró importancia el ¿cómo se lograría un equilibrio entre la empresa y su personal?, inició la regulación en los derechos laborales que regían el bienestar de los colaboradores dentro de las empresas, así como sus responsabilidades y obligaciones. Estos acontecimientos iniciaron el interés por saber ¿qué motivaba a la persona para realizar su trabajo?, ¿cómo influía su ambiente laboral y su satisfacción personal?, este fue un paso relevante en la evolución de la industria, desde aquí cobró importancia el papel de la motivación, ésta, actualmente se evidenció que juega un papel importante con el grado de eficacia y eficiencia del colaborador, relacionando también aspectos positivos que tuvieron relación directa con el clima laboral.

A raíz de ello era inevitable que los lugares donde las personas ejercieron un papel bajo actividades y funciones específicas, en las empresas, no iniciaran acciones como el preocuparse en observar y estudiar a la persona dentro sus ambientes laborales, dándose cuenta que esa persona constituía un todo, y que encerraba conductas, necesidades, deseos, intereses, etc., fundamentales para hacer sentir al colaborador alguien satisfecho en base a lo que el ambiente laboral le ofrecía.

Dicho lo anterior, Guatemala no fue la excepción, esta tendencia con el tiempo generó mayor interés en el sector empresarial, buscando alcanzar la eficiencia y la estabilidad laboral. Por medio de la satisfacción del colaborador; se han hecho investigaciones recientes en la Universidad de San Carlos de Guatemala, y en la Escuela de Ciencias Psicológicas con respecto a este tema, las cuales se detallan a continuación:

Un primer estudio, la tesis titulada: “Propuesta de un manual de técnicas de motivación intrínseca para incrementar la satisfacción laboral” fue elaborada por Rodemiro Marroquín y Gladys Saucedo en junio 2011 que hace referencia que los factores internos juegan un papel importante en la realización de cualquier actividad productiva de las personas, principalmente expresados por medio del desempeño laboral. También argumentan que, en base a los factores y motivos internos es como se percibe a sí mismo y a los demás el sujeto, en consecuencia, los causantes de su conducta en el trabajo. El objetivo fundamental de la tesis fue proporcionar un manual con técnicas de motivación intrínseca con el fin de incrementar el nivel de satisfacción de los colaboradores.

También se cita el trabajo de tesis denominado: “Factores influyentes en la satisfacción laboral que determinan el desempeño laboral del personal del área administrativa de la empresa GPO Gigantografías”, elaborada por Andrea Muñiz en octubre 2012; en dicha investigación se hace referencia a la importancia de los factores internos y externos que influyen en la satisfacción laboral, además de cómo estos determinan el desempeño laboral para que el individuo alcance lo que considere necesario y deseable, dándole un papel importante a la motivación dentro del desarrollo organizacional.

Se incluye además el trabajo de tesis: “Factores que influyen en el personal administrativo, (estudio exploratorio en restaurantes, 2012)”, la cual se elaboró por Maria Pineda y Maria López; las autoras consideraron la satisfacción laboral como una condición esencial para mantener su salud mental y a la vez como fuente principal de motivación. Se investigó en el restaurante de comida rápida Subway,

sobre los factores que influyen en la satisfacción o insatisfacción, en métodos de reconocimiento, responsabilidad, capacidades de promoción, los aspectos físicos, relaciones laborales, estabilidad, etc. A modo de conclusión se llegó a definir que la mayoría de los eventos de satisfacción laboral fueron generados por factores internos como reconocimiento y que los factores externos no evidenciaron insatisfacción, pero tampoco elevan la misma.

Son interesantes los diversos estudios y el creciente interés por indagar y profundizar en el tema, mencionar la situación que atraviesan las empresas donde los sueldos son voluminosos, generalmente se han detectado fallas en el manejo y administración, y como resultado afectaron el reconocimiento, se pudo llegar a ver a los colaboradores desalentados, con falta de deseo a trabajar, resaltando entonces que, si bien el aspecto monetario es importante, no significa que lo sea del todo.

Esto indica que si la compañía comete errores gerenciales que tiene que ver con el personal, los problemas que esto conlleva no podrían ser solucionados con una herramienta sencilla, el aumento de sueldo, sino con una que indague y profundice en las causas, como lo puede ser la elaboración de una evaluación crítica-objetiva que abarque distintos puntos de vista, y en trabajo de equipo con los gerentes para mejorar el clima laboral, en cierto punto se pudo detectar que la falta de reconocimiento causa efectos negativos, por ejemplo, la baja en el entusiasmo de un colaborador, cometiendo errores, transformándose en una persona incrédula, llegando a pensar que es inútil esforzarse porque nadie lo notará, perjudicando así la gestión gerencial.

Este tema no se tomó a la ligera, ya que no sólo estaba involucrada la empresa, sino la persona que en ella se desenvolvía y que día con día pasa horas en el ambiente laboral; se debió prestar atención a los aspectos emocionales que impactan fuertemente en la salud mental del colaborador.

1.3.2 Organizaciones

El ser humano se relaciona e interacciona con las personas y su entorno, y este a la vez interactúa con diferentes organizaciones ya que por medio de esta se pueden cumplir o se vuelve un medio para satisfacer necesidades específicas que pueden ser económicas, espirituales, emocionales, intelectuales, etc.

Se puede definir organización como *“un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formadas por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella”*². Estas, las organizaciones, plantean una interacción de acciones con un fin específico, para lograr metas y objetivos en común con ayuda del talento humano y su disposición, su adecuada gestión en relación a este, las cuales cumplen funciones especializadas.

Las empresas cuentan con una estructura jerárquica, como lo son directivos, gerentes y jefes de área, que se deben encargar de conocer las actitudes, habilidades, propósitos y cualidades del personal a su cargo, logrando así un balance entre exigencia y entendimiento que puede beneficiar el clima laboral. Fue importante tomar en cuenta que la función de los dirigentes no es sólo conocer sino optimizar e innovar en las técnicas y procedimientos que se aplican día a día para hacer sentir al empleado parte importante de la cultura organizacional, ya que los cambios globales exigen cambios drásticos e importantes en beneficio de cada ámbito laboral.

De esta manera, se indica que la preparación de cada individuo que ingresa a un puesto de trabajo para realizar una función específica y su correcto desempeño, dependería de la experiencia previa y de la correcta ambientación por medio de procesos de inducción y tecnificación que se le brinde al colaborador, de igual modo, la medición de resultados de las funciones que cumplen las

² Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos humanos”. Quinta edición. Colombia: Editorial McGraw Hill. 2001. p. 7. ISBN 958-41-0037-8.

personas dentro de sus áreas debió ser evaluada en base a resultados y, si los mismos no cumplían con lo establecido, evaluar los factores y causas que influyeron al resultado no esperado; es aquí donde los líderes preocupándose por el crecimiento integral del personal a su cargo pudieron acudir a la identificación de las fortalezas y áreas de oportunidad, por medio de técnicas e instrumentos que aportaban las ciencias que han estudiado el comportamiento del ser humano, las cuales podrían hacer hincapié en la comunicación eficaz, el reconocimiento positivo, incentivos adecuados, apoyo, entre otras.

Dicho lo anterior, se pudo evidenciar un comportamiento organizacional en el que se refleje el apoyo y soporte que la empresa le brindaba al colaborador en el proceso de evaluación de su desempeño, donde el equilibrio personal jugó un papel determinante en su adaptación, repercutiendo así en sus necesidades y la satisfacción.

1.3.3 Necesidades y satisfacción

“La necesidad humana se define simplemente como la carencia de algo. Esta carencia puede ser de tipo material, espiritual o de otra índole, pero cualquiera sea su origen, las personas buscan satisfacerla. Cada vez que aparece una necesidad “como una exigencia biológica o psicológica, un estado de privación que motiva a una persona a emprender la acción hacia una meta anterior”³ esto quiere decir que una necesidad motivaba el comportamiento para lograr disminuir la tensión o inconformidad que genera la necesidad, y este generaba un motor de acciones que muchas veces no lograba satisfacerse en ciertas necesidades, sino que eran compensadas, con tal de no llegar a la frustración, ya que esta era una barrera que impedía la liberación, de lo contrario buscará otra vía mediante lo psicológico tal como enojo, apatía etc., en lo físico como tensión, insomnio, etc. El trabajo por ejemplo es un medio para satisfacer

³ Woolfolk, Anita. “Psicología educativa”. Séptima edición. México: Pearson Educación. 1999. p.382. ISBN 970-17-0347-2.

diversas necesidades como la alimentación, compra de ropa, zapatos, educación, etc.

Cabe resaltar que Abraham Maslow, quien a lo largo de sus investigaciones mostró especial interés por el individuo y cómo estas necesidades afectaban a la persona en varios niveles o jerarquías; esta jerarquía planteó que las personas en general se pueden sentir más motivadas por saciar sus necesidades en base a lo que buscan o necesitan que por lo que ya tienen, dando paso a establecer que cada comportamiento será en función de alcanzar un objetivo específico.

1.3.3.1 La jerarquía de las necesidades de Maslow

“Maslow suponía que las personas tienen ciertos tipos de necesidades que se activan de manera jerárquica y que luego son estimuladas en un orden específico, de tal forma que las del nivel inferior deben ser satisfechas antes de que se activen las del nivel siguiente superior. Una vez se satisface una necesidad se desencadena la siguiente necesidad superior y así sucesivamente.

a) Fisiológicas

Son las necesidades básicas del nivel inferior y se refieren a la satisfacción de impulsos biológicos fundamentales, como la necesidad de comida, agua, aire y techo.

b) Seguridad

Se activan después de que han sido satisfechas las necesidades biológicas. Se refiere a la necesidad de un ambiente seguro, predecible, habitable y tranquilo, sin amenazas físicas y psicológicas.

c) Sociales o de pertenencia

Se presentan después de las fisiológicas y de seguridad. Se refieren a la necesidad de asociarse (de tener amigos, agradar, de aceptación y convivencia con los demás).

d) Estima o reconocimiento

Se refieren al deseo del individuo de sentir respeto por sí mismo y lograr la aceptación de los demás. En esta categoría están las que buscan alcanzar el éxito, tener prestigio personal y ser reconocidos por los demás.

e) Autorrealización

Se refiere a la necesidad de crecimiento personal, el deseo de ser todo aquello de lo que es capaz, de desarrollar el potencial y aprovechar al máximo las capacidades personales.”⁴

Las organizaciones cumplen con el rol fundamental en el desarrollo humano del ser humano, estas permiten desarrollar seguridad, sentido de pertenencia, aspectos sociales, de reconocimiento y autorrealización. Sin embargo la ausencia del cumplimiento de esas categorías, pueden generar sentimientos negativos en los colaboradores, de tal forma que se genere insatisfacción laboral, que esta puede manifestarse desde la baja motivación, cambios de estado de ánimo y descontrol emocional, lo que conlleva a empleados no comprometidos con las metas de la empresa, generando así un bajo rendimiento e indiferencia, esto también traerá como consecuencia un impacto negativo en las diferentes esferas en la vida del colaborador, generando inseguridad, falta de identificación, frustración por no poder satisfacer adecuadamente sus necesidades básicas, sociales y de pertenencia.

Cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, paso a paso se irá adentrando en las superiores. En este proceso la motivación tendría un papel importante para poder alcanzar la satisfacción de las mismas, logrando un grado de estabilidad, bienestar psicológico y una autorrealización plena.

Las necesidades y el grado de motivación con que las cumpla, traerán como consecuencia un resultado de bienestar o placer, que genera satisfacción.

⁴ Furnham, Adrian. “El comportamiento del individuo en las organizaciones”. 3ra. Edición. México: Editorial Alfa y Omega. 2006. p. 260. ISBN 970-613-612-6.

1.3.4 Satisfacción

“Es una valoración cognitiva personal que realiza una persona de la vida y de los dominios de la misma, atendiendo a la calidad de vida, las expectativas y aspiraciones en relación a los objetivos conseguidos, esta se basa en los propios criterios de la persona y en la medida que se consigue de forma favorable. La satisfacción se ve influenciada por múltiples variables, tanto de índole social y cultural, señalando entre las más relevantes el nivel socioeconómico y el nivel formativo de las personas, dentro de las variables de tipo personal se encuentran, la edad, el sexo, características y rasgos de personalidad, entre otras, las mismas pueden condicionar la valoración de la vida o de un aspecto de la misma como más o menos satisfactorio; por otra parte, la satisfacción personal en la vida está constituida por valoraciones de distintos dominios del entorno y relaciones de las personas a lo largo de su existencia. Entre los dominios de satisfacción a considerar, se encuentran: la satisfacción sobre las propias posibilidades personales, satisfacción con la realidad personal actual, Influencia del trabajo en el desarrollo psicológico personal, satisfacción sobre las posibilidades de mejora concreta y la satisfacción sobre el desarrollo afectivo y social, además de un concepto global que hace referencia a la satisfacción general o total con la vida.”⁵

Mencionado lo anterior se apreció la satisfacción del individuo como algo integral, abarcando varias facetas dentro de su vida, es importante mencionar que cada una de ellas tiene una relación directa entre sí, ya que es un equilibrio que al final dará como resultado una satisfacción completa, por ejemplo, la satisfacción alcanzada en la esfera laboral dará paso a que la satisfacción social sea adecuada y por ende repercutirá en los aspectos de relaciones interpersonales; como se puede evidenciar, cada aspecto de la vida de la persona tiene objetivos personales previamente definidos por cada ser humano, el alcance de ellos dará un panorama

⁵Clemente Carrión. Antonio, Rosa Molero Mañes y Francisco González Sala. “Estudio de la satisfacción según la edad de las personas”. Volumen 16. España: Servicio de publicaciones de la Universidad de Murcia. 2000. p.189. ISBN 0212-9728.

de comodidad, para así poder plantearse nuevas metas y trazar su camino para alcanzarlas.

Esas diversas variables que influyen en la satisfacción se describen a continuación.

1.3.4.1 Factores de satisfacción e insatisfacción

“Entre los diversos estudios que se han realizado por investigadores en el campo de la satisfacción e insatisfacción, cabe mencionar a Frederick Herzberg, apartó dos tipos de factores que causan insatisfacción, a los que llamó externos y los que causan satisfacción, los cuales llamó internos, definidos a continuación.

a) Factores intrínsecos y extrínsecos

La diferencia entre el contenido y el contexto del empleo es similar a la que existe entre la motivación intrínseca y la motivación extrínseca, según se entiende en psicología. Los motivadores intrínsecos son recompensas internas que una persona siente cuando desempeña un trabajo por lo que existe una conexión directa entre el trabajo y la recompensa. Un empleado en esta situación se siente automotivado. Los motivadores extrínsecos son recompensas externas que ocurren separadamente del trabajo y no provee satisfacción directa con las tareas que se están desempeñando en el trabajo.”⁶

Mencionado lo anterior, se pudo concluir que dentro de los factores intrínsecos se puede encontrar el logro y reconocimiento que pueda darse en la empresa fortaleciendo el autoestima, la posibilidad de desarrollo y crecimiento dentro de la organización, capacitándolo y desarrollando diversas aptitudes, y reconociendo y fomentado las actitudes positivas en los colaboradores por medio de la responsabilidad y empoderamiento en el puesto y tareas de trabajo; los factores extrínsecos están influidos por la relación con su jefe inmediato, compañeros, las condiciones que la organización le ofrezca, los procedimientos y políticas internas bajo las cuales se regulará el comportamiento y desempeño.

⁶Newstrom, Davis. “El comportamiento humano en el trabajo”. México: Editorial McGraw-Hill. 1987. p.80. ISBN 968-422-059-6.

Entonces, se pudo tomar en cuenta que la autoestima juega un papel trascendental en la confianza, ya que esta establece la personalidad de cada individuo y cómo afronta las diversas situaciones de su vida. Ambos factores influyen directa o indirectamente en la satisfacción laboral del empleado, la cual se define a continuación.

1.3.5 Satisfacción laboral

Para los fines de esta investigación se acuñó a continuación una definición de satisfacción laboral, está considerada como: *“la reacciones, sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización frente a su trabajo.”*⁷ En la definición anterior se concluyó que la satisfacción en el ambiente de trabajo dependerá de la percepción individual que la persona le dé a cada uno de los elementos con los que interactúan, es decir, cómo cada uno de esos aspectos se relacionará y qué apreciación provocará en el colaborador, como se puede observar, esta será al final subjetiva.

La satisfacción en el trabajo se ha convertido durante los últimos años en uno de los temas de especial interés en el ámbito de la investigación, para Ansfried Weinert, psicólogo alemán, *“este interés se debe a varias razones, que tienen relación con el desarrollo histórico de las teorías de la organización, las cuales han experimentado cambios a lo largo del tiempo:*

- a) *Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.*
- b) *Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y la pérdida de productividad durante la jornada laboral.*
- c) *Relación posible entre satisfacción y clima organizacional.*
- d) *Creciente sensibilidad de la dirección de la organización con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.*
- e) *Importancia creciente de la información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal.*

⁷ Idem. p.115

f) *Ponderación creciente de la calidad de vida en el trabajo como parte de la calidad de vida. La satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana*".⁸

Lo que sugirió la anterior cita es que la satisfacción es un tema complejo, ya que no es una relación directa entre una variable y otra, sino que se puede ver afectada por diversas variables, que generan actitudes, emociones y sentimientos que en conjunto van a influir en la satisfacción laboral y esta impacta en el ámbito personal, ya que la mayor parte activa del día las personas se encuentran trabajando, dando paso a que la vida familiar y social se vea afectada por el desarrollo del ambiente laboral que impacta directamente al colaborador. Debido a que la exigencia diaria laboral genera estrés y tensiones, estas emociones pueden ser llevadas al ámbito familiar, lo que en vez de ayudar puede empeorar el estado emocional del empleado, generando frustración y enojo.

En otros casos cuando un empleado se encuentra desmotivado en su puesto de trabajo, puede influir el hecho de un bajo desempeño en sus tareas diarias, ya que no se realiza las mismas con el ímpetu y dinamismo con que posiblemente las realizaba al inicio.

Los aspectos psicológicos, tan importantes como las reacciones afectivas y cognitivas, despiertan los mismos niveles de satisfacción e insatisfacción en el trabajo; generalmente las tres clases de características del colaborador que afectan las percepciones del "debería ser" y lo que se desea en un puesto de trabajo, son las necesidades, los valores y los rasgos personales y creencias, dicho de otra manera.

Dado que existe una gran diversidad de aspectos que intervienen a diario en el desarrollo de actividades dentro del ambiente laboral, se destacó que se pueden delimitar cuáles influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto, por ejemplo, la retribución, condiciones de trabajo, supervisión,

⁸ Weinert, Ansfried B. "Manual de psicología de la organización". España: Editorial Herder. 1985. p. 297. ISBN 84-254-1448-2.

compañeros, el jefe, contenido del puesto, seguridad en el empleo y oportunidades de progreso.

Para culminar, con la diversidad de aportaciones y puntos de vista de los autores, se concluyó que la satisfacción laboral se crea en un ambiente organizacional, con la intervención de distintos aspectos, que directa o indirectamente afectan el estado de ánimo y situaciones emocionales que se reflejarán en percepciones negativas o positivas, según las condiciones involucradas en el quehacer laboral, y dentro de la misma satisfacción se identifican varios aspectos, que se enumerarán a continuación:

1.3.5.1 Satisfacción por facetas

“En este enfoque se puede compensar deficiencias existentes en otras determinadas áreas, generalmente se ve a cada puesto como una entidad y se gradúa a las posiciones por un factor general como la dificultad en el trabajo.

Así, por ejemplo, un alto nivel de satisfacción, con las oportunidades de formación puede condicionar y afectar a la satisfacción con la remuneración. Del mismo modo, los niveles de satisfacción general en el trabajo no tienen por qué implicar niveles similares de satisfacción en cada una de las facetas.”⁹

En conclusión, fue posible decir que por medio del conocimiento que tengan los gerentes de su personal y el entorno laboral en el que los colaboradores se desarrollan, lograrán determinar la influencia y consecuencias que tienen las normas, políticas y procedimientos establecidos por la compañía, ya que se podrán tomar decisiones adecuadas, brindando una estabilidad emocional para el trabajador y así estar cerca del cumplimiento de metas organizacionales.

1.3.5.2 Reto del trabajo

“Stephen Robbins, autor del libro, Comportamiento Organizacional, reúne estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo, e indica que los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que

⁹ Dessler, Gary. “Administración de personal”. México: Editorial Prentice Hall. 1991. p.382. ISBN 13-65-8543-4.

ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

-Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

-Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

-Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.

-Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

-Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación. Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.”¹⁰

De estas dimensiones fue importante recalcar que tras una correcta estandarización de los perfiles de puestos y descripciones de puesto se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado y adecuado para el colaborador que está a cargo de tareas específicas en el área de trabajo, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción; además no sólo es la carga o exigencia que se le

¹⁰ Robbins, Stephen P. y Timothy A. Judge. “Comportamiento Organizacional”. 13va. Edición. México: Pearson Educación. 2009. p.215. ISBN: 978-607-442-098-2.

dé a un empleado sino que existen factores que intervienen en la percepción de empoderamiento sobre lo que hace, tal es el caso de autonomía y confianza que se le muestre generando la identidad con los procesos a su cargo; para finalizar, que tenga la sensación de ser dueño de las tareas a su cargo no garantiza que esté realizando eficientemente las mismas, es por eso que la retroalimentación de su jefe inmediato o bien, de sus compañeros tiene un papel importante ya que por medio de la crítica constructiva logrará visualizar las áreas de mejora o bien reforzar que se encuentra en buen camino y su equipo de trabajo tiene la apertura para tener una comunicación asertiva.

1.3.5.3 Sistemas de recompensas justas

“Este punto se refiere al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, este se define como; todas las formas de paga o recompensas que se entregan a los empleados y surgen de su trabajo”.¹¹

De este punto se pudo deducir que dependerá de la correcta implementación de los altos directivos y el camino que hayan trazado a que el equipo de trabajo perciba los movimientos de personal de una manera sin preferencias y sobre todo con alta valoración para las personas que realmente se han esforzado en las tareas día a día sin dar paso a dudas u opiniones que degraden la confiabilidad de los procesos.

1.3.5.4 Satisfacción con el salario

“Los sueldos, salarios e incentivos son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, aunque claro está, siempre y cuando el mercado laboral de la empresa tenga en cuenta que estas retribuciones

¹¹ Idem. p.368.

deben ser competitivas, caso contrario, el clima laboral se verá afectado por inestabilidad en la permanencia de la fuerza trabajadora.

1.3.5.5 Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos

Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social.

La objetividad con la que las políticas relacionadas a las promociones o ascensos se lleven a cabo, dan paso a ser vistas de manera correcta, confiable y transparente, por otro lado, si los colaboradores detectan la falta de estos componentes, ocasiona que no exista motivación para optar a desarrollo, provocando estática, falta de credibilidad e injusticia sobre cómo los altos mandos ven al equipo de trabajadores.

1.3.5.6 Condiciones favorables de trabajo

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo, se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores y metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional, también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas.

*El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción.*¹²

Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los

¹²Van Haller, Gilmer B. "Tratado de Psicología Empresarial" Tomo I. España: Ediciones Martínez Roca, S.A. 1976. p.36

subordinados. Cabe resaltar que los individuos difieren entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presione para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño.

De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción. En conclusión, sentirse bien en el trabajo no solo dependerá de una idónea remuneración económica; también entran en juego todos los factores que interactúan con el colaborador, desde el ambiente físico hasta el tipo de liderazgo de su o sus jefes, el buen equilibrio de todos los aspectos le dará una sensación de bienestar al empleado logrando así que la motivación se haga presente para aportar con energía y entusiasmo en función de las metas que se hayan trazado, y como consecuencia en forma paralela los fines de la organización serán más viables de lograr.

1.3.5.7 Compatibilidad entre la personalidad y el puesto

Un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerán talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándose en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosos en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).”¹³

Derivado de lo anterior, fue necesario hacer referencia a que las empresas deben tener un adecuado análisis y descripción de puestos para que por medio de esta información el área que se encarga de incorporar nuevos miembros a las áreas de trabajo, coloque especial atención a la evaluación de las habilidades,

¹³Vuotto Mirta y Arzadun Paula. “El buen trabajo y la satisfacción laboral”. Trabajo de tesis. Facultad de Ciencias Económicas. Buenos Aires, Argentina. 2007. p.10 ISSN:1666-4892

experiencia y potencial que estos pueden aportar; se ha hablado en algunos casos de que alguien sobre calificado o muy por debajo de lo esperado para llevar a cabo las funciones de un puesto se frustrará debido a que no posee las habilidades necesarias para ejecutar el mismo o se aburrirá ya que las tareas le parecerán muy sencillas y es aquí donde se debe tener una clara percepción de colocar al personal correcto en puestos adecuados.

1.3.5.8 Otros determinantes de la satisfacción laboral

Entre los otros factores más relevantes se mencionan:

1.3.5.8.1 Inteligencia

“La inteligencia en sí no parece ser un factor que repercuta profundamente en la satisfacción del empleado, pero es importante, si se tiene presente el tipo de trabajo que va a ejecutar. En muchas profesiones y ocupaciones, hay un límite de inteligencia necesario para un buen rendimiento y satisfacción con el trabajo. En muchas investigaciones se ha demostrado que aquellos cuya inteligencia es demasiado alta para el trabajo que desempeñan, lo juzgan monótono y terminan por sentir tedio y descontento. De manera análoga, cuando alguien desempeña un cargo que requiere una inteligencia superior a la que posee, sentirá frustración si no logra cumplir con las exigencias.”¹⁴

La escolaridad es otro factor que suele relacionarse con la inteligencia. En varios estudios se ha comprobado que los de escolaridad más alta experimentan más satisfacción general con su trabajo. Es posible que consigan puestos más interesantes y de mayor autonomía, que ofrecen mejores oportunidades de satisfacer las necesidades de crecimiento.

1.3.5.8.2 Trabajo eventualmente desafiante

“Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades y que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando. Los trabajos que tienen muy

¹⁴Schultz, D. “Psicología de la Organización”. México: Ed. Pearson. McGraw Hill. 1991. p. 59

poco desafío provocan aburrimiento, pero un reto moderado, la mayoría de los empleados experimentará placer y satisfacción.”¹⁵

De lo anterior se pudo definir que existen ciertas características que pueden llegar a condicionar el nivel de satisfacción que experimenta la persona, también el nivel que desarrollo en relación con su productividad y la percepción que su entorno tendrá de él o ella, ya que, como se pudo leer en la cita anterior, podría estar en una situación de frustración o descontento si es que no está desempeñando una labor acorde a su nivel de madurez e inteligencia, adicional cabe mencionar que dentro del vocabulario de las organizaciones se utilizan las conceptualizaciones de “silla grande” o “silla pequeña” haciendo referencia a que la persona está sobre calificada o con capacidad muy por debajo de lo esperado en su puesto de trabajo, entonces se concluyó que el área de talento humano debe tener definidos de una manera eficaz sus procesos de reclutamiento, selección y contratación para que estas situaciones no se den en las organizaciones y perjudicar al colaborador de nuevo ingreso y a la organización en el tiempo que ha invertido en el proceso.

Aunado a lo anterior fue importante mencionar que parte de las condiciones que generan comodidad en las áreas y por ende en al clima laboral es la correcta asignación de la carga de trabajo a cada miembro del equipo que conforman las áreas y el reto que esta conlleva, ya que el nivel de desafío que presenta, siempre y cuando sea razonable, logrará crear en las personas una sensación de superación al momento de cumplir con las expectativas propuestas en la asignación de los roles y el alcance de metas.

1.3.5.8.3 Genes

“Es cuestión de genes, cuando mucho 30% de la satisfacción de un individuo puede explicarse por la herencia. Es decir, la disposición que pueda

¹⁵Idem. P. 59

*tener una persona sea positiva o negativa viene determinado genéticamente se mantiene con el tiempo y se transporta sobre su disposición en el trabajo”.*¹⁶

Es decir, la satisfacción en su mayor porcentaje es determinada por influencias externas, sin embargo, la tercera parte puede verse afectada por la genética que contribuirá a la percepción que el individuo tenga de la satisfacción en su entorno laboral.

1.3.6 Modelo dinámico de la satisfacción laboral

“Este modelo fue elaborado por Bruggemann y para él la satisfacción laboral debe ser interpretada como un producto del proceso de interacción entre la persona y su trabajo, donde juegan un papel importante el control para regular dicha interacción y, por tanto, las posibilidades de influir en la situación laboral. De este modo, la persona puede llegar a distintas formas de satisfacción laboral. Las seis formas de satisfacción laboral resultantes son las siguientes:

1.3.6.1 La satisfacción laboral progresiva

El individuo incrementa su nivel de aspiraciones con vistas a conseguir cada vez mayores niveles de satisfacción.

1.3.6.2 La satisfacción laboral estabilizada

El individuo mantiene su nivel de aspiraciones.

1.3.6.3 La satisfacción laboral resignada

El individuo, reduce su nivel de aspiraciones para adecuarse a las condiciones de trabajo.

1.3.6.4 La insatisfacción laboral constructiva

El individuo, siente insatisfacción y mantiene su nivel de aspiraciones buscando formas de solucionar y dominar la situación sobre la base de una suficiente tolerancia a la frustración.

¹⁶Kreitner, Robert y Kinicki, Angelo. “Comportamiento de las Organizaciones”. México: Editorial McGraw Hill. p. 171. 1998. ISBN: 8448108493

1.3.6.5 La insatisfacción laboral fija

El individuo, mantiene su nivel de aspiraciones y no intenta dominar la situación para resolver sus problemas.

1.3.6.6 La pseudo-satisfacción laboral

El individuo, siente frustración y ve los problemas como no solucionables manteniendo su nivel de aspiraciones.”¹⁷

Derivado de lo anterior la satisfacción laboral puede ser interpretada como una consecuencia de la relación entre la persona y la situación en el trabajo, ya que en este proceso intervendrán diversas variables que van a influir tanto en la percepción como en el contexto laboral, por ejemplo, una persona puede estar satisfecha cuando en su puesto de trabajo vive un continuo aprendizaje y se siente desarrollado, mientras otra persona puede sentirse satisfecha teniendo un puesto fijo y estable.

1.3.7 Motivación e incentivos

1.3.7.1 Motivación

Es uno de los factores intrínsecos que requiere mayor atención, a lo largo de esta investigación se han expuesto varios escenarios en los cuales esta es de suma importancia, puesto que al conocer qué es lo que motiva a un individuo tanto personal como laboralmente, se podrán comprender las razones y causas que hacen actuar de una manera concreta al ser humano en cualquiera que sea el entorno, lo cual da pauta a que demuestre un comportamiento que incremente o disminuya su autopercepción de valor, estima y voluntad, por lo tanto, el cómo se desenvolverá para lograr sus objetivos.

Habiendo definido algunas ideas en los párrafos anteriores, se pudo complementar la idea de la existencia de condiciones o estímulos que en el ambiente laboral son ajenos al colaborador, es decir, lo que proviene de su ambiente laboral; entrando aquí también cómo el individuo percibe los estímulos

¹⁷Chiang Vega, Margarita, María José Martín Rodrigo y Antonio Núñez Partido. “Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral”. España: Servicios Editoriales S.L. p. 191. ISBN: 978-84-8468-305-6.

mediante sus procesos mentales y cómo se beneficia de ellos, ya que según Krech, Crutchfield y Ballachey *“los actos del ser humano son guiados por su comportamiento (lo que piensa, sabe y prevé.)”*¹⁸

En otras palabras, es en este punto donde la voluntad para alcanzar las metas de la organización está en una posición paralela a la energía o ánimo que la persona realiza por satisfacer también sus necesidades.

Tomando lo anterior no se debe olvidar que cada persona es un ser individual y único, como ya se ha mencionado, no todos están motivados hacia las mismas metas y objetivos, ya que cada persona tiene diferentes aspiraciones y necesidades que se deben identificar para elaborar un plan de motivación institucional.

La motivación laboral surge como una necesidad para el cumplimiento efectivo de tareas hacia un objetivo determinado, las cuales darán lugar a un reconocimiento, esto dará como fin último la satisfacción que traerá consigo una recompensa por parte del equipo de trabajo, jefe inmediato u oportunidad de crecimiento a largo plazo dentro de la organización, llevando como consecuencia mejoras en la esfera individual y por ende en los aspectos físicos, sociales y familiares; en este punto no puede dejarse por un lado que no sólo el colaborador será el beneficiado, pues mediante el esfuerzo del empleado y un correcto plan de reconocimiento por parte de la empresa será una relación ganar-ganar, contando con un clima laboral sano, que traerá consigo mejoras en la rentabilidad de la organización.

1.3.7.2 Incentivos

“Se trata de pagos financieros directos en forma de sueldos, salarios, incentivos comisiones y bonos, pagos indirectos, prestaciones, seguro, vacaciones pagadas y recompensas no financieras, que no son fáciles de

¹⁸ Krech, David, Richard Crutchfield y Egerton Ballachey. “El Individuo en la Sociedad”. Madrid, España: McGraw Hill. p.146. 1963. ISBN: 0070035768.

*cuantificar, recompensas como empleos más retadores, horarios flexibles, y una oficina más elegante”.*¹⁹

Tal como su nombre lo indica, tiene como objetivo estimular o motivar por medio de acciones o condiciones previamente definidas al colaborador, utilizando herramientas atractivas para el mismo, con el fin de incrementar el sentido de pertenencia, la estabilidad y productividad que encaminan un proceso de logro de resultados, de una forma competitiva.

*El objetivo de los incentivos, es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, esto no sea razón suficiente para realizar dichas actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago por hora, por antigüedad o ambos.”*²⁰

En este punto se evidencia que el objetivo que las empresas pretenden obtener con la aplicación de los planes de incentivos, es mejorar y alentar el nivel de desempeño de su equipo laboral; para que se logre alcanzar esta meta, es necesario que estos estén dentro de un plan de reconocimientos e incentivos y que reúnan características que los hagan atractivos para el grupo de colaboradores a los que está siendo dirigido.

- a. *“El incentivo debe beneficiar tanto al trabajador como a la empresa.*
- b. *Los planes deben ser explícitos y de fácil entendimiento para los trabajadores.*
- c. *Los planes deben tener la capacidad para llevar el control de la producción dentro de la empresa.*

Además de los objetivos anteriormente mencionados existen otros objetivos dentro los cuales están:

- a. *Motivar al empleado a ser lo más productivo posible.*

¹⁹ Dessler, Gary. “Administración de personal”. México: Editorial Prentice Hall. 1991. p.382
ISBN 13-65-8543-4.

²⁰ Fuller, George, “Tú Ganas, Yo Gano, La Empresa Gana”, México: McGraw Hill. 2000. p. 71.
ISBN: 84-96426-67-4.

- b. *Promover el aumento de la productividad del recurso humano a través de más y mejor educación, disponibilidad de equipo, etc.*
- c. *Retener el personal valioso.*
- d. *Desalentar a los trabajadores indeseables de que permanezcan en la empresa.*
- e. *Atraer el mejor recurso humano disponible en el mercado.*

Así mismo existen dos tipos de incentivos motivacionales, estos son:

- a. *Enriquecimiento del puesto*
- b. *Administración de objetivos*

1.3.7.3 Enriquecimiento del puesto

Los puestos se enriquecen permitiendo a los empleados una mayor responsabilidad de autodirección y la oportunidad de ejecutar un trabajo interesante, que represente un reto, y sea significativo, el enriquecimiento del puesto incluye pasos como los siguientes; combinar varios puestos en un puesto mayor para que comprenda más habilidades, proporcionar en cada empleado una unidad natural de trabajo, permitir a los empleados una mayor responsabilidad en el control de calidad y la autodeterminación de los procedimientos de trabajo, permitir a los empleados trato directo con los clientes.

1.3.7.4 Administración de objetivos

La competencia y las cooperaciones se pueden considerar como incentivos, ya que la competencia requiere que cada individuo realice un mejor trabajo que el de al lado. La cooperación requiere que las personas contribuyan con esfuerzos igual o máximos hacia la obtención de una meta en común.

1.3.7.5 Otros tipos de incentivos

a) Sueldos

Es un beneficio de tipo económico, punto básico de la remuneración y viene representado por el dinero que recibe el trabajador por los servicios prestados a la institución.

b) Bonos

Son otro tipo de beneficios económicos, representados por primas anuales, pensiones, complementos de sueldos, bonificaciones, planes de préstamos, reembolso de servicios médicos y medicinas.

c) Incentivos no económicos

Son otorgados por medio de apoyo a la comodidad y seguridad del trabajador, tales como servicio de comedor, guarderías, asistencia médica y odontológica, entre otros.

d) Apoyo Social

Busca brindar seguridad y comodidad al trabajador y su grupo familiar, como medio de que dedique todo su esfuerzo y atención a sus tareas y responsabilidades laborales, y se corresponden con los beneficios no económicos que contemplan los planes de incentivos.

Estos beneficios a su vez pueden ser de tres tipos: Asistenciales y recreativos, los primeros pueden y buscan brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas, tales como: asistencia médica, hospitalaria, asistencia odontológica, seguro de accidentes, en tanto los segundos, buscan brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar. Pretenden brindar al trabajador facilidades, comodidades y utilidades para mejorar su calidad de vida, como por ejemplo: transporte, comedor en el trabajo, estacionamiento, horarios móviles, cooperativas de consumos, agencias bancarias en el lugar de trabajo.

El adiestramiento puede constituir también un incentivo importante para el trabajador ya que de esta forma la propia organización le brinda la oportunidad de prepararse más adecuadamente para las funciones que desempeña”.²¹

²¹Idem. p. 72

En fin, como se puede evidenciar, existe un sinnúmero de técnicas e incentivos que pueden ayudar a motivar las diversas necesidades de la persona, ya que no son sólo económicas, y este tema va variar en cada persona, y depende mucho de sus objetivos internos y el desarrollo que quiera conseguir.

Dicho de otra manera, puede ser que el trabajador valore más una capacitación que un viaje, tomando en cuenta esto, para él puede ser más atractivo capacitarse y desarrollarse en el área laboral y no tomarle importancia a recibir un viaje como reconocimiento e incentivo por sus logros; el reconocimiento al final es muy subjetivo y dependerá de la percepción de cada persona, pero si se conoce al personal se sabrá qué tipo de incentivo es adecuado o muy motivante y que genere el impacto que se requiere.

CAPÍTULO II

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1 Enfoque y modelo de la investigación

El modelo de investigación utilizado en el presente estudio fue mixto ya que este brinda diversas perspectivas para una visión integral. En el estudio se identificaron las condiciones laborales para luego realizar una propuesta de acción en conjunto con los colaboradores del área de ventas de Pades, S.A., que permitiera favorecer o mejorar la satisfacción laboral de acuerdo a la mejora de las condiciones laborales y el manejo de incentivos empresariales para el personal.

2.2 Técnicas

2.2.1 Técnicas de muestreo

2.2.1.1 Muestreo

Para esta investigación se empleó un muestreo no aleatorio intencional o de juicio. Se trabajó con el total de colaboradores del área de ventas de la empresa Pades, S.A., dedicada a la distribución de productos de consumo masivo. La muestra poblacional estuvo conformada por 69 trabajadores hombres y mujeres, entre las edades de 20 a 59 años.

2.2.2 Técnicas de recolección de datos

2.2.2.1 Observación

El tipo de observación que se llevó a cabo fue directa y se utilizó con el fin de identificar los aspectos actitudinales que tienen impacto sobre las relaciones interpersonales de los colaboradores, así como las características ambientales y físicas en las que se desenvuelven dentro de su entorno laboral; con el fin de determinar las condiciones organizacionales que podrían o no satisfacer a los colaboradores laboralmente. Esta técnica aportó información que no pudo ser recopilada por las otras herramientas de recolección de datos. Tuvo una duración de tres días a cargo de los investigadores por dos horas diarias. Fue realizada en

el área del departamento de ventas, trabajando con un total de sesenta y nueve colaboradores.

2.2.2.2 Grupo focal

Se realizó la técnica de grupo focal durante una única sesión de noventa minutos en grupos de diez a quince personas en la sala de reuniones de la empresa con todos los empleados del área de ventas Pades, S.A., éste tuvo como fin recopilar la información necesaria para implementar estrategias que contribuyeran al alcance de la satisfacción laboral en los colaboradores con el objetivo de profundizar sobre las condiciones organizacionales y aspectos actitudinales del área de ventas. Contó con dos mediadores que se apoyaron en una guía con el fin de enfocar la discusión para no desviarse en controversias o temas que no sumen importancia al estudio. La información relevante y opiniones de los participantes se recolectó a través de papelógrafos escritos, solicitando el debido permiso a la empresa y los integrantes.

2.2.3 Técnicas de análisis de datos

Se utilizaron varias técnicas para el análisis. Desde la estadística descriptiva, se hace uso de gráficas de barras que evidencian los resultados obtenidos de forma porcentual. Posteriormente se hace un análisis descriptivo con el fin de dar a conocer las conductas observadas e información recopilada por el equipo de investigación. Se utilizó la triangulación de datos para dar soporte y validar diversos indicadores que se vieron reflejados en diferentes instrumentos, ésta brindó una panorámica de los aspectos adecuados, no adecuados y vulnerables expuestos por las personas que formaron parte del estudio. Con el fin de presentar los datos a la junta directiva de la empresa Pades, S.A. se trabajó el análisis de los mismos por medio de codificación axial y codificación abierta.

2.3 Instrumentos

2.3.1 Protocolo de observación

Se realizó una observación de tipo directa con el objetivo de documentar diversos aspectos en el ambiente de trabajo del área de ventas de la empresa

Pades, S.A., se registró en un protocolo que evaluó cuatro áreas: la primera fue de actitudes, dentro de las cuales se registraron aspectos puntuales que guardan relación con las habilidades y capacidades de las condiciones que demanda el ambiente laboral; la segunda área se relaciona al ambiente de trabajo con el objetivo de verificar el espacio físico donde el personal del área de ventas se desenvuelve día con día; la interacción entre compañeros fue la tercer área, donde cabe mencionar que se dio principal importancia a las relaciones interpersonales; por último, la cuarta área fue el trato con jefes inmediatos, que tuvo como fin recabar información sobre la calidad de relación mutua que presentó cada supervisor con los colaboradores y viceversa; el protocolo de observación incluyó además un área denominada “otros aspectos”, para anotar cualquier información relevante percibida durante el proceso. (ver anexo 1)

2.3.2 Cuestionario de clima organizacional

Estuvo conformada por dos secciones, la primera evaluó seis esferas: liderazgo, comunicación organizacional, identificación con la empresa, trabajo en equipo, desarrollo y capacitación y la última esfera motivación y reconocimiento. Consta de cuarenta y tres enunciados de forma cerrada de selección múltiple utilizando la Escala de Likert; la segunda sección contó con tres preguntas abiertas con el objetivo de tener una retroalimentación más profunda de las opiniones del equipo de ventas de la empresa Pades, S.A., al reunir las respuestas de esta encuesta se pretendió determinar los factores de insatisfacción laboral y presentarlo a la junta directiva. (ver anexo 2)

2.3.3 Cuestionario de frases de completación

Este cuestionario fue realizado por los investigadores y fue validado por el asesor de contenido y la revisora. Se estructuró con quince enunciados proyectivos incompletos con el objetivo de que cada colaborador los finalizara según sea su percepción del área de ventas en Pades, S.A. Éste abordó temas como la motivación, visión, compromiso y autopercepción del espacio laboral.

2.3.4. Guía de grupo focal

Se utilizó para tener una retroalimentación más profunda y ampliar la información recabada por las técnicas anteriormente descritas. Esta guía permitió registrar los factores que se consideraron esenciales para tener una mayor profundidad en el análisis.

2.4 Operacionalización de los objetivos

Tabla No. 1

Objetivos	Unidad de análisis	Técnicas e instrumentos
1. General		
Determinar cuáles son las condiciones organizacionales que promueven la insatisfacción laboral	Condiciones organizacionales Insatisfacción laboral	- Observación directa - Grupo focal
2. Específicos		
Identificar cuáles son las condiciones personales que promueven la insatisfacción laboral	Condiciones personales Insatisfacción laboral	- Cuestionario de frases de completación
Reconocer las actitudes a nivel personal respecto al puesto de trabajo	Actitudes Puesto de trabajo	- Cuestionario de actitudes
Proponer estrategias que contribuyan al alcance de la satisfacción laboral en los colaboradores de Pades, S.A.	Estrategias de satisfacción laboral	- Grupo focal

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Características del lugar y de la muestra

3.1.1 Características del lugar

La empresa Grupo Pades S.A. se encuentra ubicada en la zona 12 de la ciudad capital, es una distribuidora familiar con presencia en el mercado de 20 años en comercialización de productos de necesidades primarias, que atiende a clientes que poseen una tienda de barrio, negocio semi-mayorista, instituciones y mayoristas, en total son aproximadamente 50,000 clientes al mes a nivel nacional, y está conformada por área Centro, Oriente, Verapaces y Petén; en ciudad capital cuenta con oficinas administrativas, tres bodegas y un predio para albergar las unidades de distribución.

Su función principal es distribuir y abastecer a los clientes de los productos y marcas que tienen a cargo a un precio accesible.

Adicionalmente, Gupo Pades, S.A. ofrece el servicio de Franquicias con la marca Tiendas “Mass” que está dirigida a toda persona que quiera dirigir su propio negocio, se les asesora acerca de los productos, mobiliario e inventario requerido, esto con el fin de que estas tiendas tengan una imagen estandarizada en todas las ubicaciones y no exista ninguna variante en relación a su imagen comercial; actualmente se cuenta con 40 tiendas a nivel nacional.

3.1.2 Características de la muestra

La población que forma parte del presente estudio constituyó hombres y mujeres comprendidos en el rango de diecinueve a cincuenta años de edad. La condición socioeconómica es para la mayoría baja, nivel educativo se encuentra en diversificado concluido. El sexo predominante es el masculino, siendo la mayor parte padres y madres de familia.

3.2 Presentación de análisis y resultados

3.2.1 Cuestionario de clima organizacional

A partir de los resultados obtenidos por las técnicas e instrumentos utilizados en la investigación titulada “Análisis y propuesta de mejora en la satisfacción laboral del personal de ventas en Pades, S.A.” se procede a realizar la presentación de datos. Por intereses de la investigación se presentan resultado de las áreas evaluadas que más se ven afectadas.

Resultado de la encuesta de clima laboral aplicada a las personas del área de ventas en Pades, S.A.

Tabla No. 2

1 Considera usted que la empresa es un buen lugar para trabajar

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	30	30	43.48%	43.48%
2	Parcialmente de acuerdo	32	62	46.38%	89.86%
3	Parcialmente en desacuerdo	7	69	10.14%	100.00%
4	Totalmente en desacuerdo	0	69	0.00%	100.00%

2 Estoy satisfecho con las actividades de reconocimiento y motivación que se realizan en la empresa

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	18	18	26.09%	26.09%
2	Parcialmente de acuerdo	31	49	44.93%	71.01%
3	Parcialmente en desacuerdo	14	63	20.29%	91.30%
4	Totalmente en desacuerdo	6	69	8.70%	100.00%

3 Me siento orgulloso de trabajar en la empresa

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	44	44	63.77%	63.77%
2	Parcialmente de acuerdo	21	65	30.43%	94.20%
3	Parcialmente en desacuerdo	4	69	5.80%	100.00%
4	Totalmente en desacuerdo	0	69	0.00%	100.00%

4 Me siento integrado y tomado en cuenta en la empresa

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	33	33	47.83%	47.83%
2	Parcialmente de acuerdo	29	62	42.03%	89.86%
3	Parcialmente en desacuerdo	4	66	5.80%	95.65%
4	Totalmente en desacuerdo	3	69	4.35%	100.00%

5 Dentro de mis planes está permanecer en la empresa por mucho tiempo

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	46	46	66.67%	66.67%
2	Parcialmente de acuerdo	14	60	20.29%	86.96%
3	Parcialmente en desacuerdo	9	69	13.04%	100.00%
4	Totalmente en desacuerdo	0	69	0.00%	100.00%

6 Cuento con las herramientas y material necesarios para llevar a cabo mi trabajo

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	22	22	31.88%	31.88%

2	Parcialmente de acuerdo	30	52	43.48%	75.36%
3	Parcialmente en desacuerdo	13	65	18.84%	94.20%
4	Totalmente en desacuerdo	4	69	5.80%	100.00%

7 Recibo mantenimiento a mis herramientas y material de trabajo

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	10	10	14.49%	14.49%
2	Parcialmente de acuerdo	22	32	31.88%	46.38%
3	Parcialmente en desacuerdo	16	48	23.19%	69.57%
4	Totalmente en desacuerdo	21	69	30.43%	100.00%

8 El ambiente de trabajo de mi área es agradable

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	37	37	53.62%	53.62%
2	Parcialmente de acuerdo	23	60	33.33%	86.96%
3	Parcialmente en desacuerdo	8	68	11.59%	98.55%
4	Totalmente en desacuerdo	1	69	1.45%	100.00%

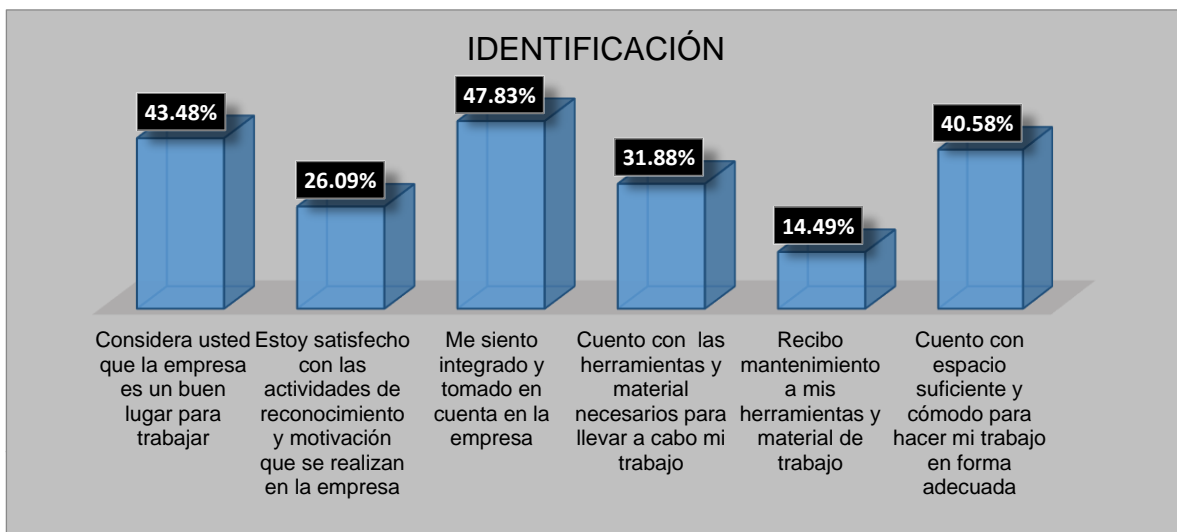
9 Cuento con espacio suficiente y cómodo para hacer mi trabajo en forma adecuada

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	28	28	40.58%	40.58%
2	Parcialmente de acuerdo	36	64	52.17%	92.75%
3	Parcialmente en desacuerdo	5	69	7.25%	100.00%
4	Totalmente en desacuerdo	0	69	0.00%	100.00%

Resultados por categoría evaluada

A continuación, se evidencia una gráfica que organiza en barras los resultados de la encuesta de clima laboral que específicamente evaluó la categoría identificación desde nueve ítems, de estos se presentan seis ya que poseen puntajes por debajo de la media. Esta gráfica permite visualizar de una forma diferente la tabla No. 2

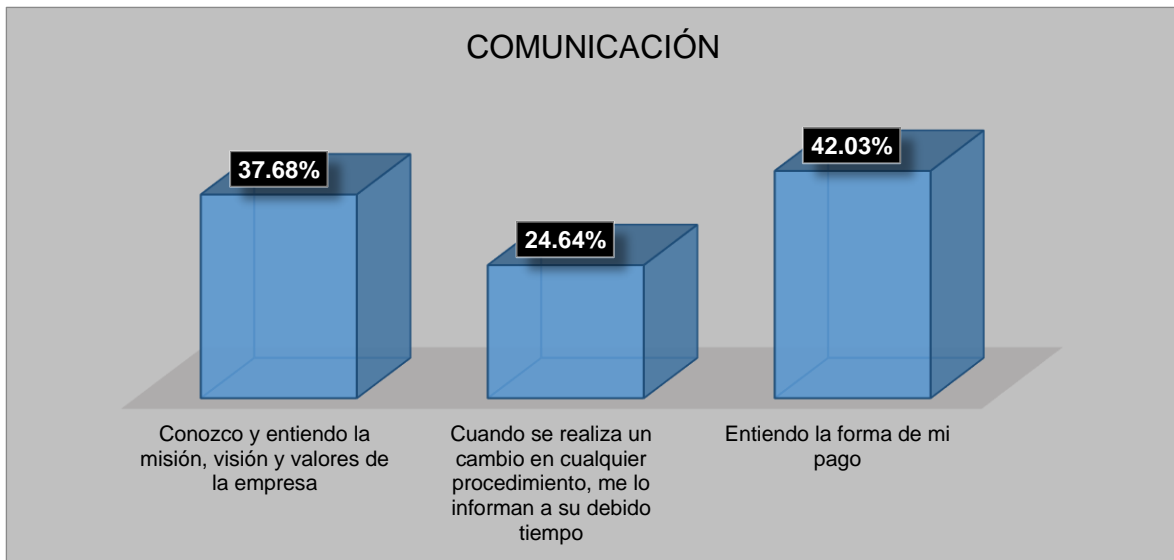
Gráfica No. 1



trabajar, un 47 por ciento se siente integrado y un 40 por ciento cuenta con el espacio suficiente para realizar sus actividades laborales de forma adecuada. Sin embargo, se visualiza un porcentaje inferior en con el reconocimiento y la motivación que genera la empresa ante las actividades de los colaboradores, y un 31 por ciento contestó que cuenta con los materiales y herramientas necesarias para realizar su trabajo, estos datos son tomados de las opciones de respuesta totalmente de acuerdo o parcialmente de acuerdo. De esta manera estos datos pueden ser un punto de referencia fundamental para la empresa y así poder iniciar un proceso de satisfacción de esas necesidades en los colaboradores.

Otra de las esferas evaluadas con la encuesta de clima labora fue la comunicación, en este sentido se ofrece la siguiente visualización

Gráfica No. 2

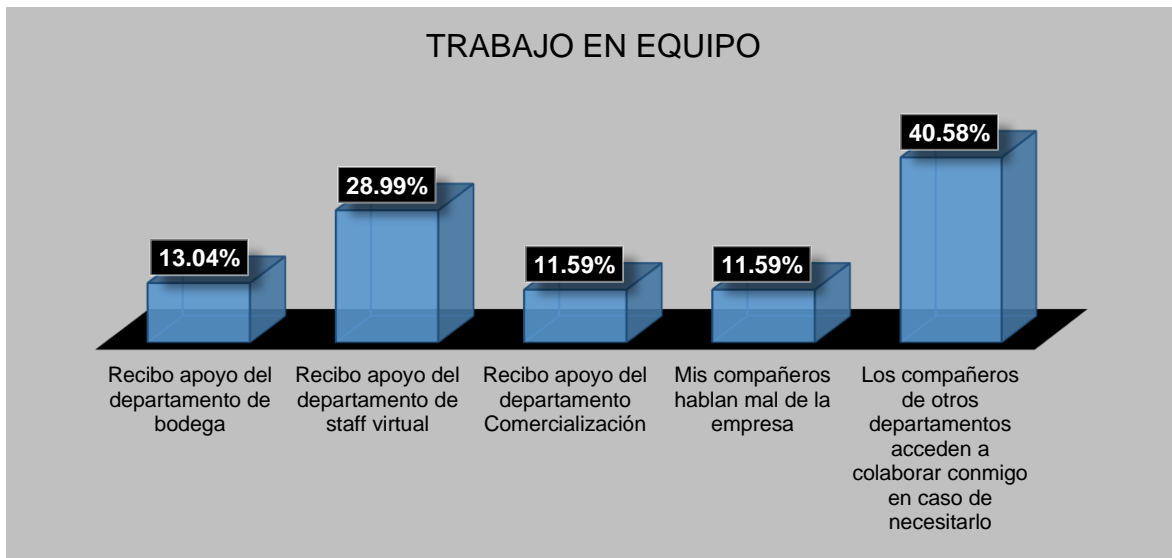


Descripción: Esta gráfica evidencia que los colaboradores de ventas en Pades, S. A., carecen o es escaso el conocimiento sobre la misión, visión y valores de la empresa. De la misma manera se evidencia ausencia de información sobre los cambios que se generan dentro de la empresa y que no comprende la forma de pago. Evidentemente los canales de comunicación no están siendo los más

adecuados para que el colaborador conozca la empresa, esté al tanto de procesos y procedimientos internos y los más importante para el fomento de la motivación del talento humano sus honorarios claros y de acuerdo a lo estipulado u ofrecido por la empresa en el momento de la contratación.

Con el objetivo de continuar con la presentación de resultados se evidencia en la gráfica de barras No. 3 la organización porcentual de los datos obtenidos a través de la aplicación de la encuesta de clima laboral la categoría trabajo en equipo. Esta estuvo conformada por ocho ítems, de los cuales se presentan cinco ya que se seleccionaron los porcentajes más bajos.

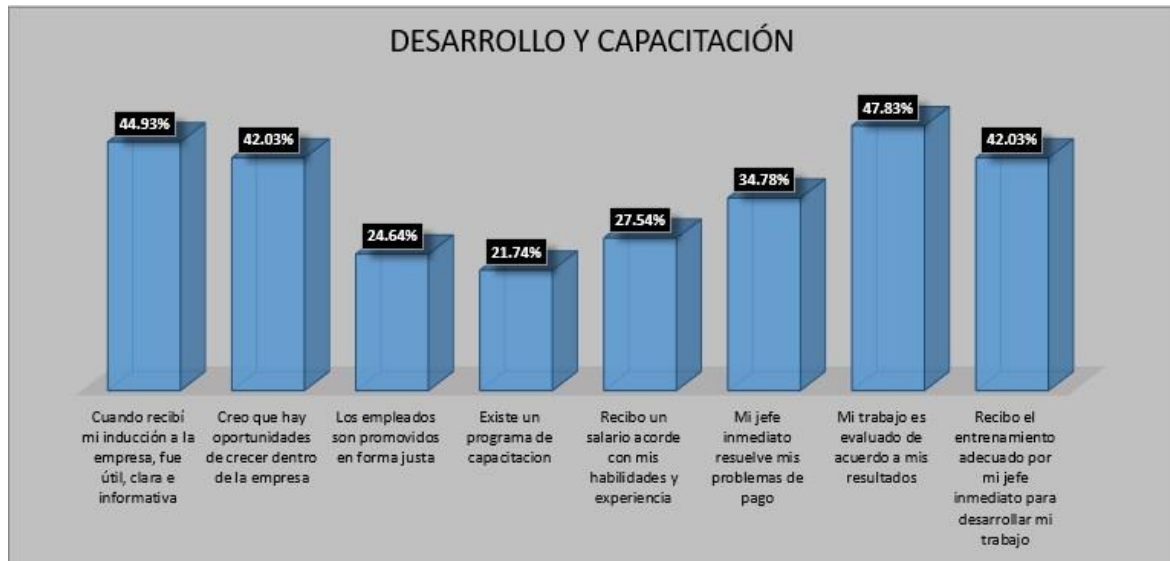
Gráfica No. 3



Descripción: Se puede evidenciar ante los datos numéricos que describen la categoría de trabajo en equipo un porcentaje que puede reflejar la ausencia del mismo. Del 100 por ciento únicamente afirma el 13 por ciento el apoyo del área de bodega y el 11 por ciento el apoyo del área de comercialización. Tomando en cuenta la importancia que el departamento de bodegas y el de comercialización tiene para el departamento de ventas es importante se fomente la comunicación y el trabajo en equipo que permita superar la brecha existente. Afortunadamente

se refleja colaboración desde los otros departamentos dentro de la organización con un 40 por ciento.

Gráfica No. 4



Descripción : La gráfica No. 4 evidencia la mayor área de oportunidad en cuanto al desarrollo y capacitación dentro del departamento de ventas de la empresa Pades, S.A. Tomando en cuenta siempre las frecuencias de respuesta sobre parcialmente de acuerdo y totalmente de acuerdo se refleja un 21 por ciento en la existencia de programas de capacitación, las promociones de empleados con un 24 por ciento de forma justa y nuevamente se refleja dificultad en el salario que reciben los colaboradores. Se puede evidenciar la necesidad de establecer planes de capacitación y una mejor satisfacción en los colaboradores.

La gráfica que a continuación se presenta refleja los resultados de la encuesta de clima organizacional evaluando específicamente las categorías de motivación y desarrollo. Esta esfera evaluó cuatro ítems, de los cuales sólo se grafican tres, debido a que son los que poseen el mayor puntaje.

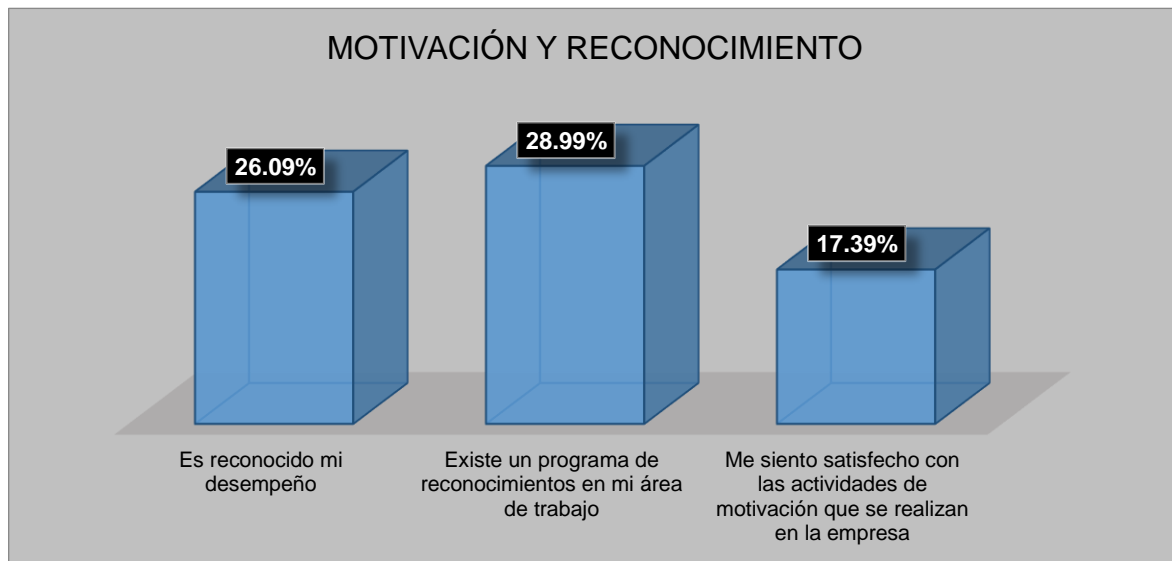
Ante el enunciado evaluado en el cuestionario “Estoy satisfecho con las actividades de reconocimiento y motivación que se realizan en la empresa” los colaboradores respondieron lo siguiente:

Tabla No. 3

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	18	18	26.09%	26.09%
2	Parcialmente de acuerdo	31	49	44.93%	71.01%
3	Parcialmente en desacuerdo	14	63	20.29%	91.30%
4	Totalmente en desacuerdo	6	69	8.70%	100.00%

Descripción: La tabla refleja un 44 por ciento parcialmente de acuerdo ante las actividades de reconocimiento y motivación evaluadas, se encontró también que un 20 por ciento está parcialmente en desacuerdo. Esto es importante tomarlo en cuenta por las implicaciones negativas que trae para la persona y para la organización.

Gráfica No. 5



Descripción: En la esfera de motivación y reconocimiento se evidencia la oportunidad de implementar un plan de reconocimientos e incentivos. Un 26 por ciento es el que únicamente percibe que su trabajo es reconocido y un 29 por ciento percibe un plan de reconocimiento en el área de trabajo estudiada. Sólo un 17 por ciento está satisfecho, esto evidencia la necesidad de un plan de motivación, uno de los fines principales de esta investigación.

A continuación se presenta una tabla que describe más detalladamente los porcentajes en relación a motivación y reconocimiento.

Resultado de la encuesta de clima laboral aplicada a las personas del área de ventas de Pades, S.A.

Esfera evaluada: Motivación y reconocimiento

Tabla No. 4

1 Es reconocido mi desempeño

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	18	18	26.09%	26.09%
2	Parcialmente de acuerdo	36	54	52.17%	78.26%
3	Parcialmente en desacuerdo	12	66	17.39%	95.65%
4	Totalmente en desacuerdo	3	69	4.35%	100.00%

2 Existe un programa de reconocimientos en mi área de trabajo

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	20	20	28.99%	28.99%
2	Parcialmente de acuerdo	27	47	39.13%	68.12%
3	Parcialmente en desacuerdo	17	64	24.64%	92.75%
4	Totalmente en desacuerdo	5	69	7.25%	100.00%

3 Me siento satisfecho en mi puesto de trabajo

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	44	44	63.77%	63.77%
2	Parcialmente de acuerdo	19	63	27.54%	91.30%
3	Parcialmente en desacuerdo	6	69	8.70%	100.00%
4	Totalmente en desacuerdo	0	69	0.00%	100.00%

4 Me siento satisfecho con las actividades de motivación que se realizan en la empresa

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	12	12	17.39%	17.39%
2	Parcialmente de acuerdo	35	47	50.72%	68.12%
3	Parcialmente en desacuerdo	13	60	18.84%	86.96%
4	Totalmente en desacuerdo	9	69	13.04%	100.00%

Descripción: Ante las esferas de motivación y reconocimiento evaluadas se evidencia que un 52 por ciento está parcialmente de acuerdo en relación al

reconocimiento del desempeño laboral, un 39 por ciento parcialmente de acuerdo en relación a la existencia de un programa de reconocimiento y un 24 por ciento está en desacuerdo, y con relación a las actividades que realizan sobre motivación en la empresa un 50 por ciento está parcialmente de acuerdo. Eso significa que es importante desarrollar e implementar un programa que contribuya al desarrollo de la motivación y el reconocimiento dentro del área de ventas en Pades, S.A., empero afortunadamente a pesar de esa limitante un 63 por ciento se siente satisfecho con su trabajo.

Resultados del cuestionario aplicado al personal de ventas de la empresa

Pades, S.A.

Tabla No. 5

Pregunta	Transcripción literal	Categorización
No.1 ¿Qué obstáculos encuentro para alcanzar los objetivos de mi puesto?	<i>“Quiebre de stock”</i> <i>“Problema de reparto”</i> <i>“Precios altos contra competencia”</i> <i>“Problemas cuando no salen bonificaciones”</i>	Ausencia de optimización de procesos Competitividad Desmotivación
No. 2 ¿Qué facilidades encuentro para alcanzar los objetivos de mi puesto?	<i>“Experiencia en ventas”</i> <i>“Uso de la tecnología”</i> <i>“La implementación de ofertas atractivas”</i> <i>“Conocimiento de la ruta”</i>	Habilidades para el puesto Oferta-demanda
No. 3 ¿Qué es lo que la empresa debe mejorar?	<i>“Procedimientos de bodega”</i> <i>“Efectividad de entrega en reparto”</i> <i>“Salario”</i> <i>“Control de inventarios”</i>	Optimización de procesos Servicio al cliente Honorarios Inventarios
No. 4 ¿Cuáles son los motivos principales por los que se retiraría de la empresa?	<i>“Salario bajo”</i> <i>“Mejor oportunidad”</i> <i>“Enfermedad”</i> <i>“Desmotivación por no llegar a sus metas”</i>	Honorarios dignos Plan de desarrollo Motivación

Interpretación: La tabla que antecede muestra las categorías principales que engloban las respuestas que brindaron los colaboradores del área de ventas de la empresa Pades, S.A. en relación a las preguntas abiertas que conforman el

cuestionario. Se evidenció que los colaboradores del área de ventas en Pades, S. A., perciben como obstáculos para el alcance de objetivos la ausencia de optimización de procesos, la competitividad en el mercado y la desmotivación. Así mismo se detectó que dejarían la empresa debido a ausencia de honorarios dignos, plan de capacitación y motivación. Recomiendan que la empresa debe mejorar en relación la oferta y la demanda, servicio al cliente e inventarios. Esto con el fin de poder prestar un mejor servicio.

3.2.2 Cuestionario de frases de completación

Resultados del cuestionario de frases incompletas aplicado al personal de ventas de la empresa Pades, S.A.

Tabla No. 6

Item	Transcripción literal*	Frecuencia	Categorización empresarial de primer orden	Categorización psicológica de segundo orden
No.1 Si yo estuviera a cargo...	"Mejoraría los salarios"	28	Condiciones laborales	Insatisfacción laboral
	"Trataría de ayudar"	19	Comunicación asertiva	
	"Reducir la devolución"	11		
No. 2 Realizaría mis funciones mejor si...	"Tuviera vacaciones"	23	expectativas laborales	Condiciones laborales
	"Tuviera apoyo"	24	Condiciones laborales	
	"Mejoraría logística de productos"	11		
	"Tuviéramos mejores herramientas"	11		
No. 4 En las labores me llevo mejor con...	"Mis compañeros"	58	Clima laboral	Relaciones interpersonales sanas
	"Todos"	11		
No. 8 Mi ambición secreta en el trabajo...	"Que seamos líderes haciendo la diferencia"	16	Metas laborales	Expectativas laborales
	"Ser gerente"	9	Plan de carrera	
	"Ganar mucho dinero"	30		
	"Darme a conocer"	10		
	"Buscar lo mejor de mí para vivir bien"	4		
No. 9 Cuando veo al jefe venir...	"Me siento bien"	12	Seguridad	Liderazgo positivo
	"Me da estrés"	10		
	"Lo saludo"	34		
	"Lo tomo normal"	13		
No. 10 Quisiera perder el miedo de...	"Poder negociar con grandes empresas"	17	Habilidades interpersonales	Plan de carrera
	"A ser emprendedor"	17	Expectativas laborales	
	"Exigir"	12		
No. 11 Me gusta trabajar con la gente que...	"Cumple en tiempo lo ofrecido"	18	Competencias laborales	Responsabilidad laboral
	"Es positiva"	17	Responsabilidad laboral	
	"Siempre logra lo resultados"	16		

No. 12 Si tuviera que cambiar algo en mi trabajo sería	"Puntualidad"	10	Procedimientos Políticas internas	Organización
	"Claridad de los objetivos"	16		
	"Falta de inventarios"	15		
	"No venir a Pades todos los días"	19		
No. 13 La gente a quien yo considero mis superiores...	"Tendría que tener relación más cercana"	15	Coaching empresarial	Liderazgo
	"Los veo como grandes vendedores"	12		
	"Los considero mis amigos"	10		
	"La respeto"	24		

*Se tomaron en cuenta las respuestas con mayor frecuencia.

Interpretación: Por medio del cuestionario de frases de completación se pretendió profundizar en los aspectos laborales de cada colaborador resaltando expectativas laborales versus condiciones laborales, relaciones interpersonales, liderazgo y el plan de carrera. En el cuestionario se evidencia una frecuencia alta de veinticuatro colaboradores que perciben que *"realizarían mejor sus tareas si, tuviera apoyo"*, por medio de esta afirmación se podría percibir cierta necesidad de soporte en los colaboradores con la finalidad de tener confianza y seguridad de que los procesos que tienen a su cargo están siendo cubiertos.

Las expectativas laborales también juegan un papel determinante debido a que el colaborador pretende una mejora en el salario, vacaciones y mejorar en su puesto de trabajo a través de establecer mejores relaciones comerciales.

La percepción de liderazgo positivo y responsabilidad laboral pueden ser condiciones que favorezcan el alcance de objetivos dentro de la empresa. Sin embargo es importante que se fomente la motivación y el reconocimiento dentro de la empresa.

Resultados del grupo focal aplicado al personal de ventas de la empresa

Pades, S.A.

Año 2016

Según Idalberto Chiavenato, las organizaciones son *"sistemas de actividades conscientemente coordinadas, formadas por dos o más personas,*

*cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella*²²; es decir que debe haber una colaboración y un apoyo entre ambas partes ya que los colaboradores aportan experiencias y conocimientos que enriquecen a la organización; y esta, por su parte debe brindar el soporte, estabilidad y la dirección para la correcta ejecución de las tareas logrando alcanzar metas y objetivos en común con ayuda del talento humano.

En las organizaciones, el departamento de recursos humanos tiene la labor fundamental de establecer un balance apropiado entre la fuerza de trabajo, la empresa y la satisfacción de los colaboradores. En la utilización del grupo focal como técnica de obtención de datos se evidenció que existen áreas que necesitan mejoras en el departamento de ventas en Pades, S.A., una de ellas es en relación a los lineamientos de inducción debido a que las políticas no quedan claras durante este proceso, según E.P.,

“esto puede generar inconformidad en el colaborador debido a que desconocen procedimientos”,

y lo perciben como si, según lo comenta J.A.

“nos estuvieran ocultando información y refleja cierta desconfianza”,

Esta es una situación que no genera identificación organizacional o ese sentido de pertenencia tan importante a la organización.

Otro tema que relacionan directamente con el área de recursos humanos es el tema salarial, debido a que según M.E.

“el salario devengado no cumple con lo que prometen”,

generando cierta desazón en los colaboradores debido a la expectativa de salario que tienen.

Esta área es la encargada de manejar la planilla, sin embargo la mayoría del personal de ventas tiene la percepción que recursos humanos determina sus

²² Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos humanos”. Quinta edición. Editorial McGraw Hill. Colombia. 2001. p. 7. ISBN 958-41-0037-8.

comisiones, bonos y descuentos, lo que ocasiona sensación de inconformidad al no tener claro que estos temas deben ser directamente consultados con sus supervisores, pero cuando acuden a ellos según P.L.

“sólo nos confunden más y mejor decidimos decir que sí entendimos”, reflejando una debilidad en los canales de información y resolución de dudas, eso se evidencia en los porcentajes bajos de la esfera de comunicación en la encuesta de clima laboral.

Durante el desarrollo del grupo focal, otro aspecto relevante fue la discusión sobre la importancia de un plan de motivación laboral; la mayoría considera que es importante ya que puede ser un aliciente para realizar sus labores de mejor manera por medio de pequeños incentivos no necesariamente monetarios, ya que según B.R.

“sabemos que el mes laboral es de veintidós días, pero cuando tienen veintitrés nos hacen venir a trabajar un sábado, pero cuando tienen veintiuno, no entendemos por qué no dan un día de descanso”,

en lo anterior se puede percibir molestia por el manejo del tiempo laboral y llegadas innecesarias a la empresa, y ante la motivación N.H., menciona

“nos motivaría que tuviéramos viajes familiares, pases familiares al cine o al Instituto Recreacional de los Trabajadores IRTRA”.

Desde el aspecto de formación este es considerado importante por parte del equipo de ventas dentro de la motivación ya que como lo menciona D.A.

“también nos motivaría tener talleres y convivencia del equipo completo”; lo que podría ser de utilidad como elemento primordial para tomar en cuenta en la propuesta de mejora de la satisfacción laboral dentro del aspecto de reconocimiento e incentivo.

Adicional a lo anterior, otro de los temas que resaltaron dentro de la realización del grupo focal fue el reconocimiento, el cual se encuentra íntimamente ligado a la motivación; en este aspecto según C.A.

“reconocemos que existe una cartelera de recursos humanos donde ponen la foto del mejor vendedor pero pasa desapercibida”;

esto sin duda alguna es un esfuerzo por parte del área de recursos humanos para brindar cierto reconocimiento a los colaboradores que destaquen por sus ventas, pero podría ser ideal que además de la publicación de la fotografía contara con un valor agregado para que esto incremente su satisfacción laboral, dentro de este valor agregado podrían incluirse ideas como: accesibilidad de horario, participar en un plan de vida y carrera, adquisición de producto, un día libre, un programa de media beca universitaria, planes de financiamiento para adquirir su motocicleta, en fin, un incentivo que promueva bienestar, compromiso e identificación ya que como afirman los vendedores de Pades, S.A.,

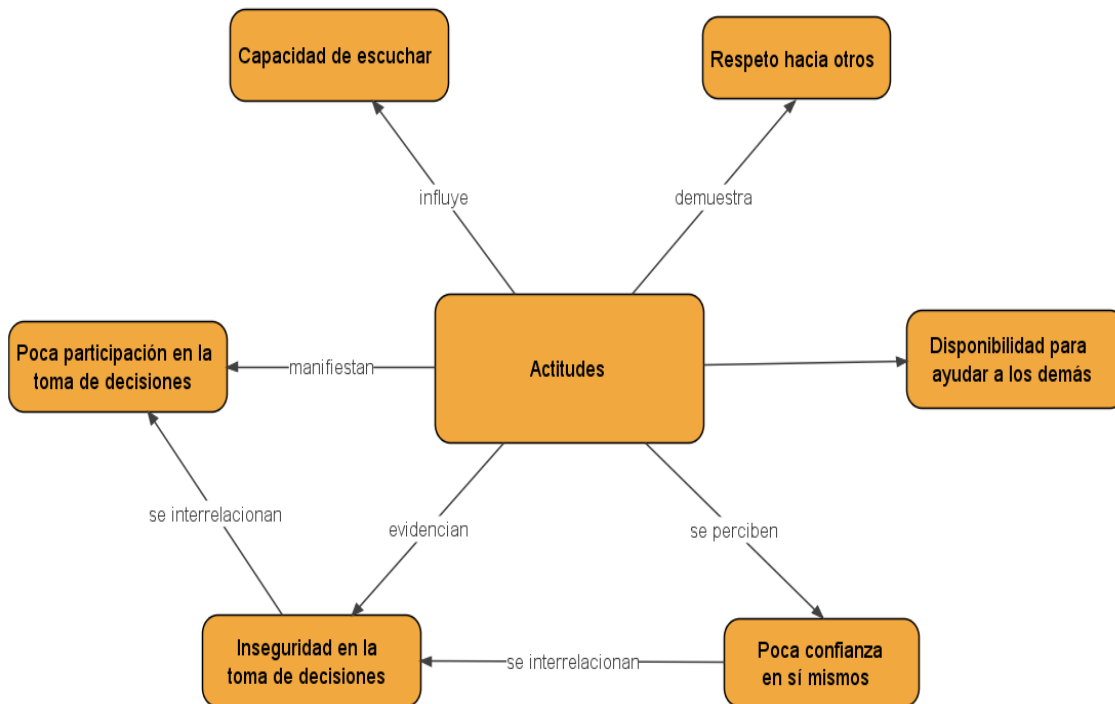
“se da más relevancia a los errores que cometen que a los logros obtenidos”.

En ese sentido en el presente estudio se reflejan muchos elementos positivos pero también insatisfacción en los colaboradores.

3.2.3 Observación

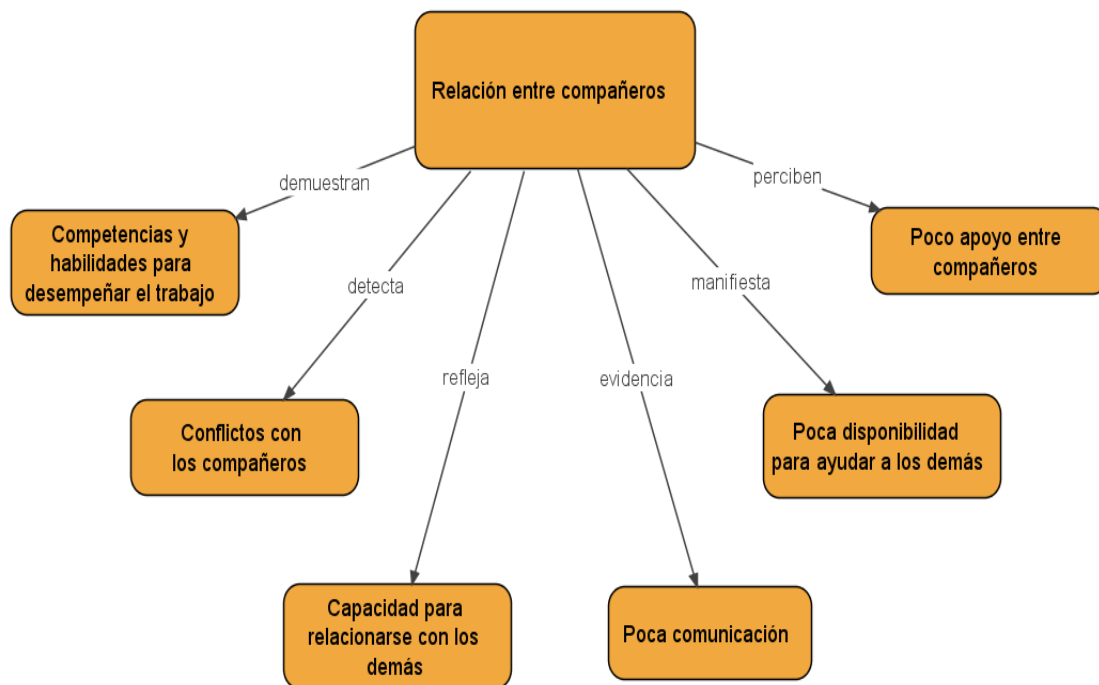
Resultados del protocolo de observación aplicado al personal de ventas de la empresa Pades, S.A.

Año 2016



Interpretación: Entre las actitudes observadas por medio del protocolo de observación cabe mencionar que las que muestran necesidad de mejora son: la poca confianza en sí mismos, inseguridad y poca participación en la toma de decisiones; estas se encuentran interrelacionadas y se demuestran que el comportamiento del personal de ventas se encuentra limitado en la realización de actividades operativas, y no es tomado en cuenta en la toma de decisiones por lo que no se encuentran identificados con la empresa, tal como lo refleja la gráfica número uno.

Resultados del protocolo de observación aplicado al personal de ventas de la empresa Pades, S.A. Año 2016



Interpretación: Durante la aplicación del protocolo de observación se evaluaron varios aspectos, dentro de los cuales cabe destacar la relación entre compañeros dentro de la cual se percibe una adecuada capacidad para relacionarse, pero poca disponibilidad para ayudar a sus compañeros del departamento de ventas y otras áreas con las que tienen relación directa, esto también se puede ver reflejado en la gráfica número tres que se refiere al trabajo en equipo, donde afirman que no reciben apoyo de otros departamentos.

3.3 Análisis general

De acuerdo a los resultados obtenidos durante la presente investigación se puede deducir que el personal de ventas en Pades, S.A., aunque practique e implemente actividades que promuevan la satisfacción laboral no son suficientes o no son percibidas del todo por los colaboradores, es decir, para que eso tenga efecto deben ser percibidos fuertemente por el equipo de colaboradores que la conforman para que disminuyan limitaciones o individualismo dentro de la empresa.

Tomando en cuenta que la identificación y la satisfacción son sumamente importantes para el logro de los objetivos es importante fomentar en los empleados sentimientos de seguridad y de gusto por el espacio y el ambiente de trabajo, es decir, una relación ganar-ganar donde ellos, los colaboradores, se puedan percibir valorados, empoderados, seguros, con estabilidad emocional y laboral desarrollando un sentido de pertenencia a la organización.

A pesar de los esfuerzos del área de ventas de la empresa Pades, S.A., por fomentar *“canales de comunicación de calidad a través de técnicas, políticas y procedimientos”* (información obtenida en el grupo focal), existen áreas a mejorar y la comunicación es trascendental por el papel primordial que ejerce en el clima laboral organizacional al ser la vía de interpretación, entendimiento y relación directa o indirecta entre departamentos e incluso dentro del mismo personal de ventas.

Aunque los canales de comunicación que ofrece Pades, S.A. a sus colaboradores cuentan con la fortaleza, tecnología vanguardista y de fácil acceso se deben reforzar estos aspectos evidentes en el gráfico No.2 para que los colaboradores desarrollen confianza y seguridad dentro de la empresa. Esos canales con comunicación bidireccional romperán con la desazón que se registró en la presentación de datos.

En los últimos años en Guatemala la psicología organizacional se ha dedicado a identificar los tipos de comunicación que existen en las

organizaciones y, al hacerlo, implementar y reforzar el que se adecúe a sus necesidades para el logro de los objetivos porque fortalece las relaciones interpersonales, comparte experiencias, vivencias, opiniones y genera intercambio de criterios; es en este punto donde las empresas valoran la comunicación efectiva. Esta es una herramienta que ayuda al conocimiento de los procesos, cumplimiento de normas y práctica de valores, por ello, es necesario que la organización se cuestione sobre ¿qué tipo de comunicación maneja? y ¿cuál es canal más óptimo para el desarrollo del mismo?

En los aspectos más bajos de la esfera de trabajo en equipo que deben fortalecerse en el departamento de ventas de Pades, S.A., se evidencian áreas de oportunidad para mejorar las relaciones interpersonales y el apoyo entre colaboradores que pueden dar como resultado una mayor sinergia durante la jornada laboral.

Sin duda, este es uno de los problemas que más afecta a las empresas debido a las características del ser humano y su complejidad, y a que éste debe encontrar el equilibrio en capacidades y gustos por lo que se realiza. Cada persona posee habilidades y cualidades diferentes que logran aportar a cada equipo de trabajo, por lo que se considera importante reforzar especialmente el aspecto de objetivos personales y empresariales.

Reconocer la importancia del trabajo en equipo desde delegar tareas y que cada uno sea consciente de que forma parte importante y vital dentro de la organización, es importante alcanzarlo para lograr implementar actividades de formación y crecimiento que fortalezcan los vínculos del área de ventas y las relaciones entre departamentos, además de promover situaciones que generen, desarrollen y fortalezcan habilidades y la convivencia.

De acuerdo con Jon Katzenbach el trabajo en equipo debe ser el "*número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento en común y con*

*responsabilidad mutua compartida*²³, según lo propuesto esta modalidad de trabajo en equipo debe ser en conjunto y con responsabilidad compartida, debido a que en muchas ocasiones se tiene la idea errónea de que cada colaborador trabaja su parte y es hasta ahí donde concluye su participación. Sin embargo el verdadero trabajo en equipo debe fomentar un compromiso mutuo buscando el bienestar propio y de la organización en base al cumplimiento de resultados.

En los últimos años en Guatemala se ha empezado a valorar en las organizaciones el tema de la motivación y el reconocimiento laboral debido a la importancia que esta refleja en el desempeño, el entorno y en la satisfacción laboral. Dentro de la motivación existen variantes externas e internas que ayudan a influir en el comportamiento. La motivación interna o intrínseca es la fuerza que impulsa a la persona para satisfacer una necesidad y lograr el bienestar personal y la motivación externa o extrínseca son aquellos estímulos que se reciben del entorno para lograr dirigir el comportamiento hacia un objetivo determinado. Tanto la motivación intrínseca como extrínseca son dependientes una de la otra, es decir, si la fuerza o voluntad que la persona posea internamente no es estimulada de manera positiva por una vía externa no habrá una sinergia adecuada que logre influenciar el comportamiento y se busque la satisfacción, siendo esta gradual con el fin de alcanzar la autorrealización tal como lo afirma la teoría de las necesidades de Abraham Maslow en el capítulo uno del presente informe, es decir que la motivación a su vez, genera bienestar, seguridad, sentido de pertenencia y se logran personas más comprometidas hacia la organización incidiendo positivamente en el clima laboral, en este se tornan y se gestan mejores relaciones interpersonales.

Es importante considerar que un clima laboral adecuado generará colaboradores que experimenten confianza, fortalezcan relaciones

²³ Katzenbach, Jon. El Trabajo en Equipo. Editorial Granica. España 2000. ISBN: 84-7577-795-3.
Pág. 89

interpersonales, se identifiquen con la empresa y brinde seguridad, esto ayudará a contribuir al alcance de los objetivos y metas institucionales, generará también la posibilidad de desarrollar colaboradores más satisfechos y motivados ya que de acuerdo con varios estudios esto impacta directamente en la productividad y en el clima organizacional.

Para finalizar, es importante recalcar que los factores mencionados anteriormente se consideran de gran relevancia para la mejora de la satisfacción laboral; dando la importancia a estos aspectos la empresa puede reforzar la cultura organizacional, el trabajo en equipo, la identificación, el desarrollo profesional, la comunicación y los reconocimientos e incentivos, impactando positivamente en el aspecto social, personal y laboral del colaborador al percibirse en un entorno agradable, donde pueda desarrollarse laboralmente buscando el crecimiento profesional además del emocional, generando identificación y compromiso lo que conllevará a una mejora en la satisfacción del área de ventas de Pades, S.A.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

De acuerdo al proceso de evaluación que se realizó en el departamento de ventas de Pades S.A., a través de la encuesta de clima laboral, se deduce que la percepción de satisfacción laboral que está manejando el personal de esa área, puede describirse en relaciones interpersonales sanas, escasa comunicación a pesar de las herramientas tecnológicas disponibles

El personal de ventas en Pades, S. A. argumenta que el trabajo en equipo no es alcanzable debido a que no cuentan con el suficiente apoyo de los departamentos de bodega y comercialización.

Se concluye que no se cuenta con un programa de capacitación y desarrollo dentro de la organización; perciben que su desempeño no es reconocido y que no se les motiva para lograr sus objetivos, por lo tanto, estas son características de la organización que influyen negativamente para que el colaborador se perciba satisfecho.

La satisfacción es importante para que se dé el desempeño laboral, ya que si no lo están los colaboradores esto tendrá implicaciones negativas en el desarrollo de las tareas, en el estado de ánimo, en las relaciones interpersonales y en la estabilidad laboral lo que repercutirá en el ambiente organizacional.

Para la mejora de la satisfacción laboral se pueden utilizar diversas técnicas como, capacitación y talleres dirigidos a las necesidades de desarrollo profesional y emocional, implementar actividades de reconocimiento e incentivos enfocadas al equilibrio del tiempo laboral y personal, fortalecer los canales de comunicación y la forma de utilizarlos a través de una formación constante, fomentar actividades laborales para romper la rutina y crear vínculos de confianza entre los equipos de trabajo, entre otras.

4.2 Recomendaciones

Realizar una evaluación de clima laboral por lo menos dos veces al año con el objetivo de identificar la percepción general de los colaboradores del área de ventas de Pades, S.A., y así dar seguimiento y fortalecer los puntos de mejora para impactar positivamente en el rendimiento laboral.

Implementar planes de reconocimiento e incentivos que fortalezcan la satisfacción de una forma integral por medio de actividades que resalten los logros, fortalezcan la autoestima, la seguridad y el compromiso del equipo de trabajo y de la organización. Este plan estructurado debe contar con evaluaciones periódicas que permitan evidenciar la efectividad del mismo.

Reforzar la inducción al colaborador para que desde un inicio pueda contar con la información necesaria para desempeñar de mejor manera su trabajo y lograr identificar los valores de la empresa para enfocarlos y desarrollarlos hacia un objetivo en conjunto.

Implementar un plan que fortalezca las esferas de liderazgo, motivación y reconocimiento, comunicación, desarrollo y capacitación, identificación y trabajo en equipo que fomente la mejora de la satisfacción laboral del área de ventas de Pades, S.A.

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos humanos". 5ta. Edición. Colombia: McGraw Hill. 2001. p.701. ISBN: 958-41-0037-8.

Dessler, Gary. "Administracion de personal". Mexico: Editorial Prentice Hall. 1991. p.807. ISBN 13-65-8543-4

- Furnham, Adrian. "El comportamiento del individuo en las organizaciones". 3ra. Edición, México: Editorial Alfa y Omega. 2006. p.748. ISBN 970-613-612-6.

González Serra, Diego Jorge. "Psicología de la motivación". Cuba: Editorial Ecimed. 2008. p.265. ISBN: 978-959-212-269-7.

- González Ortiz, Rosa María. "Análisis transaccional y coaching". León, España, 2015. Fecha de consulta 22 de octubre 2015. www.equilibrioydesarrollo.com
- Kreitner y Kinicki, A. "Comportamiento de las organizaciones". 3ra. Edición. Madrid, España: McGraw-Hill. 1997. p. 661. ISBN: 8448108493.
- Vuotto Mirta y Arzadun Paula. "El buen trabajo y la satisfacción laboral". Trabajo de tesis. Facultad de Ciencias Económicas. Buenos Aires, Argentina. 2007. p.16 ISBN: 1666-4892
- Muñoz, A. "Satisfacción e insatisfacción en el trabajo". Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid, 1990.
- Newstrom, Davis. "El comportamiento humano en el trabajo". 11va. Edición. México: Editorial McGraw-Hill. 2003. p.622. ISBN 970-103-736-7.

- Orajuela, Johnny. "Psicología de las organizaciones: apuestas de investigación". Colombia: Editorial Bonventuriana. 2014. p.79. ISBN: 978-958-8785-31-8
 - Puchol, Luis. "Dirección y gestión de recursos humanos". 7ma. Edición. España: Editorial Díaz de Santos. 2001. p.322 ISBN: 978-84-7978-831-5.
 - Robbins, Stephen P. y Timothy A. Judge. "Comportamiento Organizacional". 13ra. Edición. México: Pearson Educación. 2009. p.780. ISBN: 978-607-442-098-2.
- Weinert, Ansfried B. "Manual de psicología de la organización". España: Editorial Herder. 1985. p.467. ISBN 84-254-1448-2. España. 1985.
- Werther, William B. "Administración de personal y recursos humanos". 3ra. Edición. México: McGraw Hill. 1992. p.395. ISBN: 0-07-069431-1.
 - Woolfolk, Anita. "Psicología educativa". Séptima edición. México: Pearson Educación. 1999. p.666. ISBN 970-17-0347-2.

ANEXOS

GUIA DE OBSERVACION

ASPECTO	ASPECTO	POSITIVO (X)	NEGATIVO (X)
ACTITUDES	Capacidad de escuchar		
	Respeto hacia otros		
	Disponibilidad para ayudar a los demás		
	Confianza		
	Seguridad en la toma de decisiones		
	Participación en la toma de decisiones		
	Mobiliario en buenas condiciones		
AMBIENTE DE TRABAJO	Lugar específico de trabajo		
	Ventilación		
	Iluminación		
	Instalaciones		
	Medidas de seguridad del área de trabajo		
RELACIÓN ENTRE COMPAÑEROS	Apoyo entre compañeros		
	Disponibilidad para ayudar a los demás		
	Comunicación		
	Capacidad para relacionarse con los demás		
	Conflictos con los compañeros		
	Competencias y habilidades para desempeñar el trabajo		
	Capacidad para escuchar		
RELACIÓN CON JEFES	Respeto		
	Reconocimiento		
	Motivación		
	Cumplimiento de objetivos		
	Comunicación		
OTROS			



ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Objetivo de la Encuesta: Tiene como fin conocer su percepción y opinión sobre diferentes aspectos de la vida laboral de la empresa. Su opinión sobre los diferentes aspectos que se plantean será muy valiosa para tomar decisiones que nos permitirán realizar mejoras y ayudar a convertirla en un mejor lugar de trabajo

Instrucciones: Marque con una X en la casilla que considere es su respuesta. Todas las preguntas deben de ser contestadas.

ESTA ENCUESTA ES CONFIDENCIAL, NO ESCRIBA SU NOMBRE

I. CÓMO VEO EL LIDERAZGO

1. Mi jefe inmediato es justo en el trato conmigo.

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

2. Mi jefe inmediato posee las habilidades para el puesto que ocupa.

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

3. Es fácil acceder a mi jefe inmediato cuando lo necesito.

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

4. Mi jefe inmediato me ayuda en la resolución de problemas de mis actividades diarias.

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

5. Mi jefe inmediato me mantiene informado sobre mi desempeño y cómo mejorar.

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

6. Mi jefe inmediato me felicita cuando hago mi trabajo bien.

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

7. Mi jefe inmediato da ejemplo de comportamiento responsable en el trabajo.

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

II. CÓMO VEO LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

8. Conozco y entiendo la misión, visión y valores de la empresa.

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

9. Conozco y entiendo las metas de mi puesto.

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

10. Conozco y entiendo los KPIs de mi puesto.

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

11. Conozco a dónde acudir cuando tengo un problema relacionado con el trabajo.

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

12. Cuando mi trabajo no está bien, me lo hacen saber.

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

13. Cuando se realiza un cambio en cualquier procedimiento, me lo informan a su debido tiempo.

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

. Entiendo la forma de mi pago

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

15. Me siento en la libertad de compartir mi conocimiento/experiencias con los demás.

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

III. CÓMO VEO LA IDENTIFICACIÓN

16. Considera usted que la empresa es un buen lugar para trabajar.

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

17. Estoy satisfecho con las actividades de reconocimiento y motivación que se realizan en la empresa.

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

18. Me siento orgulloso de trabajar en la empresa.

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

19. Me siento integrado y tomado en cuenta en la empresa.

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

20. Dentro de mis planes está permanecer en la empresa por mucho tiempo.

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

21. Cuento con las herramientas y material necesarios para llevar a cabo mi trabajo.

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

22. Recibo mantenimiento a mis herramientas y material de trabajo

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

23. El ambiente de trabajo de mi área es agradable

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

24. Cuento con espacio suficiente y cómodo para hacer mi trabajo en forma adecuada

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

IV. CÓMO VEO EL TRABAJO EN EQUIPO

25. Soy tratado (a) con respeto por mis compañeros de mi área.

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

26. Soy tratado (a) con respeto por mi Jefe inmediato superior.

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

27. Los compañeros de otros departamentos acceden a colaborar conmigo en caso de necesitarlo.

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

28. Mis compañeros hablan mal de la empresa.

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

29. Las reuniones que hace mi jefe inmediato me ayudan a alcanzar los objetivos de mi puesto.

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

30. Recibo apoyo del departamento de Recursos Humanos

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

31. Recibo apoyo del departamento Comercial

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

V. CÓMO VEO EL DESARROLLO Y CAPACITACIÓN

32. Cuando recibí mi inducción a la empresa, fue útil, clara e informativa

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

33. Creo que hay oportunidades de crecer dentro de la empresa

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

34. Los empleados son promovidos en forma justa

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

35. Existe un programa de capacitación.

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

36. Recibo un salario acorde con mis habilidades y experiencia

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

37. Mi jefe inmediato resuelve mis problemas de pago.

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

38. Mi trabajo es evaluado de acuerdo a mis resultados

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

39. Recibo el entrenamiento adecuado por mi jefe inmediato para desarrollar mi trabajo

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

VI. CÓMO VEO LA MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO

40. Es reconocido mi desempeño.

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

41. Existe un programa de reconocimientos en mi área de trabajo

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

42. Me siento satisfecho en mi puesto de trabajo.

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

43. Me siento satisfecho con las actividades de motivación que se realizan en la empresa

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

A continuación se le presentan una serie de preguntas para que emita su opinión de una forma sincera y asertiva. Sus respuestas nos ayudaran a mejorar en la organización.

¿Qué obstáculos encuentro para lograr los objetivos de mi puesto?

1. _____
2. _____
3. _____

¿Qué facilidades encuentro para lograr los objetivos de mi puesto?

1. _____
2. _____
3. _____

¿Qué es lo que la empresa debe mejorar?

1. _____
2. _____
3. _____

¿Cual serian los motivos principales por los cuales me retiraria de la empresa?

- Bajo salario Mejor propuesta Supervisor Jefe Gerente

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA

EDAD:

- Menos de 20 años 21-30 años 31-40 años 41-50 años Más de 50 años

CUANTOS AÑOS LLEVA TRABAJANDO EN LA EMPRESA:

- Menos de 6 meses 7 meses-1 años 1-3 años 4-6 años 7-10 años Más de 10 años

GENERO:

- Masculino Femenino

PUESTO:

- Comodín Vendedor Supervisor Jefe Gerente

Piloto

Auxiliar de ruta



ESCALA DE VALORACION DE ACTITUDES



Objetivo de la Encuesta: Tiene como fin conocerle un poco más allá de sus responsabilidades en el trabajo y cómo Usted se percibe ante ciertas situaciones de la vida cotidiana, su opinión sobre los diferentes aspectos que se plantean será muy valiosa para tomar decisiones que nos permitirán realizar mejoras y ayudar a convertirla en un mejor lugar de trabajo.

Marque con una X en la casilla que considere es su respuesta.

ESTA ENCUESTA ES CONFIDENCIAL, NO ESCRIBA SU NOMBRE

1. Me siento con mucho ánimo cuando me dirijo en las mañanas al trabajo

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

2. Fuera de la comodidad de mi casa me siento una persona vulnerable

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

3. Cuando trabajo con mis compañeros de trabajo me parece que realizó demasiado esfuerzo

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

4. Cuando estoy trabajando logro aprender nuevas cosas que me ayudarán a crecer como persona

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

5. Me siento muy capaz para realizar las tareas de mi puesto de trabajo

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

6. Mi familia tiene confianza en que puedo desempeñar mi trabajo con eficiencia

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

7. Cuando tengo algo que decir a mis compañeros y/o jefe inmediato me resulta muy fácil comunicarlo

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

8. Necesito que mi jefe inmediato reconozca el buen trabajo que realizo todos los días

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

9. Me resulta muy fácil relacionarme con mis compañeros de trabajo

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

10. Los cambios en los procedimientos de mi área de trabajo me ponen nervioso o nerviosa

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

11. Para mí el trabajar me trae más beneficios que el no hacerlo

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

Arreglarme para ir a trabajar requiere demasiado esfuerzo

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

13. Tengo problemas con ser puntual

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

14. Tengo claros mis objetivos personales cuando voy a trabajar

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

15. Realizo mi trabajo lo mejor posible para crecer internamente dentro de la organización

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

16. Si un compañero cuestiona mis ideas, fácilmente le doy la razón

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

17. Estoy seguro que lograré crecer emocional y personalmente en mi área de trabajo

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

18. Tengo aspiraciones personales que deseo cumplir más adelante

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

19. Tengo aspiraciones profesionales que deseo cumplir más adelante

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

20. Cuando lo que hago tiene resultados positivos suelo alegrarme y me siento satisfecho

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA

EDAD:

Menos de 20 años 21-30 años 31-40 años 41-50 años Más de 50 años

CUANTOS AÑOS LLEVA TRABAJANDO EN LA EMPRESA:

Menos de 1 año 1-5 años 6-10 años 11-15 años Más de 16 años

GENERO:

Masculino Femenino



TEST DE FRASES DE COMPLETACION



Instrucciones: a continuación hay 15 frases incompletas. Lea cada una y complétela con lo primero que venga a su mente.

1. Si yo estuviera a cargo _____
2. Realizaría mis funciones mejor si _____
3. Mis tareas son aburridas cuando _____
4. En las labores me llevo mejor con _____
5. Siento que tengo habilidades para _____
6. Mis atribuciones de mi trabajo son _____
7. Mi mayor debilidad en el trabajo _____
8. Mi ambición secreta en trabajo _____
9. Cuando veo al jefe venir _____
10. Quisiera perder el miedo de _____
11. Me gusta trabajar con la gente que _____
12. Si tuviera que cambiar algo en mi trabajo sería _____
13. La gente a quien yo considero mis superiores _____
14. Mis temores en ocasiones me obligan _____
15. La gente que trabaja conmigo, generalmente _____

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA

EDAD:

- Menos de 20 años
 21-30 años
 31-40 años
 41-50 años
 Más de 50 años

CUANTOS AÑOS LLEVA TRABAJANDO EN LA EMPRESA:

- Menos de 1 año
 1-5 años
 6-10 años
 11-15 años
 Más de 16 años

GENERO:

- Masculino
 Femenino



1. Objetivo

Objetivo del Grupo Focal
Proponer e implementar estrategias que contribuyan al alcance de la satisfacción laboral en los colaboradores de Pades, S.A.

2. Moderador

Nombre moderador

3. Participantes

Número de grupo y cantidad de integrantes - grupo focal	
1	Grupo No. 1
2	Grupo No. 2
3	Grupo No. 3
4	Grupo No. 4
5	Grupo No. 5
6	Grupo No. 6

4. Preguntas de estímulo, con el fin de fomentar la conversación en relación a los aspectos de insatisfacción laboral a indagar

Preguntas de estímulo	
1	¿Qué opinan del departamento de Recursos Humanos?
2	¿Qué opinan de la herramienta de Staff Virtual?
3	¿Qué opinión tienen del área de bodega?
4	¿Qué opinión tienen del área de comercialización?
5	¿Entienden su forma de pago?
6	Se han escuchado comentarios sobre la motivación ¿podrían especificar a qué se refieren con que no se tiene un plan de motivación específico?

7	¿Qué propuestas darían para realizar un mejor plan de reconocimiento?
8	¿Qué piensan de la cartelera de Recursos Humanos?
9	¿Qué comentarios tienen sobre el chat motivacional de Recursos Humanos?
10	Para ustedes, ¿qué características tiene un buen y mal supervisor?
11	¿Qué razones son las que existen para que se hable mal de la empresa?
12	Para ustedes, ¿qué incentivos se consideran buenos y cuáles realmente atractivos?

5. Transcripción de comentarios

Pregunta 1

Pregunta 2

Pregunta 3

Pregunta 4

Pregunta 5

Pregunta 6

Pregunta 7

--

Pregunta 8

Pregunta 9

Pregunta 10

Pregunta 11

Pregunta 12

Observaciones adicionales

Tablas de frecuencia de datos obtenidos del resultado de la encuesta de clima laboral aplicada a las personas del área de ventas de Pades, S.A.

Año 2016

Esfera evaluada: Liderazgo

A continuación, se presentan una serie de tablas de frecuencia de datos, donde se enumeran los resultados obtenidos en la encuesta de clima laboral y posteriormente por medio de gráficas de barras se presentan los ítems que se encuentran por debajo de la media, para evidenciar las necesidades en cada esfera evaluada; estas son: liderazgo, identificación, comunicación, trabajo en equipo, desarrollo y capacitación, y motivación y reconocimiento.

Tabla No. 1

1 Mi jefe inmediato es justo en el trato conmigo

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	49	49	71.01%	71.01%
2	Parcialmente de acuerdo	19	68	27.54%	98.55%
3	Parcialmente en desacuerdo	0	68	0.00%	98.55%
4	Totalmente en desacuerdo	1	69	1.45%	100.00%

2 Mi jefe inmediato posee las habilidades para el puesto que ocupa

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	51	51	73.91%	73.91%
2	Parcialmente de acuerdo	15	66	21.74%	95.65%
3	Parcialmente en desacuerdo	3	69	4.35%	98.55%
4	Totalmente en desacuerdo	0	69	0.00%	100.00%

3 Es fácil acceder a mi jefe inmediato cuando lo necesito

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	49	49	71.01%	71.01%
2	Parcialmente de acuerdo	16	65	23.19%	94.20%
3	Parcialmente en desacuerdo	2	67	2.90%	97.10%
4	Totalmente en desacuerdo	2	69	2.90%	100.00%

5 Mi jefe inmediato me ayuda en la resolución de problemas de mis actividades diarias

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	43	43	62.32%	62.32%
2	Parcialmente de acuerdo	19	62	27.54%	89.86%
3	Parcialmente en desacuerdo	6	68	8.70%	98.55%
4	Totalmente en desacuerdo	1	69	1.45%	100.00%

6 Mi jefe inmediato me mantiene informado sobre mi desempeño y cómo mejorar

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	39	39	56.52%	56.52%
2	Parcialmente de acuerdo	23	62	33.33%	89.86%
3	Parcialmente en desacuerdo	5	67	7.25%	97.10%
4	Totalmente en desacuerdo	2	69	2.90%	100.00%

7 Mi jefe inmediato me felicita cuando hago mi trabajo bien

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	36	36	52.17%	52.17%
2	Parcialmente de acuerdo	23	59	33.33%	85.51%
3	Parcialmente en desacuerdo	7	66	10.14%	95.65%
4	Totalmente en desacuerdo	3	69	4.35%	100.00%

8 Mi jefe inmediato da ejemplo de comportamiento responsable en el trabajo

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	49	49	71.01%	71.01%
2	Parcialmente de acuerdo	15	64	21.74%	92.75%
3	Parcialmente en desacuerdo	4	68	5.80%	98.55%
4	Totalmente en desacuerdo	1	69	1.45%	100.00%

Interpretación: La tabla anterior evidencia los datos específicos sobre la categoría "liderazgo", evaluada durante el trabajo de campo realizado en la empresa Pades, S.A. Son evidentes los datos numéricos, por lo que se considera importante que se sigan manejando esos altos niveles de capacidad de liderazgo dentro de la organización, ya que esto contribuye en gran manera a la productividad, rentabilidad, competitividad y sobre todo a que el colaborador se sienta alentado

e identificado con su labor, lo cual reforzará el avance empresarial de la organización impactando positivamente en el clima laboral.

En Guatemala existen diversos tipos de organizaciones, las cuales contribuyen a desarrollar el liderazgo de su personal de maneras distintas dependiendo de sus necesidades, es por ello que el liderazgo en cualquier organización es parte fundamental, ya que por medio de él se logra alinear la dirección entre los objetivos laborales y personales, y esto, aparte de impactar a la organización, lo hará a nivel personal, potencializando habilidades y fortalezas convirtiéndose en un aspecto importante para la satisfacción laboral, caso contrario, si el liderazgo es percibido de forma negativa puede afectar el clima laboral.

Autores como Chiavenato definen el liderazgo como: *“La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”*.²⁴

Por lo tanto, el liderazgo es una influencia importante en el éxito de las organizaciones ya que es una guía que permitirá caminar hacia el cumplimiento de la visión de la empresa, lo que generará por medio de las relaciones sanas y comprometidas un clima laboral adecuado, competitivo y estable.

²⁴ Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Editorial McGraw Hill. México. ISBN: 85-352-1248-1. 1993. pág. 104

Tablas de frecuencia de datos obtenidos del resultado de la encuesta de clima laboral aplicada a las personas del área de ventas de Pades, S.A.

Año 2016

Tabla No. 3

1 Conozco y entiendo la misión, visión y valores de la empresa

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	26	26	37.68%	37.68%
2	Parcialmente de acuerdo	37	63	53.62%	91.30%
3	Parcialmente en desacuerdo	5	68	7.25%	98.55%
4	Totalmente en desacuerdo	1	69	1.45%	100.00%

2 Conozco y entiendo las metas de mi puesto

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	51	51	73.91%	73.91%
2	Parcialmente de acuerdo	18	69	26.09%	100.00%
3	Parcialmente en desacuerdo	0	69	0.00%	100.00%
4	Totalmente en desacuerdo	0	69	0.00%	100.00%

3 Conozco a dónde acudir cuando tengo un problema relacionado con el trabajo

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	41	41	59.42%	59.42%
2	Parcialmente de acuerdo	21	62	30.43%	89.86%
3	Parcialmente en desacuerdo	5	67	7.25%	97.10%
4	Totalmente en desacuerdo	2	69	2.90%	100.00%

4 Cuando mi trabajo no está bien, me lo hacen saber

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	50	50	72.46%	72.46%
2	Parcialmente de acuerdo	15	65	21.74%	94.20%
3	Parcialmente en desacuerdo	2	67	2.90%	97.10%
4	Totalmente en desacuerdo	2	69	2.90%	100.00%

5 Cuando se realiza un cambio en cualquier procedimiento, me lo informan a su debido tiempo

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	17	17	24.64%	24.64%
2	Parcialmente de acuerdo	32	49	46.38%	71.01%
3	Parcialmente en desacuerdo	12	61	17.39%	88.41%
4	Totalmente en desacuerdo	8	69	11.59%	100.00%

6 Entiendo la forma de mi pago

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	29	29	42.03%	42.03%
2	Parcialmente de acuerdo	23	52	33.33%	75.36%
3	Parcialmente en desacuerdo	11	63	15.94%	91.30%
4	Totalmente en desacuerdo	6	69	8.70%	100.00%

7 Me siento en la libertad de compartir mi conocimiento/experiencias con los demás

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	46	46	66.67%	66.67%
2	Parcialmente de acuerdo	14	60	20.29%	86.96%
3	Parcialmente en desacuerdo	7	67	10.14%	97.10%
4	Totalmente en desacuerdo	2	69	2.90%	100.00%

Tablas de frecuencia de datos obtenidos del resultado de la encuesta de clima laboral aplicada a las personas del área de ventas de Pades, S.A.

Año 2016

Esfera evaluada: Trabajo en equipo

Tabla No. 4

1 Soy tratado (a) con respeto por mis compañeros de mi área

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	56	56	81.16%	81.16%
2	Parcialmente de acuerdo	13	69	18.84%	100.00%
3	Parcialmente en desacuerdo	0	69	0.00%	100.00%
4	Totalmente en desacuerdo	0	69	0.00%	100.00%

2 Soy tratado (a) con respeto por mi jefe inmediato superior

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	64	64	92.75%	92.75%
2	Parcialmente de acuerdo	4	68	5.80%	98.55%
3	Parcialmente en desacuerdo	0	68	0.00%	98.55%
4	Totalmente en desacuerdo	1	69	1.45%	100.00%

3 Los compañeros de otros departamentos acceden a colaborar conmigo en caso de necesitarlo

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	28	28	40.58%	40.58%
2	Parcialmente de acuerdo	21	49	30.43%	71.01%
3	Parcialmente en desacuerdo	13	62	18.84%	89.86%
4	Totalmente en desacuerdo	7	69	10.14%	100.00%

4 Mis compañeros hablan mal de la empresa

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	8	8	11.59%	11.59%
2	Parcialmente de acuerdo	29	37	42.03%	53.62%
3	Parcialmente en desacuerdo	16	53	23.19%	76.81%
4	Totalmente en desacuerdo	16	69	23.19%	100.00%

5 Las reuniones que hace mi jefe inmediato me ayudan a alcanzar los objetivos de mi puesto

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	44	44	63.77%	63.77%
2	Parcialmente de acuerdo	12	56	17.39%	81.16%
3	Parcialmente en desacuerdo	9	65	13.04%	94.20%
4	Totalmente en desacuerdo	4	69	5.80%	100.00%

6 Recibo apoyo del departamento Comercialización

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	8	8	11.59%	11.59%
2	Parcialmente de acuerdo	24	32	34.78%	46.38%
3	Parcialmente en desacuerdo	22	54	31.88%	78.26%
4	Totalmente en desacuerdo	15	69	21.74%	100.00%

7 Recibo apoyo del departamento de staff virtual

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	20	20	28.99%	28.99%
2	Parcialmente de acuerdo	24	44	34.78%	63.77%
3	Parcialmente en desacuerdo	18	62	26.09%	89.86%
4	Totalmente en desacuerdo	7	69	10.14%	100.00%

8 Recibo apoyo del departamento de bodega

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	0	0	0.00%	0.00%
2	Parcialmente de acuerdo	0	0	0.00%	0.00%
3	Parcialmente en desacuerdo	0	0	0.00%	0.00%
4	Totalmente en desacuerdo	0	0	0.00%	0.00%

1	Totalmente de acuerdo	9	9	13.04%	13.04%
2	Parcialmente de acuerdo	15	24	21.74%	34.78%
3	Parcialmente en desacuerdo	18	42	26.09%	60.87%
4	Totalmente en desacuerdo	27	69	39.13%	100.00%

Tablas de frecuencia de datos obtenidos del resultado de la encuesta de clima laboral aplicada a las personas del área de ventas de Pades, S.A.

Año 2016

Tabla No. 5

1 Cuando recibí mi inducción a la empresa, fue útil, clara e informativa

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	31	31	44.93%	44.93%
2	Parcialmente de acuerdo	31	62	44.93%	89.86%
3	Parcialmente en desacuerdo	6	68	8.70%	98.55%
4	Totalmente en desacuerdo	1	69	1.45%	100.00%

2 Creo que hay oportunidades de crecer dentro de la empresa

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	29	29	42.03%	42.03%
2	Parcialmente de acuerdo	27	56	39.13%	81.16%
3	Parcialmente en desacuerdo	10	66	14.49%	95.65%
4	Totalmente en desacuerdo	3	69	4.35%	100.00%

3 Los empleados son promovidos en forma justa

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	17	17	24.64%	24.64%
2	Parcialmente de acuerdo	34	51	49.28%	73.91%
3	Parcialmente en desacuerdo	14	65	20.29%	94.20%
4	Totalmente en desacuerdo	4	69	5.80%	100.00%

4 Existe un programa de capacitación

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	15	15	21.74%	21.74%
2	Parcialmente de acuerdo	30	45	43.48%	65.22%
3	Parcialmente en desacuerdo	14	59	20.29%	85.51%
4	Totalmente en desacuerdo	10	69	14.49%	100.00%

5 Recibo un salario acorde con mis habilidades y experiencia

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	19	19	27.54%	27.54%
2	Parcialmente de acuerdo	24	43	34.78%	62.32%
3	Parcialmente en desacuerdo	18	61	26.09%	88.41%
4	Totalmente en desacuerdo	8	69	11.59%	100.00%

6 Mi jefe inmediato resuelve mis problemas de pago

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	24	24	34.78%	34.78%
2	Parcialmente de acuerdo	31	55	44.93%	79.71%
3	Parcialmente en desacuerdo	8	63	11.59%	91.30%
4	Totalmente en desacuerdo	6	69	8.70%	100.00%

7 Mi trabajo es evaluado de acuerdo a mis resultados

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	33	33	47.83%	47.83%

2	Parcialmente de acuerdo	27	60	39.13%	86.96%
3	Parcialmente en desacuerdo	7	67	10.14%	97.10%
4	Totalmente en desacuerdo	2	69	2.90%	100.00%

8 Recibo el entrenamiento adecuado por mi jefe inmediato para desarrollar mi trabajo

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	29	29	42.03%	42.03%
2	Parcialmente de acuerdo	26	55	37.68%	79.71%
3	Parcialmente en desacuerdo	12	67	17.39%	97.10%
4	Totalmente en desacuerdo	2	69	2.90%	100.00%

Tablas de frecuencia de datos obtenidos del resultado del cuestionario de actitudes aplicado a las personas del área de ventas de Pades, S.A.

Año 2016

Tabla No.8

1 Me siento con mucho ánimo cuando me dirijo en las mañanas al trabajo

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	40	40	57.97%	57.97%
2	Parcialmente de acuerdo	29	69	42.03%	100.00%
3	Parcialmente en desacuerdo	0	69	0.00%	100.00%
4	Totalmente en desacuerdo	0	69	0.00%	100.00%

2 Fuera de la comodidad de mi casa me siento una persona vulnerable

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	0	0	0.00%	0.00%
2	Parcialmente de acuerdo	16	16	23.19%	23.19%
3	Parcialmente en desacuerdo	30	46	43.48%	66.67%
4	Totalmente en desacuerdo	23	69	33.33%	100.00%

3 Cuando trabajo con mis compañeros me parece que realizó demasiado esfuerzo

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	0	0	0.00%	0.00%
2	Parcialmente de acuerdo	23	23	33.33%	33.33%
3	Parcialmente en desacuerdo	23	46	33.33%	66.67%
4	Totalmente en desacuerdo	23	69	33.33%	100.00%

4 Cuando estoy trabajando logro aprender nuevas cosas que me ayudarán a crecer como persona

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	58	58	84.06%	84.06%
2	Parcialmente de acuerdo	10	68	14.49%	98.55%
3	Parcialmente en desacuerdo	0	68	0.00%	98.55%
4	Totalmente en desacuerdo	1	69	1.45%	100.00%

5 Me siento muy capaz para realizar las tareas de mi puesto de trabajo

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	59	59	85.51%	85.51%
2	Parcialmente de acuerdo	10	69	14.49%	100.00%
3	Parcialmente en desacuerdo	0	69	0.00%	100.00%
4	Totalmente en desacuerdo	0	69	0.00%	100.00%

6 Mi familia tiene confianza en que puedo desempeñar mi trabajo con eficiencia

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
-----	--------	------------	----------------	------------	----------------

1	Totalmente de acuerdo	61	61	88.41%	88.41%
2	Parcialmente de acuerdo	8	69	11.59%	100.00%
3	Parcialmente en desacuerdo	0	69	0.00%	100.00%
4	Totalmente en desacuerdo	0	69	0.00%	100.00%

7 Cuando tengo algo que decir a mis compañeros y/o jefe inmediato me resulta muy fácil comunicarlo

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	17	17	24.64%	24.64%
2	Parcialmente de acuerdo	38	55	55.07%	79.71%
3	Parcialmente en desacuerdo	12	67	17.39%	97.10%
4	Totalmente en desacuerdo	2	69	2.90%	100.00%

8 Necesito que mi jefe inmediato reconozca el buen trabajo que realizo todos los días

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	40	40	57.97%	57.97%
2	Parcialmente de acuerdo	22	62	31.88%	89.86%
3	Parcialmente en desacuerdo	6	68	8.70%	98.55%
4	Totalmente en desacuerdo	1	69	1.45%	100.00%

9 Me resulta muy fácil relacionarme con mis compañeros de trabajo

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	41	41	59.42%	59.42%
2	Parcialmente de acuerdo	27	68	39.13%	98.55%
3	Parcialmente en desacuerdo	1	69	1.45%	100.00%
4	Totalmente en desacuerdo	0	69	0.00%	100.00%

10 Los cambios en los procedimientos de mi área de trabajo me ponen nervioso o nerviosa

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	12	12	17.39%	17.39%
2	Parcialmente de acuerdo	22	34	31.88%	49.28%
3	Parcialmente en desacuerdo	20	54	28.99%	78.26%
4	Totalmente en desacuerdo	15	69	21.74%	100.00%

11 Para mí el trabajar me trae más beneficios que el no hacerlo

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	50	50	72.46%	72.46%
2	Parcialmente de acuerdo	11	61	15.94%	88.41%
3	Parcialmente en desacuerdo	6	67	8.70%	97.10%
4	Totalmente en desacuerdo	2	69	2.90%	100.00%

12 Arreglarme para ir a trabajar requiere demasiado esfuerzo

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	9	9	13.04%	13.04%
2	Parcialmente de acuerdo	0	9	0.00%	13.04%
3	Parcialmente en desacuerdo	34	43	49.28%	62.32%
4	Totalmente en desacuerdo	26	69	37.68%	100.00%

13 Tengo problemas con ser puntual

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	9	9	13.04%	13.04%
2	Parcialmente de acuerdo	4	13	5.80%	18.84%
3	Parcialmente en desacuerdo	26	39	37.68%	56.52%
4	Totalmente en desacuerdo	30	69	43.48%	100.00%

14 Tengo claros mis objetivos personales cuando voy a trabajar

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	66	66	95.65%	95.65%
2	Parcialmente de acuerdo	3	69	4.35%	100.00%
3	Parcialmente en desacuerdo	0	69	0.00%	100.00%
4	Totalmente en desacuerdo	0	69	0.00%	100.00%

15 Realizo mi trabajo lo mejor posible para crecer internamente dentro de la organización

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
-----	--------	------------	----------------	------------	----------------

1	Totalmente de acuerdo	57	57	82.61%	82.61%
2	Parcialmente de acuerdo	8	65	11.59%	94.20%
3	Parcialmente en desacuerdo	0	65	0.00%	94.20%
4	Totalmente en desacuerdo	4	69	5.80%	100.00%

16 Si un compañero cuestiona mis ideas, fácilmente le doy la razón

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	7	7	10.14%	10.14%
2	Parcialmente de acuerdo	9	16	13.04%	23.19%
3	Parcialmente en desacuerdo	42	58	60.87%	84.06%
4	Totalmente en desacuerdo	11	69	15.94%	100.00%

17 Estoy seguro que lograré crecer emocional y personalmente en mi área de trabajo

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	44	44	63.77%	63.77%
2	Parcialmente de acuerdo	18	62	26.09%	89.86%
3	Parcialmente en desacuerdo	7	69	10.14%	100.00%
4	Totalmente en desacuerdo	0	69	0.00%	100.00%

18 Tengo aspiraciones personales que deseo cumplir más adelante

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	66	66	95.65%	95.65%
2	Parcialmente de acuerdo	3	69	4.35%	100.00%
3	Parcialmente en desacuerdo	0	69	0.00%	100.00%
4	Totalmente en desacuerdo	0	69	0.00%	100.00%

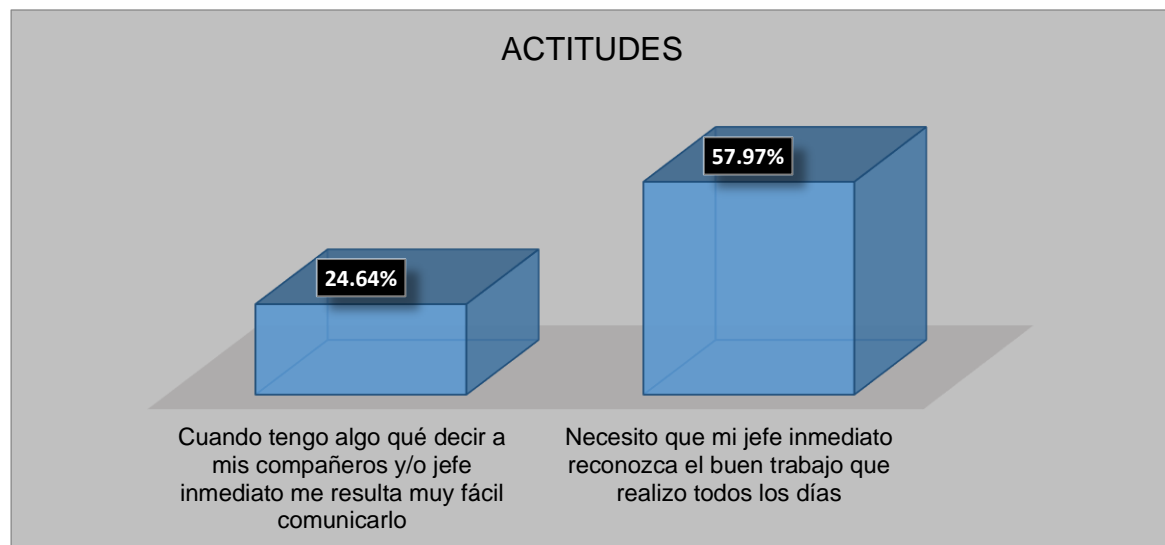
19 Tengo aspiraciones profesionales que deseo cumplir más adelante

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	63	63	91.30%	91.30%
2	Parcialmente de acuerdo	5	68	7.25%	98.55%
3	Parcialmente en desacuerdo	1	69	1.45%	100.00%
4	Totalmente en desacuerdo	0	69	0.00%	100.00%

20 Cuando lo que hago tiene resultados positivos suelo alegrarme y me siento satisfecho

No.	Clases	Frec. Abs.	Frec. Abs. Ac.	Frec. Rel.	Frec. Rel. Ac.
1	Totalmente de acuerdo	60	60	86.96%	86.96%
2	Parcialmente de acuerdo	9	69	13.04%	100.00%
3	Parcialmente en desacuerdo	0	69	0.00%	100.00%
4	Totalmente en desacuerdo	0	69	0.00%	100.00%

Gráfica No. 7



Descripción y análisis: En la gráfica, se muestran los porcentajes que reflejan los datos más representativos en relación a las actitudes de bajo puntaje según las frecuencias absolutas, esto con el fin de mostrar que los colaboradores del área de ventas de Pades, S.A. no sólo pueden ser afectados positiva o negativamente por las situaciones que tienen que ver directamente con las condiciones laborales sino que, como lo muestra la gráfica anterior, evidencia que existen ciertas conductas personales que requieren especial atención y realizar un esfuerzo por contribuir al fortalecimiento de las mismas; tal es el caso de la necesidad que reflejan de ser reconocidos, ya esto tiene un gran impacto en su autoestima que les genera un bienestar y seguridad en su día a día así como un impacto positivo no solo en el colaborador sino que en el desempeño laboral.

El estudio permitió identificar de los aspectos relevantes, la ausencia de libertad de expresión.

Como se evidencia la actitud forma un papel fundamental en el desempeño del colaborador, ya que esta se encuentra conformada por diversos aspectos que impactan en el trabajador tales como, la familia, ya que brinda un soporte emocional de confianza y seguridad para tener una actitud positiva en sus actividades diarias; del mismo modo las relaciones interpersonales también pueden influir ya sea positiva o negativamente en la actitud del colaborador en el ambiente laboral.

Considerando que la actitud es la "*predisposición a actuar, aprendida, más o menos estable, dirigida hacia un objeto o situación, organizada de una forma estructurada y con unos elementos relacionados entre sí, de tal forma que el cambio en uno de ellos influye en los demás*"²⁵, dicho lo anterior se puede decir que la actitud puede ser influenciable y que el cambio que se realice positiva o

²⁵ Jiménez Burillo, Florencio, Rafael del Águila Tejerina, et.al. Psicología de las relaciones de autoridad y de poder. Editorial UOC. Barcelona. Mayo 2006. ISBN 84-9788-429-9. Página 522

negativamente va a determinar no sólo en el ambiente laboral sino en los aspectos personales de la vida del colaborador.



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala



**PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL
DEPARTAMENTO DE VENTAS DE PADES, S.A.**

**Rocío de María López Pérez
Nery Adolfo Castillo Hernández**

Guatemala, septiembre de 2017

Introducción

La importancia que ha alcanzado la satisfacción laboral en las organizaciones en Guatemala como elemento primordial de interés se ha convertido en uno de los temas más importantes para los empresarios. La creación de ambientes agradables que permitan el fomento de las buenas prácticas laborales, creación de políticas y procedimientos que beneficien a los individuos que laboran en sus compañías y que desempeñan una tarea específica, y además, desarrollar espacios de diálogo que fomenten la comunicación efectiva, así como reforzar constantemente el liderazgo y el crecimiento dentro de la organización desde el ámbito personal y laboral, son algunas de las preocupaciones de las empresas. Con el objetivo de mejorar esta satisfacción de acuerdo a las investigaciones en el campo de la psicología organizacional se ha evidenciado mejor desempeño, clima laboral y estabilidad emocional del personal.

Por la importancia anteriormente mencionada, se presenta a continuación un plan de acción que se encuentra dirigido al personal de ventas de la empresa Pades, S.A., y dentro de este se incluyen varias acciones a implementarse mediante una persona responsable con el fin de alcanzar los objetivos específicos; es por ello que se podrán encontrar enumeradas las distintas esferas que intervienen directamente en la satisfacción laboral del departamento de ventas y las estrategias que buscarán reforzar dichas esferas por medio de actividades, dinámicas y programas que complementen y enriquezcan el clima buscando la mejora de la satisfacción.

En un mundo en constante cambio y sobre todo tan globalizado por una búsqueda de la mejora de los procesos, excelencia en el servicio y rentabilidad organizacional, las empresas que incursionan en un giro determinado de mercado no pueden restar importancia al clima laboral y a la satisfacción de los colaboradores, debido a que estos dos aspectos impactarán en la estabilidad emocional y bienestar laboral.

Por consiguiente, considerar a la persona que presta un servicio dentro de la organización como alguien fundamental dentro de la misma, conlleva a la realización de una propuesta que incluya acciones que brinden apoyo a la mejora de los procesos y prácticas institucionales como que estén generando desmotivación, falta de identificación de los trabajadores, debilidades en la comunicación organizacional, la inexistencia de planes de desarrollo y carrera, y por último, las debilidades en el trabajo en equipo.

Dicho lo anterior, la elaboración de la propuesta para la mejora de la satisfacción laboral del área de ventas de Pades, S.A., se basa en el análisis del estudio realizado en el año 2016 derivado de la colaboración de los vendedores, supervisores y junta directiva de esta empresa.

“Cuando no sabemos a qué puerto nos dirigimos, todos los vientos son desfavorables.”

- L. Séneca

**PROPUESTA PARA LA MEJORA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL
PADES, S.A.**

Tema: Campaña de sensibilización

Objetivo: Crear expectativa en el equipo de ventas e informar sobre los proyectos para mejorar la satisfacción laboral

Metodología: Perceptiva/participativa

Recursos humanos: Moderador, integrantes del área de recursos humanos y colaboradores del área de ventas

Recursos materiales: Cartelera, papel, computadora, impresora, herramienta de staff virtual.

Objetivos	Actividades	Tiempo	Estrategia de evaluación
Implementar una campaña de sensibilización con el objetivo de informar y preparar a los colaboradores en relación a los aspectos que se necesitan reforzar para la mejora de la satisfacción laboral.	Crear tarjetas donde se brinde información al equipo de ventas mediante el siguiente mensaje “¿Estás listo para los cambios positivos que vendrán?” creando expectativa	3 días	% de participación de los colaboradores del área de ventas en las actividades, se realizará al finalizar la implementación de la “Propuesta para la mejora de la satisfacción laboral en Pades, S.A.”
	Enviar a través de la herramienta “staff virtual” anuncios con la leyenda “Pronto vendrá un cambio positivo ¿nos acompañas?”	2 días	
	Colocar en la cartelera de recursos humanos anuncios que fomenten la curiosidad y generen expectativa, tales como “Se acercan nuevos cambios” “Prepárate para el cambio” “Se acerca una nueva etapa”		
Realizar una reunión de convivencia con el propósito de preparar el ambiente a los colaboradores para los cambios que se realizarán	Planificar un desayuno con todo el personal del área de ventas.	2 hora	El moderador indagará sobre las opiniones de la actividad
	Palabras de bienvenida y discurso motivacional por parte de gerencia general	15 minutos	
Reforzar el autoestima a través de una actividad introspectiva posterior a la realización del desayuno	Al concluir el desayuno, se le brindará a cada colaborador una hoja de papel dividida en tres áreas: “elogios recibidos”, “mis fortalezas” y “estoy orgulloso de”, en las cuales se les pedirá que escriban tres frases o palabras referentes a los títulos anteriormente descritos; posterior se le solicitará a cada uno que lea una cualidad de la lista para que el equipo le escuche y conozca más de él	45 minutos	

Preguntas evaluadoras:

1. ¿Se observó curiosidad entre los empleados?

2. ¿Qué tipo de comentarios se escucharon en relación a las actividades?
3. ¿Qué tipo de reacción generaron las tarjetas y los mensajes de “staff virtual”?

PROPUESTA PARA LA MEJORA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PADES, S.A.

Tema: Trabajo en equipo

Objetivo: Fortalecer las relaciones interpersonales y fomentar vínculos de compañerismo entre departamentos

Metodología: Participativa

Recursos humanos: Moderador, integrantes del área de recursos humanos, colaboradores del área de ventas, comercialización y bodega, guía de recorridos

Recursos materiales: Salón de reuniones, material informativo, cañonera, computadora, áreas verdes públicas, fichas calificadoras rojas y verdes

Objetivos	Actividades	Tiempo	Estrategia de evaluación
Crear un ambiente de competitividad sana e identificación de roles, estableciendo lazos de confianza y cooperación entre los integrantes	Realizar competencia de ascenso al volcán de Ipala, formando equipos, donde cada uno esté integrado por colaboradores de comercialización, bodega y ventas. El evento debe contar con guías experimentados, se sugiere la Empresa “Mayan Tours”	Día sábado, por lo menos una vez al año	Se le brindará a todos los colaboradores al finalizar cada actividad una ficha roja y una verde, se les indicará que encontrarán cuatro cajas que corresponden a cada una de las actividades de esta esfera, donde colocarán la ficha verde o roja según su percepción del impacto generado en cada actividad, con el objetivo de evaluarlas.
Fomentar el trabajo en equipo entre departamentos e integrar al núcleo familiar para motivar al colaborador	Realización de rally familiar en el parque “Erick Barrondo”, donde se brindará antojitos típicos patrocinados por los proveedores y se elaborarán actividades por equipos como por ejemplo, “encostalados”, “telaraña con cuerdas”, “pista de obstáculos”, “carrera de relevos”, “tirar la herradura” “boliche” y “captura de bandera” en la línea de meta	3 horas	
	Al finalizar la actividad el moderador y los integrantes deberán extraer características de la unión familiar y sus logros en comparación con el trabajo en equipo entre departamentos	25 minutos	El área de recursos humanos evaluará el número de fichas por color contabilizándolas y determinando cuál es la que predomina para determinar el éxito de cada actividad.
Fortalecer lazos de confianza y comunicación en los grupos de trabajo	Se realiza la dinámica “la botella de agua”, donde se realizarán equipos de 10 integrantes, deben formar una fila dándose la espalda; al colaborador que se encuentre hasta adelante, se les entregará un recipiente lleno de agua, a todos los demás uno vacío el cual debe colocarse en el suelo, el objetivo es que la persona debe guiar a su compañero de adelante para que sin	40 minutos	Retroalimentación de los equipos sobre la función de las fortalezas de la

	<p>ver trate de colocar la mayor cantidad de agua en el recipiente que entre ellos dos, y así sucesivamente hasta llegar al final de la fila, el equipo que tenga la mayor cantidad de agua en el último recipiente obtendrá la victoria.</p> <p>Otra técnica relacionada a la comunicación en equipos de trabajo es “la telaraña” la cual consiste en realizar círculos de aproximadamente 10 integrantes. Se le debe dar una bola de lana a un colaborador y este debe lanzarlo al compañero que se encuentre frente a él indicando una característica negativa del trabajo en equipo actual, esto sin soltar el extremo de la lana, se debe realizar así sucesivamente hasta que a todos les haya llegado el material; al finalizar debe regresarlo con una característica positiva a modo de “desenredar” la telaraña.</p> <p>El moderador indicará que lo negativo crea una telaraña en la comunicación y relaciones interpersonales y que lo positivo que cada uno aporta hace que la telaraña se desenrede aportando canales de comunicación directos y objetivos.</p>	20 minutos	comunicación para realizar el ejercicio
--	---	------------	---

Preguntas evaluadoras:

1. ¿De qué forma se expresó la actitud de los participantes de los diferentes departamentos?
2. ¿Durante la actividad se evidenció comunicación asertiva entre los participantes?
3. ¿Se observó confianza entre compañeros durante el desarrollo de las actividades?

**PROPUESTA PARA LA MEJORA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL
PADES, S.A.**

Tema: Motivación y reconocimiento

Objetivo: Generar identificación, motivación y sentido de pertenencia

Metodología: Participativa

Recursos humanos: Integrantes del área de recursos humanos, colaboradores del área de ventas.

Recursos materiales: Salón de reuniones, cañonera, computadora, "tarjetas azules", vale para desayuno, bono monetario de proveedores

Objetivos	Actividades	Tiempo	Estrategia de evaluación
Promover la convivencia de pareja en una fecha especial para el colaborador y así fortalecer los lazos afectivos	Cumpleañero del mes; se le entregará un vale por Q.100 para desayuno con su pareja canjeable el día de su cumpleaños Además, el colaborador podrá entrar a las 11 de la mañana a sus labores ese día	4 horas libres el día del cumpleaños del colaborador	% de participación de los colaboradores
Sensibilizar al equipo de área sobre las características del proceso de ventas de cada colaborador a través de la empatía	En la reunión de mensual de ventas, se le pedirá a un integrante del equipo que la siguiente semana debe desarrollar un tema ¿cuál es la dinámica de su área de ventas? Comentando qué le gusta, qué le motiva y cómo son sus clientes.	15 minutos antes de la reunión	El moderador pedirá opinión a cada integrante sobre el tema expuesto
Reconocer el esfuerzo de cada colaborador a través de un programa mensual que permita a cada uno poder optar por un incentivo	Durante el mes se le otorgará por medio del supervisor de área a cada colaborador una tarjeta azul que representará un esfuerzo sobresaliente, llevando la leyenda "Agradecemos y reconocemos tu esfuerzo"; el colaborador podrá reunir tantas tarjetas azules como le sea posible durante el mes, con el propósito de que en la reunión mensual de ventas se sortee la tarjeta ganadora, el colaborador que sea seleccionado ganador recibirá un bono monetario, el cual será pedido como apoyo a los proveedores	Durante la reunión mensual de ventas	Número de tarjetas mensuales depositadas para el sorteo
Reforzar autoestima y capacidad de reconocimiento de sus cualidades	Realizar actividad "tu animal favorito", la cual consiste en que a cada participante se le entrega una hoja y un lápiz con la instrucción de dibujar su animal favorito, se les invita a pasar a alguno al frente, donde estarán colocadas dos sillas, en una se sentará el participante y en la otra	2 horas	Preguntar a cada integrante cómo se sintió referente al ejercicio

<p>Incentivar a los colaboradores con una trayectoria específica laborando dentro de la empresa, por medio de un desayuno y un reconocimiento material</p>	<p>se coloca el dibujo el “animal favorito”; se le pedirá que describa las cualidades de ese animal y al finalizar se cambiarán de silla y asumirá el papel del “animal favorito” dirigiéndose a la que en teoría sería la persona que está sentada simbólicamente en la otra silla diciéndole las mismas cualidades que ya se habían indicado con anterioridad. Posteriormente se vuelve a cambiar de silla y tomando el rol de “la persona” agradecerá al “animal favorito” las cualidades que le dijo.</p> <p>Reconocimiento por antigüedad durante un desayuno en el cual se les brindará una camisa polo a colaboradores que cumplen 5 años, una chumpa a los que cumplen 10 años y un reloj a los que cumplen 15 años</p>	<p>2 horas</p>	<p>Retroalimentación verbal al finalizar la actividad por parte de los colaboradores</p>
--	---	----------------	--

Preguntas evaluadoras:

1. ¿Se evidenció motivación en los colaboradores?
2. ¿Qué tipo de emociones generaron las diferentes actividades realizadas?
3. ¿Se percibió satisfacción por pertenecer a la empresa de parte de los colaboradores después de haber realizado las actividades?

**PROPUESTA PARA LA MEJORA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL
PADES, S.A.**

Tema: Capacitación y desarrollo

Objetivo: Desarrollar las habilidades y conocimientos de los colaboradores del área de ventas de Pades, S.A.

Metodología: Participativa

Recursos humanos: Integrantes del área de recursos humanos y colaboradores del área de ventas

Recursos materiales: Sala de reuniones, computadora, cañonera.

Objetivos	Actividades	Tiempo	Estrategia de evaluación
Practicar por medio de una dramatización las diferentes técnicas del proceso de ventas	<p>Se requerirá la participación de 14 colaboradores formados en 7 parejas al azar con el objetivo hacer una personificación del trato entre vendedor y comprador, demostrando los 7 pasos de la venta, iniciando con el “saludo”, forma para “romper el hielo”, “señales de compra”, “negociación”, “estrategias de convencimiento”, “manejo de objeciones” y “cierre de la venta”.</p> <p>Cada paso será representado en semana durante la reunión de ventas</p>	7 días	Hoja de evaluación sobre los pasos de la venta
Potencializar las habilidades técnicas durante el proceso de ventas por medio de la personificación e interacción con distintos tipos de clientes	<p>Se solicitará a los colaboradores del área de ventas que formen parejas, a las cuales se les asignará un papel según los siguientes tipos de cliente: “difícil”, “quejumbroso”, “de pocas palabras”, “indeciso” e “impaciente”. Durante la reunión participarán 5 parejas que representarán un tipo de cliente, se realizará una actuación de una situación de ventas según el tipo de cliente asignado, la pareja deberá realizar el papel de cliente y vendedor e intercambiar el rol; al finalizar se solicitará a los demás colaboradores que den su retroalimentación con el objetivo de estandarizar el modelo más adecuado para cada situación</p> <p>Cada paso será representado cada semana durante la reunión de ventas</p>	7 días	Hoja de evaluación sobre los tipos de clientes

Preguntas evaluadoras:

1. ¿Qué tipo de conocimientos y habilidades innovadoras se pudieron observar?
2. ¿Se lograron detectar las áreas de oportunidad en los procesos?
3. ¿El aporte de las experiencias construyó mejoras en el proceso de ventas?