

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

***ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, CON  
ÉNFASIS EN GERENCIA***

*Tesis para optar por el grado de licenciatura  
en administración de negocios con énfasis en  
gerencia*

**ESTUDIO DEL ROL DEL  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN  
EL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS DEL  
DEPARTAMENTO DE VENTAS DE SAN  
JOSÉ DE LA EMPRESA CHARO,  
DURANTE EL SEGUNDO  
CUATRIMESTRE DEL 2021**

**JOSE ALFONSO VINDAS HERNÁNDEZ**

Noviembre, 2021

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	2
ÍNDICE DE TABLAS .....	5
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	6
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	6
AGRADECIMIENTOS .....	7
DEDICATORIA .....	8
RESUMEN .....	9
ABSTRACT.....	10
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>12</b>
1.1.    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	13
1.1.1 Antecedentes nacionales e internacionales .....	13
1.1.2 Delimitación del problema.....	25
1.1.3 Justificación.....	25
1.4 Pregunta de investigación .....	26
1.5 Objetivos .....	26
1.5.1 Objetivo general.....	26
1.5.2 Objetivos específicos .....	27
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>29</b>
2.1 Contexto teórico- contextual.....	29
2.1.1 Organización .....	30
2.1.2 Cultura Organizacional .....	31
2.1.3 Desarrollo Organizacional .....	32
2.1.4 Pedidos .....	37
2.1.5 Rendimiento de Procesos.....	38
Estrategias del Desarrollo Organizacional.....	38
2.1.6 Diagnóstico Organizacional .....	39
2.1.7 Comportamiento Organizacional .....	41
2.1.8 Cambio Organizacional .....	41
2.1.9 Equipos de trabajo .....	42
2.1.10 Liderazgo .....	42

2.1.11 Misión Organizacional .....	43
2.1.12 Visión Organizacional .....	43
2.1.13 Comunicación .....	43
2.1.13 Motivación .....	44
2.1.14 Capacitación .....	45
2.1.15 Participación: .....	45
2.1.16Tecnología:.....	46
2.1.17Satisfacción laboral:.....	46
2.1.18 Eficiencia .....	47
2.1.19 Objetivos .....	47
2.1.20 Indicadores de gestión .....	52
2.1.21 Retroalimentación.....	55
2.1.21 Liderazgo .....	55
2.1.22 Gestión de la Información.....	57
2.1.23 Evaluación del desempeño .....	58
2.2 Marco Contextual.....	58
<b>III CAPÍTULO: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>59</b>
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	60
3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN .....	62
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	64
3.4 ANÁLISIS DE UNIDADES U OBJETOS DE ESTUDIO .....	68
3.4.1 Población: .....	68
3.4.2 Tipo de muestra .....	68
3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión .....	70
3.4.4 Consideraciones éticas para el manejo de la información y contacto con participantes. 71	
3.5 INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN .....	71
3.5.1 Fuentes.....	71
3.5.2 Técnicas para la recolección de datos .....	73
3.6 VARIABLES .....	78
3.6.1 Definición, operacionalización e instrumentalización de las variables y unidades de análisis.....	78
3.7 ANÁLISIS DE LOS DATOS .....	81
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....</b>	<b>82</b>

4.1 Objetivo 1.....	83
4.1.1 Identificar el estado actual del Desarrollo Organizacional del departamento de ventas la empresa Charo, con el fin de tener un punto de partida en la investigación. Al segundo cuatrimestre al 2021.....	83
4.2 Objetivo 2.....	92
4.2.1 Relacionar los objetivos organizacionales del departamento de ventas de San José de la empresa Charo, con indicadores de gestión para determinar el logro de estos. Al segundo cuatrimestre del 2021. ....	92
4.3 Objetivo 3.....	97
4.3.1 Examinar los procedimientos de gestión relacionados al Desarrollo Organizacional con sus objetivos departamentales, esto con el fin de hacer una propuesta de mejora. Al segundo cuatrimestre del 2021 .....	98
 <b>CAPÍTULO V: DISCUSIÓN .....</b>	<b>105</b>
5.1 Objetivo 1.....	106
5.1.1 Identificar el estado actual del Desarrollo Organizacional del departamento de ventas la empresa Charo, con el fin de tener un punto de partida en la investigación. Al segundo cuatrimestre al 2021.....	106
5.2 Objetivo 2.....	114
5.2.1 Relacionar los objetivos organizacionales del departamento de ventas de San José de la empresa Charo, con indicadores de gestión para determinar el logro de estos. Al segundo cuatrimestre del 2021. ....	114
5.3 Objetivo 3.....	121
5.3.1 Examinar los procedimientos de gestión relacionados al Desarrollo Organizacional con sus objetivos departamentales, esto con el fin de hacer una propuesta de mejora. Al segundo cuatrimestre del 2021 .....	121
 <b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>130</b>
6.1 Conclusiones y recomendaciones .....	131
6.1.1 Objetivo 1 .....	131
6.1.2 Objetivo 2 .....	135
6.1.3 Objetivo 3 .....	137
6.1.3.1 Examinar los procedimientos de gestión relacionados al Desarrollo Organizacional con sus objetivos departamentales, esto con el fin de hacer una propuesta de mejora. Al segundo cuatrimestre del 2021 .....	137
 <b>CAPÍTULO VII: PROPUESTA.....</b>	<b>142</b>
7.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA .....	143
7.2 INSTITUCIÓN Y POBLACIÓN EN LA CUAL SE APLICARÁ LA PROPUESTA .....	143
7.3 Objetivos.....	143

7.3.1 Objetivo General .....	143
7.3.2 Objetivos específicos .....	143
7.4 CRONOGRAMA.....	144
7.5 PRESUPUESTO .....	146
7.6 DESCRIPCIÓN DE LAS FASES DE LA PROPUESTA .....	147
7.6.1 Aplicar mejoras en el área organizacional del departamento de ventas basado en la motivación y premiación por el cumplimiento de los objetivos organizacionales .....	147
7.6.2 Preparar una propuesta del tema para capacitar al personal del departamento de ventas de San José de la empresa Charo. Con el fin de que este les permita estimular las competencias necesarias y lograr cumplir los objetivos organizacionales del departamento.....	153
7.6.3 Aplicar mejoras en la evaluación basado en el alcance de objetivos para los colaboradores del área de ventas de San José de la empresa Charo .....	156
7.7 Referencias de la propuesta.....	162
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>163</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>170</b>
Declaración jurada .....	173
Carta de aprobación de tutor .....	174
Carta aprobación de lector .....	175
Consentimiento de la entidad.....	176
Autorización para el Cenit .....	177
Consentimiento informado.....	179

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Fuente: Elaboración propia.....	70
Tabla 2 Fuente Elaboración Propia.....	78
Tabla 3 Ejemplo Objetivo cuantitativo. Elaboración propia .....	157
Tabla 4 Ejemplo objetivo cualitativo. Elaboración propia .....	157
Tabla 5 Ejemplo Objetivo cuantitativo de Rendimiento Obtenido. Elaboración propia .....	157
Tabla 6 Ejemplo objetivo cualitativo Rendimiento obtenido. Elaboración propia.....	158
Tabla 7 Boleta de evaluación por objetivos. Elaboración propia .....	159

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 Satisfacción en el trabajo .....	85
Gráfico 2 Comunicación acerca de procesos .....	86
Gráfico 3 Comunicación departamental .....	87
Gráfico 4 Motivación en el trabajo .....	88
Gráfico 5 Capacitación departamental .....	89
Gráfico 6 Participación para la toma de decisiones .....	90
Gráfico 7 Adaptación a nuevas tecnologías .....	91
Gráfico 8 Prácticas para la satisfacción del cliente .....	94
Gráfico 9 Plazos de entrega .....	97
Gráfico 10 Objetivos departamentales .....	100
Gráfico 11 Aporte individual a los logros departamentales .....	101
Gráfico 12 Retroalimentación laboral .....	103

## **ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1 Plan de participación departamental. Elaboración propia .....	148
Ilustración 2 Proceso de premiación laboral. Elaboración propia .....	151
Ilustración 3 Plan de Capacitación Elaboración propia .....	153

## **AGRADECIMIENTOS**

*Quiero agradecerle primeramente a Dios y a mi familia por haberme permitido llegar hasta acá*

*A mis amigos Carmen, Marvin y Valeria por el apoyo y compañía brindado a lo largo de este tiempo*

*A Karen, Rodrigo, Oziel, Diego, Maureen y Sheyka por estar al tanto de este proceso*

*A Sebastián y a la empresa ChaRo por permitirme desarrollar el presente trabajo con ellos*

*Y a mi tutor Seir, ya que sin su ayuda y paciencia no hubiese logrado realizar el presente trabajo.*

## **DEDICATORIA**

*Le quiero dedicar este trabajo a mis abuelos, tíos y a mi familia. Ya que sin ellos no habría salido adelante.*

*A mis amigos por el apoyo y motivación obtenido.*

## RESUMEN

La presente investigación tiene como fin estudiar el rol que tiene actualmente el desarrollo organizacional en el alcance de objetivos en el departamento de ventas de San José de la empresa ChaRo.

El desarrollo organizacional es un tema muy importante para todas las organizaciones actualmente. Este da énfasis a las relaciones humanas que existen dentro de la empresa, siendo su base fundamental la efectividad y funcionamiento dentro de ellas. Todo esto con el fin de alcanzar una meta propuesta.

Con base en lo anterior, se estudiará como ha influido en el alcance de los objetivos organizacionales del departamento. Ya que una de las bases fundamentales de este tema y de la administración como tal, es el cambio.

La investigación contará con un total de siete capítulos, en donde se conocerán primeramente los antecedentes de trabajos que tengan cierta relación con base en el tema de estudio. Para posteriormente, dar a conocer y explicar los conceptos básicos que serán utilizados a lo largo del presente trabajo.

La investigación tiene un carácter descriptivo, mediante estas se explicarán los resultados obtenidos mediante encuestas, las cuales serán realizadas a la gerencia y a los colaboradores del departamento de ventas de San José de la empresa ChaRo. Otra característica es que esta posee un enfoque mixto, aparte de describir los resultados encontrados, se utilizarán gráficos y porcentajes para conocer el alcance de los objetivos.

Se explicarán los resultados obtenidos comparándolos con los antecedentes encontrados en el primer capítulo. Para luego ser discutidos, conociendo así el rol que tiene actualmente el desarrollo organizacional en el alcance de los objetivos organizacionales dentro del departamento de ventas.

Al finalizar la investigación se dará respuesta a la pregunta de investigación. Así mismo, se darán a conocer las conclusiones de la presente investigación. Como también, se realizarán una serie de sugerencias a la gerencia del departamento respecto al tema en estudio.

En el último capítulo del presente trabajo, se realiza una propuesta que permite mejorar el desarrollo organizacional del departamento, asegurándole que este le permita cumplir con los objetivos del área de ventas de la empresa.

**Palabras clave: Desarrollo organizacional, alcance, objetivos**

## **ABSTRACT**

The purpose of this research is to study the role that organizational development currently has in the achievement of objectives in the San José sales department of the ChaRo company.

Organizational development is a very important topic for all organizations today. This emphasizes the human relationships that exist within the company, its fundamental basis being the effectiveness and operation within them. All this to achieve a proposed goal.

Based on the above, it will be studied how it has influenced the achievement of the organizational objectives of the department. Since one of the fundamental bases of this subject and of the administration as such, is the change.

The investigation will have a total of seven chapters, where the antecedents of works that have a certain relationship based about study will be known first. Later, to present and explain the basic concepts that will be used throughout this work.

The research is descriptive in nature, through which the results obtained through surveys will be explained, which will be carried out to the management and to the collaborators of the San José sales department of the ChaRo company. Another characteristic is that it has a mixed approach, apart from describing the results found, graphs and percentages will be used to know the scope of the objectives.

The results obtained will be explained by comparing them with the antecedents found in the first chapter. To be discussed later, thus knowing the role that organizational development currently has in the achievement of organizational objectives within the sales department. At the end of the investigation, an answer will be given to the research question. Likewise, the conclusions of the present investigation will be announced. As well, a series of suggestions will be made to the department's management regarding the subject under study. In the last chapter of this work, a proposal is made to improve the organizational development of the department, ensuring that it allows it to meet the objectives of the company's sales area.

**Keywords: Organizational development, scope, objectives**

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

## 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente, todas las empresas buscan la eficacia y la eficiencia para cumplir todos los objetivos de una manera satisfactoria, pero para ello, es necesario un análisis dentro de las compañías con el fin de comprobar que todos los departamentos y trabajadores vayan en una misma dirección.

El Desarrollo Organizacional juega un papel muy importante hoy en día, pues, mediante ella permite realizar un estudio dentro de las empresas, como también, admite efectuar cambios dentro de ellas con el fin de hacer los procesos más efectivos y con un mayor rendimiento. Estos factores son necesarios en la actualidad para que toda empresa pueda hacerles frente a todos los cambios que se presenten tanto de manera interna, como de manera externa, con el fin de resolverlos de una manera positiva.

Este tema llega a ser útil dentro de las empresas porque no solamente se analiza la importancia que juega el Desarrollo Organizacional, así como también, se estudia de qué manera el tema llega a tener un impacto en el logro de los objetivos empresariales.

### 1.1.1 Antecedentes nacionales e internacionales

Los antecedentes en las investigaciones juegan un papel muy importante dentro de ella, pues, sirve como referencia para obtener una idea más clara acerca del tema del trabajo para el lector como también, es un punto de partida, ya que mediante esta se analizan diversos estudios anteriores al tema de investigación.

Los autores (Tamayo, Del río, García) (2014) en el artículo llamado *Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos*. Tiene como fin analizar las capacidades que tiene el talento humano para el logro de objetivos. Esta habla que la visión

que existe acerca del talento humano para para el mejoramiento continuo acerca de los procesos administrativos, como de igual forma, que hay que tomar en cuenta un análisis del desarrollo humano, sus condiciones y de la productividad de este, con el fin de desenvolver las organizaciones para un ambiente más competitivo. (pág.71)

Los autores explican que el modelo basado en el logro de objetivos tiene como fundamento la ubicación de una serie de dimensiones. (Pág.73)

Los autores explican el concepto de dimensión de desarrollo humano:

La dimensión del desarrollo humano es entendida como el constante incremento de la calidad de vida personal y de la población, en términos de procesos de aprendizaje. Entre ellos se consideran el acceso a la salud, educación, desempleo e interacción social. (Pág73)

Los autores concluyen:

La gestión organizacional que esté basada en el logro de objetivos es afectada por la interacción de las dimensiones del desarrollo humano, como también las condiciones de trabajo de productividad. (pág.76)

Una organización que posea distanciamientos en los procesos de confianza requeridos para el desarrollo humano, entre ellas las condiciones laborales y de productividad ocasionarán una apropiada toma de decisiones de acuerdo con las circunstancias. Se requiere una detallada planeación en términos de condiciones mínimas de entregables, junto con la valoración de relevancia de ellos, esto para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. (Tamayo et al 2014, Pág.77).

Existe una relación entre el rol Organizacional y el Desarrollo Organizacional y de ello, se explica en el trabajo de investigación del autor Fernández, (2016) realizado para su trabajo final de graduación, para optar el grado de máster en gestión de personas, titulado Análisis del Rol Organizacional: El caso de consultor en Desarrollo Organizacional. Dentro de los objetivos se detalla en: Construir una descripción del rol para el cargo de Consultor en Desarrollo Organizacional. (Pág. 14).

En la investigación se utilizó un instrumento para la recolección de datos llamada técnica de entrevista semi- estructurada, en donde se llega a utilizar un dibujo como medio de exploración acerca de algunas vivencias que provee el rol dentro de la organización. Para ello se utilizó un muestreo intencionado debido a la cantidad de personas que ocupan un rol de Consultores en Desarrollo Organizacional. (Fernández, 2016).

Con base en el instrumento utilizado en la investigación, el autor señala lo siguiente:

Es que a partir de los entrevistados se han diferenciado a su vez dos tipos de competencias para la ejecución del rol, como son las competencias blandas y “teórico-técnicas”, cada una de las cuales ayudaría y aportaría al cumplimiento de una intervención holística, de calidad y como se diría por los primeros dos entrevistados “...significativa y con sentido...” (Fernández,2016, pág.23)

Para la investigación, se realizó un muestreo intencionado. Esto por la cantidad de personas que ocupan un rol de “Consultores en Desarrollo Organizacional. (Pág.20)

La exploración se realizó con dos “Consultores en Desarrollo Organizacional”, ambos poseen más de 7 años de experiencia en los negocios y tienen más de un año para trabajar en la organización. (Pág.20).

Con base en la investigación realizada, el autor concluye:

Han aparecido elementos que nos permiten construir una descripción de rol organizacional, con aristas personales, organizacionales, reales e imaginadas, e indagar en cómo las personas que habitan este rol, las ponen a disposición de este espacio laboral para conseguir logros y satisfacción. (Fernández, 2016, Pág.29)

El autor explica que ese encuadre ha posibilitado crear un proceso de reflexión que permite entender el rol en específico en una organización. Este puede abrir posibilidades importantes de acción, crea procesos de gestión que puedan contribuir a la construcción de un contexto más saludable. (pág.30)

La Universidad de Nottingham Trent (NTU) ubicada en Inglaterra, permitió a la autora Anne Clare (2016) realizar su trabajo final de graduación para obtener el título de doctor en filosofía, titulado *Conceptualising organization development practioner and academic perspectives a Uk study* Uno de los objetivos de la investigación se basó en la evidencia de hallazgos de variación en las perspectivas académica y profesional sobre la forma del Reino Unido de la profesión de DO. (Pág.19)

La autora explica que existe una relación entre la gestión del cambio y el Desarrollo Organizacional, pero esta llega a ser compleja en varias ocasiones. Clare (2016)

Change Management literature, the two fields are inexorably linked with OD tools and techniques suitable for use in the management of change programmes (Burnes, 2004a).

There are differences in the traditional approach to change and the OD approach to

change, with traditional Change Management focussing on ‘outcomes’ which are ‘Elite processes – expert led’, whereas OD focuses on process as well as outcomes and is participative in nature, as it is ‘people-led with clear parameters set by senior leaders’ (Cheung-Judge and Holbeche, 2015: 155). The focus in Change Management is economic, whereas OD takes a humanistic approach, considering people to be the key to ‘economic gain’. Traditional Change Management is directed and top down, whereas OD is facilitative in nature, seeking to engage and give people a voice’ (Cheung-Judge and Holbeche, 2015: 155) (Clare 2016, pág.40)

Para la parte de análisis, la autora explica que el primer método implicó un estudio del contenido de los anuncios de empleo del Desarrollo Organizacional. También, análisis de documentos históricos como método de estudio de cambio y desarrollo de la profesión en un contexto de la Teoría institucional. El análisis de contenido se posiciona principalmente en la tradición de los métodos cuantitativos. (Pág.137)

Para la identificación de medios la autora explica:

Para las primeras etapas de este estudio (Guillón,2011) se revisó un rango de los medios utilizados, con el fin de atraer candidatos a puestos vacantes. (Clare,2016, Pág.138)

La autora hizo una comparación entre la presencia y práctica del Desarrollo Organizacional entre Estados Unidos y Reino Unido, para ello explica:

El desarrollo organizacional está ausente en la literatura del Reino Unido, ya que tienden a señalar este proceso que ya pasó por su apogeo en 2004.

El Journal of Applied Behavioral Science habló sobre el declive terminal del desarrollo organizacional. Sobre los hallazgos de este estudio el más sorprendente es la perspectiva de los académicos del Reino Unido. (Clare, 2016.Pág 273).

El desarrollo organizacional posee gran importancia dentro de las empresas, es por lo que los autores (Benavides, Manzano, Aragón), realizaron un trabajo final de graduación titulado *La importancia del desarrollo organizacional en las empresas familiares, en el caso particular de la empresa AVPSA*. Dentro de los objetivos se detalla:

Realizar un análisis de la situación organizacional de la empresa “AVPSA” para proponer un Plan de Desarrollo Organizacional que ayude a ofrecer un servicio de calidad superior tanto a sus clientes como a sus colaboradores. (Pág.19)

El fin general de la investigación se realizó con el fin de conocer la situación organizacional de “AVPSA”, para ello se llevó a cabo una investigación mixta, en donde se emplearon los enfoques cualitativos y cuantitativos, como también, fue utilizado la observación con el fin de poder identificar el fenómeno para obtener la información suficiente para el caso de estudio. (Benavides et al, 2017)

Con base en la investigación realizada, los autores proponen:

Al contar la empresa con las bases de una cultura organizacional, como es ya tener formulada una misión y visión, además de haber identificado los valores que se apegan a la manera en que se desea trabajar y a la imagen que se quiere brindar a los clientes, es necesario dar a conocer, implementar y vivir dichos principios, para ello se propone llevar a cabo de manera inicial un reclutamiento selectivo de personal con

perfil amable y amigable, que se apegue dichos valores.(Benavides et al, 2017, pág. 168)

El autor (Baca,2018), realizó un trabajo final de graduación para optar por el grado de maestro en gestión pública, titulado *Plan de acción estratégico para mejorar el Desarrollo Organizacional de la Empresa “e.p.s. marañón s.r.l. de la sede jaén, cajamarca*. Realizó como uno de los objetivos específicos:

Analizar el nivel de desarrollo organizacional de la empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede Jaén, Cajamarca. (Pág. 66)

El fin de la investigación es crear un plan de acción estratégico para mejorar el Desarrollo Organizacional de la empresa “*e.p.s. marañón s.r.l*”. La población y muestra representativa fue no probabilística y estuvo conformada por 56 trabajadores de la empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede Jaén, Cajamarca; conformada por 01 funcionario de confianza; 52 empleados a plazos indeterminados; 01 suplente, 01 a plazo fijo, y 01 por labores específicas. Para la determinación de los sujetos de estudio se consideró el criterio de conveniencia del investigador, debido a que existieron mejores condiciones, así como un mejor acceso y voluntad para realizar la investigación. Baca (2018) (Pág. 73)

Con base en lo anterior el autor concluye:

El desarrollo organizacional de la empresa E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede Jaén, Cajamarca, con base en los resultados del cuestionario, este se encuentra en un nivel entre regular y bueno. Es por ello, que la propuesta constituye a una gestión pública permanente y funcional. (Pág. 96)

También se explica que:

El diseño del Plan de acción estratégico estuvo estructurado en tres procesos articulados en forma lógica y coherente, parte del conocimiento y análisis situacional de la empresa; seguido de la participación, para determinar los objetivos, estrategias, tareas, recursos, responsables y tiempo; y se concluye con la evaluación y retroalimentación. (Baca, 2018. Pág.96)

Desarrollo Organizacional posee dimensiones, y puede estar sujeto en las empresas públicas de Costa Rica como lo investigó la autora Salas (2017) que realizó un trabajo final de graduación para optar por el grado de *Dimensiones del Desarrollo Organizacional relacionados con la cultura como praxis que pueden impulsar o limitar la transferencia de conocimiento entre las personas desde un contexto de una institución pública costarricense*. Esto se hizo para sostener una ventaja competitiva en empresas que compiten en entornos dinámicos. (Pág.51)

Respecto al tipo de investigación, la autora explica:

La mayoría de los trabajos utilizan el método de las investigaciones cualitativas, para el trabajo de investigación no se aplicó la Teoría fundamentada como método principal. Esto lo que hizo fue que el método fuera más pertinente con el fin de cumplir los objetivos de investigación propuestos. (pág.58)

Con base en la investigación realizada, la autora concluye: “El método de investigación y el análisis hermenéutico hizo que fuera posible investigar el proceso de transferencia del conocimiento en una institución pública costarricense”. Salas (2017)

La exploración se profundiza con el análisis de las dimensiones que generaron el resultado de la interpretación de significados y conceptos a relación sobre el proceso de transferencia de conocimiento. (pág.145)

Con base en los resultados anteriores se logró integrar el modelo teórico, en donde se realiza una fundamentación teórica que permitió la comprensión de las dimensiones del desarrollo organizacional que impulsan la transferencia de conocimiento en una institución pública costarricense. (pág.145)

La Universidad Noruega de Ciencia y Tecnología permitió a los estudiantes Solhaug, Kiperberg, Werenskjold (2017) realizar una investigación llamada Organizational development in the project industry A learning perspective La investigación tuvo como fin de analizar la importancia que tiene el desarrollo organizacional dentro de la industria, como también, todos los factores adicionales acerca de este tema, como lo es de mantener una ventaja competitiva

Para que se logre una ventaja competitiva en una empresa, es necesario responder los requisitos cambiantes del mercado. (Pág.38)

También se afirma que, para el desarrollo organizacional, este debe lograr servir como una capacidad dinámica, ellas la infraestructura organizacional debe permitir que la organización para coordinar y mantener sus esfuerzos de aprendizaje organizacional para mejorar sistemáticamente los procesos (Ward, Tatikonda y Schilling 2009 pág.38)

Los autores concluyen:

El enfoque de las organizaciones que se basan en proyectos para el desarrollo organizacional está relacionado con las capacidades de aprendizaje que tienen las organizaciones. (Solhauh et al, 2017)

Dentro de la investigación realizada los autores argumentan sobre la efectividad del enfoque de las organizaciones basadas en proyectos para el desarrollo organizacional, ya que están relacionados con las capacidades de aprendizajes de las organizaciones. (Pág.181)

El desarrollo organizacional está relacionado con la eficacia administrativa en las empresas, es por ello, que el autor Mendoza (2018) realizó como trabajo final de graduación, la investigación titulada *Desarrollo Organizacional y la eficacia administrativa en la empresa Molinos Figueroa E.I.R.L, Puente de piedra, Lima, 2018*. Dentro de sus objetivos específicos se señala:

Determinar la relación entre el desarrollo organizacional y los objetivos organizacionales en la empresa Molinos Figueroa E.I.R.L, Puente Piedra, Lima, 2018. (pág.19)

La investigación se llevó a cabo estudiando el desarrollo organizacional y la eficacia administrativa en la empresa Molinos Figueroa, en Lima Perú, 2018. Como instrumento de recolección se utilizó una encuesta, con una muestra de 60 trabajadores de la empresa Molinos Figueroa E.I.R.L. Mendoza (2018)

Con base en la encuesta realizada se determinó que en la empresa Molinos Figueroa una estrategia que contribuya a la implementación de nuevas medidas para el desarrollo organizacional y con ello poder llegar a una eficacia administrativa” Mendoza (2018) posee un nivel alto de desarrollo organizacional con un 60%. (pág.33)

Con base en la investigación realizada el autor propone: “Establecer

Por otro lado, el desarrollo organizacional también tiene un efecto en el servicio al cliente, es por ello, que la autora Tapia (2018) realizó un trabajo final de graduación para optar por el

grado de ingeniera comercial, en el trabajo titulado *Desarrollo Organizacional de la empresa ESUM de la ciudad de Riobamba y el servicio al cliente, periodo 2016-2017*.

La investigación para medir la población y muestra, se llevó a cabo con los clientes internos, que son un total de 40 personas y 100 clientes externos registradas con base en las facturas de la empresa ESUM en el año 2016 y 2017. (pág.42)

Las técnicas de medición que fueron utilizados dentro de la investigación eran:

Observación, con esta técnica se identificó los errores en los procesos que se realizan dentro de la empresa y registrarlos con la respectiva ficha de observación y encuestas se aplicó un cuestionario a los clientes tanto internos como externos de ESUM con el fin de que se pueda conocer las percepciones y necesidades no satisfechas de ellos. Tapia (2018).

Con base en la medición realizada, la autora concluye:

Se pudo identificar que el desarrollo organizacional dentro de la empresa ESUM, no es la apropiada ya que mediante la encuesta a los trabajadores mencionaron que no conocen el estado del proceso organizacional, razón por la cual el servicio que dan a los clientes no es el más apropiado. (Pág. 59)

De la misma forma, la autora recomienda:

Es importante que el personal que labora en la empresa ESUM tenga conocimiento del desarrollo organizacional y pueda enfocarse a los objetivos y metas de la empresa en cuanto al servicio que brindan a los clientes e ir a la par con los directivos y gerente de la empresa. (Pág.60)

Es necesario aplicar la propuesta del modelo de desarrollo organizacional para el personal ya que se dará una mejor atención al cliente y en menos tiempo optimizando dinero y recursos. (Pág.60)

El eje central del presente trabajo de investigación es el desarrollo organizacional, la autora Tormen (2019) realizó un trabajo final de graduación, para obtener el grado de ingeniera comercial, el trabajo titulado *Desarrollo Organizacional en la empresa Vehysa*. En el cual en unos de sus objetivos específicos se menciona: Realizar un diagnóstico situacional de la empresa. (pág.19).

Dentro de las técnicas de estudio la autora menciona:

Entrevista, la gerencia tiene un rol en el desarrollo de la investigación, mediante ella se provee la información que no es fácil de obtener. También, se realizó una prueba de D.O, la prueba estaba dividido en ocho aspectos, las cuales son características del estudio del desarrollo organizacional, fueron un total de 63 preguntas de selección múltiple que tenían como objetivo conocer los puntos del desarrollo organizacional en la empresa Vehysa. (Pág.38)

Con base en la investigación realizada la autora concluye:

El diagnóstico situacional de la empresa permite conocer cuál es el estado de la organización actualmente; la información obtenida a través de entrevistas y aplicación de la prueba de Desarrollo Organizacional brinda datos relevantes al tema de estudio y las pautas para encaminar la investigación. Tormen (2019) (pág.78).

En base a las necesidades detectadas en la empresa se adaptó al Desarrollo Organizacional juntamente con los procesos y procedimientos que se ven inmersos en esta práctica, para desarrollar un modelo de DO aplicable a Vehysa el mismo que

cuenta con cinco fases consecutivas: Enfoque: Funcional y cultural, conceptualización, diagnósticos de los problemas y sus soluciones, gestión del cambio y evaluación y retroalimentación. Tormen (2019) (pág.78)

### **1.1.2 Delimitación del problema**

**Delimitación temporal:** La investigación se realiza en el periodo comprendido en el segundo cuatrimestre del 2021.

### **1.1.3 Justificación**

Todas las empresas buscan siempre la obtención de resultados positivos, pero para ello, es necesario la realización de objetivos y estrategias que permitan el logro de estas. Para poder cumplir satisfactoriamente cada una de ellas es necesario mucho esfuerzo y dedicación por parte de toda la empresa.

El Desarrollo Organizacional juega un papel muy importante dentro de las empresas actualmente, ya que mediante esta permite realizar procesos de análisis a nivel interno de estas para mejorar su efectividad y rendimiento a la hora de trabajar para alcanzar todos sus objetivos y estrategias planteadas. Esto les permite resolver los problemas que se presenten a lo largo de sus operaciones de una manera adecuada adaptándose de igual forma a los distintos cambios del entorno.

El Desarrollo Organizacional está relacionado con el logro de los objetivos dentro de las empresas ya que, si no existe un proceso de análisis tanto individual como colectivo, no hay forma de corroborar que toda la organización está trabajando en una misma dirección con el fin de lograr satisfactoriamente las diversas metas planteadas a nivel departamental o a nivel gerencial. Todos los departamentos de alguna u otra forma aportan al real alcance y cumplimiento de los diversos propósitos planteados.

El objetivo del presente trabajo de investigación es conocer el rol que tiene el Desarrollo Organizacional dentro del departamento de ventas de la empresa Charo, con el alcance de sus objetivos. Mediante ello, se va a analizar diversos puntos que permitan descubrir la situación actual respecto al Desarrollo Organizacional, con el fin de realizar una propuesta de mejora respecto a este tema para que este le permita a la empresa conseguir satisfactoriamente los propósitos planteados.

#### **1.4 Pregunta de investigación**

¿Cuál es el rol del desarrollo organizacional en el alcance de los objetivos del departamento de ventas en la empresa Charo? Durante el segundo cuatrimestre del 2021

#### **1.5 Objetivos**

Con base en este punto se centra el marco de acción por realizar en el trabajo de investigación. Es por ello por lo que a continuación se mencionan los objetivos generales y específicos.

##### **1.5.1 Objetivo general**

Analizar el rol que tiene el desarrollo organizacional, en el alcance de los objetivos en el departamento de ventas de la empresa Charo, al segundo cuatrimestre 2021. Esto con el fin de realizar una propuesta de mejora, respecto a este tema.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Identificar el estado actual del Desarrollo Organizacional del departamento de ventas la empresa Charo, con el fin de tener un punto de partida en la investigación, al segundo cuatrimestre al 2021
- Relacionar los objetivos organizacionales del departamento de ventas de la empresa Charo, con indicadores de gestión para determinar el logro de estos, al segundo cuatrimestre del 2021
- Examinar los procedimientos de gestión relacionados al Desarrollo Organizacional con sus objetivos, esto con el fin de hacer una propuesta de mejora, al segundo cuatrimestre del 2021



## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Contexto teórico- contextual**

En las investigaciones existen diversos apartados, entre ellos los teóricos y los prácticos. El objetivo del presente punto es fundamentar de manera teórica los diversos conceptos que se van a utilizar dentro del presente estudio, esto con base en diversos autores en publicaciones en libros recientes al tema por investigar y también, se explicará de qué forma estos enriquecen y serán útiles dentro del presente trabajo.

### 2.1.1 Organización

El autor Chiavenato explica el concepto de organización como interacciones entre los individuos y las organizaciones, mediante esto, define la organización como: “Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas” (Chiavenato,2017, pág6)

El autor menciona para que pueda existir una organización, es necesario que cumpla con lo siguiente:

1. hay personas capaces de comunicarse
2. dispuestas a contribuir en una acción conjunta
3. a fin de alcanzar un objetivo común.

(Chiavenato,2017, pág.6)

Con base en lo anterior, se observa que las personas tienen un rol importante dentro de las organizaciones ya que mediante ellos se realiza una acción en conjunto con el fin de lograr cumplir satisfactoriamente los objetivos, en este caso los de la misma organización. La organización también tiene un impacto en los colaboradores, mediante ello el autor explica:

La influencia de las organizaciones en la vida de las personas es fundamental: la manera en que viven, compra, trabajan, se alimentan, se visten, sus sistemas de valores, expectativas y convicciones reciben una profunda influencia de las organizaciones. Y viceversa, también las organizaciones reciben la influencia de la manera de pensar, sentir y reaccionar de las personas. (Chiavenato, 2017, pág. 6)

Este concepto es de suma importancia para la investigación ya que uno de los ejes centrales es observar cómo influye el desarrollo organizacional dentro de la empresa, y en este caso, el autor hace referencia que dentro de las organizaciones las personas trabajan en conjunto para un mismo fin. Es por lo que, es de suma importancia que todas las personas que colaboren estén enteradas de los objetivos tanto de los objetivos organizacionales como departamentales con el fin de que todos vayan trabajando en una misma dirección y este les permita cumplir con lo establecido.

### **2.1.2 Cultura Organizacional**

Un factor importante dentro de las organizaciones es la cultura organizacional, la cual el autor Chiavenato define como: “Cultura organizacional significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada” (Chiavenato,2017, pág. 358)

Todas las organizaciones poseen una cultura que es única, esta no es igual a las demás compañías ya que cada una se construye con base en sus creencias y valores institucionales. Este posee de igual forma un impacto en el clima organizacional y en sus colaboradores.

Este concepto es importante para la investigación ya que dentro de las organizaciones existen diversos aspectos dentro del desarrollo organizacional que pueden tener cierta influencia tanto en sus colaboradores como también en el logro de los objetivos organizacionales. De igual forma como se mencionó con anterioridad, es de suma importancia que todos estos aspectos tengan relación con lo que la organización es y con lo que quiera llegar a ser, para que pueda cumplir de forma satisfactoria los objetivos planteados.

### 2.1.3 Desarrollo Organizacional

El autor Maldonado (2017) explica que para explicar el concepto de desarrollo organizacional existen diversas explicaciones dentro de este tema, de los cuales se puede mencionar: “el desarrollo Organizacional se caracteriza como el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos” citado de Gordon Lippitt (1969)

Por otro lado, en el libro Comportamiento, desarrollo y cambio organizacional del autor Maldonado (2017) también cita otra definición que pertenece al desarrollo organizacional

El Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y la estructura de las organizaciones, en tal forma de que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos. Así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo. (Maldonado,2017, pág. 208)

Con base en las anteriores definiciones, se puede determinar que el desarrollo organizacional es un proceso dentro de las organizaciones que tienen como fin el cambio de las creencias, valores y de la cultura dentro de ellas con el fin de mejorar el desempeño individual de los colaboradores para lograr el alcance de los objetivos y que esta les permita adaptarse satisfactoriamente a los diversos cambios del entorno.

Este tema es el eje principal del presente trabajo de investigación, mediante este como se logró mencionar en las definiciones anteriores el desarrollo organizacional es un tema muy amplio y de gran importancia dentro de las organizaciones, este posee diversos factores y permite a la empresa a adaptarse a nuevas tecnologías, como también a los diversos cambios del entorno. Este tema juega una gran consideración no solamente en la parte dentro de las compañías sino también en los colaboradores.

### 2.1.3.1 Objetivos del Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional posee objetivos, esto para que el proceso se realice de una forma satisfactoria. Es por ello, que el autor Chiavenato (2017) menciona los siguientes:

1. Aumentar el grado de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
2. Aumentar la confrontación de los problemas organizacionales, dentro y entre los grupos, en lugar de “barrerlos debajo del tapete”.
3. Crear un ambiente en que la autoridad designada para esa función aumente su autoridad al basarse en el conocimiento y la habilidad social.
4. Incrementar la apertura de las comunicaciones lateral, vertical y diagonal.
5. Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la organización.

Los objetivos que se acaban de mencionar son importantes de tener en cuenta, esto porque como se puede observar no solamente se trabaja con las empresas para que ellas estén operando de una manera satisfactoria, sino que, esto permite que de igual forma el desarrollo organizacional se enfoque en las personas.

Esto para que ambos, tanto organización como colaboradores estén alineados con base en las funciones y directrices establecidas. Esto con el fin de que el proceso sea aplicado correctamente y sea beneficioso para la compañía.

Dentro del Desarrollo Organizacional existen diversos objetivos, los cuales el autor González (2019) los menciona en el libro titulado *Desarrollo Organizacional de la A a la Z*

1. Obtener o generar información tanto subjetiva como objetiva que sea válida y pertinente, sobre la realidad de la organización, y asegurar la retroalimentación de los datos a los integrantes del sistema- cliente

2. Lograr que las decisiones que se toman en la organización se hagan con base en las fuentes de información y no en las funciones organizacionales
3. Crear un clima de receptibilidad que permita reconocer las realidades organizacionales, así como de apertura para diagnosticar y solucionar problemas
4. Diagnosticar problemas y situaciones que sean insatisfactorias
5. Desarrollar un sistema que sea viable y capaz de autorrenovación, pudiéndose organizar de distintas maneras, dependiendo de las actividades que lleve a cabo
6. Lograr una mayor apertura en las comunicaciones en todos los niveles y sentidos
7. Desarrollar potencialidades de los individuos, en las áreas de competencia: técnica, administrativa e interpersonal
8. Avanzar hacia la total colaboración y competencia regulada entre las unidades administrativas e independientes
9. Hacer compatibles, viables, armoniosas e integrales las necesidades y objetivos la empresa y de quienes la conforman. (González,2019, pág. 61)

Los objetivos mencionados anteriormente son importantes para la investigación, ya que mediante ellos se logra tener una idea clara del rol que tiene el desarrollo organizacional dentro de las organizaciones actualmente. De igual forma, estos objetivos serán de gran utilidad ya que se estudiará si en la empresa estos son cumplidos de manera satisfactoria.

En este capítulo se menciona que dentro de las organizaciones existe una interacción entre los individuos, esto con un fin común. El desarrollo organizacional también posee objetivos individuales. El autor Chiavenato (2017) explica algunos elementos que son esenciales para todo esfuerzo del desarrollo organizacional:

1. Una orientación de largo plazo.
2. Los esfuerzos dirigidos a la eficacia global de la organización en su conjunto y no sólo de una parte.

3. Los pasos de diagnóstico y de intervención desarrollados entre los gerentes de línea y el consultor.

Los elementos mencionados anteriormente enriquecen el presente trabajo de investigación, ya que esos elementos deben ser considerados. El desarrollo organizacional debe estar orientado siempre a largo, este no debe estar considerando solamente resultados a un plazo menor. Es importante que el esfuerzo sea de manera en conjunta, debido a que como se mencionó anteriormente la organización es un todo, esta no puede permitir que solo una parte de ella esté orientada a lograr la eficacia, ya que esto lo que hace es que los resultados esperados no sean alcanzados o bien, que estos no sean satisfactorios, es necesario el trabajo de una manera en conjunto.

Dentro del libro administración de recursos humanos, escrito por el autor Chiavenato (2017) se logran mencionar cuatro condiciones generales que dan origen a todo desarrollo organizacional:

1. Una transformación rápida e inesperada del entorno organizacional
2. Un aumento del tamaño de las organizaciones, lo que provoca que el volumen de las actividades tradicionales de la organización no baste para sustentar el crecimiento.
3. Una creciente diversificación y una gradual complejidad de la tecnología moderna, que exigen la integración de nuevas actividades y personas especializadas con competencias diferentes.
4. Un cambio de comportamiento administrativo en virtud de:
  - a) Un nuevo concepto del hombre: basado en una mayor y creciente conocimiento de sus complejas y cambiantes necesidades, lo cual sustituye la idea del hombre ultra simplificado, inocente, del tipo que “aprieta botones”.

b) Un nuevo concepto de poder: basado en la colaboración y la razón, que sustituye el modelo del poder basado en la coacción y la amenaza.

c) Un nuevo concepto de los valores organizacionales: basados en ideales humanístico-democráticos, que sustituye el sistema de valores despersonalizado y mecanicista de la burocracia.

Estas condiciones permiten observar las distintas condiciones del desarrollo organizacional, lo importante de ellas en la presente se da porque es el eje central del presente trabajo de investigación.

### **2.1.3.2 Punto de Partida del Desarrollo Organizacional**

Uno de los objetivos del presente trabajo de investigación, es conocer el estado actual del desarrollo organizacional en la empresa en la cual se va a estudiar esto para poder tener un punto de partida.

El autor Maldonado (2017) habla sobre el punto de partida del desarrollo organizacional, lo cual lo explica de la siguiente manera:

El punto de partida del desarrollo organizacional es la credibilidad, a organización debe propender por una condición en la cual llegue a ser creíble en sus procesos, en sus productos y servicios. Creíble para sus clientes externos e internos; una credibilidad que no se agota con la puesta en marcha y terminación de un proceso, sino que pervive con la continuidad de la empresa, y se acredita en el tiempo.

La finalidad del desarrollo organizacional es que la organización aprenda como sistema y pueda tener un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos. Este propende porque hay un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio.

El punto de partida tiene un rol importante dentro del presente trabajo, ya que mediante este observará cuál el estado actual del desarrollo organizacional dentro de la

organización, cada una aplica este proceso de una forma distinta. Por lo que es fundamental reconocer si esta se adapta a ella y si responde correctamente a los cambios del entorno.

#### **2.1.4 Pedidos**

Los autores (Ortega et al) (2021) del libro titulado *Proceso integral de la actividad comercial*. Realizan una explicación del concepto de pedido de la siguiente forma:

El pedido es un documento por el cual un comprador realiza una petición de compra a un vendedor, en el que queda establecida la descripción de los bienes o servicios que quiere que le suministran junto con las condiciones pactadas de precio, descuentos, forma de pago, de entrega, transporte y demás que considere. (Ortega et al, 2021, pág. 153)

Este concepto es importante para la investigación ya que se trabajará con el departamento de ventas de una empresa, para lo cual será investigado este punto más adelante.

Los autores complementan la definición anterior con lo siguiente: El pedido se puede hacer de diversas maneras: presencial, por teléfono, en formularios de páginas web, por correo electrónico. Las partes son las que deciden el canal que se va a utilizar. (Pág. 153)

Existen diversas maneras en las cuales se puede realizar un pedido, estas ya fueron mencionadas por los autores en el anterior comentario. Más adelante en la investigación se conocerá la manera en la cual se registran los pedidos.

### **2.1.5 Rendimiento de Procesos**

Los autores (Pereda y Berrocal) (2018) del libro titulado *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*. Explican el concepto de rendimiento de procesos de la siguiente forma:

Se considera que la evaluación del rendimiento es un proceso sistemático y periódico de medida objetiva del nivel de eficiencia y eficacia de un empleado o de un equipo en su trabajo. En esta definición se pueden señalar tres aspectos:

1-Proceso sistemático y periódico

2- Medida objetiva del nivel de eficacia y eficiencia de los empleados. (Pereda y Berrocal, 2018, pág.210)

Este concepto es importante para la investigación ya que uno de los factores importantes por los cuales se decidió estudiar este tema en el presente trabajo es por el nivel de eficacia y eficiencia. Factores que son de suma importancia para el desarrollo organizacional y para el alcance de los objetivos organizacionales.

### **Estrategias del Desarrollo Organizacional**

El desarrollo organizacional posee diversas estrategias con el fin de generar un impacto positivo dentro de las organizaciones, para ello el autor Maldonado (2017) explica:

La eficacia de una empresa o institución, la que se precisa en cuanto al logro de los objetivos para los cuales se ha estructurado, depende fundamentalmente de los equipos humanos que la conformen. Se constituye entonces en un primer requisito de eficiencia el estructurar equipos que accionen como tales y conformar toda la organización para ello. (Maldonado,2017, pág. 230)

Uno de los objetivos que tiene el presente trabajo de investigación es estudiar el desarrollo organizacional dentro de la organización y para ello es fundamental reconocer si todo lo planteado dentro de ello posee relación con los objetivos de la compañía, esto para que exista una mayor posibilidad de lograr conseguir satisfactoriamente lo planteado por ella, es por ello, que este concepto enriquece la investigación.

Uno de los factores dentro de las estrategias del desarrollo organizacional es el logro de la productividad, el autor lo explica mediante el desarrollo de diversos equipos de trabajo, esto con el fin de lograr la productividad requerida y el alcance de los objetivos planteados.

La gran cuestión en toda la organización es la productividad que allí desarrollen los distintos equipos de trabajo. Desde luego se trata en alcanzar una amplia y efectiva complementación y coordinación de los equipos sin olvidarnos de la efectiva colaboración individual para los objetivos que se trate, lo que sea absolutamente indispensable para el logro de la productividad requerida por la organización a fin de proseguir en un progreso satisfactorio.

(Maldonado,2017, pág.230)

### **2.1.6 Diagnóstico Organizacional**

El diagnóstico organizacional permite conocer la situación organizacional actual de la compañía. Es por esto que el autor González (2018) explica:

Todo programa de Desarrollo Organizacional se iniciará con un diagnóstico, llevándose a cabo mediante la recopilación de datos y el consecuente cuidadoso análisis de los mismos. Los trabajos de diagnóstico son la consecuencia inmediata de dos requerimientos organizacionales: el primero es conocer el estado en que se encuentran las cosas; el segundo, conocer los efectos o consecuencias de las actuaciones. (González, 2018, pág. 78).

La explicación anterior enriquece el trabajo de investigación, ya que dentro de este es necesario la recopilación de datos para el diagnóstico del desarrollo organizacional y el estado actual de este. Paso fundamental dentro de uno de los objetivos mencionados dentro de la investigación.

También el autor agrega:

Los procesos de organización son el qué y el cómo de la misma, esto es: ¿Qué es lo que está ocurriendo? ¿Y cómo se está llevando a cabo? Saber lo que son los procesos organizacionales equivale a conocer lo que es la organización en su realidad dinámica y compleja

Es necesario además tener presente que los programas de desarrollo organizacional no sólo son de externa importancia los resultados de los trabajos para diagnosticar, sino el saber cómo se recopila la información y qué se hace con ella; los mencionados sino aspectos importantes del proceso. (González,2018, pág.79)

El autor también menciona algunos componentes del programa de Desarrollo

Organizacional en funciones:

1. Elemento de diagnóstico
2. Elemento de actuación o intervención
3. Elemento de mantenimiento del proceso

Lo anteriormente mencionado va en función con la parte del diagnóstico organizacional, por lo que enriquece el trabajo. Esto para verificar el estado actual de este dentro de la organización en la cual se realizará el estudio.

### **2.1.7 Comportamiento Organizacional**

El autor Hernández (2017), escritor de la obra *Desarrollo organizacional: teoría, prácticas y casos*. Explica el concepto de comportamiento organizacional de la siguiente forma:

El comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas, individual y grupalmente, actúan en las organizaciones. Trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad. (Hernández,2017, pág.23).

Este concepto es importante para la investigación, ya que dentro del desarrollo organizacional está de la misma forma el comportamiento organizacional. Este lo que hace es ver el estudio de los colaboradores de un área o bien, de toda una organización con el fin de determinar una forma de que actúen con mayor efectividad.

### **2.1.8 Cambio Organizacional**

El Cambio organizacional es un factor de importancia para tener en cuenta dentro de las organizaciones. Para lo cual el autor Hernández (2017) menciona:” El cambio organizacional es un imperativo de nuestros tiempos. Lo exige el nuevo esquema globalizador, que desde hace algún tiempo ha colocado a las empresas en situaciones que nunca nos hubiéramos imaginado” (pág.149)

El autor explica el concepto de cambio organizacional de la siguiente forma:” Podemos definir el cambio organizacional como la habilidad de adaptación de las organizaciones a las transformaciones que afectan el medio ambiente interno y externo y que se manifiestan en un nuevo comportamiento organizacional.” (pág.149)

Este es un tema de suma importancia para las organizaciones y para la investigación. El desarrollo organizacional analiza y ejecuta el cambio organizacional. Si una organización o departamento no se adapta a nuevos procesos o tecnologías con el fin de hacer más eficientes sus procesos, es muy probable que esta llegue a estancarse y llegue a tener cierto grado de desventaja frente a la competencia.

### **2.1.9 Equipos de trabajo**

Dentro del tema de investigación, como dentro de un departamento hay grupos de trabajo. Para lo cual el autor Hernández (2017) explica el concepto de la siguiente manera:

Un equipo es una forma de organización particular de trabajo, donde se busca que se aflore el talento colectivo y la sinergia de las personas. Esta forma de organización particularmente es útil para alcanzar altos niveles de calidad en la gestión de una empresa. (Hernández,2017, pág.339)

El autor complementa la anterior definición con lo siguiente:

Los equipos permiten optimizar el resultado individual o el de los grupos organizacionales, sobre todo cuando se requieren diferentes habilidades, destrezas y conocimientos. (pág.339).

### **2.1.10 Liderazgo**

El autor Hernández (2017) menciona el concepto de liderazgo de la siguiente forma:” el liderazgo es el elemento clave que reúne a otros elementos organizacionales. El liderazgo también es responsable de reconocer y manejar las influencias que surgen de las organizaciones, comunidades o tendencias n el ambiente externo” (pág.94)

El liderazgo es un aspecto fundamental dentro del presente trabajo de investigación ya que dentro de los grupos de trabajo es importante la existencia de un buen líder que los guíe al alcance de los objetivos propuestos.

### **2.1.11 Misión Organizacional**

El autor Hernández (2017) explica el concepto de misión de la siguiente forma: “La misión de una organización sirve para establecer una plataforma común para todos los programas de la organización, su funcionamiento interno y sus relaciones externas”. (Pág.89)

Es importante tomar en cuenta el concepto de misión para el presente trabajo de investigación. Ya que mediante este se observará con base en los objetivos que la organización tenga con base en el logro del desarrollo organizacional si aportan a la misión de la empresa.

### **2.1.12 Visión Organizacional**

El mismo autor menciona el concepto de visión de la siguiente manera: “la visión es aquella idea o conjunto de ideas que hay sobre la organización a futuro; es el sueño más apreciado a largo plazo”. (pág.89)

De la misma forma, es necesario verificar que el alcance de los objetivos del desarrollo organizacional hace aporte a la visión de la empresa.

### **2.1.13 Comunicación**

Un factor importante dentro de los grupos de trabajo como también del desarrollo organizacional es la comunicación. La cual se explica de la siguiente manera: “Proceso pertenece a la trasmisión y recepción de valores, actitudes, acciones e ideas; nos ayuda a

crecer y desarrollarnos como grupos y organizaciones que poseen la firme convicción de superar las adversidades”. (pág.223)

La comunicación es de suma importancia para los grupos de trabajo como también para las organizaciones actualmente. Ya que mediante este factor se llega a comunicar distintas ideas o procesos que se pueden establecer dentro de las compañías en su día a día. Es por lo anterior que este es importante para la investigación actual.

### **2.1.13 Motivación**

El autor Ferro (2020) autor del libro curso monográfico de inteligencia emocional aplicado a la espera personal y laboral explica brevemente el concepto de motivación de la siguiente manera: “La motivación de trabajo es un conjunto de fuerzas energéticas que originan tanto dentro como más allá de ser un individuo, para iniciar un comportamiento relacionado con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y rendimiento”. (pág. 325)

El concepto anterior enriquece al trabajo de investigación ya que se busca determinar qué tan motivados están los colaboradores del departamento de ventas. Ya que ello les puede llegar a afectar el rendimiento.

El autor complementa la definición anterior, explicando brevemente la importancia que tiene la motivación a nivel organizacional.

La motivación en los colaboradores de una compañía es vital importancia debido a que ellos darán todo de sí en pro de un objetivo personal u organizacional. La motivación personal se da mediante la relación de recompensas y rendimiento; ya que este tipo de incentivos les da mérito o reconocimiento a labores asignadas.

(Ferro,2020, pag.325)

### **2.1.14 Capacitación**

El autor Pereyra (2020) autor de la obra *Capacitación en Administración I* Menciona brevemente el concepto de capacitación de la siguiente forma: “Consiste en preparar mejor a los empleados y actualizar sus conocimientos y competencias, va dirigida a mandos intermedios o ejecutivos y, en este caso de adiestramiento, se da en puestos operativos o administrativos”. (Pág.37)

Este concepto es de suma importancia. Ya que las organizaciones están en constante cambio debido a las fuerzas del entorno, es por ello, que todas las empresas deben capacitar constantemente a sus colaboradores con el fin de que éstos se adapten a nuevos procesos o estudios que faciliten y hagan sus tareas de forma más eficiente. Con el fin de conseguir los objetivos departamentales como empresariales.

### **2.1.15 Participación:**

El autor Varela (2017) autor del libro *titulado Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. Hace una explicación del concepto de participación de la siguiente forma: “Estar psicológicamente involucrado, conectado y comprometido con la realización del propio trabajo”. (pág.222)

Este concepto es importante para la investigación ya que mediante este los colaboradores del departamento se sienten involucrados en sus funciones diarias y ven su trabajo desde una perspectiva como si el proyecto fuese de ellos.

El autor agrega además lo siguiente sobre la participación de los colaboradores:

“experimentan un mayor nivel de conexión con sus tareas laborales” y, por consiguiente, se esfuerzan mucho para lograr las metas relacionadas con sus tareas” (pág.222)

Ese comentario es de suma importancia, ya que mediante esto los colaboradores se esfuerzan más por cumplir sus labores y pueden mejorar el nivel de rendimiento.

Permitiéndoles cumplir satisfactoriamente con los objetivos planteados de parte de la administración del departamento.

#### **2.1.16 Tecnología:**

Los autores Hernández y coello (2020) autores del libro: El paradigma cuantitativo de la investigación científica. Explica brevemente el concepto de tecnología de la siguiente manera: “Herramienta o artefacto como tal estará a disposición de todos y serán sus usos y no ellas mismas susceptibles de un debate social o ético”. (pag.13)

Las organizaciones deben estarse adaptando a nuevas tecnologías, esto con el fin de adaptarse y agilizar sus procesos de manera eficiente.

#### **2.1.17 Satisfacción laboral:**

El autor Ortega (2017) autor del libro titulado *Mejoramiento continuo de procesos: Aspectos conceptuales*. Explica el concepto de satisfacción laboral de la siguiente manera:

La satisfacción laboral es la actitud personal favorable que se adapta ante el trabajo.

De ahí que tal satisfacción es individual, a veces grupal y responde a un cúmulo de sentimientos que clasifican como positivos, para cada uno de los elementos que conforman la complejidad laboral en sus aspectos afectivos y materiales.

(Ortega,2017, pág.229)

Este concepto es importante para la investigación ya que dentro de esta se pretende conocer que tan satisfechos están los colaboradores del departamento de ventas de la empresa. Ya que esto les puede afectar en el nivel de rendimiento.

### 2.1.18 Eficiencia

El autor Hitpass (2017) autor del libro BPM: Business Process Management: Fundamentos y conceptos de implementación. Hace una breve explicación acerca del concepto de eficiencia, y lo hace de la siguiente manera: “Es la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados, es decir, el grado de productividad de un resultado. El término eficiencia está relacionado con todos los indicadores de productividad en cuanto a calidad, costos y tiempos”. (pág.04)

Este concepto es importante para la investigación ya que se conocerá que tan eficientes son los colaboradores del departamento de ventas de la empresa y de ser posible, realizar una mejora respecto a este indicador.

### 2.1.19 Objetivos

Los autores (Koontz y Wehrich, 2017) de la 14 edición del libro *administración una perspectiva global y empresarial*. Define el concepto de objetivos de la siguiente manera: “fines importantes hacia los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales”. (pág.135)

Con base en la definición anterior. Se puede explicar que los objetivos dentro de las organizaciones son los fines hacia donde esta quiere llegar en materia de actividades, tanto a nivel grupal como a nivel individual.

El Desarrollo organizacional debe ir a la mano con el cumplimiento de los objetivos organizacionales, un objetivo es toda aquella meta que se proponen las organizaciones con el fin de cumplir y obtener un beneficio para las compañías. Es por ello, que el autor García (2020) menciona:

En la actualidad se habla de más de un objetivo único en las empresas. Cada vez más se están adquiriendo a un mayor sentido de responsabilidad social hacia los colectivos que participan con ellas (empleados, clientes, proveedores y sociedad en general) (García,2020, pág.08)

Los objetivos dentro de las organizaciones deben estar claros para todos los colaboradores, esto es fundamental para que todos sepan y actúen en una misma dirección con el fin de alcanzarlos de una forma satisfactoria. Este concepto es de alta importancia para la investigación ya que se estudia cómo influye el desarrollo organizacional dentro de los objetivos organizacionales.

Las empresas proponen diversos objetivos a lo largo de sus operaciones, el autor García (2020) menciona algunos de los objetivos que en general persiguen las empresas son:

- Obtener el mayor beneficio posible
- Objetivos de estabilidad y adaptación al entorno: El entorno, general o específico, es un factor muy influyente en los beneficios de las empresas. Si una empresa quiere crecer o simplemente, mantenerse resulta imprescindible que esté abierta a los cambios del mercado y a las innovaciones tecnológicas. Una subida de intereses, un aumento de las competencias, etc., afectarán directamente a la empresa y a los resultados.
- Objetivos de expansión y crecimiento de la empresa. Las empresas necesitan crecer para aumentar su producción, para abrir nuevos mercados nacionales o internacionales. De esta manera conseguirán mayores beneficios en el futuro
- Objetivos de responsabilidad social Cada vez más, las empresas están incorporando objetivos de responsabilidad social a sus empleados, clientes,

organizaciones no gubernamentales y hacia el medio ambiente en el que se desarrollan su actividad

- Crear valor. Aumentar el valor de la empresa y así de esta manera, conseguir una mayor rentabilidad hacia los inversores o propietarios (García,2020, pág08)

### **2.1.19.1 Objetivos cualitativos**

La autora Arenal (2019) del libro titulado: *Plan e informes de marketing internacional*. Hace una explicación del significado de objetivo cualitativo de la siguiente forma:

Los objetivos cualitativos fijan metas más genéricas y mucho menos tangibles, pero igual de importantes que los cuantitativos. Podemos destacar los siguientes:

- Notoriedad e imagen del producto
- Servicio o marca
- Posición relativa de mercado que queremos alcanzar
- Dimensión mínima deseada para seguir en el mercado (Arena,2018, pág.24)

Este concepto es importante para la investigación. Ya que, dentro del departamento de ventas de la empresa en estudio, existen objetivos cualitativos. Los cuales se les deben dar seguimiento.

### **2.1.19.2 Objetivos Cuantitativos**

La misma autora del enunciado anterior hace una explicación del significado de objetivos cuantitativos de la siguiente forma:

Cuando hablamos de objetivos cuantitativos, hacemos referencia a los que propinen logros medibles para la organización, expresados en cifras concretas.

Normal mente estos objetivos se refieren a:

- Incremento en la participación de mercado
- Incremento en la rentabilidad
- Incremento en el volumen de ventas
- Nivel de satisfacción y fidelización de clientes
- Mejoras en la cobertura de distribución, la penetración, los beneficios o el margen de contribución

Este concepto es importante para la investigación. Ya que, de la misma manera, dentro del departamento de ventas de la empresa en estudio existen objetivos cualitativos, los cuales hay que darles seguimiento.

### **2.1.19.3 Objetivos departamentales**

La autora Ayensa (2017) del libro titulado: *Operaciones administrativas de compraventa*. Explica el concepto de objetivos departamentales de la siguiente forma:

Los objetivos tácticos, también conocidos como objetivos departamentales son los objetivos que se plantean a nivel de área o departamento. Son formulador por los directivos o gerentes de la empresa y llevados a cabo por los responsables de área.

Normalmente e son a medio plazo. Se establecen en función de los objetivos estratégicos. (Ayensa,2017, pág.5)

Con base en la definición anterior, se puede mencionar que los objetivos departamentales son todos aquellos objetivos que se planean dentro de un área

(departamento) determinado. Éstos son formulados por el gerente del área correspondiente y son a mediano plazo.

Este concepto es importante dentro del presente trabajo de investigación, ya que mediante este se va a lograr estudiar cómo se ve influenciado el desarrollo organizacional dentro de los objetivos de un departamento de la empresa en estudio.

#### **2.1.19.4 Esquema diagnóstico- Objetivo**

Existe un diagnóstico para realizar cualquier cambio del Desarrollo Organizacional como también, de la cultura organizacional dentro de las organizaciones. La autora Alles (2018), en su libro titulado *Comportamiento Organizacional (Nueva Edición): Cómo lograr un cambio cultural a través de la Gestión por Competencias*. Menciona algunos pasos para poder realizar este diagnóstico de una forma satisfactoria:

1. **Diagnóstico inicial** En ocasiones la naturaleza de los problemas a solucionar los hace más evidentes y el diagnóstico es más simple y directo. En cualquiera de los casos, se debe contar con el apoyo y la participación de la máxima conducción. Se deberán realizar varias entrevistas con personas diferentes para llegar a un diagnóstico acertado
2. **Recolección de información.** Algunas herramientas se pueden utilizar: encuestas para determinar el grado de satisfacción de los empleados o clima organizacional, para evaluar el comportamiento tanto individual como colectivo y entrevistas. En todos los casos serpa clave el diseño de los

formularios y cuestionarios para recolectar la información, a fin de que permitan obtener datos objetivos y luego cruzar la información, de modo de asegurar la validez del diagnóstico

3. **Confirmación de la información.** Se presentan borradores para que sean analizados por fuentes confiables dentro de la organización. Si ésta cuenta con un área de recursos humanos o capital humano, su responsable pueda ser un interlocutor válido.
4. **Elaborar un plan de acción.** Una vez que se cuenta con un diagnóstico, se eleva a la máxima conducción de la organización, con la cual se discuten los caminos a seguir a partir de allí. Los planes que se definan deben ser concretos, con fechas de inicio de finalización
5. **Evaluación** Se debe evaluar los resultados.
6. **Seguimiento.** Se debe realizar una adecuada observación al proceso. (Alles, 2018)

Estos pasos que permiten realizar un diagnóstico dentro de la organización, esto con el fin de estudiar el desarrollo organizacional que se aplique dentro de ella como también, para establecer cambios referentes a este tema y a la cultura organizacional. Este punto es muy importante para la investigación porque sirve como una guía para averiguar el estado actual del desarrollo organizacional dentro de la organización que se esté utilizando dentro del presente trabajo.

### **2.1.20 Indicadores de gestión**

El autor Uribe (2021). Escritor del libro Administración Estratégica. Modelo de aplicación para organizaciones latinoamericanas. Explica el concepto de sistema de gestión de la siguiente manera: “Un sistema de gestión es un conjunto de unidades de

medida gerencial que permite evaluar de una manera armónica y holística el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades”. (Pág.122)

Con base en la definición del autor, se puede explicar que un indicador de gestión es un conjunto que se utiliza para evaluar el desempeño dentro de las organizaciones, esto con el fin de cumplir satisfactoriamente las metas y objetivos que han sido propuestos.

El autor explica lo siguiente:

Cada empresa puede tener su propio sistema de indicadores de gestión de acuerdo con sus condiciones externas e internas que en últimas dirigen el proceso; lo importante es que su implementación esté ligada a la cultura organizacional presente para que se puedan obtener efectiva y eficazmente los objetivos buscados. No obstante, existen también indicadores de gestión que ya han sido diseñados y que son de aceptación general y universal. (Uribe,2021, pág.122)

Según el comentario anterior. Cada No todas las organizaciones poseen los mismos indicadores de gestión, ya que no todas tienen la misma cultura y se dedican a una misma población o a un mismo sector.

Cada índice de gestión va relacionado con base en cada área de trabajo y de igual forma varía con base en los objetivos tanto organizacionales como departamentales. Todos ellos deben ir ligados.

#### **2.1.20.1 Satisfacción del cliente**

El autor torres (2019) del libro *Gestión de la atención al cliente/ consumidor*. Hace una breve explicación sobre la definición de satisfacción del cliente de la siguiente manera: Nivel de estado de ánimo de un cliente que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

Esta definición es importante para la investigación, ya que mediante esta se conoce que tan satisfechos están los clientes respecto al producto que ofrece la empresa

### **2.1.20.2 Plazos de entrega**

El autor Castro (2020) del libro titulado Planeación de la producción. Hace una explicación sobre el concepto de plazos de entrega de la siguiente forma:

El término plazo de entrega, normalmente conocido como Lead Time, debe relacionarse tanto a la producción al interior de una empresa, así como con la compra de materiales o componentes en el exterior. En cualquiera de los dos casos, el plazo de entrega es un parámetro que se utiliza en la planeación y control de producción y de las compras, y sirve para determinar cuándo debe ser liberada de una orden.

(Castro,2020, pág.)

Es importante conocer esta definición ya que mediante ella se puede observar si los colaboradores del departamento tienen algún problema respecto a los plazos de entrega

### **2.1.20.3 Procedimientos de gestión**

El autor Sánchez (2018) del libro llamado: *Gestión estratégica, innovación y prospectiva en comunicación bases técnicas y casos prácticos*. Hace una explicación de concepto de procesos de gestión de la siguiente manera: La gestión por procesos es, además una herramienta para la llamada evaluación del desempeño (palacios,2007), en el sentido que, mediante los indicadores definidos, permite medir los resultados del trabajo de las personas de la organización por perfiles y áreas. (pág.26)

Este concepto es importante para la investigación, ya que se relacionarán los objetivos del desarrollo organizacional con los indicadores de gestión que utilice el departamento de la empresa que está en investigación. Esto con el fin de determinar el logro de éstos.

### **2.1.21 Retroalimentación**

La realimentación de datos parte de la recopilación de los obtenidos de entrevistas o cuestionarios aplicados a una parte de la organización para confirmar ciertos aspectos de los procesos organizacionales, como la moral, el sistema de premios, el estilo administrativo, las comunicaciones, el proceso de toma de decisiones, etc. Los datos se tratan y someten a examen en varias reuniones con todo el personal de un determinado nivel de la organización por vez, con el propósito de analizar los resultados y planear las medidas correctivas para cada nivel de la organización. La realimentación de datos requiere que la información fluya dentro de la organización por medio de

1. Una intensa distribución interna de la información.
2. La publicación y difusión de resultados de investigaciones internas.
3. La realización de discusiones periódicas entre elementos de distintas áreas de la organización
4. La realización de juntas sobre asuntos internos, programas y planes de trabajo.

(Chiavenato,2017, pág.365)

Este factor es importante para la investigación, ya que mediante este se logrará observar si el departamento realiza adecuadamente la retroalimentación y cómo esta logra influir en los objetivos.

### **2.1.21 Liderazgo**

El autor Ruiz (2017) del libro titulado liderazgo hace una explicación de los diferentes tipos de líderes que existen dentro de las organizaciones, las cuales son:

### **2.1.21.1 Líder espontaneo**

Es el líder que surge espontáneamente al presentarse una determinada situación o problema asumiendo el mando de las acciones a realizar, dando instrucciones y coordinando acciones necesarias para llevarlas a un buen fin.

### **2.1.21.2 Líder tradicional**

Es el líder que se obtiene el poder por poseer un cargo o por pertenecer a un grupo de poder establecido antaño; es en caso de que suele darse en monarquías y empresas familiares, en las que el liderazgo heredado a un miembro (generalmente al primogénito), independientemente de que el individuo en cuestión posea o no cualidades necesarias para dirigir y liderar a sus subordinados

### **2.1.21.3 Líder autoritario**

Es aquel que toma las decisiones de forma autoritaria, sin pedir consejo a otras personas ni dar explicaciones sobre sus actos y decisiones; aunque en ocasiones sus decisiones son acertadas; suelen errar en el camino adecuado para la consecución de las acciones tendientes a un fin preciso, ya que el ser autoritarios ignoran y desaprovechan los opiniones y sugerencias de sus subordinados

### **2.1.21.4 Líder democrático**

Es el líder que toma las decisiones previas a consulta de los demás, y plantea los problemas aceptando las opiniones y consejos de otros para tomar decisiones.

### **2.1.21.5 Líder liberal**

Es el líder que delega a algunas decisiones a los demás, permitiéndoles de esa manera aumentar las capacidades de cada miembro del grupo

### **2.1.21.6 Líder carismático**

Son Líderes que por su personalidad y carisma influyen en algunas personas llegando a incluido a inspirarlas; son personas que por lo común tienen una autoconfianza muy elevada y la “contagian” de cierta forma, a los demás. Este tipo de líderes son comunes en los ámbitos como la política, religión, los movimientos sociales y algunas empresas.

(Ruiz,2017, pág.34)

### **2.1.22 Gestión de la Información**

El autor Valladares (2019) autor del libro titulado *Gestión avanzada de la información*. Explica el concepto de gestión de información de la siguiente forma: La gestión documental consiste básicamente en el archivo de documentos y registro para su guarda, custodia y posterior uso o disposición. (pág.209)

Este concepto es importante para la investigación, ya que mediante la sencillez por la cual se pueda acceder a la información, será más ágil las operaciones para los trabajadores y la toma de decisiones por parte de la gerencia del departamento.

Es importante mencionar los siguientes conceptos básicos:

#### **2.1.22.1 Archivo**

Se entiende por cualquier documento en cualquier soporte, puede ser audio, video o cualquier otro que contiene información relevante. (pág.209)

#### **2.22.2 Registro**

Los documentos se han de almacenar y guardar de forma en que sea accesible su contenido y sea posible encontrarlo con facilidad. Este debe estar en un lugar físico o en un soporte digital. (pág.209)

### **2.1.23 Evaluación del desempeño**

El autor Chiavenato (2017) hace mención del concepto de la siguiente forma:

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y el tipo de ambiente físico exigido para su funcionamiento. (Chiavenato, 2017, pág.210).

El autor también menciona lo siguiente:

Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal, determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades personales y de su percepción del papel que desempeñará. Así, el desempeño en el puesto está en función de todas las variables que más lo condicionan. (Chiavenato,2017, pág.210)

Este comentario es importante, ya que en muchas ocasiones los colaboradores se desempeñan de una mejor manera si hay un premio por su esfuerzo las labores cotidianas.

## **2.2 Marco Contextual**

En la presente parte del trabajo de investigación corresponde a conocer el lugar en donde se va a aplicar el estudio. La cual, corresponde a la empresa Charo.

Es importante mencionar que el estudio no se va a basar en toda la empresa, sino que se estudiará el departamento de ventas de San José.

A continuación, se menciona la misión y visión institucional:

### **2.2.1 Misión**

Producir y distribuir helados bajo altos estándares de calidad e inocuidad, ofreciendo variedad y valor en nuestros productos en busca de la excelencia de nuestro equipo de trabajo, aumentando día a día nuestro espíritu de crecimiento e innovación.

### **2.2.2 Visión**

Ser una empresa de distinguido posicionamiento en el mercado nacional, competitiva por la calidad integral de nuestros productos, así como por el compromiso de satisfacción con los consumidores, evolucionando a nuevos horizontes de manera constante

## **III CAPÍTULO: MARCO METODOLÓGICO**

Dentro del presente capítulo tiene lugar el marco lógico de la investigación, mediante este se va a explicar los distintos métodos que serán utilizados dentro del presente trabajo. Esto con el fin de recopilar datos y procedimientos que vayan a permitir dar respuesta a los diversos objetivos planteados al inicio de este estudio. Cabe mencionar que cada uno de los procedimientos realizados en este capítulo son auténticos, esto con el fin de dar a conocer la veracidad de la información, con el fin de llevar a un mejor camino y que sea más exacta el trabajo de investigación.

### **3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

En este punto de la investigación se centra en explicar los distintos enfoques que existen dentro de las investigaciones, con base en cada una de ellas se explicará cual de todos ellos será utilizado dentro del presente trabajo de investigación.

Es por lo anterior, que el autor Hernández (2018) en su libro titulado Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas. Explica de la siguiente forma los distintos enfoques que existen en las investigaciones. Para iniciar, este explica lo que es el concepto de enfoque cuantitativo de la siguiente forma “El significado del término cuantitativo, se vincula a conteos numéricos y de métodos matemáticos (Niglas,2010). Actualmente, representa un conjunto de procesos organizados de manera secuencial para probar ciertas suposiciones” Hernández (2018).

El autor complementa la definición anterior con:

La ruta cuantitativa es apropiada cuando queremos estimar las magnitudes u ocurrencias de los fenómenos y probar hipótesis. Por ejemplo, determinar la prevalencia de una enfermedad (número de individuos que la padecen en un periodo u zona geográfica) y sus causas; predecir quién de los candidatos va a triunfar en la

próxima elección para presidente del país; comprobar cuál de los métodos de enseñanza incrementa en mayor medida el aprendizaje de algo (por ejemplo, robótica elemental) en cierta población, etcétera. (Hernández,2018, pág06)

Se puede concluir según la definición aportada del autor, que el enfoque cuantitativo está relacionado cuando en la investigación se presenta o será de gran utilidad el uso de datos numéricos u estadísticos. Esto con el fin de probar suposiciones.

Dentro de los enfoques también existe el método cualitativo, que el mismo autor lo detalla de la siguiente forma:

El término cualitativo tiene su origen en el latín “qualitas”, el cual hace referencia a la naturaleza, carácter y propiedades de los fenómenos (Niglas,2010).

Con el enfoque cualitativo también se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “voltar” al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisado los estudios previos, ambas acciones de manera simultáneamente fin de generar una teoría que sea consistente con lo que se está observando que ocurre. (Hernández,2018, pág07)

Con la explicación anterior realizada se determina que el enfoque cualitativo explica las características, carácter y naturaleza los fenómenos que están en el estudio dentro de la investigación.

También existe un tercer enfoque que es utilizado en algunas investigaciones, este tiene como nombre enfoque mixto. El autor anteriormente mencionado hace una explicación referente a este enfoque de la siguiente manera:

Esta tercera vía para realizar la investigación entrelaza a las dos anteriores (cuantitativa y cualitativa) y, así como su integración las mezclas, pero es más que la suma de las dos anteriores e implica su interacción y potenciación. Los métodos

mixtos o híbrido representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de la investigación que implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominada meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008). (Hernández, 2018.Pág 10).

Se puede concluir según la definición anterior brindada por el autor, que el enfoque mixto hace referencia al uso simultáneo de los métodos cualitativos y cuantitativos. Esto con el fin de dar una explicación al fenómeno que se encuentra en estudio.

Con base en la explicación de los distintos enfoques anteriormente mencionados, se puede concluir que el tipo de enfoque que será utilizado dentro del presente trabajo de investigación será el enfoque mixto. Esto porque dentro del presente estudio se explicará de manera descriptiva el estado del Desarrollo Organizacional dentro de una empresa que será estudiada dentro del presente trabajo, como de igual forma, se utilizarán métodos estadísticos y numéricos con el fin de obtener respuestas acerca de este tema para conocer la opinión de los colaboradores dentro de un departamento y así poder dar respuesta a la pregunta de investigación.

### **3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

Para poder determinar el alcance de la investigación es necesario conocer los diferentes estudios o alcances que permitan darle un adecuado enfoque al trabajo. Es por lo anterior que el autor Hernández (2018), en su libro titulado *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. Explica cada uno de los enfoques o estudios de alcances de la siguiente forma.

El primer alcance por mencionar es el descriptivo:

**Alcance descriptivo**

Los estudios descriptivos pretenden especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden o recolectan datos y reportan información sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o problema a investigar. (Hernández,2018, pág.108)

En fundamento a la explicación anterior del autor sobre el alcance o estudio descriptivo se puede determinar que este estudio hace referencia a la explicación de las diferentes características o perfiles, ya sea de un grupo de personas, objetos u otro objeto que esté en estudio. Esto para poder recolectar información.

Para el presente trabajo de investigación se utilizará el estudio descriptivo. Ya que el tema central del presente es sobre el estudio del rol del desarrollo organizacional. Con base en ellos se dará una explicación de qué forma ese rol está ayudando a conseguir los objetivos organizacionales y si es el caso, se están alcanzando.

Dentro de los diferentes estudios también existe el alcance correlacional. El mismo autor lo explica de la siguiente forma:

**Alcance correlacional:**

Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.

(pág. 109)

Basándose en lo afirmado por el autor Hernández (2018), en la explicación anterior podemos concluir que el alcance correlacional lo que hace es ver la relación que existe entre conceptos o variables sobre algún contexto que esté en estudio.

El autor complementa la descripción del estudio correlacional con lo siguiente: Investigaciones que pretenden asociar conceptos, fenómenos, hechos o variables. Miden las variables y su relación en términos estadísticos. (pág. 109)

El último estudio que existe es el explicativo, para lo cual el autor Hernández (2018) lo detalla de la siguiente forma:

### **Alcance explicativo:**

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de fenómenos, conceptos o variables o del establecimiento de relaciones entre estas; están dirigidos a responder por las causas de los eventos. (pág. 110)

Con apoyo de la afirmación anterior realizada por el autor sobre el alcance explicativo, se puede llegar a concluir que este tipo de estudio es más profundo que el descriptivo, ya que este lo que hace es explicar los distintos fenómenos sobre algún concepto o variable. Esto con el fin de poder responder el porqué de cada evento que está en estudio.

El autor complementa la explicación del estudio anterior con lo siguiente: Estudios explicativos Investigaciones en las que se tiene como propósito establecer las causas de los sucesos, problemas o fenómenos que se estudian (pág. 111).

## **3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Para el siguiente punto del trabajo, se va a conocer y establecer el diseño que será utilizado dentro de la investigación.

El autor Hernández (2018) en la página 525 del libro titulado *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa y cualitativa y mixta*. Explica el diseño fenomenológico y etnográfico de la investigación de la siguiente forma:

- **Fenomenológica:**

Experiencias comunes y distintas. Categorías que se presentan frecuentemente en las experiencias.

El autor detalla más acerca de este tipo de diseño investigativo: Cuando se busca entender las experiencias de personas sobre un fenómeno o múltiples perspectivas de este.

- **Etnográfica:**

Descripción y explicación de los elementos y categorías que integran al sistema social: historia y evolución, estructura (social, política, económica, etc.), interacciones, lenguaje, reglas y normas, patrones de conducta, mitos y ritos.

El autor detalla las siguientes características de este tipo de diseño: Cuando se pretende describir, entender y explicar un sistema social.

El autor Pimienta (2018) explica en su libro titulado. El diseño histórico y estudio de casos. Para lo cual los detalla de la siguiente manera:

- **Histórica:**

Busca explicar los acontecimientos ocurridos en el pasado. Un ejemplo sería el estudio de los cambios producidos en las actitudes de los seres humanos hacia la meningitis, tras el descubrimiento de la vacuna que permite prevenir dicha enfermedad, así como su posterior aplicación generalizada en el mundo entero.

- **Estudio de casos:**

Su objetivo es analizar sucesos específicos del fenómeno estudiado, con la finalidad de formular una descripción detallada del caso o fenómeno desde una perspectiva determinada.

- **Investigación- acción:**

Resuelve problemas cotidianos o inmediatos a partir de la mejora de prácticas concretas. Propicia el cambio social a partir de la transformación de la realidad. En este diseño se investiga al mismo tiempo que se interviene.

Para la presente investigación será por estudio de casos, ya que con base en el fenómeno en estudio se realizará una descripción

El autor Hernández (2018) también habla del diseño de investigación- acción de la siguiente forma: “Experiencias comunes y distintas. Categorías que se presentan frecuentemente en las experiencias”. (pág.525)

El autor añade otra explicación sobre el tipo de alcance anteriormente mencionado: “Cuando una problemática de una comunidad necesita resolverse y se pretende lograr el cambio”. (pág.525)

También, existe dentro de las investigaciones el diseño experimental y no experimental. El autor Pimenta (2018) del libro titulado *Metodología de la investigación. Competencias + aprendizaje + vida*. Hace referencia a estos diseños y los explica de la siguiente forma:

**Diseño experimental:**

Esta estrategia se concreta en el llamado experimento científico, cuya característica fundamental es el control riguroso de todas las posibles fuentes de validez del estudio. Se centra en la manipulación de variables y la selección y asignación de azar de participantes en distintos grupos de control. (Pimenta,2018, pág.67)

Con base en la explicación anterior del autor, se puede mencionar que el diseño experimental tiene su fundamento en la manipulación de las variables que se toman en la investigación. Esto para obtener mayores y certeros resultados acerca del trabajo.

**Diseño no experimental:**

Incluye estrategias metodológicas que no manipulan variables, sino que sólo las observan o miden. Aunque no existe unanimidad acerca de la clasificación de los distintos métodos de investigación cuantitativa no experimental. (pág.68)

Según la explicación anterior, el diseño no experimental no modifica ni manipula ninguna de las variables que están en estudio, sino que, las observa. Esto con el fin de obtener resultados con base en lo que se está observando o midiendo dentro de la investigación.

Para el presente trabajo de investigación se utilizará el diseño no experimental. Ya que dentro de este no se manipulará ninguna variable que esté dentro del estudio, sino que, el fin de este es observar y explicar el comportamiento que tiene el desarrollo organizacional dentro de la organización. Esto con el fin de tener resultados.

Por último, también existe el diseño transeccional dentro de los trabajos de investigación. El autor Hernández (2017) del libro titulado *Fundamentos de la investigación*. Hace una explicación de este diseño de la siguiente forma:

**Diseño transeccional:**

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. (Hernández,2017, pág.109)

En el presente trabajo, también tendrá un diseño transeccional. Ya que la investigación se realizará con base en un tiempo establecido, los datos serán estudiados con base en los resultados arrojados en durante el segundo cuatrimestre del 2021. Este será el único momento en que se va a realizar el estudio.

### **3.4 ANÁLISIS DE UNIDADES U OBJETOS DE ESTUDIO**

Para este punto de la investigación se expondrá las unidades y los objetos que serán utilizados para el estudio correspondiente. Para ello se detalla a continuación:

#### **3.4.1 Población:**

El autor Hernández (2018) explica el concepto de población dentro del proceso investigativo. Para lo cual lo explica de la siguiente manera: “Población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. (pág. 195)

En el presente trabajo de investigación, la población estará compuesta por el total del personal del departamento de ventas de la empresa de Charo, de la provincia de San José.

El total de la población que será utilizada dentro del presente trabajo de investigación es de 11 de personas.

#### **3.4.2 Tipo de muestra**

El autor Hernández (2018) explica el concepto de la muestra dentro de las investigaciones de la siguiente manera:

En la ruta cuantitativa, una muestra es un subgrupo de la población o universo que te interesa, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa

de dicha población (de manera probabilística, para que puedas generalizar los resultados encontrados en la muestra a la población. (Hernández,2018, pág.196)

El autor señala los siguientes tipos de muestra que existen dentro de la ruta cuantitativa (pág.200). Para lo cual lo explica de la siguiente manera:

**Muestra probabilística:**

Subgrupo de la población en el que todos los elementos de esta tienen la misma posibilidad de ser elegidos.

**Muestra no probabilística o dirigida:**

Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación.

El autor Pimienta (2018) en su libro titulado. Hace referencia a otros tipos de muestras utilizados dentro de las investigaciones. Las cuales son:

**Aleatoria:**

Cuando es elegida al azar y, por consiguiente, cualquier miembro de la población tiene las mismas posibilidades de ser seleccionado.

**Estratificada:**

Cuando se subdivide a la población en estratos y se elige un determinado número de elementos de cada estrato (por ejemplo, dividir la población por grupos de edades y, en función del tamaño relativo de cada grupo, determinar el número de entrevistados en cada caso).

**Sistemática.** Cuando se establece un patrón o criterio fijo para elegir a los elementos de una muestra (por ejemplo, seleccionar a tres adultos mayores en cada barrio o colonia de la comunidad).

Es importante mencionar que para el presente trabajo de investigación no se realizará ningún tipo de cálculo para sacar la muestra. Esto porque se va a trabajar con el total de la población.

### 3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

En el siguiente cuadro se presenta los criterios de inclusión y exclusión que serán utilizados en el trabajo de investigación

Tabla 1 Fuente: Elaboración propia

Criterio de inclusión	Criterio de exclusión
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo el personal del departamento de ventas de San José de la empresa Charo</li> <li>• Jefe a cargo del departamento de ventas de San José de la empresa Charo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal que no labore directamente en el departamento en estudio, como colaboradores que sean del mismo departamento, pero de otra empresa</li> <li>• Jefes que no tenga injerencia directa sobre el departamento en estudio, como jefes del mismo departamento que laboren en otras empresas</li> <li>• Personal de ventas de la empresa Charo, que no labore en San José</li> </ul>

#### **3.4.4 Consideraciones éticas para el manejo de la información y contacto con participantes.**

En la presente investigación se realizarán entrevistas con el fin de conocer la percepción del jefe como también la de los trabajadores del departamento de ventas de la empresa Charo.

En las entrevistas que serán realizadas se les va a explicar a los participantes involucrados el propósito de este, como también se mencionará que la información que vaya a hacer recabada tendrá un manejo ético, confidencial y que todo será utilizado únicamente con fines académicos. Esto con el fin de realizar recomendaciones al departamento en estudio acerca del tema que está siendo investigado.

### **3.5 INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN**

En esta parte del capítulo se mencionarán diversos instrumentos como fuentes que son utilizados en las investigaciones con el fin de recolectar información.

#### **3.5.1 Fuentes**

El autor Serrano (2020) en su libro *titulado Metodología de la investigación edición gamma 2020: 1er semestre*. Define las fuentes dentro de una investigación de la siguiente manera: “Se le denomina fuente de investigación o información, al sitio, lugar u objeto de donde provienen los datos que serán utilizados en una investigación” (pág.44).

El autor explica en su libro dos tipos de fuentes que son utilizadas dentro de los procesos de investigación.

La primer fuentes que explica es la primaria, para lo cual la detalla de la siguiente forma:

**Fuentes primarias:**

Son aquellas que proporcionan un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación. Estas fuentes son escritas en el periodo de tiempo que se está estudiando o por la persona directamente involucrada en el acontecimiento. Su valor radica en que ofrecen un punto de vista desde dentro del acontecimiento o periodo de tiempo objeto de estudio. (Serrano,2020, pág.45)

El autor de la obra menciona algunos ejemplos utilizados en las fuentes primarias (pag.45):

- Documentos originales (libros, artículos, tesis, documentos procedentes de congresos y semanarios)
- Informes
- Apuntes de investigación
- Discursos
- Cartas
- Discos, cintas, videos

El autor anteriormente mencionado también explica lo que son fuentes secundarias de la siguiente manera:

**Fuentes secundarias:**

“Son aquellas que interpretan y analizan fuentes primarias”. (pág. 45)

El autor también menciona algunos ejemplos de fuentes secundarias, las cuales son:

- Libros de texto
- Artículos que revisan, critican y comentan obras originales

- Enciclopedias y otras referencias
- Tabulada (documentación procesada, estadísticas, repertorios cuantificados)

En el presente trabajo de investigación, va a utilizar fuentes primarias, entre ellas se mencionan: tesis y libros de texto. Ya que éstos enriquecen la investigación.

### 3.5.2 Técnicas para la recolección de datos

El autor Pimienta (2018) en su libro titulado *Metodología de la investigación competencias + aprendizaje + vida*. Explica el concepto de técnicas de recolección de datos:

Consiste en un conjunto de pasos organizados y ejecutados de manera ordenada para el logro de fines determinados con anterioridad. En contraparte, por técnica se entiende la conjugación o procedimientos que permiten el uso coordinado de diversos instrumentos y herramientas, para llevar a cabo el método que orientará la investigación. (Pimienta,2018, pág.60)

El autor detalla las siguientes herramientas utilizadas para la recolección de datos:

- **Observación:**

Consiste en recabar información mediante el análisis a detalle y con detenimiento del objeto, fenómeno o hecho a estudiar. Los tipos de observación son:

- **Directa:**

Cuando el investigador está en contacto inmediato con el fenómeno o hecho que desea analizar

- **Indirecta:**

Cuando el observador entra en conocimiento de su objeto de estudio por medio de observaciones realizadas por otros, y contenidas en documentos y registros previos como libros, revistas o fotografías.

- **Participante:**

Cuando el investigador se integra al grupo, fenómeno o hecho, y observa desde adentro para obtener la información que necesita.

- **No participante:**

Cuando el investigador obtiene la información sin intervenir en el grupo, hecho o fenómeno. (Pimienta, 2018, pág.60)

Otro tipo de técnica utilizada para recolectar datos es la entrevista, para ello el autor detalla:

### **Entrevista:**

“Basada en una serie de preguntas que el investigador formula de manera directa a una o varias personas, o bien, conversa con ellas, con la finalidad de conocer su opinión y experiencia acerca del tema o problema estudiado”. (pág.61)

Para el presente trabajo de investigación, se va a trabajar con este tipo de técnica. Se realizarán dos entrevistas, una al jefe o encargado del departamento en el cual se está

llevando a cabo la investigación. Esto con el fin de conocer de qué forma se está aplicando el desarrollo organizacional en dicho departamento de la empresa como también conocer la forma en que se desenvuelven y perciben los colaboradores el desarrollo organizacional que actualmente se está aplicando en el departamento. Como de igual forma verificar el cumplimiento de los objetivos de estos al segundo cuatrimestre del 2021.

Otro objetivo con la utilización de esta técnica es verificar y comparar las respuestas entre colaboradores como las del jefe de departamento. Esto con el fin de determinar si realmente el director como subordinados concuerdan con varios aspectos acerca del desarrollo organizacional, con el propósito de realizar una propuesta de mejora.

Otra técnica utilizada en la investigación es la encuesta. Para lo cual el autor anteriormente mencionado lo explica de la siguiente manera:

**Encuesta:**

“Consiste en la elaboración de un cuestionario compuesto por un conjunto de preguntas estandarizadas, es decir, ajustadas a un modelo o norma común, para conocer la opinión de un grupo amplio de personas”. (Pág. 61)

El autor Pimienta (2018) explica los tipos de encuesta utilizados dentro de las investigaciones. En las cuales menciona:

• **Descriptivas:**

Tienen como finalidad documentar las actitudes o condiciones actuales de un fenómeno, hecho, objeto o grupo, o conocer la opinión de la población, respecto a situaciones concretas, en el momento de realizarlas.

- **Analíticas:**

A diferencia de las anteriores, además de describir la opinión sobre un fenómeno, buscan encontrar elementos explicativos acerca de por qué ocurre determinada situación. Así, mientras que en una encuesta descriptiva posiblemente se podría preguntar: “¿Conoces casos de acoso o bullying en tu escuela?”, en una encuesta analítica se plantearía: “¿Consideras que la presencia de bullying en los centros escolares afecta el desarrollo académico de los adolescentes?”.

- **De preguntas abiertas:**

En este tipo de encuestas se integran preguntas cuya respuesta será formulada en los términos deseados por el entrevistado, otorgándole total libertad; por ejemplo: “¿Qué opinas del acoso estudiantil?”

- **De preguntas cerradas:**

Las preguntas son formuladas de manera que el entrevistado debe elegir entre un conjunto limitado de opciones, por ejemplo, ante la pregunta: “¿Has presenciado situaciones de acoso estudiantil?”, sólo existen dos respuestas posibles: “Sí” o “No”.

- **Por correo:**

Se determina una muestra a la que se envía un cuestionario para que lo responda y reenvíe sus respuestas por correo.

- **Por teléfono:**

La encuesta es efectuada por un grupo de personas capacitadas, quienes contactan a una muestra de individuos previamente determinada.

- **Personal.**

Se realiza de manera directa e individual por el encuestador, ya sea en espacios públicos o mediante la visita directa a un número determinado de hogares. (Pimienta, 2018, pág.60)

Para el presente trabajo de investigación también se va a utilizar la técnica de encuesta.

Esta va a contener el siguiente enfoque:

La encuesta será descriptiva, ya que con base en las preguntas que se van a realizar se pretende describir las condiciones actuales en las que se aplican los diversos factores del desarrollo organizacional. Como también, conocer ya de una manera más personal, la percepción de los colaboradores del sector en investigación.

La encuesta tendrá preguntas cerradas como abiertas, ya que la finalidad de esta es darle la opción a las personas que vayan realizar la encuesta que elijan una sola respuesta entre varias en una pregunta, como de igual forma de que ellos se sienta libres, cómodos que describan con sus propias palabras lo que piensan acerca de lo que se está aplicando sobre el tema del desarrollo organizacional dentro del departamento en el que laboran con el fin de obtener datos y para poder realizar una propuesta de mejora al respecto a este tema.

La encuesta será mediante correo electrónico, a los colaboradores se les enviará un enlace en donde podrán acceder a las preguntas de manera anónima y las respuestas a estas serán totalmente confidenciales. La situación por la cual en que en el presente trabajo se utilice este método para realizar la encuesta, se debe a que, por motivo de la pandemia, se dificulta poder reunir a la cantidad de personas como también ingresar a la empresa.

### 3.6 VARIABLES

En la presente parte del capítulo, se va a estudiar las variables que estarán presentes en la investigación. Para ello el autor Hernández (2018) del libro *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y Mixta*. Lo explica de la siguiente manera: “Una variable es una propiedad o concepto que puede variar y cuya fluctuación es susceptible de medirse u observarse (capaz de adquirir diferentes valores que pueden ser registrados por un instrumento de medición)”. (pág.125)

Las variables que se estudiarán son las siguientes:

- Comunicación
- Motivación
- Capacitación
- Liderazgo
- Participación
- Objetivos- Indicadores

#### 3.6.1 Definición, operacionalización e instrumentalización de las variables y unidades de análisis.

Tabla 2 Fuente Elaboración Propia

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar el estado actual del Desarrollo Organizacional del departamento de ventas de San José de la empresa</li> </ul>	Desarrollo Organizacional	El Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar	Se identifica el estado actual del desarrollo organizacional que se aplica en el departamento mediante una	Manual departamental	Comunicación Motivación Capacitación Liderazgo Participación Grupos de trabajo	Entrevista al encargado de Departamento  Cuestionario a los colaboradores

<p>Charo. Con el fin de tener un punto de partida en la investigación. Al segundo cuatrimestre al 2021</p>		<p>las creencias, actitudes, valores y la estructura de las organizaciones, en tal forma de que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos. Así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo. (Maldonado,2017)</p>	<p>entrevista con preguntas abiertas y cerradas al jefe y a los colaboradores del área de ventas de San José, empresa Charo</p>		<p>Tecnología Eficiencia Satisfacción</p>	<p>de departamento  Entrevista a jefe de área preguntas: 9,10,3,5,6,4 y Encuesta a colaboradores Preguntas: 10,9,1,2,4,6,3,</p>
<p>• Relacionar los objetivos organizacionales del departamento de ventas de San José de la empresa Charo, con indicadores de gestión para determinar el logro de estos. Al segundo cuatrimestre del 2021</p>	<p>Objetivos del Desarrollo organizacional</p> <p>Indicadores de gestión</p>	<p>El desarrollo Organizacional se caracteriza como el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos” citado de Gordon Lippitt (1969)</p> <p>conjunto que se utiliza para evaluar el desempeño dentro de las organizaciones, esto con el fin de cumplir satisfactoriamente las metas y</p>	<p>Se realizará una entrevista al jefe de departamento con preguntas abiertas y cerradas para conocer de qué forma determinan el logro de los objetivos y conocer los distintos indicadores de gestión con los que trabajan actualmente tanto al jefe como a los colaboradores del departamento de ventas de San José de la empresa Charo</p>	<p>Identificar Objetivos departamentales relacionados a clientes y producción</p> <p>Conocer los Indicadores de Gestión de perspectiva al cliente:</p>	<p>Se estudiarán los objetivos relacionados a clientes y producción</p> <p>-Satisfacción del cliente -Plazos de entrega  -%pedidos</p>	<p>Entrevista al encargado de departamento  Encuesta a los colaboradores con el fin de verificar el conocimiento de ellos respecto a este tema</p> <p>Entrevista a jefe de área Preguntas: 16,18,20</p> <p>Encuesta a colaboradores Preguntas: 14,16,17,19, 18</p>



		<p>directivos o gerentes de la empresa y llevados a cabo por los responsables de área. Normalmente e son a medio plazo. Se establecen en función de los objetivos estratégicos. (Ayensa,2017, pág.5)</p>				
--	--	--	--	--	--	--

### 3.7 ANÁLISIS DE LOS DATOS

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo.

Los datos cualitativos serán explicados con base en comentarios experiencias y descripciones tanto del jefe de departamento como también de los colaboradores que pertenezcan ese. El objetivo primordial es que la información recabada vaya a enriquecer el proceso de investigación, con el fin de dar respuesta al estudio. Con base en ello se realizarán transcripciones de los resultados obtenidos

Los datos cuantitativos serán presentados mediante gráficos. Esto mediante a las respuestas enviadas por los participantes en la parte de recolección de información. Para esta parte de los análisis de datos cuantitativos se realizará por medio de gráficos, promedios y gráficos de tendencias.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

En el presente capítulo se expondrán los resultados obtenidos con base en la información recolectada por los instrumentos utilizados. Mediante ellos se va a realizar una transcripción de estos, como también el uso de gráficos. El análisis e interpretación de los datos, será presentados en capítulos posteriores.

## **4.1 Objetivo 1**

### **4.1.1 Identificar el estado actual del Desarrollo Organizacional del departamento de ventas la empresa Charo, con el fin de tener un punto de partida en la investigación. Al segundo cuatrimestre al 2021**

Los resultados del presente objetivo se obtuvieron con base en una muestra de 8 colaboradores del departamento de ventas de San José, de la empresa Charo. Esto con base en un cuestionario con preguntas abiertas, cerradas y mixtas. Como también, se utilizó una entrevista a uno de los encargados del área, con el fin de conocer su percepción sobre el desarrollo organizacional que se aplica en e departamento de ventas de dicha empresa. Para ello, a continuación, se detallan las variables utilizadas para este objetivo.

**Variable:** Estado actual del desarrollo organizacional.

#### **Categoría de las variables:**

- Satisfacción
- Comunicación
- Motivación
- Capacitación
- Participación
- Tecnología
- Eficiencia

Antes de iniciar, se le preguntó al encargado del departamento sobre cómo definiría el concepto de desarrollo organizacional, para lo cual lo expresó de la siguiente forma: *“Una serie de procedimientos y aptitudes que adquiere la empresa en base en las políticas para el logro de los objetivos y puede ir en una escala gradual, dependiendo del desarrollo ya sea inicial o uno más avanzado. El desarrollo organizacional para mí es el escenario en donde se encuentra la empresa bajo las diferentes etapas por las que ha pasado y desarrollado”*.

Fuente: Entrevista a encargado de área. Pregunta 1 Entrevista

#### **4.1.1.1 Satisfacción**

La primera variable da a lugar a conocer sobre el nivel de satisfacción que existe por parte de los colaboradores dentro del departamento. Para lo cual se le realizó una entrevista al jefe de área para conocer la percepción que tiene él sobre si los colaboradores del departamento se encuentran satisfechos y agrega lo siguiente: *“Sí, siento que en su mayoría sí. Esto por la manera que se les motiva para que estén positivos y por la recomendación que nos dan mediante encuestas”*.

Fuente: Entrevista realizada a uno de los encargados de área del departamento de ventas de San José, empresa Charo. Pregunta 9 de entrevista

A los colaboradores del departamento de ventas de San José se les preguntó qué tan satisfechos se encuentran ellos en sus labores. Esto mediante una encuesta, la cual debían calificar con una escala del 1 al 5. (Siendo 1 muy malo y 5 excelente). Para lo cual se obtuvo

lo siguiente:

10- ¿Qué tan satisfecho se encuentra en su trabajo?

8 respuestas

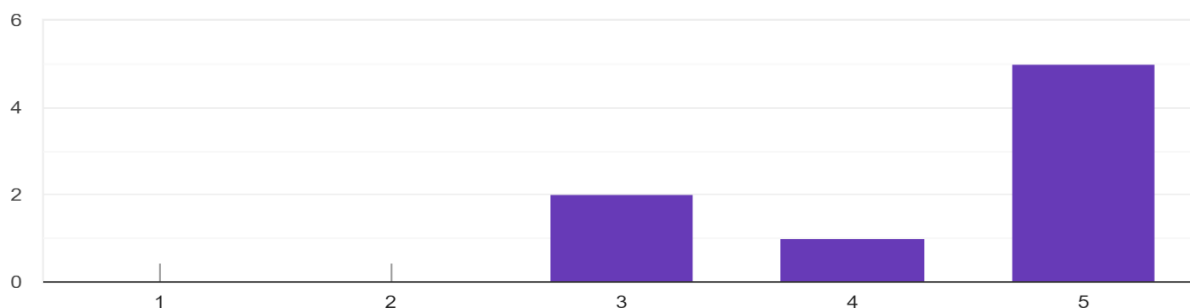


Gráfico 1 Satisfacción en el trabajo

Fuente: Encuesta a colaboradores del departamento de ventas de San José, empresa Charo.

Pregunta 10

#### 4.1.1.2 Comunicación

Un factor importante dentro del desarrollo organizacional es la comunicación, ya que mediante esta se logra transmitir ideas y mensajes importantes por parte de la administración del departamento a los colaboradores como viceversa. Para ello se le preguntó al jefe de área sobre la forma de realizar la comunicación con los colaboradores. Esto para comunicados importantes, nuevos procesos, entre otros. Lo cual responde: *“En caso de que sea en las oficinas centrales lo hace un encargado de Recursos Humanos, en caso de las más primordiales. De ahí se firma la constancia de recibido, posteriormente se envía por correo o por WhatsApp en caso de que el colaborador no tenga. En caso de zonas lejanas, Recursos Humanos lo envía al jefe de puesto, este la enseña y explica para luego enviarla por correo”*.

Fuente: Entrevista realizada a uno de los encargados de área del departamento de ventas de San José, empresa Charo. Pregunta 3 entrevista

Se les preguntó a los colaboradores sobre este tema mediante una encuesta, el cual se dividió en dos preguntas. La primera tiene el objetivo de conocer si en verdad existe una comunicación por parte de la administración, y la segunda es conocer la percepción de los colaboradores con el fin de conocer si piensan la forma en que se pueda estar realizando las comunicaciones son útiles o no. Para ello se obtienen los siguientes resultados:

1- ¿El encargado les comunica acerca de nuevos procesos dentro del departamento?  
8 respuestas

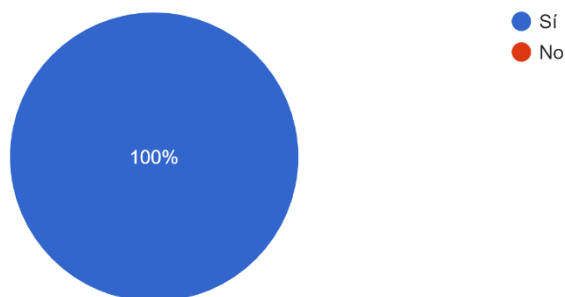


Gráfico 2 Comunicación acerca de procesos

Fuente: Encuesta a colaboradores del departamento de ventas de San José, empresa Charo.

Pregunta 1 encuesta

2- ¿Considera útil la manera en que el departamento les hace los comunicados?  
8 respuestas

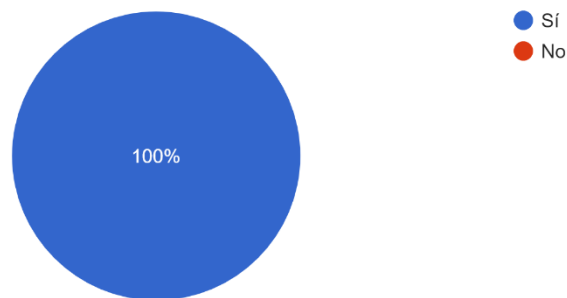


Gráfico 3 Comunicación departamental

Fuente: Encuesta a colaboradores del departamento de ventas de San José, empresa Charo.

Pregunta 2 encuesta

#### 4.1.1.3 Motivación

Para esta parte, se trata de conocer qué tan motivados se encuentran los colaboradores del departamento. Para ello en una entrevista a uno de los jefes del área se le preguntó si motivaban a los colaboradores y respondió lo siguiente:” *Sí, se les motivan por diferentes métodos ya sea por remuneración, premios, competencia sana dentro de la empresa. También se les da beneficios médicos*”

Fuente: Entrevista realizada a uno de los encargados de área del departamento de ventas de San José, empresa Charo. Pregunta 10 entrevista

También mediante una encuesta a los colaboradores se les preguntó si había una constante motivación por parte de la administración para cumplir con su trabajo. Para ello se muestra el siguiente gráfico:

9- ¿El encargado de departamento les da constante motivación en su trabajo?

8 respuestas

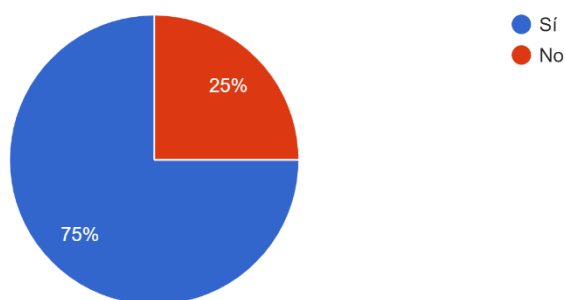


Gráfico 4 Motivación en el trabajo

Fuente: Encuesta a colaboradores del departamento de ventas de San José, empresa Charo.

Pregunta 9 encuesta

#### 4.1.1.4 Capacitación

Dentro de las organizaciones es fundamental que los colaboradores estén en constante capacitación. Para esta variable se le preguntó por medio de una encuesta al jefe del área sobre si los colaboradores del departamento de ventas de San José de la empresa Charo están en constante capacitación y agrega lo siguiente: *“Desde la introducción de un agente de ventas o colaborador de ventas. Pasa por Recursos Humanos para que conozca la empresa. Cuando lleva cierto tiempo se le retroalimenta acerca de temas que pueda mejorar Esto se hace por medio virtual. Muchas veces se llevan psicólogos en ventas, esto se lleva 3 veces al año y capacitaciones a cada 15 días. Dirigida por el director de ventas o alguno especializado en el campo”*

Fuente: Entrevista realizada a uno de los encargados de área del departamento de ventas de San José, empresa Charo. Pregunta 5 entrevista

También se les corroboró la información preguntándoles a los colaboradores del departamento si ellos estaban en constante capacitación a cerca de nuevos procesos:

4- ¿El encargado los tiene en constante capacitación?

8 respuestas

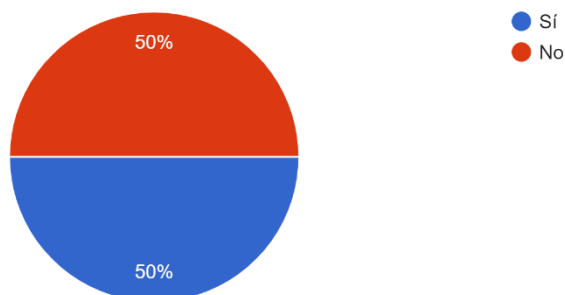


Gráfico 5 Capacitación departamental

Fuente: Encuesta a colaboradores del departamento de ventas de San José, empresa Charo.

Pregunta 4 encuesta

#### 4.1.1.5 Participación

El objetivo de esta variable es conocer si los colaboradores del departamento de ventas en san José de la empresa Charo poseen algún tipo de participación a la hora que se toma alguna decisión dentro del departamento. Para ello se le consultó al jefe de área y responde lo siguiente: *“Ellos tienen en la mayoría de las veces una opinión. Nosotros lo trabajamos por medio de encuestas, por ejemplo, había productos que no rotaban, por lo que se les pidió la opinión”*.

Fuente: Entrevista realizada a uno de los encargados de área del departamento de ventas de San José, empresa Charo. Pregunta 6 entrevista

A los colaboradores, se les preguntó mediante una encuesta si ellos tenían algún nivel de participación a la hora de tomar decisión y estos fueron los resultados:

6- ¿El encargado de área ejerce la participación con los trabajadores en alguna toma de decisiones que afecte su rendimiento?

8 respuestas

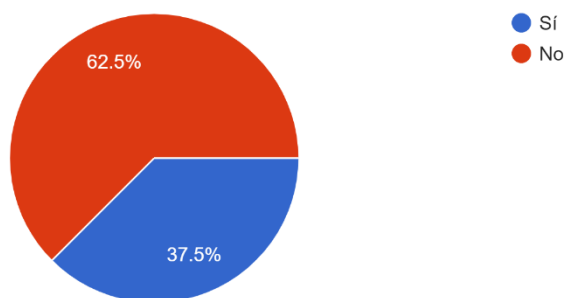


Gráfico 6 Participación para la toma de decisiones

Fuente: Encuesta a colaboradores del departamento de ventas de San José, empresa Charo.

Pregunta 6 encuesta

#### 4.1.1.6 Tecnología

Esta variable es importante para la investigación, ya que dentro del desarrollo organizacional la tecnología juega un papel fundamental. No solo para sus operaciones sino también que estas deben estarse adaptando a los cambios constantes del entorno. Es por esto, que se mediante una entrevista se le preguntó al jefe de área si el departamento de ventas de San José se adapta constantemente a nuevas tecnologías y responde lo siguiente: *“Sí, se ha digitalizado mucho, del 2019 al 2021 se eliminó el 60% de papeles que usaban de boletas en procesos que se consideran inadecuados”*.

Fuente: Entrevista realizada a uno de los encargados de área del departamento de ventas de San José, empresa Charo. Pregunta 4 entrevista

También, se les consultó a los colaboradores por medio de una encuesta si el departamento se adapta a nuevas tecnologías y responden lo siguiente:

3- ¿Considera que el departamento se adapta a nuevas tecnologías o procesos?

8 respuestas

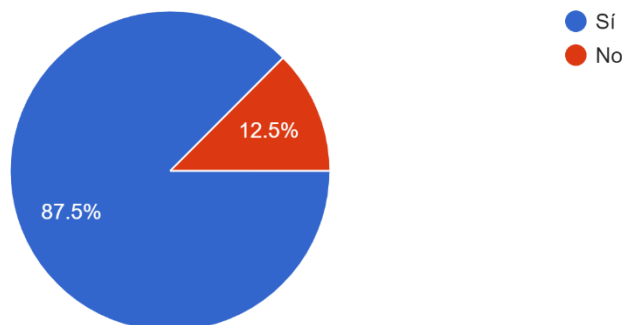


Gráfico 7 Adaptación a nuevas tecnologías

Fuente: Encuesta a colaboradores del departamento de ventas de San José, empresa Charo.

Pregunta 3 encuesta

#### 4.1.1.7 Eficiencia

Para esta variable se quiere conocer la percepción del jefe de área sobre la eficacia y eficiencia de los colaboradores del departamento. Para ello se le preguntó sobre la forma en la que ellos miden estas variables en los trabajadores y para ello responde: *“Se promueve por el estudio de las tareas y una correcta planificación. También por la innovación para el ahorro del recurso, basado en los procedimientos buscar soluciones evitando caer en burocracia.*

Fuente: Entrevista realizada a uno de los encargados de área del departamento de ventas de San José, empresa Charo. Pregunta 7 entrevista

También se le preguntó si consideraba a los colaboradores del departamento eficientes Para lo cual respondió: “Hay personas que les falta compromiso. *“Hay algunos que les hace falta que tengan mayor compromiso para cumplir con cada tarea”*”.

Fuente: Entrevista realizada a uno de los encargados de área del departamento de ventas de San José, empresa Charo. Pregunta 8 entrevista

## **4.2 Objetivo 2**

**4.2.1 Relacionar los objetivos organizacionales del departamento de ventas de San José de la empresa Charo, con indicadores de gestión para determinar el logro de estos. Al segundo cuatrimestre del 2021.**

Para obtener los resultados de este objetivo se utilizó la misma dinámica que en el objetivo anterior. Se realizó una entrevista al encargado del departamento con el fin de conocer los objetivos organizacionales del departamento de ventas. De la misma forma, se les realizó una entrevista a los colaboradores del mismo departamento con el fin de conocer si ellos están enterados de esos objetivos y si les dan seguimiento.

**Variable:** Objetivos organizacionales

### **Categoría de la variable:**

- Satisfacción del cliente
- Plazos de entrega
- pedidos
- Rendimiento de procesos

#### 4.2.1.1 Satisfacción del cliente

La entrevista al jefe de área permitió conocer cuál es la forma en la que el departamento mide la satisfacción del cliente. Para lo cual respondió de la siguiente manera:

*“Sí, se les hace una serie de preguntas que van del 1 al 5. En total son 3 con el fin de no aburrir o hacer una llamada cansada y por comentario en los clientes.*

*Se hace comparaciones con el supervisor con el fin de observar si existe un aumento o disminución.*

*El promedio está entre 4 y 5.”*

Fuente: Entrevista realizada a uno de los encargados de área del departamento de ventas de San José, empresa Charo. Pregunta 16 entrevista

De la misma forma, es necesario relacionar este indicador con el desarrollo organizacional. Por lo que se les preguntó a los colaboradores del departamento por medio de una encuesta. Si el departamento se adapta nuevas formas de satisfacer a los clientes, para lo cual se obtuvo lo siguiente:

14- ¿El departamento busca constantemente nuevas prácticas de satisfacer al cliente?

8 respuestas

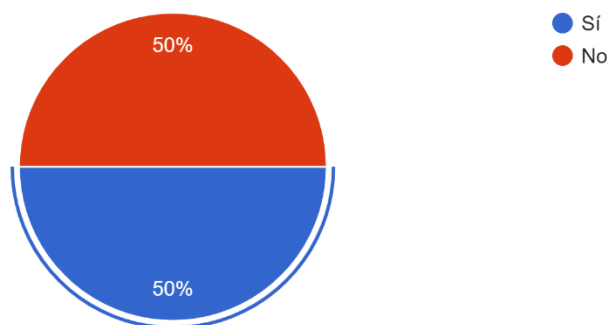


Gráfico 8 Prácticas para la satisfacción del cliente

Fuente: Encuesta a colaboradores del departamento de ventas de San José, empresa Charo.

Pregunta 14 encuesta

#### 4.2.1.2 Plazos de entrega

Para esta variable se le preguntó al jefe del área sobre los plazos de entrega de los pedidos del departamento, como también los indicadores que se utilizan para medirlos. Para lo cual responde lo siguiente: *“Se hace por medio de días de visita. El agente debe estar en el puesto de venta y estos tienen. Si no lo visita nos podemos dar cuenta, si se hace la visita se puede justificar la no compra. Por ejemplo, que el cliente no tenía dinero, esto se corrobora si es falso se hace el comunicado para las acciones correspondientes. Se tiene seguimiento GPS”*

Fuente: Entrevista realizada a uno de los encargados de área del departamento de ventas de San José, empresa Charo. Pregunta 18 entrevista

De la misma forma, se les realizó la consulta a los colaboradores del departamento Para lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Nota: Se respeta las transcripciones realizadas por los colaboradores

- *Si*
- *Si*
- *En algunos clientes mantienen por protocolos de ellos mismos mucho tiempo el producto en areas no congeladas para poder resivir el producto y no dan ajilidad a el resivodel mismo*
- *Si pero el sandwis es un producto que piden mucho y tenemos mucho de no tenerlo*
- *Se debería de acomodar las rutas conforme la ruta llegué primero y q el reparto entregué producto ordenadamente*

Fuente: Encuesta a colaboradores del departamento de ventas de San José, empresa Charo. Pregunta 16 encuesta

#### **4.2.1.3 Pedidos**

Para esta variable se le consultó al jefe del departamento sobre el manejo de los pedidos y cómo les daban seguimiento con base en los índices de gestión. Para ello respondió lo siguiente:

*“En base a periodos anteriores y por los factores externos del momento o por aumento de precios”.*

Fuente: Entrevista realizada a uno de los encargados de área del departamento de ventas de San José, empresa Charo. Pregunta 19 entrevista

#### 4.2.1.4 Rendimiento de procesos

Para esta variable se quiso conocer a cerca del rendimiento de los procesos que hay dentro del departamento de ventas. Para ello se le preguntó al jefe del departamento sobre la manera en la que se mide el rendimiento de los procesos dentro del departamento y para ello respondió lo siguiente:

*“Seguimiento digital hay una persona de verificar que los procesos se cumplan. Por medio de los indicadores de día a día, en el caso de ventas por indicadores de crecimiento o descenso con base en la semana pasada”.*

Fuente: Entrevista realizada a uno de los encargados de área del departamento de ventas de San José, empresa Charo. Pregunta 20 entrevista

De la misma forma, se les preguntó a los colaboradores por medio de una encuesta sobre qué pensaban para mejorar el rendimiento de los procesos dentro del departamento y respondieron lo siguiente:

Nota: Se respeta la transcripción realizada por los colaboradores

- *Mas agilidad*
- *Siendo más atentos al pedido del cliente a que se dura demaciado*
- *Con equipos ya que se han hecho muchos clientes nuevos (entre 8 y 10 aparte de movimientos internos) y ha pasado hasta 1 mes y no se han colocado ninguno*
- *Un mejor encargado del departamento*
- *Conformando un buen equipo de trabajo*
- *Con areas abtas para el cuidado y manipulacion del producto por ejemplo*
- *Más rápido el proceso de reparación de equipos ya que se está durando mucho*
- *Teniendo una respuesta más hagil del equipo y de los faltantes*

Fuente: Encuesta realizada al departamento de ventas de San José de la empresa Charo.

#### Pregunta 18

##### Tiempos de entrega

Para esta variable se utilizó el mismo método. Como primera instancia se le preguntó al jefe del área sobre los tiempos de entrega que hay en el departamento. Para posteriormente, realizarles la consulta a los colaboradores del mismo departamento con el fin de percibir si ellos han tenido algún problema con estos tiempos.

Sobre los tiempos de entrega dentro del departamento el jefe del área agrega lo siguiente:

Este se maneja de la misma forma que los plazos de entrega, en el mismo día se entrega el informe a la empresa.

17-¿Ha tenido problemas con los plazos de entrega?

8 respuestas

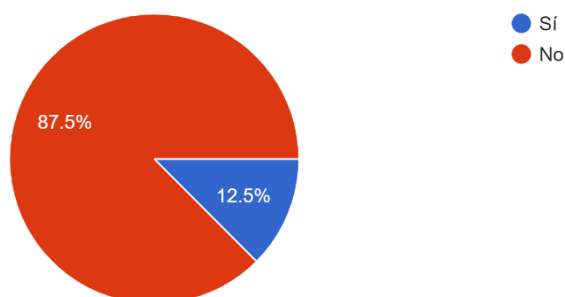


Gráfico 9 Plazos de entrega

Fuente: Encuesta a colaboradores del departamento de ventas de San José, empresa Charo.

#### Pregunta 17 encuesta

### 4.3 Objetivo 3

### **4.3.1 Examinar los procedimientos de gestión relacionados al Desarrollo Organizacional con sus objetivos departamentales, esto con el fin de hacer una propuesta de mejora. Al segundo cuatrimestre del 2021**

Para este tercer objetivo se va a mostrar los resultados obtenidos con base en unas variables que puedan permitir mejorar el nivel de desarrollo organizacional al interno del departamento de ventas de San José de la empresa Charo. Con el fin de que sea más eficiente a la hora de cumplir con los objetivos departamentales de este.

Con base en los resultados obtenidos respecto a este objetivo, se realizará una propuesta de mejora, la cual se desarrollará en futuros capítulos.

**Variable:** Procedimientos de gestión al desarrollo organizacional

#### **Categoría Variable:**

- Gestión de la información
- Evaluación del desempeño
- Retroalimentación
- Liderazgo

#### **4.3.1.1 Gestión de la información**

Para la obtención de los resultados de esta variable se utilizaron los siguientes métodos: entrevista al jefe del departamento, como de igual forma encuesta a los colaboradores de este. También esta variable se puede dar respuesta con base en otras variables que ya han sido expuestas en objetivos anteriores, ya que esta lo que hace es ver que tan a mano tienen los colaboradores información respecto al departamento, ya que esta tiene un impacto en los resultados tanto individuales como a nivel departamental y a su vez, un impacto en el logro de los objetivos departamentales.

Con base en ello, se obtuvo que la información la tienen los colaboradores por medio del departamento de recursos humanos, para posteriormente enviárselos por medio de correo electrónico.

Un aspecto importante a esta variable y para que tenga relación es conocer si los colaboradores del departamento están enterados de los objetivos que sigue el departamento.

Para lo cual el jefe de área comenta lo siguiente: *“Sí, por medio del director del área. Se puede hacer escrito o de manera virtual”*

Fuente: Entrevista realizada a uno de los encargados de área del departamento de ventas de San José, empresa Charo. Pregunta 12 entrevista

De la misma forma se le preguntó cuál es la forma de darle seguimiento al logro de estos y para esto responde: *” Mediante comparativas de la semana anterior, también Por medio de resultados cuantitativos, para ver si están evolucionando en donde muestren por medio de encuestas la satisfacción ”*

Fuente: Entrevista realizada a uno de los encargados de área del departamento de ventas de San José, empresa Charo. Pregunta 12 entrevista

Con base en ello, se les preguntó a los colaboradores si están enterados de los objetivos que actualmente persigue el departamento y éstos fueron los resultados:

11- ¿Está enterado acerca de los objetivos que persigue el departamento?

8&nbsp;respuestas

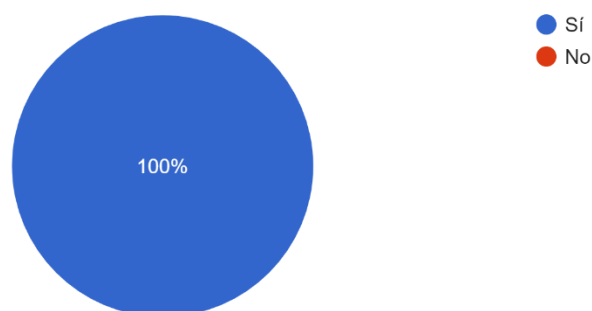


Gráfico 10 Objetivos departamentales

Fuente: Encuesta a colaboradores del departamento de ventas de San José, empresa Charo.

Pregunta 11 encuesta

A nivel individual los colaboradores deben estar identificados que con su trabajo aportan al logro de los objetivos del departamento. Para ello se le preguntó al jefe del departamento si piensa que ellos aportan al logro de estos y responde: *“Sí claro, ellos son los que hacen la labor y ayudan a la satisfacción del cliente y a las ventas.*

Fuente: Entrevista realizada a uno de los encargados de área del departamento de ventas de San José, empresa Charo. Pregunta 14 entrevista

De la misma forma, se les preguntó a los colaboradores si sienten que el trabajo de ellos aporta al logro de los objetivos departamentales y estos fueron los resultados:

12- ¿Considera que su trabajo aporta al logro de los objetivos del departamento?

8&nbsp;respuestas

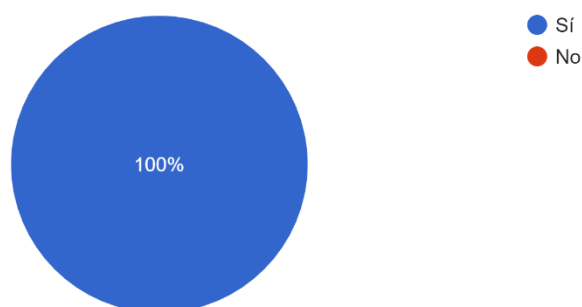


Gráfico 11 Aporte individual a los logros departamentales

Fuente: Encuesta a colaboradores del departamento de ventas de San José, empresa Charo.

Pregunta 12 encuesta

#### 4.3.1.3 Evaluación del desempeño

Para esta variable se le consultó al jefe del departamento sobre la forma de evaluar el desempeño individual de los colaboradores del departamento y esto fue lo que responde: *“El departamento de Servicio al Cliente hace llamada y los evalúa mediante una encuesta. Individualmente por indicadores, se les llama a los clientes. También una evaluación del supervisor por el desempeño y una evaluación del director por el cumplimiento de las ventas.”*

Fuente: Entrevista realizada a uno de los encargados de área del departamento de ventas de San José, empresa Charo. Pregunta 15 entrevista

Un factor fundamental es conocer si los colaboradores piensan que la manera en la que miden su desempeño es la adecuada y responden lo siguiente:

Nota: Se respeta la transcripción realizada por los colaboradores del departamento

- Si
- Si a uno nos miden por venta y rendimiento
- Si
- No me parece ...Porque hay momentos que los clientes no tienen el mismo disponible para que uno lo pueda abastecer con todas las líneas
- Si me parece
- No porque se notado que varias rutas son más grandes en el sentido de clientes catalogados clase A y hay otras rutas que son más pequeñas que son clientes clase B y porque no decirlo a los clientes clase C y a todas creo las clasifican con un mismo régimen
- No
- N/A (Colaborador no respondió)

Fuente: Encuesta a colaboradores del departamento de ventas de San José, empresa Charo. Pregunta 12 encuesta

#### **4.3.1.3 Retroalimentación**

Para esta variable se le preguntó al jefe del área si les dan retroalimentación a los colaboradores del departamento y de ser así, la manera en la que lo hacen. Lo cual responde: " Esto depende del tema, si es muy general se hace por la parte de mercadeo mediante un comunicado o si es un tema de una zona el director se reúne con el equipo virtualmente".

Fuente: Entrevista realizada a uno de los encargados de área del departamento de ventas de San José, empresa Charo. Pregunta 11 entrevista

De la misma forma se les preguntó a los colaboradores si ellos reciben retroalimentación constante sobre sus labores dentro del departamento y los resultados fueron:

8- ¿Les dan retroalimentación en sus labores?

8&nbsp;respuestas

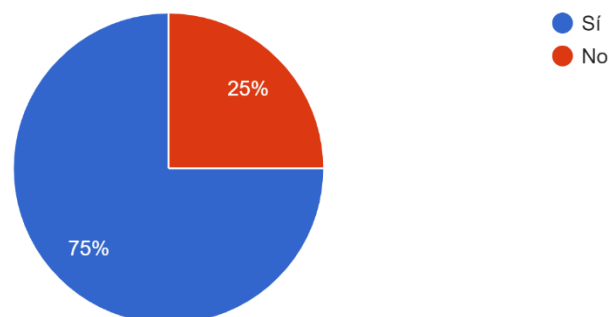


Gráfico 12 Retroalimentación laboral

Fuente: Encuesta a colaboradores del departamento de ventas de San José, empresa Charo.

Pregunta 8 encuesta

#### 4.3.1.4 Liderazgo

Para esta variable se les consultó a los colaboradores del departamento si creen que dentro de este se aplica el liderazgo y esto fue lo que respondieron:

Nota: Se respeta la transcripción realizada por los colaboradores del departamento

- *Si porqué nos pasa dando tips para hacer los procesos más efectivos*
- *Lo normal de un jefe acatar los procedimientos de las ventas*
- *Si*
- *Si porque es el que nos tiene en contacto con los movimientos que solicitaba compañía*

- *Si*
- *Si claro el liderazgo no es solo dar ordenes es explicar a los compañeros tecnicas nuevas y apoyar a sus sub ordinados y dar ejemplo con su propio trabajo*
- *Si*
- *No una pésima aptitud con un constante dilema de que se va ir*

Fuente: Encuesta a colaboradores del departamento de ventas de San José, empresa

Charo. Pregunta 5 encuesta

## **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN**

Para el presente capítulo se va a trabajar con la información recolectada en el capítulo anterior. Esto con el fin de realizar un análisis de los resultados obtenidos y dar respuesta a la pregunta de investigación.

## 5.1 Objetivo 1

### **5.1.1 Identificar el estado actual del Desarrollo Organizacional del departamento de ventas la empresa Charo, con el fin de tener un punto de partida en la investigación. Al segundo cuatrimestre al 2021.**

Para iniciar la investigación de este objetivo, se identificó la forma en la cual se aplica el desarrollo organizacional en el departamento de ventas de la empresa Charo de San José. En jefe del área comentaba que lo que busca es un ambiente laboral que sea apto, en donde los procedimientos y políticas evolucionen constantemente, también busca mejoras constantes en el marco de la cultura que se aplica dentro del departamento. Esto con el fin de adquirir nuevos conocimientos y funciones que hagan caminar el departamento de una manera más estructurada.

Este resultado obtenido tiene una relación con base en la investigación realizada por los autores (Tamayo et al) en el año 2014 bajo el título de llamado *Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos*. En donde explica que la visión que existe acerca del talento humano para para el mejoramiento continuo acerca de los procesos administrativos, como de igual forma, que hay que tomar en cuenta un análisis del desarrollo humano, sus condiciones y de la productividad de este, con el fin de desenvolver las organizaciones para un ambiente más competitivo.

Para continuar en el desarrollo de este objetivo, se investigaron algunos aspectos importantes sobre la forma la que se aplican diversos temas relacionados al desarrollo organizacional dentro del departamento. Para ello se mencionan:

El primer punto será la satisfacción que existe de los colaboradores que trabajan en el departamento. El jefe del área comenta que tiene la percepción que la gran mayoría de colaboradores están satisfechos en su trabajo.

Realizando una comparación con los resultados obtenidos en la encuesta realizada con los colaboradores se observa una semejanza al comentario realizado por el jefe del área, ya que se observa que el de 10 colaboradores, 6 mencionaron están completamente satisfechos en sus labores, lo cual significa que hay un 75% de satisfacción en el departamento.

El indicador es importante dentro del desarrollo organizacional del departamento, porque el jefe del área explicaba este indicador puede ayudar al cumplimiento de los objetivos en ventas. Lo cual tiene un semejante a una conclusión realizada en una investigación del autor Fernández en el año 2016 titulada “Consultores en el Desarrollo Organizacional” En la cual se menciona: *Han aparecido elementos que nos permiten construir una descripción de rol organizacional, con aristas personales, organizacionales, reales e imaginadas, e indagar en cómo las personas que habitan este rol, las ponen a disposición de este espacio laboral para conseguir logros y satisfacción.*

Otro factor importante es la motivación, en relación con este, el jefe del área comentaba que dentro del departamento si se realiza la motivación a sus colaboradores. Para ello existen diversos métodos, entre los cuales se encuentra la remuneración, premios y beneficios médicos.

Según los trabajadores del departamento, sólo 75% de los colaboradores comentó que realmente existe una motivación por parte de la administración del departamento para el logro de sus funciones.

Este indicador tiene relevancia porque entre mayor sea la motivación recibida a los colaboradores del departamento, mayor será la posibilidad para un cumplimiento adecuado de los objetivos del departamento.

El resultado obtenido tiene relación con lo expuesto por el autor Ferro (2020)

*“La motivación de trabajo es un conjunto de fuerzas energéticas que originan tanto dentro como más allá de ser un individuo, para iniciar un comportamiento relacionado con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y rendimiento”.*

En el departamento de ventas de San José de la empresa Charo, se les motiva a los colaboradores con el objetivo de que tengan un buen rendimiento y cumplan con los objetivos del departamento.

De la misma forma, este resultado tiene relación con lo expuesto por el mismo autor en el marco teórico, en el cual se menciona:

*“La motivación en los colaboradores de una compañía es vital importancia debido a que ellos darán todo de sí en pro de un objetivo personal u organizacional. La motivación personal se da mediante la relación de recompensas y rendimiento; ya que este tipo de incentivos les da mérito o reconocimiento a labores asignadas”.* (Ferro,2020, pag.325)

Este concepto tiene estrecha relación por lo mencionado por el jefe de área, ya que se les da un premio a los colaboradores por su rendimiento.

En relación con la comunicación que existe dentro del departamento de ventas se el jefe del área mencionaba que existen diversas formas en la cual la administración del departamento realiza los comunicados a los colaboradores. Para ello depende mucho del nivel importancia dentro del comunicado. Este lo puede realizar mediante un encargado del departamento de Recursos Humanos o bien el jefe de puesto les hace llegar el comunicado a los trabajadores y les hace la explicación correspondiente del comunicado.

Un artículo realizado por la Universidad Americana en Europa explica que dentro del desarrollo organizacional la comunicación es un factor muy importante para el logro efectivo de los objetivos del departamento. Ya que, si hay existencia de barreras dentro de la comunicación o bien, esta es errónea puede afectar el rendimiento de colaboradores al no existir una información avale los procedimientos por realizar dentro de este, haciendo que de la misma manera no se alcancen los objetivos.

Para corroborar dicha información se les preguntó a los colaboradores si a ellos se les hace llegar la información, el 100% de los colaboradores contestó que la administración del departamento los tiene en constante comunicación acerca de nuevos procesos al interno de este, como de la misma forma, el 100% de los colaboradores explica que es útil la forma en que la administración hace uso en la forma de realizarles los comunicados.

En relación con el factor de la capacitación dentro del departamento el jefe de área comenta que se realizan constante mente capacitaciones a los colaboradores, regularmente se hace de manera virtual. Esto se hace regularmente a cada 15 días y se lleva a un psicólogo en ventas al menos tres veces al año. También, comentaba que las capacitaciones las puede realizar el director en ventas o alguna persona que esté capacitada en el campo.

Con base en este aspecto solo el 50% de los colaboradores informó que están en constante capacitación, mientras que, el 50% restante informa que no lo está.

Con esto se puede observar una discrepancia que existe entre la versión otorgada por el jefe del área, en comparación con la versión dada por los colaboradores, ya que solamente la mitad de ellos está siendo capacitada. Esto hace que el departamento no vaya en igualdad de condiciones para todos y hace que exista la posibilidad que se vea disminuido el rendimiento individual porque no todos los trabajadores del departamento de ventas se encuentran en posibilidad de poder hacer frente o trabajar en alguna circunstancia tanto interna como externa del departamento que ponga en peligro el alcance de objetivos del departamento.

Esto tiene relación con un comentario realizado por los autores (Tamayo et al) en donde mencionan: *La dimensión del desarrollo humano es entendida como el constante incremento de la calidad de vida personal y de la población, en términos de procesos de aprendizaje. Entre ellos se consideran el acceso a la salud, educación, desempleo e interacción social.*

De igual forma se observa una relación con un comentario realizado por Ward et al en su investigación titulada “*Organizational development in the project industry A learning perspective*”. En donde mencionan:

*“It is also stated that, for organizational development, this must achieve serve as a dynamic capacity, they the organizational infrastructure must allow the organization to coordinate and maintain its organizational learning efforts to systematically improve processes”*

*“Para el desarrollo organizacional, este debe lograr servir como una capacidad dinámica, la infraestructura organizacional debe permitir coordinar y mantener sus esfuerzos de aprendizaje organizacional para mejorar sistemáticamente los procesos”.*

*“The approach of organizations that are based on projects for organizational development is related to the learning capacities that organizations have”.*

*“El enfoque de las organizaciones que se basan en proyectos para el desarrollo organizacional está relacionado con las capacidades de aprendizaje que tienen las organizaciones”.*

Dentro de la investigación realizada los autores argumentan sobre la efectividad del enfoque de las organizaciones basadas en proyectos para el desarrollo organizacional, ya que están relacionados con las capacidades de aprendizajes de las organizaciones.

Para el factor de participación el jefe de área comenta que los colaboradores del departamento en la mayoría de las ocasiones les piden una opinión sobre diversas situaciones en las cuales puedan ver afectado su desempeño laboral.

Con base en el comentario anterior se observa otra discrepancia en comparación con los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los trabajadores del departamento. Ya que los resultados arrojan que solo el 37,5% de los colaboradores afirma que tiene alguna participación en la toma de decisiones sobre algún factor que afectan de manera directa o indirectamente sus labores. Mientras que, el 62,5% de los colaboradores menciona que a ellos no se le piden alguna opinión al respecto.

Estos resultados obtenidos hacen notar que la participación posee un grado bajo porcentualmente dentro del desarrollo organizacional del departamento, el jefe del área menciona que existe un grado de participación, sin embargo, como se mencionó anteriormente es sumamente bajo.

Esto hace que no todos los colaboradores tengan den su opinión sobre las diversas situaciones las cuales pueden ver afectadas el rendimiento a la hora de alcanzar los objetivos departamentales, ya que no existe una visión clara de parte de la administración de esta sobre el panorama existente.

Con respecto al factor tecnológico dentro del departamento, el jefe de área comenta que dentro del departamento se ha estado digitalizando mucho y se ha eliminado al redor del 60% de boletas en procesos que se consideran inadecuados.

Con base en los resultados obtenidos por medio de los colaboradores del departamento, se obtuvo que el 88,5% de los colaboradores afirma que el departamento de ventas ha estado implantando nuevas tecnologías con el fin de irse adaptando a los cambios del entorno y poder cumplir de una manera más eficiente los objetivos departamentales.

En correspondencia con los resultados anteriormente mencionados, se puede observar que existe una relación entre las versiones dadas por ambas partes.

Según se mencionó en la entrevista realizada en capítulos anteriores de la presente investigación, el objetivo de estarse adaptando a nuevas tecnologías dentro del departamento es con el fin de ajustar las normas y procedimientos del departamento de ventas a las nuevas tendencias y de esta forma lograr cumplir los objetivos del departamento estipulados por la administración de este.

Lo anterior, tiene relación con un comentario realizado en una anterior investigación realizada por el autor Kiperberg (2017) en la obra titulada: *Organizational development in the project industry A learning perspective*.

En la cual el autor detalla lo siguiente:

*“The purpose of the research was to analyze the importance of organizational development within the industry, as well as all the additional factors on this issue, such as maintaining a competitive advantage.”*

*“In order to achieve a competitive advantage in a company, it is necessary to respond to the changing requirements of the market”.*

*“La investigación tuvo como fin de analizar la importancia que tiene el desarrollo organizacional dentro de la industria, como también, todos los factores adicionales acerca de este tema, como lo es de mantener una ventaja competitiva”.*

*“Para que se logre una ventaja competitiva en una empresa, es necesario responder los requisitos cambiantes del mercado”.*

En relación con el factor de eficiencia- eficacia, el resultado obtenido en la entrevista realizada al jefe de área arrojó que ellos buscan la eficacia y eficiencia en los trabajadores mediante el estudio de tareas y de una correcta planificación, se busca procedimientos evitando caer en burocracia. También se realiza una evaluación del desempeño de manera individual, con base en ello se realiza una retroalimentación según sea el caso. Esto con el fin de ser más eficiente los procesos al interno del departamento.

El resultado anterior hacer ver que el departamento está en constante búsqueda de maneras en las cuales pueda hacer que la eficacia y eficiencia de los trabajadores sea mayor.

Si se hace una comparación con los resultados obtenidos en anteriores ítems dentro del presente objetivo se va a encontrar que existen discrepancias entre algunas versiones dadas por el jefe de área como en algunas respuestas que de igual forma discrepan entre los mismos colaboradores del departamento. Esto hace que el nivel de eficiencia a nivel departamental no sea tan alto como lo esperado, ya que este no será igual para todos los trabajadores del departamento de ventas. De la misma forma, hace que entre todos los operarios haya algunos no realicen su trabajo de forma adecuada y la administración no esté dando una observación adecuada para ello.

Ello tiene relación a uno de los resultados obtenidos en anteriores investigaciones. Como por ejemplo se menciona la realizada por el autor Mendoza (2018) en su obra titulada: *Desarrollo Organizacional y la eficacia administrativa en la empresa Molinos Figueroa E.I.R.L, Puente de piedra, Lima, 2018*. Para ello el autor llegó a la conclusión de: *“Establecer una estrategia que contribuya a la implementación de nuevas medidas para el desarrollo organizacional y con ello poder llegar a una eficacia”*

El resultado anterior es semejante a lo que busca la administración para los colaboradores del departamento.

## **5.2 Objetivo 2**

**5.2.1 Relacionar los objetivos organizacionales del departamento de ventas de San José de la empresa Charo, con indicadores de gestión para determinar el logro de estos. Al segundo cuatrimestre del 2021.**

Para este objetivo de la investigación se discutirán los resultados obtenidos con base a los objetivos organizacionales del departamento de ventas de San José de la empresa Charo. Para ello, se trabajó con cinco indicadores con los que se trabaja día a día dentro del sector en estudio.

El primer indicador con el que se trabajó es satisfacción al cliente, en conversaciones con el uno de los representantes comunicaba que la empresa Charo siempre busca aumentar la satisfacción de los clientes de los distintos puntos de venta de la capital. De la misma forma, el departamento aplica una serie de preguntas a los clientes en una llamada telefónica, las cuales van en una escala del 1 a 5. Esto tiene como objetivo de medir qué tan satisfechos se encuentran los clientes con base en la atención recibida. La intención de realizar este proceso por este medio es agilizar los procesos y evitar el uso de papel. Con base en ello se observa que hay una relación con el resultado obtenido en el anterior objetivo en el ítem de tecnología, el cual se logró obtener que el departamento está buscando digitalizar la mayoría de sus procesos.

También, se obtuvo que la forma en que el departamento le da seguimiento a los resultados obtenidos en las encuestas telefónicas es mediante una observación que realiza el supervisor de área. Esto tiene el fin de medir y comparar el promedio obtenido en las encuestas con los resultados alcanzados en anteriores periodos.

El objetivo que busca el departamento es que el indicador tenga un promedio entre 4 y 5 en la satisfacción del cliente. Es por lo que, según la última encuesta realizada a los clientes la encuesta tuvo un promedio de 4,5. Siendo esto un logro en el alcance del este objetivo.

De la misma forma, se obtuvo mediante una encuesta realizada a los trabajadores del departamento sobre este objetivo, y solamente el 50% de los encuestados afirma que el

departamento ha estado en búsqueda de nuevas estrategias que permitan satisfacer a los clientes.

Este resultado es interesante ya que al no existir por parte de la administración del departamento un plan que permita buscar nuevas formas de satisfacción a los diversos clientes, el promedio es alto y han logrado cumplir con el objetivo. Sin embargo, esto puede repercutir negativamente en un futuro al departamento por que perdería competitividad frente a otras compañías que sí apliquen una estrategia de satisfacción al cliente.

Ello tiene relación a una anterior investigación realizada por la autora Tapia (2018), en el trabajo de investigación titulado: *Desarrollo Organizacional de la empresa ESUM de la ciudad de Riobamba y el servicio al cliente, periodo 2016-2017*. En el cual la escritora recomendó:

*“Es importante que el personal que labora en la empresa ESUM tenga conocimiento del desarrollo organizacional y pueda enfocarse a los objetivos y metas de la empresa en cuanto al servicio que brindan a los clientes e ir a la par con los directivos y gerente de la empresa”.*

Existe una relación con base en la afirmación anterior, realizada por la autora ya que dentro del departamento no existen planes, ni objetivos que busquen constantemente satisfacer a sus clientes potenciales y la búsqueda de nuevos compradores

Otro indicador que se ha estado estudiando dentro de la presente investigación son los plazos de entrega. En relación con este indicador se obtuvo que los plazos de entrega en los pedidos en los puntos de venta se realizan por los días de visita. Cada agente de ventas posee días establecidos de visita según sea el tipo de cliente.

El departamento utiliza un control para verificar que los agentes visitan los puntos de ventas que les corresponden mediante el uso de un sistema en el donde los colaboradores hacen el reporte a la empresa de la compra realizada. En caso de que el cliente por diversos motivos no pueda realizar ninguna compra, el agente debe realizar un reporte inmediato a la empresa haciendo una justificación de la no compra, para que posteriormente la administración se pueda poner en contacto con los clientes y verificar que sea correcta la información suministrada por parte de los agentes en los puntos de ventas.

De la misma forma, se obtuvo que los agentes de ventas consideran idóneos los plazos estipulados por la administración del departamento para la entrega de pedidos en los puntos de ventas correspondientes.

Los resultados también arrojaron que el 87,5% de los colaboradores del departamento no ha tenido problema alguno con las visitas en los diversos puntos, según sea la ruta que les corresponda en el día. Esto significa que para este objetivo ha existido una planeación previa para lograr con las visitas estipuladas y que hay una relación con la búsqueda de la eficiencia que se obtuvo en el objetivo anterior.

El objetivo del departamento de ventas es que al menos se visiten como mínimo el 70% de las rutas establecidas, según sea el día de visita. Se pudo obtener que el 100% de los colaboradores cumple con este objetivo.

El logro de este objetivo tiene relación con los resultados obtenidos anteriormente, un alto porcentaje de los colaboradores del departamento afirmó no tener problemas, mientras que, el 12,5% afirma que sí los tiene. Es importante mencionar que este porcentaje influye en que el agente de ventas no pueda visitar al total de puntos de venta establecidos según la ruta, pero sí les ha permitido cumplir con el mínimo establecido por la administración.

Este resultado ayuda al logro de los objetivos departamentales, ya que como ha sido mencionado anteriormente, existe una cantidad establecida de clientes que tienen que ser visitados por día, ese número debe de ser completado. Los datos obtenidos reflejan que los colaboradores al no tener problemas a la hora de llegar a los diversos puntos de venta hacen que se logre satisfactoriamente el objetivo establecido por la administración del departamento.

En relación con los con los indicadores de los pedidos. Este trabaja con base en los resultados en los días de visitas en los puntos de ventas correspondientes. El agente de ventas realiza en el sistema el pedido y este sale automáticamente en la empresa, este tiene el mismo control que los plazos de entrega, en caso de que el cliente no pueda realizar un pedido el agente lo debe justificar en el sistema para que posteriormente la administración corrobore la información.

Se obtuvo que otra forma en que la administración le da un control a este indicador es mediante un estudio con comparativas de semanas anteriores. Mediante este se puede observar si existe un aumento o una disminución en el nivel de compras con base en semanas anteriores. Un factor importante para este indicador se trabaja mucho con factores internos y externos a la organización, que puedan hacer un aumento o disminución en el porcentaje de pedidos, un ejemplo es el aumento de precios en los productos.

La autora Tapia (2018) realizó una recomendación en su trabajo de investigación, el cual posee una similitud a lo que actualmente el departamento ha estado logrando trabajar para estos dos últimos indicadores. En cual dice:

*“Es necesario aplicar la propuesta del modelo de desarrollo organizacional para el personal ya que se dará una mejor atención al cliente y en menos tiempo optimizando dinero y recursos”.*

Si bien es cierto, los resultados obtenidos dicen que no existen problemas en tiempo, si es necesario una mejor atención al cliente en relación con el nivel satisfacción que se mencionó anteriormente.

El objetivo del departamento de ventas es la entrega del 100% de los pedidos en el día establecido, pero lo ideal es la entrega del 70% en caso de existir alguna situación por parte del cliente o por parte de la empresa.

Los datos obtenidos por parte de la administración, es que se está logrando cumplir con este objetivo con un 70% de efectividad en las entregas de pedidos en el área de San José.

En relación con el rendimiento de los procesos al interno del departamento se encuentra que la administración del área les da seguimiento a los colaboradores mediante la vía digital con el fin de controlar que ellos estén cumpliendo con sus labores. La obtención de este resultado tiene relación con los anteriores, ya que se mencionaba la digitalización de los procesos al interno del departamento, como también el control que les dan a los agentes de ventas mediante esta vía.

También se obtuvo mediante una encuesta realizada con los colaboradores del departamento sobre qué es lo que ellos cambiarían en los procesos dentro del departamento y para esto se obtuvo: *Conformando un buen equipo de trabajo, Más rápido el proceso de reparación de equipos ya que se está durando mucho, Con equipos ya que se han hecho muchos clientes nuevos (entre 8 y 10 aparte de movimientos internos) y ha pasado hasta 1 mes y no se han colocado ninguno, Mas agilidad, Teniendo una respuesta más ágil del equipo y de los faltantes, Con áreas aptas para el cuidado y manipulación del producto por ejemplo, Siendo más atentos al pedido del cliente a que se dura demasiado, Un mejor encargado del departamento.*

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del departamento de ventas de San José de la empresa Charo

Con estos resultados se vuelve a evidenciar que por parte de la administración del departamento no existe una estrategia o un plan que sea más eficiente la respuesta a los clientes de la empresa, sino que solamente existe un control por parte del departamento a los colaboradores.

Esto tiene una relación con base en un resultado obtenido en la investigación realizada por los autores (Tamayo et al 2014) bajo el título de: *Modelo de gestión organizacional basado en logro de objetivos*. En el cual obtuvo el siguiente resultado:

*“Se requiere una detallada planeación en términos de condiciones mínimas de entregables, junto con la valoración de relevancia de ellos, esto para el cumplimiento de los objetivos organizacionales”.*

Este resultado es similar al panorama en el que se encuentra actualmente en departamento, ya que, aunque se estén cumpliendo los objetivos, se necesita una mayor planeación y respuesta por parte de la administración. Resultados que han sido expuestos por medio de los colaboradores del departamento de ventas de San José de la empresa Charo.

Con base en la información obtenida por parte de la administración, el objetivo es que cada colaborador alcance un 70% de efectividad en su rendimiento, según lo obtenido, el 80% de los colaboradores posee un rendimiento mayor o igual al 70% del rendimiento mínimo esperado por la administración, mientras que, el 20% restante no lo logra.

Estos datos obtenidos reflejan que por parte de la administración del departamento es necesario realizar una mayor planeación y eficiencia, ya que los procesos al interno de esta

área han hecho que no exista una respuesta oportuna que los agentes de ventas les realice a los clientes en sus puntos de venta.

Esto hace que, a la hora de realizar una evaluación a los agentes de venta por parte de los clientes, existan reclamos por parte de la reparación de equipos como se evidenció anteriormente. Este factor es ajeno a las labores por realizar por parte de los agentes de ventas, y a la falta de respuesta oportuna, se obtiene que los clientes califiquen negativamente a los trabajadores del departamento y a su vez, no se logren los objetivos en el área del rendimiento.

### **5.3 Objetivo 3**

#### **5.3.1 Examinar los procedimientos de gestión relacionados al Desarrollo Organizacional con sus objetivos departamentales, esto con el fin de hacer una propuesta de mejora. Al segundo cuatrimestre del 2021**

En el presente objetivo se discutirán los resultados obtenidos sobre los procedimientos de gestión sobre el desarrollo organizacional que aplica el departamento de ventas de San José de la empresa Charo.

El primer procedimiento es la gestión de la información que le da el departamento a los colaboradores. Este tiene influencia en el rendimiento y en la eficiencia de cada uno de los trabajadores.

Con base en los resultados obtenidos, a cada uno de los colaboradores del departamento se les comunican los objetivos departamentales que persigue el departamento, esto lo realiza el director del área y se los hace saber por medio de un comunicado escrito o puede ser mediante una reunión virtual.

Este factor es muy importante dentro del desarrollo organizacional, los trabajadores deben saber el rumbo por el cual la administración del área propuso por seguir y trabajar en equipo para lograr satisfactoriamente cada uno de esos objetivos.

Posteriormente, con base en los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los colaboradores se obtuvo que el 100% de ellos está enterado de cada uno de los objetivos que el departamento persigue. Lo cual tiene relación con el resultado obtenido anteriormente con el comentario realizado por el jefe de área.

Esto tiene relación a un resultado obtenido anteriormente, el 100% de los colaboradores está enterado de los comunicados importantes del departamento, y todos los trabajadores están satisfechos por el medio en el cual se realizan.

Los resultados arrojan un alto grado de aceptación, lo cual también a nivel interno del departamento está dando resultados positivos, ya que los objetivos del departamento están claros por parte de los trabajadores, como de igual manera, los comunicados que son de alto nivel de importancia.

Dentro de los mismos objetivos del departamento, debe existir un sentimiento de pertenencia al departamento y a la empresa a la que se labora, sintiendo que sus labores dan resultados positivos y aportan al logro de las metas departamentales.

Es por ello, que con base en la entrevista realizada al representante del área se obtuvo que la administración siente cada uno de colaboradores es una pieza fundamental para el logro de cada uno de los objetivos y estrategias que establece el departamento.

Los resultados también arrojaron que el 100% de los colaboradores siente que sus labores aportan al logro de los objetivos del departamento. Este resultado es bueno no solamente por que vuelve a existir una relación con los resultados obtenidos en la entrevista realizada al jefe de área, sino porque existe de igual manera un sentimiento de pertenencia y colaboración de parte de los colaboradores a las diversas funciones del departamento para alcanzar las diversas metas y objetivos establecidos por la administración

Este resultado obtenido puede llegar a tener relación con base a la motivación recibida por los colaboradores al logro de los objetivos del departamento, ya que, como se mencionó anteriormente, la motivación por parte de los trabajadores del departamento es alta, esta posee un 75%.

En relación con la evaluación del desempeño a los trabajadores del departamento, se obtuvo que existen diversos métodos por los cuales ellos son evaluados. Uno de ellos es mediante el departamento de Servicio al Cliente, los cuales realiza una encuesta vía telefónica a los diversos clientes en los puntos de ventas, también, a lo interno del departamento existen diversos indicadores, los cuales se evalúan individualmente por cada colaborador. Hay también una evaluación por el cumplimiento de ventas, esta es evaluada por el director del área.

En relación con los colaboradores del departamento, se les consultó si consideran justa la manera en la que están siendo evaluados y para ello se obtuvo:

*“Si, Si a uno nos miden por venta y rendimiento, Si, No me parece ...Porque hay momentos que los clientes no tienen el mismo disponible para que uno lo pueda abastecer con todas las*

*líneas, Si me parece, No porque he notado que varias rutas son más grandes en el sentido de clientes catalogados clase A y hay otras rutas que son más pequeñas que son clientes clase B y porque no decirlo hasta clientes clase C y a todas creo las clasifican con un mismo régimen, No”*

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del departamento de ventas de San José de la empresa Charo

Con base en los resultados obtenidos se puede observar que al menos la mitad de los colaboradores piensa que la forma en la cual la administración los está evaluando es justa, mientras que, el restante de los colaboradores piensa que no es justa y dieron su punto de vista.

Los resultados obtenidos dan que existen colaboradores que no están de acuerdo debido a las rutas de visita en los diversos puntos de venta, lo cual tiene una relación del resultado obtenido en el objetivo anterior, en el punto de los plazos de entrega, en donde el 87,5% no obtiene problemas, el restante 12,5% sí los posee.

Este resultado es interesante, ya que puede llegar a ser un factor por el cual los colaboradores del departamento no están totalmente satisfechos en sus labores, como se explicó en el objetivo número uno dentro del presente capítulo. Ya que se observa que, existe un porcentaje muy bueno de satisfacción del 62,5%, un 12,5% lo calificó como bueno, y un 25% de los colaboradores lo calificó como regular.

Es importante mencionar que el nivel de satisfacción no solamente tiene relación con el porcentaje obtenido por la evaluación del desempeño, sino también a las condiciones de retroalimentación y a la falta de equipos y eficiencia de parte de la administración del departamento

Otro factor importante es la retroalimentación que reciben los colaboradores del departamento con base en sus labores. En relación con este, se obtuvo que el departamento le

da retroalimentación a cada uno de los trabajadores de una forma muy en general, y este depende mucho acerca del tema del cual se vaya a realizar una respuesta por parte de la administración del área.

Cuando existe una situación muy en general, se obtuvo que este se realiza mediante un comunicado del departamento de mercadeo y en caso de ser algún tema menor este se realiza mediante el director del área. La forma en la cual se realizan las retroalimentaciones son vía virtual, para posteriormente pasar el comunicado por escrito por medio del correo electrónico.

Esta información tiene relación con base en los resultados obtenidos en anteriores objetivos, en donde se observa nuevamente que el departamento está implementando la digitalización para la mayoría de los procesos internos del departamento, esto con el fin de realizar de una manera más eficiente cada una de estas labores.

Desde el punto de vista del desarrollo organizacional, este método para retroalimentar no está mal, sin embargo, para realizar este proceso involucra más información por ambas partes para que la retroalimentación sea más exacta y entendible. Por ejemplo, en el marco teórico de la presente investigación se menciona que la información dentro de este tema debe contener:

1. Una intensa distribución interna de la información.
2. La publicación y difusión de resultados de investigaciones internas.
3. La realización de discusiones periódicas entre elementos de distintas áreas de la organización

4. La realización de juntas sobre asuntos internos, programas y planes de trabajo  
(Chiavenato,2017, pág. 365)

Con base en esta información se encuentra que:

- En el departamento de ventas existe una distribución de información sobre las labores que realizan todos los colaboradores del área.
- Existen resultados de investigaciones sobre procesos realizados por los colaboradores, esto mediante la evaluación que se realiza vía telefónica y por medio del director del departamento.
- El departamento aplica reuniones, solamente si son casos muy generales.
- Falta realización de programas y planes de trabajo

Se evidencia según la información anterior, que el departamento le hace falta programas y planes de trabajo a la hora de retroalimentar sobre algún asunto a los diversos trabajadores, ya que se menciona lo que se debe cambiar, pero no la manera en que se debe realizar.

Esto tiene relación con la información obtenida en donde los colaboradores expresaron en la encuesta realizada que les hace falta retroalimentación, ya que no todos la reciben o bien, están satisfechos con ella.

Esto afecta al logro de los objetivos del departamento, ya que si no hay una manera en la cual la administración realiza una adecuada retroalimentación, probablemente los trabajadores continúen realizando las labores de una manera errónea o bien, que las ideas no sean claras.

En los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los trabajadores, se obtuvo que un 75% de los colaboradores afirma que reciben retroalimentación constante en sus labores, mientras que, el 25% restante de los colaboradores contestó que no recibe ninguna retroalimentación por parte de los administradores del departamento.

Con base en estos resultados obtenidos, se puede observar nuevamente que existen resultados muy diferentes en los colaboradores, ya que la gran mayoría está en constante retroalimentación, mientras que el restante no lo está. Este puede llegar a ser otro factor por el cual el rendimiento del departamento no llega a ser eficiente como se esperaba, porque como se obtuvo en anteriores resultados no todos los trabajadores estarían trabajando en las mismas condiciones, ya que unos están más preparados que otros para la realización de sus labores y este les llega a afectar el rendimiento individual como los resultados esperados a nivel departamental.

Esto tiene una relación con base en una conclusión de una investigación realizada por el autor Baca (2018) en el análisis denominado: *Plan de acción estratégico para mejorar el Desarrollo Organizacional de la Empresa "e.p.s. marañón s.r.l. de la sede jaén, Cajamarca*. En el cual hizo la siguiente conclusión:

“El diseño del Plan de acción estratégico estuvo estructurado en tres procesos articulados en forma lógica y coherente, parte del conocimiento y análisis situacional de la empresa; seguido de la participación, para determinar los objetivos, estrategias, tareas, recursos, responsables y tiempo; y se concluye con la evaluación y retroalimentación”.

La similitud radica en la necesidad de un plan estratégico que permita tener un mayor control por parte de la administración del departamento con el fin de que cada uno de los colaboradores reciba toda la atención necesaria y que esta permita una mayor eficiencia labores, permitiendo así una mayor posibilidad de cumplir con los objetivos departamentales.

Otro factor importante es el liderazgo que existe dentro del departamento, este es importante ya que con base en el tipo de liderazgo permitiría realizar una idea de la forma en la cual se están llevando las situaciones y el rol que tienen los colaboradores dentro de este. Los resultados obtenidos anteriormente se denotan que el jefe de área busca una actitud participativa por parte de los colaboradores a la hora de la toma de alguna decisión departamental. Volviendo a mencionar que se obtuvo que la mayoría de los colaboradores tiene un grado de participación dentro de este proceso, ya que con base en las experiencias de ambas partes en su área de trabajo permitiría obtener una respuesta más apta. Con base en estos resultados se puede obtener que el liderazgo que se aplica dentro del departamento es un participativo o democrático.

El desarrollo organizacional, explica que el líder democrático es el que toma las decisiones previas a consulta de los demás, y plantea los problemas aceptando las opiniones y consejos de otros para tomar decisiones.

Este tiene relación a lo obtenido, ya que existe un cierto grado de participación de los colaboradores a la hora de tomar decisiones.

De igual forma con base en el liderazgo aplicado dentro del departamento, por parte de la encuesta realizada a los colaboradores del departamento se obtuvo lo siguiente:

*“Si porqué nos pasa dando tips para hacer los procesos más efectivos, Lo normal de un jefe acatar los procedimientos de las ventas, Si, Si porque es el que nos tiene en contacto con los movimientos que solicitaba compañía, Si, Si claro el liderazgo no es solo dar órdenes es explicar a los compañeros técnicas nuevas y apoyar a sus subordinados y dar ejemplo con su propio trabajo, Si, No una pésima aptitud con un constante dilema de que se va a ir”*

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores del departamento de ventas de San José de la empresa Charo

En estos resultados obtenidos se puede observar que la gran mayoría de los colaboradores del departamento considera que existe un buen liderazgo dentro del departamento de ventas, además, uno de ellos mencionaba que el jefe les explica a los subordinados y lo apoya. Esto llega a comprobar que dentro del departamento existe un liderazgo participativo o democrático.

Por último, un factor importante dentro del desarrollo organizacional es la opinión de los colaboradores sobre asuntos al interno del área del trabajo, si bien es cierto, con los resultados se obtuvo que, si hay un grado de participación por parte de ellos, durante el capítulo anterior se les llegó a consultar qué cambiarían en los procesos a lo interno del departamento, esto con el fin de que sus labores se realizaran de una manera más eficiente. Para lo cual se obtuvo lo siguiente:

*“Conformando un buen equipo de trabajo, Más rápido el proceso de reparación de equipos ya que se está durando mucho, Con equipos ya que se han hecho muchos clientes nuevos (entre 8 y 10 aparte de movimientos internos) y ha pasado hasta 1 mes y no se han colocado ninguno, Mas agilidad, Teniendo una respuesta más ágil del equipo y de los faltantes, Con áreas aptas para el cuidado y manipulación del producto, por ejemplo, Siendo más atentos al pedido del cliente a que se dura demasiado, Un mejor encargado del departamento”*

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de ventas de San José de la empresa Charo

Dentro del presente objetivo se menciona que realizará una propuesta de mejora con base en los resultados obtenidos a lo largo de la investigación. Es por esto, que la propuesta de mejora será desarrollada en los próximos capítulos.

## **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 6.1 Conclusiones y recomendaciones

Con base en el estudio realizado y con los resultados obtenidos en los capítulos anteriores de la presente investigación, se permite realizar las conclusiones y recomendaciones en función a la pregunta de investigación.

### 6.1.1 Objetivo 1

#### 6.1.1.1 Identificar el estado actual del Desarrollo Organizacional del departamento de ventas la empresa Charo, con el fin de tener un punto de partida en la investigación. Al segundo cuatrimestre al 2021.

La información obtenida para darle respuesta a este objetivo se desarrolló de una manera efectiva. En donde se pudo observar el estado actual del desarrollo organizacional que existe dentro del departamento de ventas de San José de la empresa Charo.

Conclusiones	Recomendaciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>En relación con el indicador de satisfacción. Los trabajadores del departamento de ventas de San José de la empresa Charo poseen un promedio de 4,38% de satisfacción, de un total de 5%.</li> </ul> <p>Esto quiere decir, que los colaboradores poseen un nivel de satisfacción alto en sus labores en el área de trabajo.</p> <p>Esta conclusión mantiene una relación con la información otorgada por el jefe de área cuando comentó que siente que los</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se le recomienda a la administración del departamento a continuar utilizando las herramientas actuales de satisfacción a los colaboradores. Ya que los premios y la atención médica por parte de la empresa han hecho que exista un promedio alto con base en este factor También, se le recomienda hacer mínimo 2 veces al año reuniones con los trabajadores para discutir sobre los diversos elementos que pueden afectar el</li> </ul>

<p>trabajadores tenían un nivel de motivación alto por sus labores.</p> <p>Haciendo que la mayoría de los trabajadores sientan un nivel de pertenencia por la empresa. Realizando sus labores diarias de manera eficiente.</p>	<p>rendimiento en sus labores. Esto para que puedan continuar cumpliendo de una manera satisfactoria los objetivos del departamento y aumentar así el nivel de satisfacción por parte de los trabajadores del departamento</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con forme al indicador de motivación. Los trabajadores del departamento de ventas de San José de la empresa Charo. Se concluye que la jefatura del departamento tiene diversas maneras de motivar a los trabajadores para el cumplimiento de sus labores dentro del departamento. Sin embargo, no todos los colaboradores están siendo motivados por parte de la administración.</li> </ul> <p>Éste último factor ha sido clave, ya que, aunque el departamento posee un alto nivel de satisfacción por parte de los colaboradores, este puede ser aumentado” atacando” las necesidades de capacitación y retroalimentación por parte de la administración del departamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se le recomienda a la administración del departamento, realizar reuniones periódicas, en donde pueda dialogar con todos los colaboradores. Esto con el fin de motivarlos y que se les enseñe las diversas formas de premiación que utiliza el departamento a los colaboradores que cumplan con los objetivos o metas establecidas por la administración.</li> <li>• De igual forma, se recomienda la creación de un control en donde se verifique los logros de cada uno de los trabajadores del área y se haga efectivo la premiación correspondiente.</li> <li>• Este permitiría incrementar la productividad de los colaboradores en sus tareas diarias</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En correspondencia al indicador comunicación. Se concluye que la manera en la cual se está desarrollando los comunicados es la adecuada, ya que se utilizan diversos métodos en los cuales se le hace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se le recomienda a la administración continuar utilizando el método de comunicación actual. Sin embargo, es necesario crear un control para verificar que los colaboradores reciban y lean la información en</li> </ul>

<p>llegar la información a los trabajadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 100% de los colaboradores se encuentra satisfecho con la manera en la cual la administración realiza los comunicados y la considera útil</li> <li>• También, se concluye que, con base en estos resultados en este indicador, no se encuentra ninguna barrera de comunicación entre trabajador-administrador. Siendo este un factor clave para el éxito en el porcentaje dentro de este indicador en el desarrollo organizacional.</li> </ul>	<p>caso de que esta sea enviada por medios como correo electrónico o WhatsApp. Esto porque pueden existir casos (aunque dentro de la investigación no se haya detectado ninguno) en donde algún trabajador no haya leído o abierto algún comunicado importante que haya sido recibida en alguna de estas herramientas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con base en el indicador de capacitación. Se concluye que la administración del departamento utiliza diversas formas de preparar a los colaboradores. Sin embargo, solo la mitad de los trabajadores afirma ser capacitada.</li> </ul> <p>Este ha sido un factor determinante, ya que no todos los colaboradores están siendo preparados para realizar sus labores en su día a día. Siendo este perjudicante no solo para el trabajador, sino también para la empresa, en el alcance exitoso de sus objetivos organizacionales y departamentales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se le recomienda a la administración del departamento realizar un plan de capacitación en donde todos los trabajadores del departamento sean preparados periódicamente con base en algún tema que considere oportuna la gerencia del departamento. Permitiendo así tener a los agentes de ventas preparados en sus labores diarias, permitiéndoles incrementar el nivel de productividad y aumentando también el nivel de compras a la empresa, aumentando consigo los ingresos percibidos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En relación con el indicador de participación. Se concluye que la administración del departamento les</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se le recomienda a la administración del departamento que a la hora realizar reuniones, se les dé la</li> </ul>

<p>da la opción de dar alguna opinión sobre algún tema que afecte sus labores cotidianas y su rendimiento. Sin embargo, la gran mayoría de los trabajadores sienten que no los toman en cuenta en lo anterior. Siendo este un factor importante que influye en el primer indicador mencionado dentro del presente capítulo, el de motivación, ya que en muchas ocasiones los trabajadores al estar en su día a día en sus labores crean una percepción en la cual ellos pueden tener una idea más clara sobre la manera de resolver algunos de los retos encontrados dentro de su trabajo diariamente.</p>	<p>oportunidad a todos los colaboradores que puedan participar y dar sugerencias sobre temas en los que ellos se puedan ver afectado su trabajo o rendimiento. Como también, la opción de la creación de un buzón de sugerencias sobre ideas de parte de los colaboradores hacia la gerencia del departamento.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En correspondencia al factor tecnológico. Se concluye que la administración ha estado implantando la digitalización en la mayoría de los procesos. Esto con el fin de adaptarse a los cambios del entorno.</li> <li>• Se concluye también que la mayoría de los colaboradores siente que el departamento se adapta a nuevas tecnologías y/o procesos.</li> <li>• Este factor es importante, ya que dentro del desarrollo organizacional una de sus bases es en el cambio planeado y para ello, se concluye que el departamento está en camino</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se le recomienda a la administración del departamento continuar en la digitalización de los procesos al interno del departamento. Esto con el fin de continuar realizando de una manera eficaz el trabajo. Adaptándose así a los diversos cambios del entorno</li> </ul>

<p>de digitalizar gran parte de sus procedimientos y adaptarse así a los diversos cambios del entorno</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con base en el indicador de eficiencia. Se concluye que la administración del departamento promueve este indicador mediante el estudio de las tareas y de una planificación adecuada.</li> <li>• Se concluye de la misma forma, que la administración del departamento no responde de una manera eficaz algunas necesidades de los colaboradores. Afectando así su rendimiento y eficiencia.</li> <li>• Este también afecta no solamente al rendimiento de los colaboradores, sino también al alcance de los objetivos departamentales y organizacionales de este</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomienda la creación del indicador de eficiencia por cada colaborador del departamento. Esto con el fin de que tanto los colaboradores sientan que deben cumplir con un nivel en sus trabajos y esto se vea reflejado en lo solicitado por la administración del departamento.</li> <li>• También, se recomienda de la creación de un control a la gerencia del departamento, con el fin de que esta pueda anotar cada una de las necesidades de los colaboradores como de los clientes y así darle respuesta en un plazo mínimo.</li> </ul>

## 6.1.2 Objetivo 2

### 6.1.2.1 Relacionar los objetivos organizacionales del departamento de ventas de San José de la empresa Charo, con indicadores de gestión para determinar el logro de estos. Al segundo cuatrimestre del 2021.

Para este objetivo se concluirá si el departamento de ventas de San José de la empresa Charo está cumpliendo con sus objetivos organizacionales. Esto mediante información recopilada en anteriores capítulos de la presente investigación.

**Conclusiones****Recomendaciones**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• En lo que corresponde al objetivo de satisfacción al cliente, se concluye que el departamento mide este indicador con base en una encuesta vía llamada telefónica. El objetivo es que el indicador se mantenga entre un 4% y 5%. Actualmente, se encuentra en 4,5% por lo que se puede inferir que se está cumpliendo con este objetivo.</li> <li>• De la misma forma, se concluye que la gerencia del departamento no ha buscado de nuevas formas de satisfacer a los clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se le recomienda a la administración del departamento la realización y aplicación de una estrategia en relación con la satisfacción del cliente. En donde este permita buscar nuevos métodos de aumentar el indicador de gestión de este objetivo. Buscando siempre nuevas formas de satisfacer a los clientes potenciales. Permitiéndoles así incrementar el nivel de ingresos en la empresa</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En relación con los objetivos de los plazos de entrega. Se concluye que la mayoría de los colaboradores no poseen ningún problema a la hora de cumplir con los plazos de entrega en sus distintos puntos de venta. Siendo este un logro por parte de la administración del departamento y a los colaboradores por cumplir satisfactoriamente con sus tareas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se le recomienda a la administración del departamento mantener una comunicación constante con los colaboradores que no pueden realizar el plazo de entrega en el día establecido. Ya que en ocasiones las rutas no están acomodadas. Por lo que el agente de ventas llega a tener atrasos. Incrementando así la satisfacción por parte de los clientes en los diversos puntos de venta que se encuentran en San José.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con base en el objetivo de pedidos el departamento busca que se logre al menos un 70% en este indicador. Se concluye que el departamento ha estado logrando cumplir satisfactoriamente con el indicador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se le recomienda a la gerencia del departamento la creación de un plan en donde los clientes puedan hacer su pedido con anticipación. Esto ya que la entrega del producto se realiza el mismo día que el pedido. Esto ha</li> </ul>

<p>respectivo. Sin embargo, hay diversos productos los cuales el departamento no ha logrado entregar a tiempo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siendo este un factor por el cual puede existir un porcentaje de pérdidas a nivel de ganancias a la empresa</li> </ul>	<p>ocasionado que el cliente solicite un producto y la empresa no lo tenga a disposición.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como también, mayor comunicación con el departamento de producción, para verificar cuales son los productos de mayor demanda, para satisfacer así a la población</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conforme en el rendimiento de procesos se concluye que no todos los colaboradores del departamento han logrado cumplir con el promedio mínimo establecido por la administración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se le recomienda a la administración del departamento, la creación de una estrategia que permita dar respuesta más oportuna a los diversos requerimientos del cliente. Como también una respuesta más rápida a los diversos equipos de trabajo</li> </ul>

### 6.1.3 Objetivo 3

#### 6.1.3.1 Examinar los procedimientos de gestión relacionados al Desarrollo

**Organizacional con sus objetivos departamentales, esto con el fin de hacer una propuesta de mejora. Al segundo cuatrimestre del 2021**

Para este objetivo se les dará una conclusión y recomendación a los distintos procedimientos de gestión utilizados dentro del departamento de ventas de San José de la empresa Charo. Esto para realizar una propuesta de mejora en el próximo capítulo de la investigación

**Conclusiones**

**Recomendaciones**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo que corresponde a la gestión de información. Se concluye que el departamento les gestiona constantemente la información a los colaboradores del departamento. Entre ellos se encuentran comunicados importantes que pueden llegar a alterar el rendimiento individual de los colaboradores como también los objetivos departamentales que persigue el departamento. Para ello utilizan medios escritos, virtuales como también se realiza por el director del área</li> <li>• De igual manera, se concluye que todos los colaboradores del departamento están enterados de los objetivos que persigue el departamento. Por lo que, la administración del departamento ha hecho un buen trabajo en la gestión de la información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se le insta a la administración del departamento a continuar utilizando el método actual para la gestión de la información. Ya que mediante los resultados obtenidos con anterioridad se denota que no existe inconvenientes para ninguna de las partes (administración y colaboradores) ni se detectó tampoco alguna barrera que impida a los colaboradores acceder a dicha información</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conforme en la evaluación del desempeño. Se concluye que el departamento utiliza diversas formas de evaluar a los trabajadores. Entre ellas se encuentran: llamada a clientes, mediante indicadores individuales y por el cumplimiento del nivel de ventas.</li> <li>• También, se concluye que no todos los trabajadores del área están</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomienda hacer un cambio en la forma de evaluar a los colaboradores. Ya que como se mencionó en la conclusión algunos poseen problemas con las rutas. Se les insta la implementación de la retroalimentación por objetivos. Ya que esta se adapta a lo que busca el departamento.</li> </ul>

<p>satisfechos por la forma en que son evaluados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De igual manera, se obtiene que, según los resultados obtenidos, algunos colaboradores poseen problemas con las rutas o por tiempos con los clientes, lo que les ha ocasionado problemas con este indicador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementando así la productividad de los colaboradores, ya que este se encarga de verificar específicamente el cumplimiento o no de cada objetivo de cada trabajador del departamento</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En consideración con la retroalimentación recibida por los colaboradores. Se concluye que la administración del departamento se realiza mediante dos formas: <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Comunicado por parte del departamento de mercadeo</li> <li>2- Reunión virtual con el director.</li> </ol> <p>Las formas utilizadas son adecuadas ya permiten tener un acercamiento de parte de los gerentes para dar a conocer sus puntos de vista y mejorar el trabajo de cada uno de los agentes de venta.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• También, se concluye según los datos obtenidos con anterioridad en la investigación. Que no todos los colaboradores están siendo retroalimentados en sus labores. Razón por la cual el rendimiento de ellos puede ser inferior a comparación con los colaboradores que sí están teniendo algún comentario sobre sus trabajos.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se le recomienda a la administración del departamento la creación de un control sobre la forma de evaluar a los colaboradores del departamento. Esto con el fin de que todos los colaboradores sean retroalimentados y mejoren el rendimiento individual.</li> <li>• Siendo este un factor importante, ya que no todos los colaboradores no afirman sentirse retroalimentados por parte del departamento. Al crear un plan o proceso de retroalimentación, este permite incrementar el nivel de efectividad de cada uno de los trabajadores del departamento</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• En relación con el tema de liderazgo. Se concluye que dentro del departamento se utiliza el tipo de liderazgo llamado democrático o participativo. Ya que se les da la oportunidad a algunos de los colaboradores de dar alguna opinión sobre temas importantes dentro del área de trabajo.</li> <li>• De la misma manera, se concluye que la mayoría de los trabajadores ven como un líder al jefe de área</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se le recomienda al jefe de área que al momento que sea necesario algún comentario u opinión que afecte el rendimiento de los colaboradores pueda reunirse con todos los trabajadores para tratar el tema en cuestión. Ya que no todos los colaboradores están siendo parte de ello.</li> </ul>
---	--

Dentro del presente capítulo se menciona la realización de una propuesta de mejora.

La cual será desarrollada en el próximo capítulo

Mediante al estudio realizado dentro de la presente tesis y a las conclusiones anteriores. Se puede contestar la pregunta de investigación:

**¿Cuál es el rol del desarrollo organizacional en el alcance de los objetivos del departamento de ventas en la empresa Charo? Durante el segundo cuatrimestre del 2021**

El rol del desarrollo organizacional dentro del departamento de ventas de San José de la empresa Charo ha sido un pilar importante para el posible logro de cada uno de los objetivos anteriormente citados.

El desarrollo organizacional tiene que ser un cambio planeado dentro del departamento. Para ello se determinó que se implanta la digitalización en cada uno de sus procesos para hacer más eficientes sus procesos al interno del área de trabajo. Como de igual forma la administración, ya que envía a capacitación a sus colaboradores.

Estos factores han permitido que el departamento cumpla con los objetivos de satisfacción al cliente, como también ha logrado un alto porcentaje en rendimiento de los procesos individuales de los trabajadores.

La comunicación recibida por parte de los trabajadores del área ha permitido que cada uno de los colaboradores esté enterado de cada uno de los procesos internos del departamento, como de igual manera, instruidos de los diversos objetivos que persigue el área de trabajo. Factor por el cual ha permitido un alto desempeño en el alcance las metas departamentales.

Los factores de capacitación y retroalimentación arrojaron que no todos los trabajadores están recibiendo dichos elementos por parte de la administración. Esto ha sido un factor por el cual la eficiencia no tiene un porcentaje un alto como lo espera la administración. Esto en el caso de algunos de los colaboradores.

Los elementos anteriormente mencionados también han afectado el rendimiento de los procesos, ya que solamente el 80% de los colaboradores ha logrado alcanzarlo.

Con base en lo anterior, se observa que el desarrollo organizacional posee un peso muy importante para el logro de los objetivos dentro del departamento de ventas. Y aunque se apliquen elementos básicos acerca de este tema, no significa que se logren completar satisfactoriamente cada una de las estrategias o metas propuestas por parte de la administración. Pues, un factor mal elaborado hace que se obtengan los resultados contrarios.

## **CAPÍTULO VII: PROPUESTA**

Para este capítulo de la investigación, se realizará un plan de implementación que permita resolver los problemas encontrados dentro del departamento de ventas de San José de la empresa Charo, la cual se detalla a continuación:

## **7.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA**

“Plan de mejora del desarrollo organizacional en el departamento de ventas de San José de la empresa Charo”

## **7.2 INSTITUCIÓN Y POBLACIÓN EN LA CUAL SE APLICARÁ LA PROPUESTA**

La presente propuesta se aplicará dentro del departamento de ventas de San José de la empresa Charo.

## **7.3 Objetivos**

### **7.3.1 Objetivo General**

Emplear una propuesta de mejora del desarrollo organizacional para el departamento de ventas de San José de la empresa Charo. Con el fin de que les permita alcanzar los objetivos organizacionales de este.

### **7.3.2 Objetivos específicos**

7.3.2.1 Aplicar mejoras en el área organizacional del departamento de ventas basado en la motivación y premiación por el cumplimiento de los objetivos organizacionales

7.3.2.2 Preparar un plan de capacitación al personal del departamento de ventas de San José de la empresa Charo. Con el fin de que este les permita estimular las competencias necesarias y lograr cumplir los objetivos organizacionales del departamento.

7.3.2.3 Aplicar mejoras en la evaluación basado en el alcance de objetivos para los colaboradores del área de ventas de San José de la empresa Charo

## **7.4 CRONOGRAMA**

El cronograma con todas las actividades por realizar se describe a continuación:



## 7.5 PRESUPUESTO

A continuación, se presenta el presupuesto de la presente propuesta. La cual, está en colones y el monto anual

<b>PLAN DE IMPLEMENTACIÓN</b>		
<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>MONTO</b>
1-	Plan de capacitación laboral	¢480 000,00
2-	Incentivo laboral	¢120 000,00
3-	Evaluación por objetivos	¢0,00
	<b>TOTAL</b>	<b>¢600 000,00</b>

- 1- Para el plan de capacitación laboral, este se realizará 2 veces al año. En grupos de 5 personas.

Este será impartido por una persona externa a la empresa.

- 2- Para el incentivo laboral se propone un presupuesto anual de ¢120 000,00 colones. Los cuáles serán divididos para los periodos de evaluación y el premio por rendimiento será establecido por la administración del departamento. Actualmente, el departamento posee varias formas de incentivos, los cuales fueron mencionados en anteriores capítulos de la presente investigación.
- 3- La evaluación por objetivos. Actualmente, la empresa posee un sistema de recolección de datos para la evaluación, para posteriormente ser pasados a una plantilla. Se puede continuar utilizando la misma forma de recolección. Esto con el fin de que el cambio de evaluación no tenga un incremento en los costos. Esto permite realizar un cambio en las actividades de evaluación de rendimiento utilizando los mecanismos del departamento.

## **7.6 DESCRIPCIÓN DE LAS FASES DE LA PROPUESTA**

A continuación, se describirán las fases en las que constará la propuesta del presente trabajo de investigación

### **7.6.1 Aplicar mejoras en el área organizacional del departamento de ventas basado en la motivación y premiación por el cumplimiento de los objetivos organizacionales**

#### **7.6.1.1 Actividad #1 Presentación de propuesta de plan de participación y de políticas de incentivo laboral.**

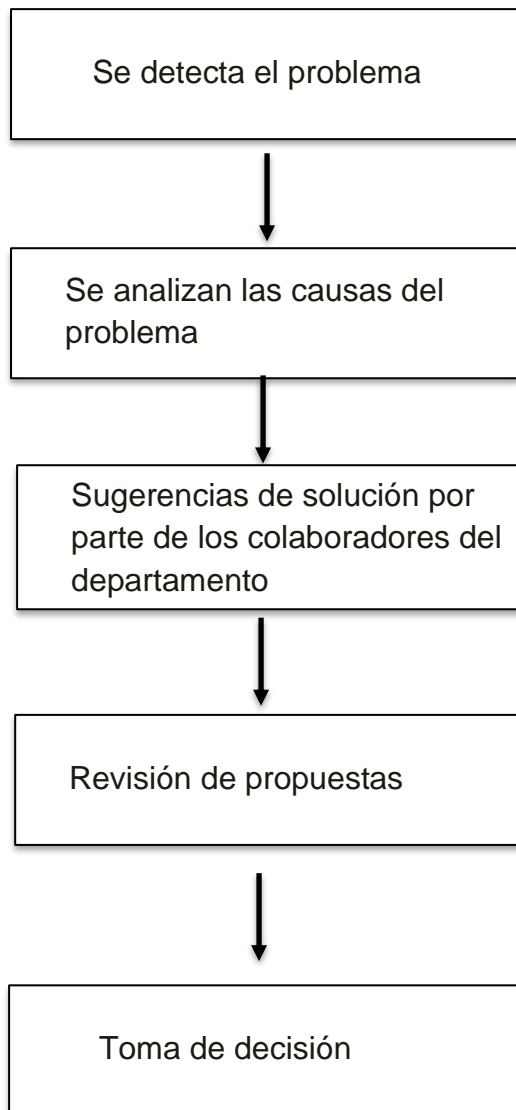
Se le presentará la siguiente propuesta de participación laboral y la política de incentivos a la gerencia del departamento de ventas de San José de la empresa Charo, como también al departamento de talento. Los cuales se mencionan a continuación:

##### **7.6.1.1.1 Plan de Participación laboral**

Un factor clave del desarrollo organizacional, es que esta toma en cuenta al talento humano y al fomentar la participación por parte de todos los colaboradores dentro del entorno de trabajo creará un sentimiento de pertenencia hacia sus labores como a la empresa y a la vez será más probable que estos cumplan con los objetivos.

Actualmente, el departamento de ventas de San José de la empresa Charo toma en cuenta la participación de sus trabajadores para algunas tomas de decisiones que afecten su rendimiento. Pero no existen planes y tampoco todos los funcionarios son tomados en cuenta. Es por lo anterior, que se detalla un plan a continuación:

Ilustración 1 Plan de participación departamental. Elaboración propia



Paso 1 Se detecta el problema: La gerencia del departamento detecta resultados negativos con base en algunas labores cotidianas de las agentes ventas. Ejemplo: atrasos en pedidos, problemas con clientes, problemas con las rutas, etc.

Paso 2 Se analizan las causas del problema: La gerencia del departamento en compañía de los agentes de ventas del área, se reunirán para discutir la situación. Con el fin de encontrar el o los posibles problemas que están teniendo en la ejecución de sus labores.

Paso 3 Sugerencias de solución por parte de los colaboradores del departamento: El colaborador al ser conocedor de la situación, podrá proponer algunas posibles soluciones a la que le dé respuesta al problema de rendimiento encontrado. De ser el caso que el funcionario no desee realizar alguna, la administración del departamento se encargará de buscar alternativas y se da por terminado el proceso.

Paso 4 Revisión de propuestas: Si el colaborador realizó algunas propuestas en el paso anterior, estas serán analizadas por parte de la gerencia del departamento de ventas. Esto con el fin de conocer la viabilidad de estas.

Paso 5 Toma de decisión: La gerencia se encargará de tomar la decisión respectiva, comunicándosela al o los colaboradores que correspondan y se pondrá en marcha la solución.

#### **7.6.1.1.2 Políticas de incentivo laboral**

Dentro del departamento no existe una política de incentivo laboral hacia los colaboradores. Para lo cual se establece la siguiente:

**Tipo de política:** Particular

**Propósito:** Garantizar un incentivo laboral hacia los colaboradores del departamento que cumplan con un rendimiento mayor o igual al 90% de los objetivos del departamento.

**Definición:**

- Incentivo:

Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos.

- Objetivos:

Punto o zona que se pretende alcanzar u ocupar como resultado de una operación

- Labores:

Acción y efecto de trabajar.

- Rendimiento:

Producto o utilidad que rinde o da alguien o algo.

**Contenido:** Ofrecer un incentivo laboral a los colaboradores que cumplan satisfactoriamente con un rendimiento mayor o igual al 90% de los objetivos del departamento. Esto con el fin de mejorar su rendimiento y ofrecer un mejor servicio

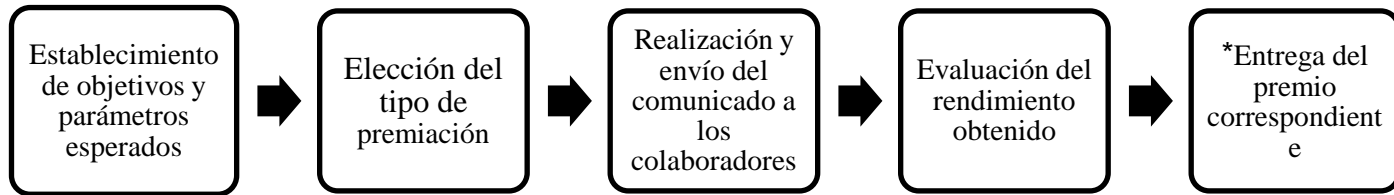
**Responsable:** Gerencia del departamento

En capítulos anteriores de la presente investigación, se obtuvo que la administración premia a los colaboradores por sus labores. Entre ellas se encuentran la remuneración y beneficios médicos por parte de la empresa.

Solamente el 75% de los funcionarios afirma sentirse motivado, para lo cual es necesario que mínimo 2 veces al año la administración del departamento haga un comunicado en el cual dé a conocer a los trabajadores la premiación que existe al cumplir satisfactoriamente con sus labores o al obtener una alta calificación en la evaluación del desempeño.

Los pasos se detallan a continuación:

Ilustración 2 Proceso de premiación laboral. Elaboración propia



Fuente del gráfico: Elaboración propia

Paso 1 Establecimiento de objetivos y parámetros esperados: La administración del departamento establecerá los objetivos que necesitan cumplir por parte de cada colaborador, también, los parámetros mínimos esperados por cada objetivo

Paso 2 Elección del tipo de premiación: La gerencia del departamento determinará el tipo de premiación.

Paso 3 Realización y envío del comunicado a los colaboradores: La gerencia del departamento emitirá un comunicado a todos los colaboradores, por medio de correo electrónico o WhatsApp. O bien, por medio de una reunión. En donde se dé a conocer a los funcionarios cual será la premiación si cumplen satisfactoriamente con los objetivos, dando a conocer de la misma forma los objetivos y los parámetros esperados a estos.

Paso 4 Evaluación del rendimiento. Se evaluarán los resultados obtenidos sobre el rendimiento de cada colaborador.

Paso 5 Entrega del premio correspondiente: Si este cumple satisfactoriamente con los objetivos y los parámetros establecidos por la administración, se realizará la entrega del premio correspondiente al colaborador.

### **7.6.1.2 Actividad #2 Aprobación del plan de participación laboral y política de incentivo laboral.**

La gerencia del departamento de ventas estudiará el plan de participación y la política de incentivo laboral. Posterior a ello, existirá dos posibles escenarios:

- 1- Aprobación de la propuesta: De ser aprobada la propuesta, esta continúa su proceso al siguiente paso.
- 2- Negación de la propuesta: En caso de ser negada, se termina el proceso de implementación de este objetivo. Sin embargo, este quedaría a mejoras por parte del departamento, ya que con base en el presente trabajo de investigación se detectó la necesidad de la creación y aplicación de este.

### **7.6.1.3 Actividad #3 Comunicación del plan de participación laboral y la política de incentivo laboral.**

El departamento de Talento humano emitirá un comunicado a los colaboradores del departamento de ventas. Con el fin de que estos estén enterados de ello. Luego la gerencia del departamento se reunirá con ellos para explicarlo.

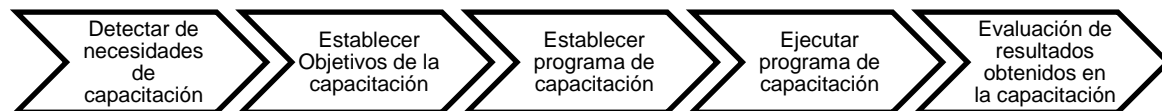
**7.6.2 Preparar una propuesta del tema para capacitar al personal del departamento de ventas de San José de la empresa Charo. Con el fin de que este les permita estimular las competencias necesarias y lograr cumplir los objetivos organizacionales del departamento.**

#### **7.6.2.1 Actividad #1 Presentación de la propuesta del tema de capacitación**

Se presentará la siguiente propuesta a la gerencia del departamento y a Talento humano de la empresa. La cual se detalla a continuación:

##### **7.6.2.1.1 Proceso de plan de capacitación:**

Ilustración 3 Plan de Capacitación Elaboración propia



Fuente del gráfico: Elaboración propia

**Paso1 detectar de necesidades de capacitación:** La gerencia del departamento detectará la necesidad de capacitar a los colaboradores del departamento.

La detección de las necesidades no siempre será la misma todo el tiempo, para el presente trabajo se propone la obtenido a lo largo de la investigación

- Falta creación de plan de satisfacción al cliente
- Falta de creación de estrategias para el mantenimiento de los clientes potenciales que actualmente poseen y obtención de nuevos compradores.

**Paso 2 Establecer Objetivos de la capacitación: Con base en las necesidades detectadas, la gerencia de departamento establecerá los objetivos de la capacitación.**

Objetivo General:

Realizar una capacitación a los trabajadores del departamento de ventas de San José de la empresa Charo, que les permita aprender sobre estrategias para satisfacer a los clientes potenciales y atraer a nuevos compradores.

Objetivos específicos

- Crear estrategias que le permitan a los agentes de ventas de San José de la empresa Charo satisfacer a los clientes potenciales de la marca
- Realizar estrategias para la obtención de nuevos compradores

**Paso 3 Establecer el programa de capacitación:**

- Fecha: 2 veces al año
- Horas: 12 en total (6 horas por dos días)
- Contenido:
  - Habilidades de negociación
  - Técnicas de ventas
  - Gestión del tiempo
  - Creación de estrategias para clientes potenciales y nuevos
- Técnicas de enseñanza:

Enseñanza virtual en la que se utilizará Estudios de casos, clases formales y material audio visual que les facilite entender los temas

- Público: 5 colaboradores. (2 sesiones para los 10 colaboradores)
- La capacitación será realizada por una persona externa a la empresa

- El monto de cada capacitación es de ₡120.000 colones

#### **7.6.2.2 Actividad #2 Aprobación del tema de capacitación**

Para este paso se realizará un estudio del tema. Posterior a ello, existirá dos posibles escenarios:

- 1- Aprobación de la propuesta: De ser aprobada la propuesta, esta continúa su proceso al siguiente paso.
- 2- Negación de la propuesta: En caso de ser negada, se termina el proceso de implementación de este objetivo. Sin embargo, este quedaría a mejoras por parte del departamento, ya que con base en el presente trabajo de investigación se detectó la necesidad de la creación y aplicación de este.

#### **7.6.2.3 Actividad #3 Ejecución de la capacitación**

Ejecutar programa de capacitación

Se pondrá en marcha la capacitación, según lo planteado en las anteriores fases.

#### **7.6.2.4 Actividad #4 Evaluación de los resultados**

Evaluación de resultados obtenidos en la capacitación

Se evaluará por medio de una prueba, ya sea oral o escrita el conocimiento adquirido durante la capacitación.

### 7.6.3 Aplicar mejoras en la evaluación basado en el alcance de objetivos para los colaboradores del área de ventas de San José de la empresa Charo

#### 7.6.3.1 Actividad #1 Presentación de propuesta de sistema de evaluación y proceso de retroalimentación

Con base en los resultados obtenidos en anteriores capítulos, algunos colaboradores del departamento no están conformes con la forma en la cual están siendo evaluados, este ha sido un factor clave para el nivel de motivación y el nivel de eficiencia obtenido por cada trabajador.

Por solicitud de la gerencia, se planteaba la necesidad de mejorar el nivel de eficiencia de los funcionarios del departamento de ventas de San José de la empresa Charo. Para lo cual la siguiente propuesta se ajusta a los resultados obtenidos y a las operaciones del área de trabajo.

La propuesta de evaluación que se ajusta a las necesidades del departamento es la evaluación por objetivos. La cual consta de las siguientes fases:

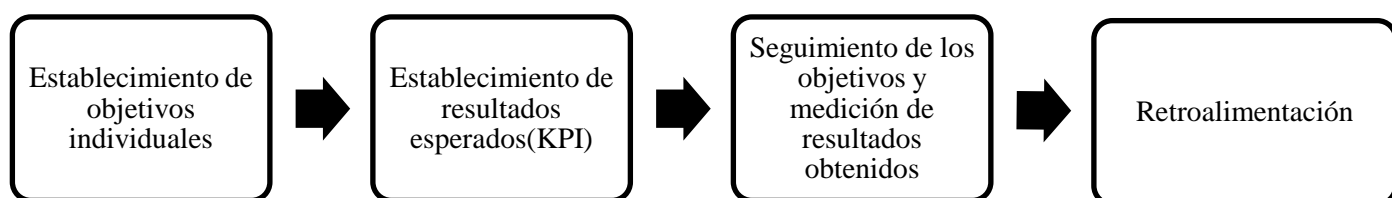


Ilustración 4 Proceso de Evaluación por objetivos. Elaboración Propia

Pasos:

Paso 1 Establecimiento de objetivos individuales: La gerencia del departamento establecerá los objetivos que evaluará por parte de cada colaborador del departamento

Paso 2 Establecimiento de resultados esperados: La gerencia establecerá un % esperado en los todos objetivos cuantitativos. En caso de existir objetivos cualitativos tendrían una nota respecto a si cumple o no cumple con el objetivo.

Ejemplos objetivos cuantitativos:

Tabla 4 Ejemplo Objetivo cuantitativo. Elaboración propia

Objetivo	Rendimiento esperado
Contactar mínimo 5 clientes nuevos al mes	10%

Ejemplo objetivo cualitativo

Tabla 5 Ejemplo objetivo cualitativo. Elaboración propia

Objetivo	Rendimiento esperado
Visitar todos los puntos de venta establecidos por día	Sí (5%) No (0%)

Paso 3 Seguimiento de los objetivos y medición de resultados obtenidos: Para este paso, se evaluará el rendimiento de cada colaborador. Se le pondrá una nota con base en cada objetivo, para posteriormente comparar el rendimiento obtenido con el esperado.

Ejemplo Objetivo cuantitativo

Tabla 6Ejemplo Objetivo cuantitativo de Rendimiento Obtenido. Elaboración propia

Objetivo	Rendimiento esperado	Rendimiento obtenido
Contactar mínimo 5 clientes nuevos al mes	10%	10%

Ejemplo objetivo cualitativo

Tabla 7 Ejemplo objetivo cualitativo Rendimiento obtenido. Elaboración propia

Objetivo	Rendimiento esperado	Rendimiento obtenido
Visitar todos los puntos de venta establecidos por día	Sí (5%) No (0%)	5%

Con base en los ejemplos anteriores, se expone la propuesta de boleta de evaluación por objetivos:

Nombre del colaborador				Fecha de evaluación	159
Puesto:					
Objetivos:		Rendimiento esperado	Rendimiento obtenido	Comentarios	
1-	Objetivo esperado 1	10%	10%		
2-	Objetivo esperado 2	10%	9%		
3-	Objetivo esperado 3	10%	9%		
4-	Objetivo esperado 4	10%	8%		
5-	Objetivo esperado 5	10%	7%		
6-	Objetivo esperado 6	10%	10%		
7-	Objetivo esperado 7	10%	10%		
8-	Objetivo esperado 8	10%	8%		
9-	Objetivo esperado 9	10%	9%		
10-	Objetivo esperado 10	10%	8%		
<b>TOTAL</b>		100%	<b>88%</b>		

Tabla 8 Boleta de evaluación por objetivos. Elaboración propia

Como se mencionó anteriormente, este tipo de evaluación se adapta al departamento, ya que los colaboradores tienen varios objetivos por cumplir en sus funciones diarias.

La administración del departamento establece la cantidad de objetivos y el porcentaje de evaluación que consideren necesario. Para establecer la nota del porcentaje obtenido en el rendimiento del colaborador sería:  $(\text{Puntos obtenidos en la evaluación} / \text{Puntos Totales de la evaluación}) * 100$

Para lo anterior, el porcentaje obtenido se comparará con una tabla de rendimiento. Por ejemplo:

Rendimiento obtenido:

0% a 69%	Malo
70% a 79%	Bueno
80% a 89%	Muy bueno
90% a 100%	Excelente

Fuente: Elaboración propia

En el caso de existir colaboradores con un rendimiento excelente (90% a 100%) se puede establecer la premiación que se mencionó en anteriores objetivos del presente capítulo.

En conversaciones con la gerencia en anteriores capítulos, esta necesitaba que los colaboradores del departamento en estudio fuesen más eficientes. Por lo cual, la anterior propuesta permite tener un mayor control por parte del rendimiento de los trabajadores, permitiéndoles mejorar la eficiencia individual.

**Paso 4 Retroalimentación:** En este punto se le entregará los resultados de la evaluación al colaborador. Posteriormente, el director procede a reunirse con el trabajador para hablar sobre los resultados obtenidos y buscar una solución entre ambos, esto en caso de existir problemas en el alcance de algún objetivo. Esto con el fin de que el colaborador pueda mejorar

constantemente su rendimiento y está a la vez le permita al departamento ser más eficiente en el alcance de sus metas.

#### **7.6.3.2 Actividad #2 Aprobación de propuesta de evaluación**

Para este punto, la propuesta de evaluación será evaluado por la administración. En caso de ser aprobada pasa a la siguiente fase. De lo contrario, termina el proceso.

#### **7.6.3.3 Actividad# 3 Comunicación a los colaboradores sobre nuevo método de evaluación**

Para este paso, la administración del departamento en conjunto con Talento humano comunicará a los colaboradores la nueva forma en la cual serán evaluados. Se les explicará que el método les permite mejorar el rendimiento y que este tendrá beneficios en el departamento. De la misma forma, se evacuarán dudas por parte de los trabajadores acerca del nuevo método de evaluación.

#### **7.6.3.4 Actividad# 4 Implantar la propuesta de evaluación**

Para esta fase, se implanta la nueva propuesta de evaluación. Con el fin de mejorar la eficiencia de los colaboradores y mejorar así el alcance de los objetivos individuales de cada colaborador y a nivel de departamento.

## 7.7 Referencias de la propuesta

Campero, M. y Alarcón, L. (2019). *ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS CIVILES*. Ediciones UC.

Chiavenato, I. (10 © 2017). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*. Remotexs.Xyz. <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/?il=5207&pg=19>

*Plan de capacitación*. (2021, 17 de febrero). Com. Mx. <https://www.zendesk.com.mx/blog/plan-de-capacitacion/>

*Real academia española*. (m.d.). RAE. Es. Retroceded Octubre 25, 2021, Fromm <https://dle.rae.es/>

## **REFERENCIAS**

- Alles. (2018). *Comportamiento Organizacional (Nueva Edición): Cómo lograr un cambio cultural a través de la Gestión por Competencias*. Retrieved from [https://books.google.co.cr/books?id=X-H4DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Comportamiento+Organizacional+\(Nueva+Edici%C3%B3n\):+C%C3%B3mo+lograr+un+cambio+cultural+a+trav%C3%A9s+de+la+Gesti%C3%B3n+por+Competencias.&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Compo](https://books.google.co.cr/books?id=X-H4DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Comportamiento+Organizacional+(Nueva+Edici%C3%B3n):+C%C3%B3mo+lograr+un+cambio+cultural+a+trav%C3%A9s+de+la+Gesti%C3%B3n+por+Competencias.&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Compo)
- Ayensa. (2017). *Operaciones administrativas de compraventa*. Retrieved from [https://books.google.co.cr/books?id=iAMoDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Operaciones+administrativas+de+compraventa&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Operaciones%20administrativas%20de%20compraventa&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=iAMoDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Operaciones+administrativas+de+compraventa&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Operaciones%20administrativas%20de%20compraventa&f=false)
- Castro. (2020). *Planeación de la producción*. Retrieved from [https://books.google.co.cr/books?id=aKzxDwAAQBAJ&pg=PT160&dq=plazos+de+entrega+definicion&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwje2e\\_i3LvyAhV0SzABHYBwDNwQuwUwBnoECAoQBw#v=onepage&q=plazos%20de%20entrega%20definicion&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=aKzxDwAAQBAJ&pg=PT160&dq=plazos+de+entrega+definicion&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwje2e_i3LvyAhV0SzABHYBwDNwQuwUwBnoECAoQBw#v=onepage&q=plazos%20de%20entrega%20definicion&f=false)
- Chiavenato. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. Retrieved from <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Coello, A. y. (2020). *El paradigma cuantitativo de la investigación científica*. Retrieved from [https://books.google.co.cr/books?id=5d\\_zDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=El+paradigma+cuantitativo+de+la+investigaci%C3%B3n+cient%C3%ADfica&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiFqsqAldzyAhV9SzABHTR-BbQQ6AF6BAgIEAI#v=onepage&q=El%20paradigma%20cuantitativo%20de%20la%](https://books.google.co.cr/books?id=5d_zDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=El+paradigma+cuantitativo+de+la+investigaci%C3%B3n+cient%C3%ADfica&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiFqsqAldzyAhV9SzABHTR-BbQQ6AF6BAgIEAI#v=onepage&q=El%20paradigma%20cuantitativo%20de%20la%20)
- Ferro. (2020). *Curso monográfico de inteligencia emocional*. Retrieved from [https://books.google.co.cr/books?id=hGnKDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=curso+monogr%C3%A1fico+de+inteligencia+emocional&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=curso%20monogr%C3%A1fico%20de%20inteligencia%20emocional&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=hGnKDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=curso+monogr%C3%A1fico+de+inteligencia+emocional&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=curso%20monogr%C3%A1fico%20de%20inteligencia%20emocional&f=false)

- Gonzalez. (2019). *Desarrollo Organizacional de la a a la z*. Retrieved from <https://www.e-libro.net/libros/libro.aspx?idlibro=32595>
- Hernández. (2017). *Desarrollo organizacional: Teoría, prácticas y casos*. Retrieved from <http://www.pearsoneducacion.net/mexico/tienda-online/desarrollo-organizacional-teoria-practicas-y-casos-1ed-ebook>
- Hernández. (2017). *Fundamentos de la investigación*. Retrieved from <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Hernández. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. Retrieved from [https://books.google.co.cr/books?id=5A2QDwAAQBAJ&dq=Metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n.+Las+rutas+cuantitativas,+cualitativas+y+mixtas.&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y](https://books.google.co.cr/books?id=5A2QDwAAQBAJ&dq=Metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n.+Las+rutas+cuantitativas,+cualitativas+y+mixtas.&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y)
- Hitpass. (2017). *BPM: Business Process Management: Fundamentos y conceptos de implementación*. Retrieved from <https://books.google.co.cr/books?id=Dm4-MGAY5vMC&printsec=frontcover&dq=libro+BPM:+Business+Process+Management:+Fundamentos+y+conceptos+de+implementaci%C3%B3n.&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwimsuSCltzyAhVmSTABHUCXABoQ6AF6BAgHEAI#v=onepage&q=libro%20BPM%3A%20Bu>
- Maldonado. (2017). *Comportamiento, desarrollo y cambio organizacional*. Retrieved from [https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/comportamiento\\_\\_desarrollo\\_y\\_cambio](https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/comportamiento__desarrollo_y_cambio)
- Ortega. (2020). *Mejoramiento continuo de procesos: Aspectos conceptuales*. Retrieved from [https://books.google.co.cr/books?id=-TOjDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Mejoramiento+continuo+de+procesos:+Aspectos+conceptuales.&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Mejoramiento%20continuo%20de%20procesos%3A%20Aspectos%20conceptuales.&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=-TOjDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Mejoramiento+continuo+de+procesos:+Aspectos+conceptuales.&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Mejoramiento%20continuo%20de%20procesos%3A%20Aspectos%20conceptuales.&f=false)
- Pereyra. (2020). *Capacitación en administración I*. Retrieved from <https://books.google.co.cr/books?id=VV07EAAAQBAJ&pg=PA67&dq=Capacitaci%C3%B3n+en+Administraci%C3%B3n+I+pereyra&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjHhqnhlNzyAhUZQzABHZbiDoIQ6AF6BAgIEAI#v=onepage&q=Capacitaci%C3%B3n%20en%20Administraci%C3%B3n%20I%20pereyra&f=false>

- Pimenta. (2018). *Metodología de la investigación. Competencias + aprendizaje + vida*. Retrieved from <https://issuu.com/maiquim.floresm./docs/259310380-metodologia-de-la-investi>
- Sánchez. (2018). *Gestión estratégica, innovación y prospectiva en comunicación bases técnicas y casos prácticos*. Retrieved from <https://books.google.co.cr/books?id=NF4tEAAAQBAJ&pg=PP1&dq=Gesti%C3%B3n+estrat%C3%A9gica,+innovaci%C3%B3n+y+prospectiva+en+comunicaci%C3%B3n+bases+t%C3%A9cnicas+y+casos+pr%C3%A1cticos&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiH0pzTmNzyAhVGRjABHblxAhYQ6AF6BAgFEAl#v=onepa>
- Serrano. (2020). *titulado Metodología de la investigación edición gamma 2020: 1er semestre*. Retrieved from [https://books.google.co.cr/books?id=XnnkDwAAQBAJ&pg=PA54&dq=titulado+Metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n+edici%C3%B3n+gamma+2020:+1er+semestre.&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjts\\_EmtzyAhVeQjABHaDbDP4Q6AF6BAgEEAl#v=onepage&q=titulado%20Metodolog%C3%ADa%2](https://books.google.co.cr/books?id=XnnkDwAAQBAJ&pg=PA54&dq=titulado+Metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n+edici%C3%B3n+gamma+2020:+1er+semestre.&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjts_EmtzyAhVeQjABHaDbDP4Q6AF6BAgEEAl#v=onepage&q=titulado%20Metodolog%C3%ADa%2)
- Torres. (2019). *Gestión de la atención al cliente/consumidor*. Retrieved from <https://books.google.co.cr/books?id=aVlpEAAAQBAJ&pg=PT86&dq=satisfacci%C3%B3n+del+cliente+definici%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjzh-qM17vyAhUSstTEKHSswAocQ6AEwAXoECACQAg#v=onepage&q=satisfacci%C3%B3n%20del%20cliente%20definici%C3%B3n&f=false>
- Uribe. (2021). *Administración Estratégica. Modelo de aplicación para organizaciones latinoamericanas*. Retrieved from [https://books.google.co.cr/books?id=s0cxEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Administraci%C3%B3n+Estrat%C3%A9gica.+Modelo+de+aplicaci%C3%B3n+para+organizaciones+latinoamericanas.&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Administraci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica.%20](https://books.google.co.cr/books?id=s0cxEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Administraci%C3%B3n+Estrat%C3%A9gica.+Modelo+de+aplicaci%C3%B3n+para+organizaciones+latinoamericanas.&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Administraci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica.%20)
- Wehrich, K. y. (2017). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. Retrieved from [https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod\\_resource/content/1/Administracion\\_una\\_perspectiva\\_global\\_y\\_empresarial\\_Koontz.pdf](https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf)

- Asgeir Solhaug Bråten, M. K. (2017). *Organizational development in the project industry A learning perspective*. Obtenido de [https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2470467/16790\\_FULLTEXT.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2470467/16790_FULLTEXT.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- BACA CASTILLO, E. E. (2018). *PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA "E.P.S. MARAÑÓN S.R.L." DE*. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/21549>
- Benavides González Graciela, M. A. (2017). *LA IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES, EN EL CASO PARTICULAR DE LA EMPRESA AVPSA*. Obtenido de <https://repositorioinstitucional.buap.mx/handle/20.500.12371/416>
- Eduardo, M. R. (2018). *Desarrollo organizacional y la eficacia administrativa en la empresa Molinos Figueroa E.I.R.L, Puente Piedra, Lima, 2018*. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/19557>
- Flores, I. F. (2016). *Análisis del Rol Organizacional: El Caso de Consultor en Desarrollo Organizacional*. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140902/Fern%C3%A1ndez%20Flores%20Diego.pdf?sequence=1>
- GILLON, A. C. (2016). *A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements of Nottingham Trent University (NTU) for the degree of Doctor of Philosophy*. Obtenido de <http://irep.ntu.ac.uk/id/eprint/29131/1/Final%20Thesis%20ACG%2021%20September%202016.pdf>
- Holguín, C. M. (2019). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA VEHYSA*. Obtenido de

<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2681/1/76879.pdf>

USCA, K. M. (2018). *EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ESUM DE LA*. Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/5544>

VALERIO, E. S. (2017). *DIMENSIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL RELACIONADAS EN LA CULTURA COMO PRAXIS QUE PUEDEN IMPULSAR O LIMITAR LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO ENTRE LAS PERSONAS, DESDE EL CONTEXTO DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA COSTARRICENSE*. Obtenido de <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/handle/123456789/8649>

Yeisson Tamayo Salamanca, A. D. (2014). *Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos*. Obtenido de <https://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-modelo-gestion-organizacional-basado-el-S2215910X14700217>

Ruiz Speare, O. (2017). *Liderazgo*. Obtenido de <https://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/lc/bibliouh/titulos/117658/>

*Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*. (2018). Obtenido de Santiago Pereda Marín, Francisca Berrocal Berrocal : [https://books.google.co.cr/books?id=9o5yDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Direcci%C3%B3n+y+gesti%C3%B3n+de+recursos+humanos+por+competencias&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Direcci%C3%B3n%20y%20gesti%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20por%20competenc](https://books.google.co.cr/books?id=9o5yDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Direcci%C3%B3n+y+gesti%C3%B3n+de+recursos+humanos+por+competencias&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Direcci%C3%B3n%20y%20gesti%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20por%20competenc)

María Dolores Ortega Ortega, S. L. (2021). *Proceso integral de la actividad comercial*. Obtenido de <https://books.google.co.cr/books?id=lg4tEAAAQBAJ&pg=PA153&dq=concepto+de+pedido&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj0ucC38tnzAhUOSzABHWPqCvMQ6AF6BAgJEA#v=onepage&q=concepto%20de%20pedido&f=false>

- VALLADARES VELA, M. (2019). *Gestión avanzada de la información*. Obtenido de <https://books.google.co.cr/books?id=uueYDwAAQBAJ&pg=PA209&dq=gesti%C3%B3n+de+la+informaci%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwi2mYid9tnzAhUZQTABHbBjC1gQuwV6BAgFEAc#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20de%20la%20informaci%C3%B3n&f=false>
- Varela, R. (2017). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. Obtenido de <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Laza, C. A. (2019). *Plan e informes de marketing internacional*. Obtenido de <https://books.google.co.cr/books?id=-NmXDwAAQBAJ&pg=PA24&dq=objetivos+cualitativos&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjM1tTG8ujzAhV0SjABHcovC9gQuwV6BAgEEAc#v=onepage&q=objetivos%20cualitativos&f=false>

## **ANEXOS**

**Entrevista al jefe del área:**

- 1- ¿Qué entiende por desarrollo organizacional?
- 2- ¿Cómo aplica el desarrollo organizacional en el departamento?
- 3- ¿Cuál es la forma de comunicar a los colaboradores del departamento acerca de nuevos procesos dentro del área?
- 4- ¿El departamento se adapta a nuevas tecnologías o procesos?
- 5- ¿Los colaboradores del departamento están en constante capacitación?
- 6- ¿Los colaboradores ejercen algún tipo de participación a la hora de tomar alguna decisión departamental?
- 7- ¿Cómo miden la eficacia y la eficiencia de los colaboradores?
- 8- ¿Considera a los colaboradores del departamento eficientes en sus labores?
- 9- ¿Considera que los colaboradores están satisfechos en sus trabajos? Si o no y por qué
- 10- ¿Motivan a los colaboradores en sus labores?
- 11- ¿Les dan retroalimentación a los colaboradores? ¿De ser así de qué forma?
- 12- ¿Les comunican a los colaboradores los objetivos departamentales? De ser así de ¿qué forma?
- 13- ¿Cómo le dan seguimiento al logro de los objetivos dentro del departamento?
- 14- ¿Considera que los colaboradores ayudan a alcanzar los objetivos propuestos?
- 15- ¿Cómo miden el desempeño individual de los colaboradores?
- 16- ¿Cómo miden la satisfacción del cliente? ¿Existe algún porcentaje mínimo para determinar el logro o un aumento?
- 17- ¿Cómo calificaría el producto de la empresa?
- 18- ¿Cómo miden los plazos de entrega de los pedidos? ¿Existe algún porcentaje mínimo para determinar el logro o un aumento?
- 19- ¿Cómo miden el porcentaje de pedidos? ¿Existe algún porcentaje mínimo para determinar el logro o un aumento?
- 20- ¿Cómo miden el rendimiento de los procesos y de los colaboradores? ¿Existe algún porcentaje mínimo para determinar el logro o un aumento?
- 21- ¿Cómo miden el tiempo de entrega? ¿Existe algún porcentaje mínimo para determinar el logro o un aumento?

**Cuestionario a los colaboradores:**

- 1- ¿El encargado les comunica acerca de nuevos procesos dentro del departamento? Si o no
- 2- ¿Considera útil la manera en que el departamento les hace los comunicados? Si o no
- 3- ¿Considera que el departamento se adapta a nuevas tecnologías o procesos? Si o no
- 4- ¿El encargado los tiene en constante capacitación? Si o no
- 5- ¿Cree que dentro del departamento el encargado ejerce algún tipo de liderazgo? Si o no y por qué
- 6- ¿El encargado de área ejerce la participación con los trabajadores en alguna toma de decisiones que afecte su rendimiento? Si o no
  
- 7- ¿Considera justa la forma en que evalúan su desempeño? Sí o no y por qué
  
- 8- ¿Les dan retroalimentación en sus labores? Si o no
- 9- ¿El encargado de departamento les da constante motivación en su trabajo? Si o no
- 10- ¿Qué tan satisfecho se encuentra en su trabajo? Escala del 1 al 5 (siendo 1 muy malo y 5 excelente)
  
- 11- ¿Está enterado acerca de los objetivos que persigue el departamento? Si o no
- 12- ¿Considera que su trabajo aporta al logro de los objetivos del departamento? Si o no
- 13- ¿Usted les da seguimiento a los indicadores de gestión que hay en su departamento? Si o no
- 14- ¿El departamento busca constantemente nuevas prácticas de satisfacer al cliente? Sí o no
- 15- ¿Cómo calificaría el producto de la empresa? Escala del al 1 al 5 (siendo 1 muy malo y 5 excelente)
- 16- ¿Considera idóneos los plazos de entrega en los pedidos? Sí o no y por qué
- 17- ¿Ha tenido problemas con los plazos de entrega? Sí o no
- 18- ¿Cómo mejoraría el rendimiento en los procesos en el departamento? (abierta)

## Declaración jurada

### Anexo 1. Declaración Jurada

Yo, José Alfonso Vindas Hernández mayor de edad, cédula de identidad número 402370589 en condición de egresado de la carrera de Administración de empresas con énfasis en gerencia de la Universidad Hispanoamericana, y advertido de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Licenciatura mi trabajo de graduación titulado "estudio del rol del desarrollo organizacional en el alcance de los objetivos del departamento de ventas de San José de la empresa charo, durante el segundo cuatrimestre del 2021" es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el Diario Oficial La Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: "Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original". Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Heredia el 1 de noviembre del año dos mil veintiuno.

José Alfonso Vindas Hernández



cedula de identidad: 4-0237-0589

# Carta de aprobación de tutor

## CARTA DEL TUTOR

San José, 5 de noviembre de 2021

**Destinatario**  
**Carrera**  
**Universidad Hispanoamericana**

Estimado señor:

La estudiante **JOSE ALFONSO VINDAS HERNÁNDEZ**, cédula de identidad número 4-0237-0589, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **ESTUDIO DEL ROL DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE SAN JOSÉ DE LA EMPRESA CHARO, DURANTE EL SEGUNDO CUATRIMESTRE DEL 2021** el cual ha elaborado para optar por el grado académico de licenciatura en administración de empresas con énfasis en Gerencia.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco referencial, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones así como de la propuesta.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL		100

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente, SEIR  
 FRANCISCO  
 CHACON ACHI  
 (FIRMA)

Firmado digitalmente  
 por: SEIR FRANCISCO  
 CHACON ACHI  
 (FIRMA)  
 Fecha: 2021.11.05  
 15:54:38 -06'00'

**Nombre Seir Chacón Achi**  
**Cédula identidad N 108480930**  
**Carné Colegio Profesional N 38245**

# Carta aprobación de lector

## CARTA DE LECTOR

19 de noviembre de 2021

Señores  
Servicios Estudiantiles  
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor

La estudiante **José Alfonso Vindas Hernández**, cédula de identidad **0402370589** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“ESTUDIO DEL ROL DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE SAN JOSÉ DE LA EMPRESA CHARO, DURANTE EL SEGUNDO CUATRIMESTRE DEL 2021”**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

LUIS ALBERTO  
VARGAS ZUÑIGA  
(FIRMA)

Firmado digitalmente por LUIS  
ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)  
Fecha: 2021.11.19 18:49:17 -06'00'

**Lic. Luis Vargas Zúñiga.**

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

## Consentimiento de la entidad

---

Alajuela, 22 de 10 de 2021.

Señoras y señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Hispanoamericana

Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de Gerente de gestión empresarial en Nombre de Industrias ChaRo ANG SA, brindo autorización para que el estudiante José Alfonso Vindas Hernández, cédula de identidad 4-0237-0589, desarrolle en esta empresa el trabajo de investigación titulado:

"ESTUDIO DEL ROL DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE SAN JOSÉ DE LA EMPRESA CHARO, DURANTE EL SEGUNDO CUATRIMESTRE DEL 2021".

Además, indico que, en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, puede utilizarse públicamente el nombre de esta empresa.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico [schaves@heladoscharo.com](mailto:schaves@heladoscharo.com), o al teléfono 72603744.

Atentamente,



**Sebastián Chaves Rodríguez**  
Gerente gestión empresarial  
Industrias ChaRo ANG SA

## Autorización para el Cenit

Anexo 7. Licencia y autorización al CENIT

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA  
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y LA PUBLICACIÓN  
ELECTRÓNICA  
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN

Heredia, 1 de noviembre de 2021.

Señoras y señores

Centro de Información Tecnológico (CENIT)  
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

El suscrito, José Alfonso Vindas Hernández, con número de identificación 4-02370589, autor del trabajo de graduación titulado "estudio del rol del desarrollo organizacional en el alcance de los objetivos del departamento de ventas de San José de la empresa charo, durante el segundo cuatrimestre del 2021", presentado y aprobado en el año 2021 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración de empresas con énfasis en gerencia; SI autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N<sup>o</sup> 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, anexo los términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional.

Cordialmente,



Firma

José Alfonso Vindas Hernández

Cédula 4-0237-0589

**ANEXO 1**  
**LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DEL AUTOR**  
**PARA PUBLICAR Y PERMITIR LA CONSULTA Y USO**

**Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional**

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) El autor acepta que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncia a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) El autor manifiesta que se trata de una obra original sobre la que tiene los derechos que autorizan, y que es él quien asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre de la persona autora y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores, bajo los límites definidos por la Universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

**SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.**

## Consentimiento informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Carrera de Administración de Empresas con énfasis en gerencia



### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS

Estudio del rol del desarrollo organizacional en el  
alcance de los objetivos en el departamento de ventas  
de San José de la empresa Charo. Al segundo  
cuatrimestre del 2021

Nombres de las personas participantes:

- 1-\_\_ FABIAN ALFARO SANCHEZ.
- 2-\_\_ MAINOR ROJAS TREJOS.
- 3-\_\_ ENRIQUE GARRO VARGAS.
- 4-\_\_ ALLAN CRUZ ZUÑIGA.
- 5-\_\_ JONATHAN DUARTE CORTEZ.
- 6-\_\_ MARTIN JIMENEZ.OROZCO.
- 7-\_\_ ROY CORDOBA RIVERA.
- 8-\_\_ ERICK VALVERDE SALGUERO.
- 9- Erick Sanchez Camacho
- 10- Jeffry Alpeizar Villalobos

Nombre de la persona investigadora: José Alfonso Vindas Hernández

### CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Nombre, firma y cédula de la persona participante:

1. Fabian Alfaro Sanchez
2. Mainor Rojas Trejos
3. Enrique Garro Vargas 1-788 - 606
4. Allan Cruz Zúñiga 6-316 - 466
5. Jonathan Duarte Cortez
6. Martin Jiménez Orozco 3 332 549
7. Roy Cordoba Rivera 1.824 422
8. Erick Valverde Salgado 111 570 068
9. Erick Sanchez Camacho
10. Jeffrey Alpizar Villabos

José Alfonso Vindas Hernández/ 402370589

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Geovanny Garcia R 1.855 - 155

Nombre, firma y cédula del testigo

---

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Carrera de Administración de Empresas con énfasis en gerencia



## CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

### **Estudio del rol del desarrollo organizacional en el alcance de los objetivos en el departamento de ventas de San José de la empresa Charo. Al segundo cuatrimestre del 2021**

Nombre de la persona participante: Sebastián Chaves Rodríguez

Nombre de la persona investigadora: José Alfonso Vindas Hernández

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:

85407664/ alfonsovindash@gmail.com

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achí

#### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de la presente investigación es conocer el rol del desarrollo organizacional en el alcance de los objetivos en el departamento de ventas de San José de la empresa Charo. Las personas que serán encuestadas pertenecen al equipo de ventas de San José únicamente

La participación consiste en que el estudiante le realizará una entrevista con un total de 22 preguntas, con el fin de conocer la forma en que se aplica el tema de estudio dentro del departamento de la empresa anteriormente mencionada.

Los resultados serán utilizados únicamente con fines académicos. Para que posteriormente, se realice una encuesta a los colaboradores del departamento. Esto para realizar una propuesta de mejora.

**CONSENTIMIENTO**

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Sebastián Chaves Rodríguez, , 208050727.

Nombre, firma y cédula de la persona participante

José Alfonso Vindas Hernández/ 402370589

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Sebastián Chaves Rodríguez, , 208050727.

Nombre, firma y cédula del testigo

Poás de Alajuela, 8/11/2021, 12:37pm

Lugar, fecha y hora

**Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.**

**La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.**

Firma de la persona participante: 

---

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

#### **RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR**

Durante la investigación, el entrevistado no sufrirá ningún tipo de riesgo ni amonestación. No se realizarán preguntas personales, ni tampoco se realizará alguna consulta que afecte la susceptibilidad del colaborador.

La encuesta no posee ningún beneficio directo, los resultados obtenidos serán utilizados únicamente para fines académicos. Además, que este permite realizar una mejora en el departamento en el cual labora actualmente.

#### **CARÁCTER VOLUNTARIO**

La participación en esta investigación es voluntaria, la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

#### **CONFIDENCIALIDAD**

El investigador ya mencionado, se compromete a usar la información únicamente para fines académicos. Con base en las respuestas dadas en la encuesta, se realizará una propuesta de mejora en el departamento.

La persona investigadora será la única que podrá ver las respuestas dadas, ninguna otra persona ni la administración tendrá acceso a las respuestas individuales dadas por el colaborador.

La confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

---