



UNIVERSIDAD LAICA “VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL”

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA COMERCIAL**

TEMA:

**“EVALUACIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL DESEMPEÑO
LABORAL DE LA EMPRESA ARCA ECUADOR S.A.”**

AUTORAS:

**JENIFFER KARINA LAVID RÍOS
WENDY CATALINA VERA PETROCHE**

TUTORA:

ING. AZUCENA GONZÁLEZ CARVAJAL ESP.

GUAYAQUIL-ECUADOR

2017

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS		
TÍTULO Y SUBTÍTULO: “EVALUACIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA ARCA ECUADOR S.A.”		
AUTORES: - JENIFFER KARINA LAVID RÍOS - WENDY CATALINA VERA PETROCHE	REVISORES: ING. COM. AZUCENA GONZÁLEZ CARVAJAL ESP.	
INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL	FACULTAD: ADMINISTRACIÓN	
CARRERA: Ingeniería Comercial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	N. DE PÁGINAS: Pág. 128	
ÁREAS TEMÁTICAS: Evaluación y planificación estratégica del desempeño laboral.		
PALABRAS CLAVE: Evaluación, planificación estratégica, desempeño laboral.		
RESUMEN: En el presente trabajo de investigación se pretende realizar una planificación estratégica del desempeño laboral a la Agencia Sur de Guayaquil “Arca Ecuador S.A.”, ubicada en el Km. 10 ½ vía a la costa. Para lograr esto, primeramente se debe realizar una evaluación del clima laboral a través de una encuesta y una entrevista a las jefaturas, recopilando información con el fin de saber cuáles son las percepciones del punto de vista de la población. Con los resultados obtenidos se procede a realizar la propuesta para el cambio encaminada a la mejoría de un buen lugar para trabajar elevando el rendimiento de los colaboradores.		
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>

CONTACTOS CON AUTOR/ES: JENNIFFER KARINA LAVID RÍOS C.I. 093062711-2 WENDY CATALINA VERA PETROCHE C.I. 092374797-6	Teléfono: 0959173716 0990102710	E-mail: Jeniffer.lavid@arcacontal.com Wisinlove.86@hotmail.com
CONTACTOS EN LA INSTITUCIÓN:	Nombre: MSC. ING. DARWIN ORDÓÑEZ ITURRALDE, DECANO Teléfono: 2596500 E-mail: dordoñezy@ulvr.edu.ec	
	Nombre: MBA. ECON. OSCAR MACHADO ÁLVAREZ, DIRECTOR DE CARRERA Teléfono: 2596500 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec	

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO



Urkund Analysis Result

Analysed Document: Planificación Estratégica del desempeño laboral de la Empresa Arca Ecuador.docx (D26404289)
Submitted: 2017-03-14 21:09:00
Submitted By: agonzalezc@ulvr.edu.ec
Significance: 4 %

Sources included in the report:

AGRADECIMIENTO

Primeramente al creador de todas las cosas, el que me ha dado fuerzas para seguir adelante, cuando caigo es que me pones a prueba y es ahí cuando aprendo de mis errores y me doy cuenta que tu pones a prueba a los mejores soldados para mejorar como ser humano, y crezca de diversas maneras con toda la humildad de mi corazón, agradezco este triunfo alcanzado a Dios.

Este presente proyecto ha sido de gran bendición en todo sentido ya que me ha retroalimentado de conocimientos que desconocía.

A mi mamá amada por siempre estar a mi lado dándome ánimos para seguir adelante gracias a ti este triunfo cumplido por estar presente en esta etapa de mi vida y en todo momento ofreciéndome lo mejor para mi persona.

A la Universidad “Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil” de la Facultad de Administración porque nos están formando para un futuro como Ingenieras Comerciales.

De igual manera a mis queridos formadores en especial a la Docente Azucena González Carvajal que nos ha orientado, corregido en el desarrollo de este presente proyecto con un interés y una entrega que ha sobrepasado todas las expectativas que como alumna deposite en su persona.

Finalmente agradezco a quien lee este proyecto, por permitir mis experiencias, investigaciones y conocimientos, incurrir dentro de su repertorio de información mental.

Jeniffer Karina Lavid Ríos

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por la salud brindada y por permitirme lograr una de mis metas a lo largo de mi carrera, a mis padres por darme la fuerza de continuar día a día con este objetivo, a mi tutora Azucena González Carvajal por las horas y conocimientos dedicados a este estudio, a la Universidad Laica “Vicente Rocafuerte de Guayaquil” de la facultad de Administración por haberme alojado como huésped de honor.

Wendy Catalina Vera Petroche

DEDICATORIA

El presente proyecto de investigación se lo dedico a mi madrecita amada que ha sido la base de mi formación, sentó en mi la responsabilidad y deseos de superación e inspiración y motivación para dar lo mejor de mi cada día, para seguir adelante en todo mis triunfos y este es uno de tantos por llegar alcanzar. Millón gracias Dios por concederme la mejor de las madrecitas.

A mis hermanos que siempre han estado brindándome su apoyo y que nunca se pierda esta hermandad sincera y como siempre hemos sido una pequeña familia unida.

A cada uno de ustedes, porque me han brindado su apoyo incondicional y que han aportado grandes cosas a mi vida. Les agradezco por todo, en especial por ser los principales benefactores del desarrollo de este proyecto.

Jeniffer Karina Lavid Ríos

DEDICATORIA

El presente proyecto de investigación se lo dedico a mis padres, los cuales son los forjadores y dignos merecedores de éste pequeño tributo, por brindarme el apoyo necesario para culminar este camino, por lo que hoy y siempre les estaré agradecida.

Wendy Catalina Vera Petroche

DECLARACIÓN DE AUDITORIA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Yo, Jeniffer Karina Lavid Ríos, con cédula de identidad N° 0930627112, declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a la suscrita y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de realizar: **“EVALUACIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA ARCA ECUADOR S.A”**.

Autora:

C.I. 0930627112

DECLARACIÓN DE AUDITORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Yo, Wendy Catalina Vera Petroche, con cédula de identidad N° 0923747976, declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a la suscrita y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de realizar: **“EVALUACIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA ARCA ECUADOR S.A”**.

Autora:

C.I. 0923747976

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación “EVALUACIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA ARCA ECUADOR S.A.”, nombrada por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “*EVALUACIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA ARCA ECUADOR S.A.*”, presentado por las estudiantes **SRTA. JENIFFER KARINA LAVID RIOS Y SRTA. WENDY CATALINA VERA PETROCHE**, como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de INGENIERA COMERCIAL, encontrándose aptas para su sustentación

Firma:

ING. COM. AZUCENA GONZÁLEZ CARVAJAL ESP.

C.I. 091236841-2

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	vi
DECLARACIÓN DE AUDITORIA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES	viii
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	x
INTRODUCCIÓN	1
Capítulo I.....	2
Diseño de la Investigación	2
1.1. Tema de Investigación.....	2
1.2. Planteamiento del Problema	2
1.3. Formulación del Problema.....	3
1.4. Sistematización del Problema	3
1.5. Justificación del Proyecto de Investigación.....	3
1.6. Objetivos de la Investigación.....	4
1.6.1. Objetivo General	4
1.6.2. Objetivos Específicos	4
1.7. Delimitación del Problema	4
Capítulo II.....	7
Marco Teórico	7
2.1. Antecedentes de la investigación	7

2.1.1. Antecedentes de la empresa Arca Ecuador S.A.	7
2.1.1.1. Antecedentes del CEDI Guayaquil Sur “Arca Ecuador S.A.”	8
2.1.2. Organigrama estructural de la empresa	10
2.1.3. Estado del arte	11
2.2. Marco Teórico Referencial	14
2.2.1. Administración del Desempeño	14
2.2.2. Evaluación de Desempeño	14
2.2.2.1. Definición.....	14
2.2.2.2. La responsabilidad de la evaluación del desempeño	15
2.2.2.3. Factores que afectan el desempeño en el puesto	17
2.2.2.4. Factores de la Evaluación del Desempeño Laboral	17
2.2.2.5. Retroalimentación o evaluación de 360°	18
2.2.3. La motivación.....	19
2.2.3.1. Definición.....	19
2.2.3.2. Modelo de motivación	20
2.2.3.3. Teoría de la jerarquía necesidades de Maslow	21
2.2.4. Cultura organizacional	22
2.2.5. Clima organizacional	23
2.2.6. Las actitudes y satisfacción laboral del trabajo	27
2.2.6.1. Actitudes.....	27

2.2.6.2. Satisfacción laboral.....	27
2.2.6.3. Medición de la satisfacción laboral	28
2.2.6.4. Satisfacción laboral y desempeño en el trabajo	29
2.2.6.5. Satisfacción laboral y el comportamiento organizacional	29
2.2.6.6. Comportamiento organizacional.....	29
2.2.7. Liderazgo	31
2.2.8. Organigrama Estructural.....	32
2.2.9. Planificación estratégica	33
2.2.9.1. Definición.....	33
2.2.9.2. Estrategias	33
2.2.9.3. Objetivos	34
2.2.9.4. Etapas de administración estratégica	34
2.2.9.5. Modelo integral de dirección estratégica	38
2.3. Marco Conceptual	39
2.4. Marco legal	40
2.4.1. Ley orgánica de defensa del consumidor.....	40
2.4.1.1. Objeto.....	40
2.4.1.2. Derechos y obligaciones de los consumidores	40
2.4.1.3. Información básica comercial.....	41
2.4.1.4. Infracciones y sanciones	42

2.5. Hipótesis de la Investigación	43
2.5.1. Hipótesis General	43
2.6. Variables de la investigación	43
Capítulo III	44
Metodología de la Investigación.....	44
3.1. Diseño de investigación.....	44
3.1.1. Tipo de Investigación	44
3.1.1.1. Investigación descriptiva.....	44
3.1.1.2. Investigación documental	44
3.1.2. Enfoque de la investigación	45
3.1.3. Técnicas e instrumentos para la recolección de información	45
3.1.3.1. Técnicas.....	45
3.1.3.2. Instrumentos	46
3.1.4. Población y muestra.....	46
3.1.4.1. Población.....	46
3.1.4.2. Muestra.....	48
3.1.5. Procesamiento de datos y análisis de resultados del clima laboral	48
3.1.5.1. Presentación de resultados del clima laboral.....	48
3.1.5.2. Conclusión general del clima laboral.....	64
3.1.6. Resultados y análisis de la entrevista.....	67

3.1.6.1. Análisis general de entrevistas	72
Capítulo IV	73
Propuesta	73
4.1. Tema	73
4.2. Objetivo de la propuesta	73
4.3. Alcance de la Investigación	73
4.4. Antecedentes del CEDI “Arca Ecuador S.A.” de la ciudad de Guayaquil	73
4.5. Esquema de la propuesta	74
4.6. Diseño estratégico	75
4.6.1. Misión y Visión	75
4.6.2. Valores de la empresa Arca Ecuador S.A.	75
4.6.3. Objetivos estratégicos de la propuesta.....	76
4.6.4. Informe global del clima laboral del Cedi “Arca Ecuador S.A” de Guayaquil Km 10 ½ Vía la Costa	76
4.6.5. Análisis de la situación	77
4.7. Factores claves del éxito (matrices de impacto)	78
4.7.1. Matriz de evaluación de factor externo (EFE)	78
4.7.2. Matriz de evaluación de factor interno (EFI)	79
4.7.3. Matriz de creación de estrategias (FODA)	80
4.7.3.1. Selección de las estrategias	80
4.8. Implementación de las estrategias	82

4.8.1. Matriz de desarrollo de estrategias	82
Conclusiones.....	107
Recomendaciones	109
ANEXOS.....	112

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Delimitación del Problema	4
Tabla 2. Estado de arte	11
Tabla 3. Estado de arte	12
Tabla 4. Estado de arte	13
Tabla 5. Variables de la investigación	43
Tabla 6. Fuentes bibliográficas	45
Tabla 7. Instrumentos para cada técnica	46
Tabla 8. Detalle de la población objeto de estudio	46
Tabla 9. Áreas de trabajo de la empresa.....	47
Tabla 10. Cargos.....	47
Tabla 11. Tabulación de Resultados del Factor Sentido de Pertenencia.....	48
Tabla 12. Tabulación de Resultados del Factor Condiciones Laborales	50
Tabla 13. Tabulación de Resultados del Factor Creatividad e Iniciativa.....	51
Tabla 14. Tabulación de Resultados del Factor Liderazgo	53
Tabla 15. Tabulación de Resultados del Factor Relaciones Interpersonales	55
Tabla 16. Tabulación de Resultados del Factor Puesto de Trabajo	56
Tabla 17. Tabulación de Resultados del Factor Motivación	58
Tabla 18. Tabulación de Resultados del Factor Reconocimiento.....	60

Tabla 19. Tabulación de Resultados del Factor Comunicación	61
Tabla 20. Tabulación de Resultados del Factor Remuneración	63
Tabla 21. Entrevista al Jefe Administrativo	68
Tabla 22. Entrevista al Jefe de Bodega	69
Tabla 23. Entrevista al Jefe de Ventas	71
Tabla 24. Valores de la empresa	75
Tabla 25. Matriz de evaluación de factor externo (EFE)	78
Tabla 26. Matriz de evaluación de factor interno (EFI)	79
Tabla 27. Matriz de creación de estrategias FODA.....	81
Tabla 28. Matriz de desarrollo de estrategias	82
Tabla 29. Modelo de presupuesto de incentivo salarial	84
Tabla 30. Manual de funciones para el Jefe de Ventas	85
Tabla 31. Manual de funciones para el Supervisor de Distribución	86
Tabla 32. Manual de funciones para el Operador de Distribución	87
Tabla 33. Manual de funciones para el Supervisor de Ventas.....	88
Tabla 34. Manual de funciones para el Pre vendedor	89
Tabla 35. Manual de funciones para el Vendedor	90
Tabla 36. Manual de funciones para el Vendedor Junior.....	91
Tabla 37. Manual de funciones para el Jefe de Bodega Producto Terminado	92
Tabla 38. Manual de funciones para el Asistente de Bodega.....	93

Tabla 39. Manual de funciones para Supervisor de Bodega	94
Tabla 40. Manual de funciones para Operador de Montacargas	95
Tabla 41. Manual de funciones para Estibador	96
Tabla 42. Manual de funciones para Controlador de Carga.....	97
Tabla 43. Manual de funciones para el Jefe Administrativo	98
Tabla 44. Manual de funciones para Asistente de Cartera.....	99
Tabla 45. Manual de funciones para Coordinador de Equipos de Frío.....	100
Tabla 46. Manual de funciones para Asistente Administrativo.....	101
Tabla 47. Manual de funciones para Liquidador Cav.....	102
Tabla 48. Manual de funciones para Liquidador	103
Tabla 49. Manual de funciones para Auxiliar de Servicios Generales	104
Tabla 50. Detalle de gastos del proyecto de investigación.....	105
Tabla 51. Detalle de costos de la implementación de estrategias	105
Tabla 52. Costos-Beneficios.....	106
Tabla 53. Formato de encuesta de clima laboral	113
Tabla 54. Formulario del Desempeño Laboral de un cargo del Departamento Comercial....	120
Tabla 55. Formulario del Desempeño Laboral de un cargo del Departamento de Logística .	123
Tabla 56. Formulario del Desempeño Laboral de un cargo del Departamento Administrativo	126

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación geográfica de la empresa	5
Figura 2. Ubicación satelital de la empresa.....	5
Figura 3. Cedi (Centro de Distribución) Guayaquil Sur de “Arca Ecuador S.A.”	6
Figura 4. Organigrama estructural de la empresa	10
Figura 5. Factores que afectan el desempeño en el puesto	17
Figura 6. Modelo de motivación.....	20
Figura 7. Jerarquía de las necesidades de Maslow	21
Figura 8. Encuesta C.O. Causas de Insatisfacción Laboral.....	28
Figura 9. Modelo de un organigrama estructural	32
Figura 10. Modelo integral de dirección estratégica.....	38
Figura 11. Evaluación global del Factor Sentido de Pertenencia	49
Figura 12. Evaluación global del Factor Condiciones Laborales	50
Figura 13. Evaluación global del Factor Creatividad e Iniciativa	51
Figura 14. Evaluación global del Factor Liderazgo.....	54
Figura 15. Evaluación global del Factor Relaciones Interpersonales	55
Figura 16. Evaluación global del Factor Puesto de Trabajo	57
Figura 17. Evaluación global del Factor Motivación	58
Figura 18. Evaluación global del Factor Reconocimiento	60

Figura 19. Evaluación global del Factor Comunicación.....	62
Figura 20. Evaluación global del Factor Remuneración.....	63
Figura 21. Esquema de la propuesta	74
Figura 22. Foda de la empresa.....	80

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Formato de encuesta de clima laboral dirigida a los colaboradores del CEDI Arca Ecuador S.A. de la ciudad de Guayaquil, Km 10 ½ Vía a la Costa.....	113
Anexo 2. Entrevista dirigida para la Jefatura de Administración, Logística y Ventas.	116
Anexo 3. Fotos de la entrevista	118
Anexo 4. Modelos de formatos de Evaluación del Desempeño Laboral.....	120
Anexo 5. Cotización de capacitación profesional	129

INTRODUCCIÓN

Arca Ecuador S.A. es la segunda embotelladora de Coca-Cola más grande de América Latina y una de las más importantes del mundo. Es una empresa orientada al éxito y a los resultados, pero también al desarrollo sustentable y a la ética, todas sus acciones están guiadas por un cuerpo de principios y valores que son la esencia de una cultura organizacional. Rige una conducta hacia los colaboradores, consumidores, clientes, proveedores, accionistas y comunidad en general bajo un Código de Ética que exige un alto desempeño en las responsabilidades propias de trabajo, así como una congruencia en nuestro actuar con los altos principios éticos declarados, que tienen el firme propósito de aplicar los más elevados estándares en cada uno de los aspectos.

Desde esta perspectiva para que una empresa, industria o economía tenga éxitos es necesario que exista un buen clima laboral que ayude a los colaboradores a mejorar su calidad de vida laboral.

Es por esto que el presente trabajo tiene como objetivo proponer un plan de mejora que favorezca el clima laboral de los colaboradores y de cómo influye en el desempeño de la Empresa Arca Ecuador S.A. de la ciudad de Guayaquil, Km 10 ½ Vía a la Costa.

La investigación es de nivel descriptiva. Se utilizó para la obtención de la información cuestionarios de preguntas abiertas a las jefaturas en base a la percepción de desempeño, comportamiento y motivación y preguntas cerradas de clima laboral dirigida a todo el personal de la Empresa.

Los resultados del estudio facilitará además, la gestión para el cambio encaminada a la mejoría en el ambiente laboral con vista a un acercamiento de eficiencia y de satisfacción de los colaboradores traducidos en calidad de vida.

Capítulo I

Diseño de la Investigación

1.1. Tema de Investigación

Evaluación y Planificación Estratégica del desempeño laboral de la Empresa “Arca Ecuador S.A”

1.2. Planteamiento del Problema

La Empresa “Arca Ecuador S.A” ubicada en la ciudad de Guayaquil Km 10 ½ vía a la costa, se dedica a la distribución y comercialización de bebidas gaseosas, no gaseosas, naturales e isotónicas propiedad de “The Coca-Cola Company”. Fue creada en el año 2009, está conformada por los departamentos de Capital Humano, Administrativo, Distribución, Logístico y Comercial. Considerando que en esta empresa no existe un sistema de evaluación de desempeño, solamente contamos con una compañía contratada llamada (Great Place to Work), dedicada a evaluar la valoración de Ambiente Laboral para medir el clima laboral de la empresa, mas no nos da soluciones.

También se han originado rotación de jefaturas en la empresa, falta de liderazgo del jefe hacia sus colaboradores de no influir en los demás para poder conseguir los objetivos y satisfacer las necesidades de la empresa, por lo que ha generado inestabilidad y una lenta adaptación con el nuevo jefe inmediato. Además perciben que las recompensas dependen de su esfuerzo individual en las cuales la empresa no les reconocen como son en los Departamentos de Logística, Administrativo y Distribución, lo que ha ocasionado descontento por parte de los colaboradores por lo que a su vez afectaría a su rendimiento, la poca importancia en dar un buen servicio al cliente interno por los departamentos que tiene relación directa con el colaborador.

Estos factores han traído consecuencias en el indicador del clima laboral de la empresa, “Arca Ecuador S.A”, con un porcentaje global del 39,6 % en el año 2015.

Por lo antes expuesto se ha visto la necesidad de realizar este proyecto de investigación, de evaluar primordialmente el clima laboral con el objetivo de buscar estrategias para mejoras del mismo. Además analizar cómo la satisfacción laboral influye sobre el desempeño de los colaboradores actualmente, ya que el clima laboral se encuentra vinculado a la satisfacción e insatisfacción en el puesto de trabajo, es decir las percepciones que pueden asociarse al clima.

1.3. Formulación del Problema

¿De qué manera le puede afectar a la Empresa “Arca Ecuador S.A”, percibir un bajo clima laboral?

1.4. Sistematización del Problema

- ¿Cuáles pueden ser los motivos de que exista rotación de jefaturas cada año en la Empresa “Arca Ecuador S.A”?
- ¿A qué se debe la falta de liderazgo de jefes hacia los colaboradores?
- ¿Por qué motivo se incentiva únicamente al personal de Ventas?
- ¿Cuál es la situación del clima laboral actual que se percibe en la Empresa “Arca Ecuador S.A”?

1.5. Justificación del Proyecto de Investigación

El desarrollo de la investigación surge de la necesidad de evaluar y mejorar el clima laboral de los colaboradores, para influir positivamente a la productividad, analizar cómo la satisfacción laboral influye sobre el desempeño de los colaboradores, lo que nos conlleva a realizar la evaluación, desarrollando estrategias que permitan el eficiente clima laboral, para alcanzar las metas.

El alcance de este proyecto pretende determinar los factores que afectan en el clima laboral, las deficiencias o situaciones negativas sobre el desempeño, con el fin de poder establecer mejoras para la empresa.

1.6. Objetivos de la Investigación

1.6.1. Objetivo General

Desarrollar estrategias que promuevan el eficiente clima laboral de la empresa “Arca Ecuador S.A”.

1.6.2. Objetivos Específicos

- Medir el clima laboral de la organización para determinar el nivel de satisfacción de los colaboradores en general.
- Mejorar la comunicación entre las diferentes áreas y las relaciones entre jefes y subordinados basado en la confianza mutua.
- Analizar la percepción de las jefaturas con respecto al desempeño, comportamiento y motivación hacia los colaboradores para mejorar las deficiencias existentes.
- Determinar los factores que afectan el clima laboral a través de los resultados de la encuesta.

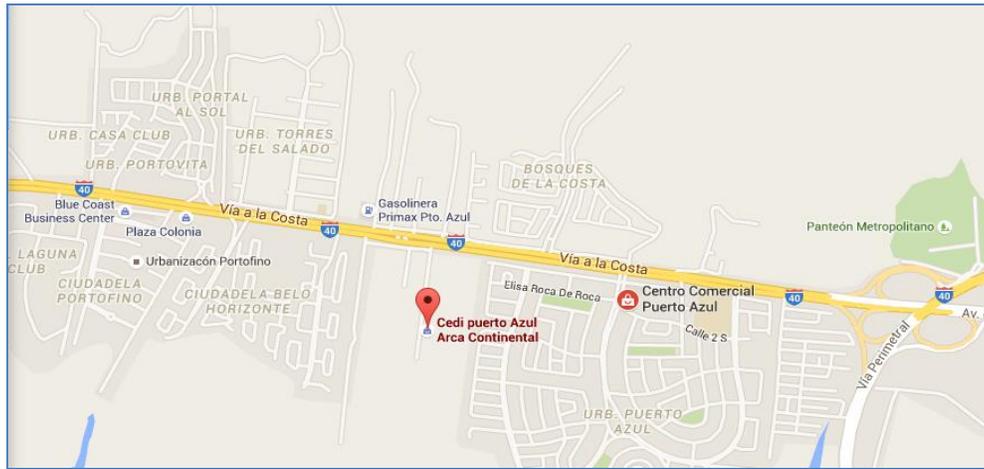
1.7. Delimitación del Problema

Tabla 1. Delimitación del Problema

Tema del proyecto	Evaluación y Planificación Estratégica del Desempeño Laboral de la Empresa “Arca Ecuador S.A”
Campo:	Empresarial
Sector:	Privado
Tiempo:	Temporal (1 año)
Espacio:	Instalaciones del Cedi (Centro de Distribución) Guayaquil Sur de la empresa “Arca Ecuador S.A”.

Elaborado por: las autoras (2017)

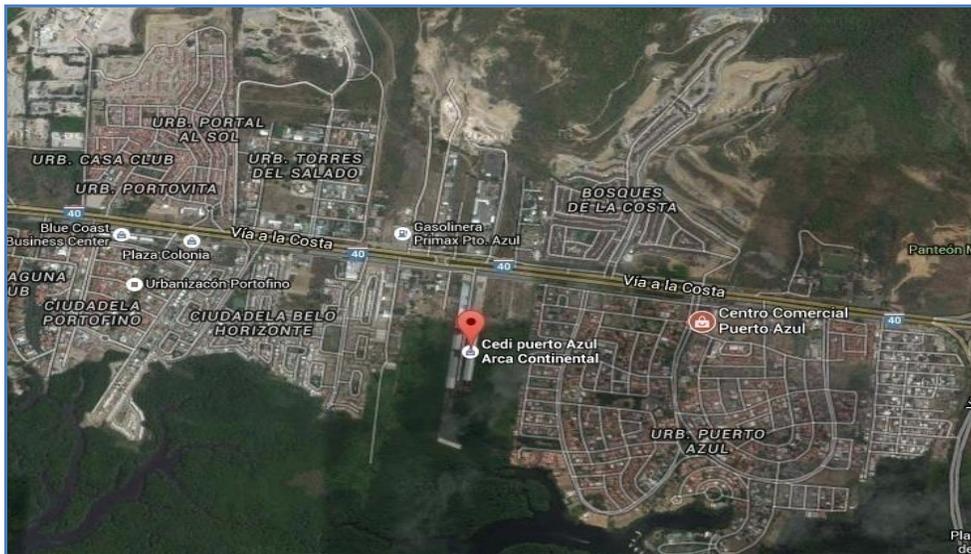
Figura 1. Ubicación geográfica de la empresa



Fuente: Google maps.

Según figura N° 1 y N° 2, el Cedi Guayaquil Sur (Centro de Distribución) de la empresa “Arca Ecuador S.A.” se encuentra ubicado Km 10 ½ vía a la costa, a la altura de Puerto Azul de la provincia del Guayas, donde se realizará el presente proyecto.

Figura 2. Ubicación satelital de la empresa



Fuente: Google maps satelital.

Figura 3. Cedi (Centro de Distribución) Guayaquil Sur de “Arca Ecuador S.A.”



Elaborado por: las autoras (2017)

Debido a los problemas existentes en la empresa, se pretende evaluar el clima laboral y ejecutar entrevistas de preguntas abiertas a los Jefes en base al desempeño y comportamiento de sus colaboradores, con el propósito de mejorar el ambiente laboral.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes de la empresa Arca Ecuador S.A.

Arca surge de la fusión de tres de los primeros grupos de embotelladores de Coca Cola en México, Argos, Arma y Procor, quienes embotellaban refrescos desde el año de 1926 y dieron origen a Embotelladoras Arca, el segundo grupo embotellador más importante de Coca Cola de México y América Latina.

Por el otro lado, Ecuador Botting Company surge de la fusión de los más importantes grupos empresariales del Ecuador (Grupo Correa, Grupo Noboa, Grupo El juri) quienes desarrollaron el mercado de Coca Cola en el Ecuador, a través de los Centros de Distribución y Plantas Embotelladoras que operaban desde 1940 en las regiones más importantes del país de forma separada. En el año de 1999 por disposiciones internacionales de la marca Coca Cola en Ecuador se crea EBC como una sola razón social para embotellar y comercializar el producto.

En el 2010 ARCA y EBC llegan a un acuerdo y se constituye Arca Ecuador, manteniendo el liderazgo en el mercado en Ecuador y fortaleciendo su imagen internacional.

Arca Continental se formó en el 2011 después de la fusión de embotelladoras Arca y Grupo Continental, constituyendo al segundo embotellador de Coca Cola más grande en México y el 4to. en el mundo, atendiendo a 53 millones de consumidores, a través de 688 mil puntos de venta, los cuales atendemos con 5.592 mil rutas de distribución, contando con 28 plantas de producción y 193 agencias.

“Arca Ecuador S.A” es una empresa orientada al éxito y a los resultados, pero también al desarrollo sustentable y a la ética, todas sus acciones están guiadas por un cuerpo de principios y valores que son la esencia de una cultura organizacional. Se dedica a la producción, distribución y comercialización de bebidas gaseosas, no gaseosas, naturales e isotónicas de propiedad The Coca-Cola Company donde lidera las marcas de Tonicorp e Inalecsa. Está

conformada por 3 plantas Quito, Guayaquil, Santo Domingo y 32 CEDIS distribuidos en todo el territorio de Ecuador; atienden a una población de más de 15 millones de habitantes.

Con una destacada trayectoria de más de 85 años, Arca Ecuador S.A. es la segunda embotelladora de Coca-Cola más grande de América Latina y una de las más importantes del mundo.

Se compromete a atender las necesidades de sus clientes y consumidores, impulsados por la vocación y el deseo permanente de satisfacer y superar sus expectativas, ofreciendo un servicio de excelencia, contando con una sólida base ética que se fundamenta en los lineamientos de Gobierno Corporativo, Control de Riesgos y de Responsabilidad Social.

El desarrollo sustentable de la comunidad y la mejora de la calidad de vida de las personas, son prioridades dentro de la organización. Se han realizado una gran diversidad de proyectos dirigidos al bienestar de los colaboradores, al desarrollo integral de la mujer y al desarrollo de las comunidades en las que tienen presencia, por medio de acciones de voluntariado y apoyo a organizaciones especializadas.

En la competencia laboral de los cargos, la formación y desarrollo del capital humano se ha integrado en función de la mejora permanente de su desempeño.

En Arca Ecuador S.A. rige una conducta hacia los colaboradores, consumidores, clientes, proveedores, accionistas y comunidad en general bajo un Código de Ética que exige un alto desempeño en las responsabilidades propias de trabajo, así como una congruencia en nuestro actuar con los altos principios éticos declarados, que tienen el firme propósito de aplicar los más elevados estándares en cada uno de los aspectos.

2.1.1.1. Antecedentes del CEDI Guayaquil Sur “Arca Ecuador S.A.”

El CEDI (Centro de Distribución) “Arca Ecuador S.A” donde se realiza el presente proyecto de investigación se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil Km 10 ½ vía a la costa, se dedica a la distribución y comercialización de bebidas gaseosas, no gaseosas, naturales e

isotónicas para consumo humano. Fue creada en el año 2009, está conformado por los departamentos de Capital Humano, Administrativo, Distribución, Logístico y Comercial.

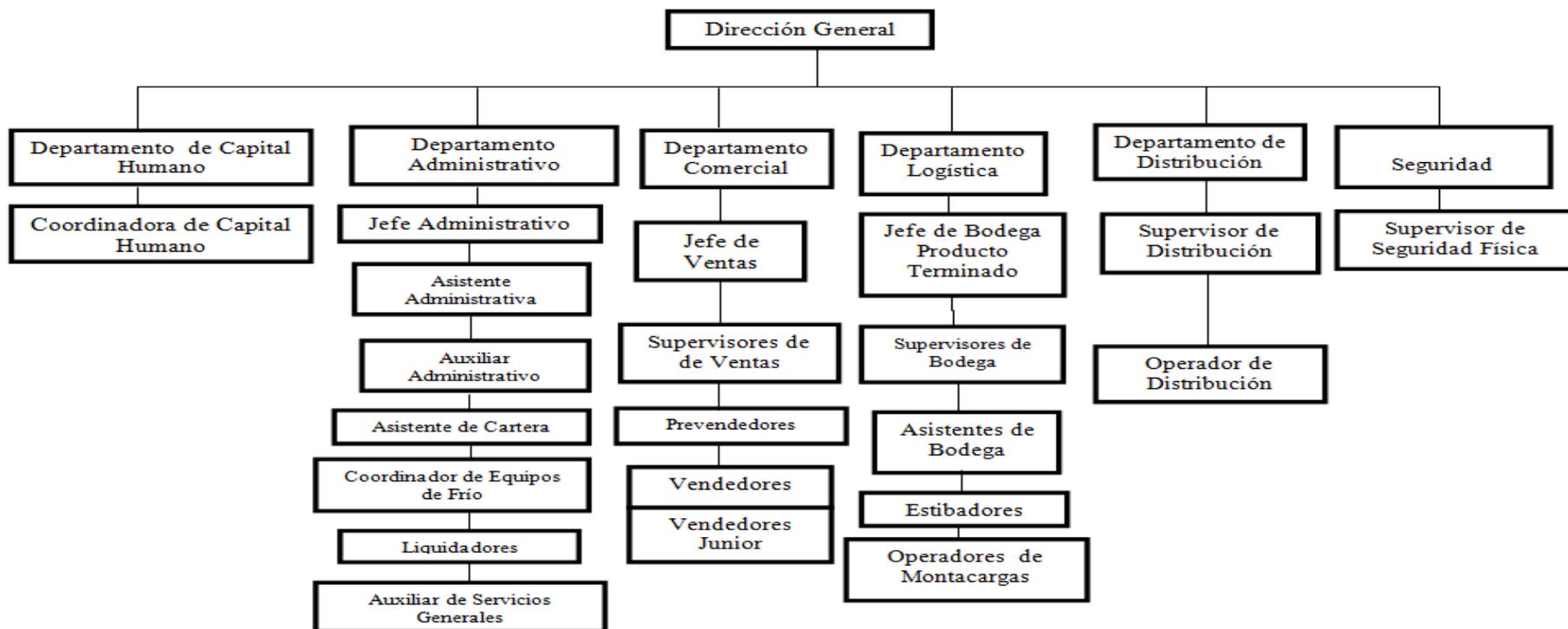
Hasta la Agencia llegan de las plantas de producción de ARCA los diferentes productos para ser distribuidos en toda la provincia del Guayas, en diferentes frecuencias de visita a los clientes. Cuenta con un área de oficinas administrativas, un galpón para bodega y un patio de operaciones. Las instalaciones han sido construidas con paredes de bloque y cemento, pisos adoquinados y de concreto y techos de stell panel y losa.

La mayor parte de personal que labora para esta agencia realiza funciones de venta fuera de las instalaciones. Únicamente el personal de las áreas administrativas y bodega es el que permanece en la agencia.

El CEDI se compromete a atender las necesidades de sus clientes y consumidores, impulsados por la vocación y el deseo permanente de satisfacer y superar sus expectativas, ofreciendo un servicio de excelencia.

2.1.2. Organigrama estructural de la empresa

Figura 4. Organigrama estructural de la empresa



Fuente: CEDI Guayaquil Sur, km 10 ½ vía la Costa “Arca Ecuador S.A.”

Elaborado por: las autoras (2017)

2.1.3. Estado del arte

Como referencias para el estado de arte citamos tres tesis que está vinculado con el presente proyecto, las cuales ayudan a tener un amplio conocimiento de la propuesta de solución.

Tabla 2. Estado de arte

La Evaluación del Desempeño Laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de ahorro y crédito Oscus Ltda.de la ciudad de Ambato 2010								
AUTOR	TEMA	AÑO	SITUACIÓN DEL PROBLEMA	MARCO TEORICO	METODOLOGÍA	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES	LINKS
Julia Irene Iturralde Torres	La Evaluación del Desempeño Laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de ahorro y crédito OscusLtda.de la ciudad de Ambato 2010	2011	Sistema de evaluación que se puedan detectar problemas de supervisión, de integración del trabajador en la empresa o en el cargo que ocupa, la falta de aprovechamiento de su potencial o de escasa motivación.	Antecedentes, Fundamentación filosófica y legal	Descriptiva Cuantitativa	El trabajo de campo nos ubica en un tiempo y en un espacio real, sale a flote muchas circunstancias en los distintos ámbitos, niveles, secciones que involucran al gran recurso de la cooperativa como es el Recurso Humano, hoy acertadamente llamado Capital Intelectual. No se identifican métodos, técnicas apropiadas de evaluación del desempeño que potencialicen y fortalezcan el sistema de recursos humanos a fin de que el personal se motive y se comprometa con la filosofía de la cooperativa.	Los directivos deberán poner más atención en los requerimientos y necesidades de los trabajadores, pues se convierte en el primer vinculo entre el socio - cliente y la cooperativa y de su desempeño dependerá el buen posicionamiento que tiene la Cooperativa. Buscar las alternativas que ayuden a profundizar y mejorar la apreciación de los trabajadores sobre su ambiente laboral. El plan de mejora en función del desempeño de los trabajadores debe ser mejorado.	Universidad técnica de Ambato facultad de Contabilidad y Auditoría

Elaborado por: las autoras (2017)

Tabla 3. Estado de arte

Estudio del clima laboral y su influencia en la productividad de los empleados de la empresa “Concreteras Granizo”								
AUTOR	TEMA	AÑO	SITUACIÓN DEL PROBLEMA	MARCO TEORICO	METODOLOGÍA	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES	LINKS
Daniela Cristina Castañeda Velasco	Estudio del clima laboral y su influencia en la productividad de los empleados de la empresa “Concreteras Granizo”	2016	Mejora en el clima laboral	Clima laboral y su cultura organizacional. Evaluación de procesos. Productividad	Diagnóstico	De los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas realizadas al personal de la empresa, se observa que el clima laboral que predomina es el según Likert conocido como autoritarismo paternalista, el mismo que se caracteriza por la confianza condescendiente en los empleados, las decisiones son tomadas por la alta gerencia y se distribuyen de una manera descendente a los empleados, las recompensas son usadas como método para motivar a los trabajadores y la comunicación entre compañeros de trabajo es nula.	Es recomendable implementar las propuestas detalladas en el plan de acción propuesto en el capítulo anterior que ayudará a mejorar el clima laboral de los trabajadores dentro de la Organización. Se recomienda diseñar un modelo de evaluación acorde a la empresa y sus trabajadores Realizar evaluaciones a los trabajadores para evaluar los puntos débiles que poseen al momento de cumplir con las actividades asignadas y poder conseguir soluciones a tiempo.	http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10362/Trabajo%20de%20Titulacion%20B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Elaborado por: las autoras (2017)

Tabla 4. Estado de arte

Estudio sobre la influencia de los estilos Directivos de los Jefes en la motivación de los empleados y el clima laboral, y propuesta de un plan de acción para el mejoramiento del clima laboral de la empresa Importadora Alvarado Cia. Ltda. Ubicada en la ciudad de Ambato.								
AUTOR	TEMA	AÑO	SITUACIÓN DEL PROBLEMA	MARCO TEORICO	METODOLOGÍA	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES	LINKS
Estefanía Carolina Maldonado Llumiquinga	Estudio sobre la influencia de los estilos Directivos de los Jefes en la motivación de los empleados y el clima laboral, y propuesta de un plan de acción para el mejoramiento del clima laboral de la empres Importadora Alvarado Cía. Ltda. Ubicada en la ciudad de Ambato.	2015	La motivación y el clima organizacional de Importadora Alvarado, se ven influenciados en su mayoría por el estilo directivo que presentan las jefaturas, por lo cual nace la necesidad de poder aplicar un plan de mejora que permita mejorar la relación entre jefaturas y empleados. Deficiencia de canales de comunicación interno.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clima laboral ✓ Motivación en los empleados ✓ Estilos de liderazgo ✓ Estudio 	Cuantitativa	De los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas realizadas al personal de la empresa Importadora Alvarado Cía. Ltda., se puede observar que el clima laboral que predomina es el conocido como Autoritario Explotador, este comportamiento según Lickert se caracteriza porque los directivos no confían en sus trabajadores, no se los toma en cuenta para la toma de decisiones, trabajan en una ambiente de miedo y castigo, realizan el trabajo por recompensa y la comunicación directivo – empleados es nula.	Se recomienda implementar de manera inmediata las actividades propuestas en el plan de acción, puesto que ayudará a ir mejorando las principales falencias que actualmente tiene el clima organizacional. Realizar las capacitaciones, charlas y actividades de manera planificada y desarrollarlas conjuntamente con el departamento de recursos humanos, con el objetivo de aplicar de mejor manera las dinámicas y los temas de capacitación, basándose en las necesidades de todos los miembros de la empresa.	http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10195/Tesis%20Final.pdf?sequence=1&isAllo wed=y

Elaborado por: las autoras (2017)

2.2. Marco Teórico Referencial

2.2.1. Administración del Desempeño

“Proceso mediante el cual las compañías se aseguran de que la fuerza laboral trabaje para alcanzar metas organizacionales, e incluye prácticas por las cuales el gerente define las metas y las tareas del empleado, y evalúa de manera continua su comportamiento” (Dessler y Varela, 2011, p.22), desarrolla sus habilidades y capacidades; implica la medición y el mejoramiento de la fuerza de trabajo, un enfoque de desempeño refleja la intención de los Gerentes para considerar los factores que influyen en el desempeño del colaborador.

2.2.2. Evaluación de Desempeño

2.2.2.1. Definición

“La evaluación de desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas” (Mondy, 2010, p.239), la evaluación es importante para el éxito de la empresa, para mejorar las deficiencias de los colaboradores con el fin de hacer una retroalimentación para obtener excelentes resultados.

“La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo” (Chiavenato, 2011, p.202), así como indicaba el autor Mondy en el párrafo anterior, con la evaluación podemos descubrir las debilidades y fortalezas de los colaboradores con el objetivo de buscar soluciones de mejora para los colaboradores, el desempeño laboral de los recursos humanos tendrá mucho que ver con el comportamiento de los trabajadores y los resultados obtenidos, así como de la motivación.

El interés particular no está en el desempeño laboral en general, sino específicamente, en el desempeño en un puesto, es decir en el comportamiento de la persona que lo ocupa. 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 hacer (Chiavenato).

La evaluación del desempeño laboral no es un fin en sí mismo sino una herramienta, un instrumento que permite mejorar los resultados del recurso humano de una empresa (Chiavenato).

“La evaluación de desempeño significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares” (Dessler y Varela, 2011, p. 222), a través de los estándares de desempeño se mide a los colaboradores, para conseguir las metas de aprendizaje.

Evaluar el desempeño por lo general trae a la mente herramientas específicas de evaluación, como el formato de evaluación de enseñanza; los formatos reales tan solo son parte del proceso en su conjunto (Dessler y Varela).

La evaluación de desempeño también supone que se han establecido estándares y también que se dará a los trabajadores la retroalimentación y los incentivos para ayudarlos a solventar las deficiencias en el desempeño, o para que continúen desempeñándose de forma sobresaliente (Dessler y Varela).

2.2.2.2. La responsabilidad de la evaluación del desempeño

De acuerdo con la política de R.H. que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación de desempeño se atribuye al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente, al equipo de trabajo, área de los Recursos Humanos o a una comisión de evaluación del desempeño (Chiavenato, 2011, p. 203).

En toda empresa debe de existir unos o varios responsables para evaluar el desempeño según sus políticas, y realizar la respectiva retroalimentación.

Gerente: En casi todas las organizaciones el gerente asume la responsabilidad de desempeño y evaluación de sus subordinados. El propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y criterios para tal evaluación.

La propia persona: En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia conforme a determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización.

El individuo y el gerente: Las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño. Resurge la antigua administración por objetivos (APO), pero ahora con una nueva presentación y sin los conocidos traumas que caracterizaban su ejecución en las organizaciones, como arbitrariedad, autocracia y el constante estado de tensión y angustia que provocaba en los involucrados. Ahora, la APO es esencia democrática, participativa incluyente y muy motivadora.

El equipo de trabajo: Evaluar el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para mejorarlo más y más. En este caso el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y definir sus metas y objetivos.

El área de RH: Es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización. Cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado o actual de las personas, la cual se procesa y se interpreta para generar informes o programas de acción coordinadas por el área de RR.HH.

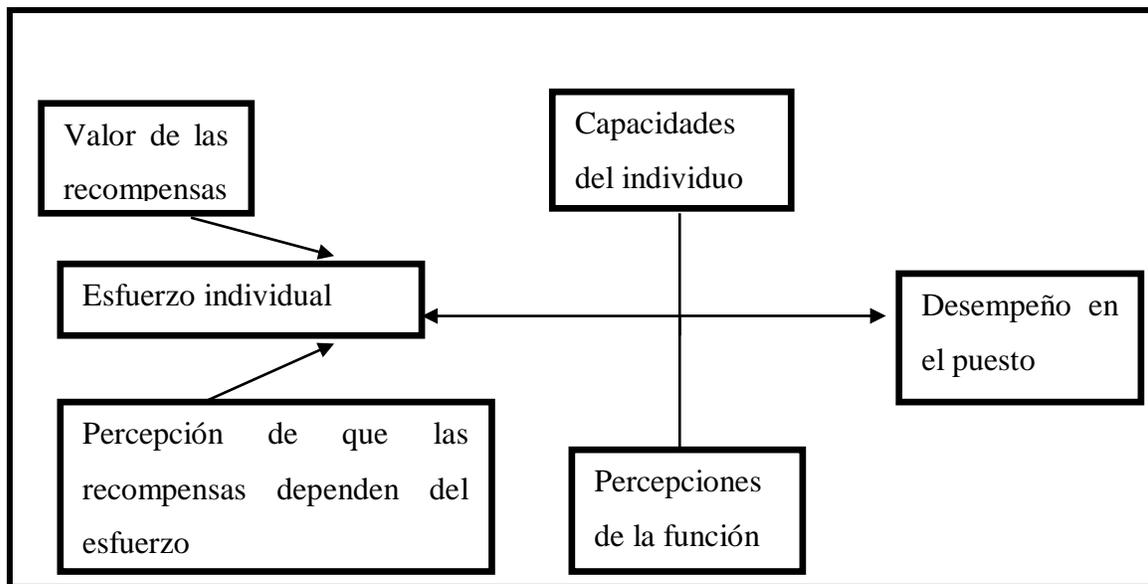
La comisión de evaluación: Es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. La comisión suele incluir a personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos y tener miembros permanentes y transitorios.

2.2.2.3. Factores que afectan el desempeño en el puesto

El comportamiento de una persona que ocupa un determinado puesto 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 esté dispuesto a hacer (Chiavenato, 2011, p. 203).

Las diferentes percepciones desde nuestro puesto de trabajo afectan el rendimiento, que a la vez nos sentimos insatisfechos que es lo que nos puede debilitar en el desarrollo potencial, si existe un bajo rendimiento es porque existe un bajo clima laboral.

Figura 5. Factores que afectan el desempeño en el puesto



Fuente: Chiavenato (2011). Administración de Recursos Humanos. (p. 203)

Elaborado por: las autoras (2017)

2.2.2.4. Factores de la Evaluación del Desempeño Laboral

Existen muchos factores para la evaluación de desempeño de los colaboradores, que dependen del método de evaluación que se emplee por lo general estos

factores son los siguientes: calidad de trabajo, cantidad de trabajo, conocimientos del puesto, iniciativa, planificación, calidad, relaciones con los compañeros, relaciones con el público, dirección, competencias, desarrollo de los subordinados y responsabilidades (Chiavenato, 2011, p. 204).

A través de los factores de desempeño se podrán medir o analizar el rendimiento y comportamiento de los colaboradores que nos permitirán descubrir las deficiencias para mejorar el desempeño.

2.2.2.5. Retroalimentación o evaluación de 360°

Comprende el contexto externo que rodea a cada persona. Se trata de una evaluación de forma circular realizada por todos los elementos que tiene algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes externos e internos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado (Chiavenato, 2011, p. 205).

Evaluación 360° o retroalimentación es muy importante para llevar un historial de control de cómo va evolucionando o disminuido el desempeño del colaborador en función a su desarrollo potencial y comportamiento.

Como retroalimentación se designa un método de control de sistema en el cual los resultados obtenidos de una tarea o actividad son reintroducidos nuevamente en el sistema con el fin de controlar y optimizar su comportamiento y rendimiento. Con la retroalimentación o evaluación de 360°, la información del desempeño se recopila por completo alrededor de un trabajador, desde sus supervisores, subalternos, colegas y clientes internos o externos. Usualmente esto se realiza para fines de desarrollo en vez de para aumentos de salario. El proceso común consiste en lograr que quienes califican llenen encuestas de evaluación en línea acerca de quién van a calificar (Chiavenato).

Luego sistemas computarizados recopilan toda esta retroalimentación en reportes individualizados que llegan a los trabajadores evaluados, entonces el individuo podrá reunirse con su supervisor o jefe para desarrollar un plan de mejora (Chiavenato).

2.2.3. La motivación

2.2.3.1. Definición

“Como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo” (Robbins, 2013 p. 202), es importante que los colaboradores se sientan motivados en sus puestos de trabajo, porque generarán un buen rendimiento, es la clave principal para alcanzar el éxito.

La motivación en general se relaciona con el esfuerzo para lograr cualquier meta, los tres elementos fundamentales en la definición son la intensidad, dirección y persistencia. La intensidad se refiere a la cantidad de esfuerzo que hace alguien, es el elemento en que la mayoría se centra cuando habla de motivación, sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño laboral, a menos que el esfuerzo se oriente en una dirección que beneficie a la organización. Por lo tanto se debe considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que nos interesa es el que está dirigido hacia las metas de la organización y que es consistente (Robbins).

Es difícil comprender el comportamiento de las personas sin tener un mínimo conocimiento de lo que lo motiva No es fácil definir el concepto de motivación, pues se utiliza en sentidos diversos. De manera general motivo, es todo lo que impulsa a una persona actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo proveniente del ambiente o generarse internamente por los procesos

mentales del individuo. En ese aspecto, la motivación se relaciona con el sistema de cognición de la persona (Chiavenato, 2011 p. 41).

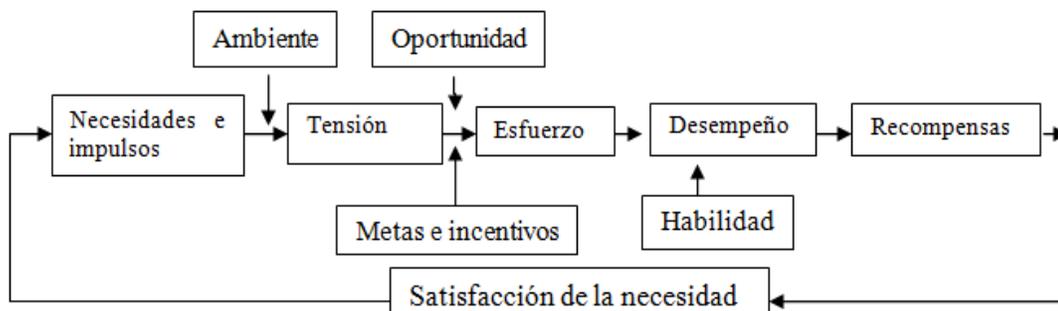
“Es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras” (Newstroms, 2011, p. 106), la motivación amerita también descubrir y comprender sus estímulos o impulsos y necesidades de los colaboradores, deben fortalecer sus actos positivos para la organización.

2.2.3.2. Modelo de motivación

El papel de la motivación en el desempeño se resume en el modelo de motivación. Las necesidades e impulsos internos crean tensiones que se ven afectadas por el ambiente. El desempeño potencial es producto de la habilidad y de la motivación. Los resultados se logran cuando se da la oportunidad para lograrlo. La presencia de metas y el conocimiento de la existencia de los incentivos para satisfacer las necesidades propias son también factores motivacionales poderosos que provocan la detonación del esfuerzo (motivación) (Newstroms, 2011 p. 107).

Si un colaborador es productivo es ahí cuando la empresa debería de considerarlo como un buen colaborador eficiente, entregándole alguna recompensa o merecimiento. A la vez éste sentirá satisfacción laboral y con las ganas de seguir laborando con éxito.

Figura 6. Modelo de motivación



Fuente: John W. Newstroms (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (p. 107)

Elaborado por: las autoras (2017)

2.2.3.3. Teoría de la jerarquía necesidades de Maslow

Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo, su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él. Algunas de esas necesidades son conscientes, mientras que otras no. La teoría motivacional más conocida es la de Maslow, y se basa en la jerarquía de las necesidades humanas. Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto de la conducta humana. En las base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más elaboradas e intelectuales (necesidades secundarias) (Chiavenato, 2011 p. 43).

Se puede manifestar que las necesidades nunca se satisfacen por completo, aquella que alcanza un gran nivel de satisfacción dejaría de motivar. Si una necesidad está bastante satisfecha, la siguiente en la jerarquía se volvería dominante. Entonces según Maslow, si uno motiva a alguien, necesita entender las necesidades de ese nivel o las superiores.

Figura 7. Jerarquía de las necesidades de Maslow



Fuente: Chiavenato (2011). Administración de Recursos Humanos. (p. 43)
Elaborado por: las autoras (2017)

2.2.4. Cultura organizacional

La cultura organizacional indica que cada organización tiene su cultura organizacional o corporativa, para conocer una organización, el primer paso es comprender esta cultura, formar parte de una organización significa asimilar esa cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera en ella, es participar íntimamente de su cultura organizacional. El modo en que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las suposiciones, aspiraciones y asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización (Chiavenato, 2011, p. 72).

La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización (Chiavenato).

La cultura organizacional es el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura quizá sea un producto deliberado de sus miembros clave, o tan sólo una evolución al paso del tiempo. Representa un elemento fundamental del entorno laboral en el que los empleados realizan su trabajo. Por varias razones, la cultura organizacional, es importante para el éxito de una empresa, provee de identidad organizacional a los empleados, es decir, una visión que define lo que representa la organización. También es fuente importante de estabilidad y continuidad para la organización, lo que aporta un sentido de seguridad a sus miembros. Al mismo tiempo, su conocimiento ayuda a los empleados nuevos a interpretar lo que sucede dentro de la organización (Newstrom, 2011, p. 92).

2.2.5. Clima organizacional

El clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes, se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando la motivación es alta, el clima organizacional sube, y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo interés, colaboración, etc., sin embargo cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional se tiende a bajar y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción etc., y en casos extremos, por estados de agresividad e inconformidad (Chiavenato, 2011, p. 49).

El clima laboral es uno de los aspectos más importantes para una empresa y lo podemos definir como el conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la empresa, y que influyen de manera directa en el desempeño de los colaboradores.

La medición del clima laboral a través de instrumentos se orienta hacia la concordancia y el análisis de aspectos internos que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la Organización. Es importante conocer la calidad de clima organizacional que posee cada empresa, el mismo que está ligado con el grado motivacional de cada trabajador, para esto existen varios instrumentos que se han desarrollado para medir el clima laboral.

Por lo tanto la medición del clima laboral tiene como objetivo evaluar los factores humanos, la percepción y la actitud de los empleados en relación a las condiciones que encuentra en la organización al momento de desempeñar sus actividades.

Para la medición del clima laboral se detallan a continuación los factores de la presente investigación, tomando en cuenta la perspectiva de cada autor:

- **Sentido de pertenencia:** Como el conjunto de sentimientos, percepciones, deseos, necesidades, construido sobre la base de las prácticas y actividades

cotidianas desarrolladas en los espacios cotidianos. El sentido de pertenencia sí puede tener un valor emocional cuando por ejemplo, una persona siente que forma parte de un grupo de amigos o incluso, a nivel laboral, este sentimiento también surge cuando un empleado siente que forma parte del equipo de trabajo. El sentimiento de pertenencia, visto desde este punto de vista, aporta autoestima y motivación en tanto que para cualquier persona es fundamental sentirse integrada en su entorno más cercano (Mondy, 2010, p. 258).

- **Liderazgo:** Habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo un conjunto de metas. Capacidad de dirigir un grupo de colaboradores, distribuyendo tareas y delegando autoridad de modo tal de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica brindarles una retroalimentación oportuna sobre sus desempeños individuales a fin de lograr su desarrollo. Las organizaciones necesitan un liderazgo firme y una administración sólida para alcanzar una eficacia óptima (Robbins, 2013, p. 368).

- **Comunicación:** Como el conjunto de actividades efectuadas por la Organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Robbins, 2013, p. 335).

La comunicación favorece la motivación porque les aclara a los individuos lo que deben hacer, qué tan bien lo están haciendo y cómo podrían mejorar si su rendimiento fuera insatisfactorio. La comunicación es la transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra. Es una forma de llegar a los demás transmitiéndoles ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. Su meta es que el receptor entienda el mensaje como se pretendió. Cuando la comunicación es eficaz, constituye un puente de significados entre dos personas, de manera que cada una comparta lo que siente

y sabe. Con este puente, ambas partes cruzan con seguridad el río de malentendidos que algunas veces separa a la gente (Robbins).

- **Reconocimiento:** Necesidad de toda persona de sentirse apreciado y reconocido, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo. El líder de equipo debe promover el reconocimiento pero esto no significa que sea el único que deba hacerlo, todos deben tener una participación activa y aportar ideas para que no se convierta en actividades ocasionales sino que tengan una continuidad en el tiempo (Newstrom, 2011, p. 142).

- **Motivación:** Como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo. La motivación en general se relaciona con el esfuerzo para lograr cualquier meta, los tres elementos fundamentales en la definición son la intensidad, dirección y persistencia (Robbins, 2013, p. 201).

- **Relaciones Interpersonales:** Las relaciones interpersonales entre individuos o entre individuos o grupos producen un efecto fundamental de influencia, que es la base de la vida social. La enseñanza y el aprendizaje, la formación y transformación de actitudes sociales, el desarrollo de motivos y deseos se ejercen a través de procesos de influencia social entre desiguales (Robbins, 2013, p. 205).

- **Condiciones laborales:** La limpieza y adecuaciones implican unas condiciones óptimas para ejecutar eficazmente el trabajo. Además añade que para que una actividad laboral se pueda llevar a cabo de manera correcta es necesario que la visión e iluminación se complementen (Mondy, 2010, p. 260).

- **Puesto de trabajo:** Requieren la interacción entre compañeros y jefes, así como seguir las reglas y políticas organizacionales, cumplir estándares de desempeño, vivir en condiciones laborales que con frecuencia son menos que

ideales y cuestiones por el estilo. El puesto como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que la separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización (Robbins, 2013, p. 79).

- **Creatividad e iniciativa:** La iniciativa es la actitud continua de adelantarse a las situaciones y a las personas en su accionar, actuar de forma proactiva, buscar continuamente nuevas oportunidades o soluciones a los problemas, la creatividad es una cualidad del ser humano que le permite desarrollar actitudes de realizar acciones que creen e innoven una idea. La creatividad es la pieza principal de nuevas ideas propuestas por aquellos que buscan innovar la cara de un producto, o la forma en la que el consumidor ve el producto, permite que se desarrollen ideas prácticas producto de la imaginación (Mondy, 259, p. 259).
- **Remuneración:** Nadie trabaja gratis. Como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente. A las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos (Chiavenato, 2009, p. 283).

El dinero es importante para los empleados. Sin duda, el dinero es valioso por los bienes y servicios que permite adquirir. Representa para los empleados lo que su patrón piensa de ellos (Newstrom, 2011, p. 141).

2.2.6. Las actitudes y satisfacción laboral del trabajo

2.2.6.1. Actitudes

“Las actitudes son enunciados de evaluación favorables o desfavorables acerca de objetos, individuos u objetos. Reflejan como se siente alguien con respecto a algo” (Robbins, 2013, p.70), es cuando un persona expresa que su trabajo le gusta, sintiéndose satisfecho y eso manifiesta una actitud hacia su trabajo.

2.2.6.2. Satisfacción laboral

Cuando se habla de las actitudes de los empleados, por lo general, se hace referencia a la satisfacción laboral, la cual describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo de surge de la evaluación de sus características. Un individuo con un alto nivel satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos. Debido a la gran importancia que los investigadores del comportamiento han dado a la satisfacción laboral. La satisfacción laboral también guarda relación con las actitudes del empleado con respecto al entorno. Cabe mencionar que la satisfacción laboral, al igual que las actitudes, predispone a la persona a comportarse de una determinada manera. Por lo tanto la satisfacción podría explicar la rotación, el abandono y el ausentismo, en otras palabras, si los empleados de una empresa están satisfechos, las probabilidades de abandono y ausentismo serán menores (Robbins, 2013, p. 78).

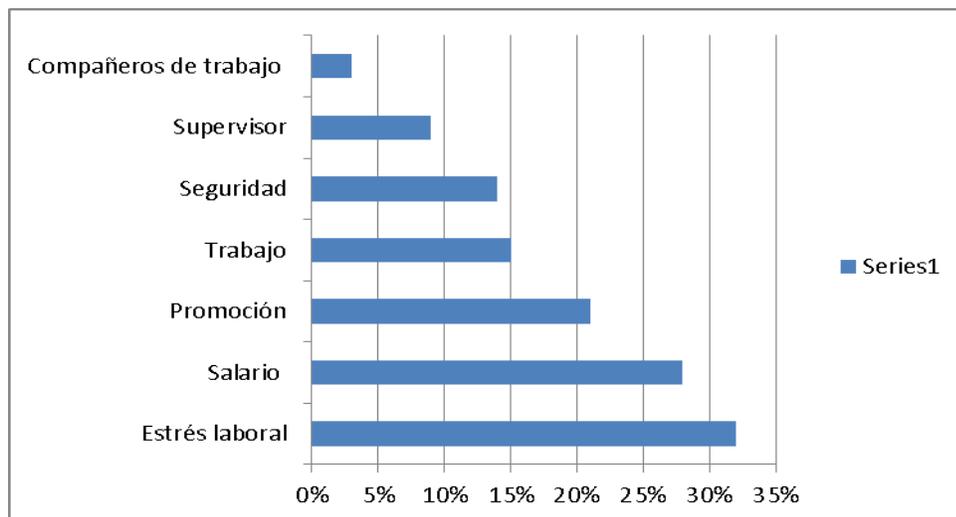
La satisfacción laboral es el resultado de distintas actitudes que tienen los colaboradores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso entre otros, que están unidos a otros factores como puede ser la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales.

2.2.6.3. Medición de la satisfacción laboral

La definición de satisfacción laboral que se planteó como el sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que resulta de la evaluación de las características, es demasiado amplia. Aunque dicha amplitud es adecuada. El trabajo es más que solo realizar actividades como ordenar papeles, escribir códigos de programación, atender a clientes o manejar un camión. Los puestos de trabajo requieren la interacción entre compañeros y jefes, así como seguir las reglas y políticas organizacionales, cumplir estándares de desempeño, vivir en condiciones laborales que con frecuencia son menos que ideales y cuestiones por el estilo (Robbins, 2013, p. 79).

La satisfacción laboral puede considerarse que caracteriza el nivel de satisfacción de las necesidades de los trabajadores y directivos de una Organización, así como la actitud de los mismos ante la realidad existente y las medidas o decisiones socio económicas y técnicas organizativas que se adopten e implementen. A continuación en la figura 8 indican las causas de insatisfacción laboral.

Figura 8. Encuesta C.O. Causas de Insatisfacción Laboral



Fuente: Robbins (2013).Comportamiento Organizacional. (p. 79)

Elaborado por: las autoras (2017)

2.2.6.4. Satisfacción laboral y desempeño en el trabajo

Como muchos estudios han concluido, es probable que los trabajadores felices sean más productivos. No obstante, algunos investigadores solían creer que era un mito la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño en el trabajo. Pero una revisión de 300 estudios sugirió que la correlación es bastante alta. Conforme se pase del nivel del individuo a de la organización, también se encontrarán razones que apoyan la relación entre la satisfacción y el desempeño (Robbins, 2013, p. 84).

Cuando se reúnen datos sobre la satisfacción y la productividad para la organización en su conjunto, se encuentra que las empresas que tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellos con pocos empleados satisfechos.

2.2.6.5. Satisfacción laboral y el comportamiento organizacional

Parece lógico aceptar que la satisfacción laboral debería ser un determinante fundamental para el cumplimiento organizacional de los empleados. Los trabajadores satisfechos son más proclives a hablar en forma positiva acerca de la organización, a ayudar a otros y a ir más allá de las expectativas normales de su puesto, quizá porque desean ser recíprocos en cuanto a sus experiencias positivas (Robbins, 2013, p. 84).

En relación con dicha concepción, sugiere que la satisfacción laboral tiene una conexión moderada con el comportamiento organizacional, de modo que los individuos más satisfechos con su empleo son más propensos a lograr un comportamiento organizacional.

2.2.6.6. Comportamiento organizacional

Como el estudio sistemático y aplicación cuidadosa del comportamiento sobre la forma como la gente, individuos y grupos actúan en las organizaciones. Se esfuerza por identificar formas en las que la gente actúa con mayor eficacia. El comportamiento organizacional es una disciplina científica, cuya base de conocimientos se agrega todo el tiempo el gran número de estudios de investigación y avances conceptuales. Es también una ciencia aplicada, en tanto

la información sobre prácticas eficaces en una organización se extiende a muchas otras (Newstrom, 2011, p. 3).

El comportamiento ciudadanía organizacional aporta un conjunto útil de herramientas en muchos niveles de análisis. Por ejemplo ayuda a los administradores a observar la conducta de los individuos dentro de una organización, también les permite entender la complejidad de las relaciones interpersonales, cuando interactúan dos personas (compañeros o un jefe) y un subordinado (Newstrom).

El propósito del comportamiento organizacional es en ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional.

2.2.6.6.1. Metas

El primer objetivo es describir, sistemáticamente la forma en que la gente se conduce en diversas situaciones. Alcanzar esta meta permite a los administradores comunicar aspectos de la conducta humana en el trabajo con un lenguaje común. La segunda meta es entender por qué la gente se comporta como lo hace. Los administradores se sentirían muy frustrados si solo pudieran hablar de la conducta de sus empleados, pero no entender las razones que explican sus acciones (Newstrom, 2011, p. 4).

Predecir la conducta de los empleados es otra meta del comportamiento organizacional. Desde un punto de vista ideal, los administradores tendrían la capacidad de anticipar qué empleados serán dedicados y productivos o cuáles serán irresponsables, impuntuales o problemáticos en ciertas ocasiones. La meta final del comportamiento es controlar, por lo menos en parte, y desarrollar alguna actividad humana en el trabajo (Newstrom).

Las metas del CO son: explicar, predecir e influir el comportamiento, los gerentes necesitan tener la capacidad de explicar por qué los empleados caen en algunos comportamientos y no en otros, predecir cómo responderán los

empleados a diversas acciones y decisiones, e influir la forma de conducirse de los empleados. ¿Cuáles comportamientos de los empleados nos interesa explicar predecir e influir? Se han identificado seis importantes: productividad del empleado, ausentismo, rotación, comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO), satisfacción laboral y el mal comportamiento en el lugar de trabajo. La productividad del empleado es una medida de desempeño, tanto de la eficiencia como de la efectividad. Los gerentes desean saber qué factores influirán en la eficiencia y la efectividad de los empleados. El ausentismo es la falta de asistencia al trabajo. Es difícil que el trabajo se haga si los empleados no se presentan a laborar. Los estudios han mostrado que las ausencias no programadas cuestan a las compañías alrededor de \$660 dólares por empleado por año. Aunque no se puede eliminar el ausentismo en su totalidad, los niveles demasiado elevados tienen un impacto directo e inmediato en el funcionamiento de la organización (Robbins, 2010, p. 283).

Como los administradores son responsables de los resultados, tienen un interés vital en causar un impacto en la conducta de los empleados, el desarrollo de las habilidades, el esfuerzo de los equipos y la productividad.

2.2.7. Liderazgo

Como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo un conjunto de metas. La fuente de esta influencia puede ser normal, como la que proporciona una jerarquía administrativa en una organización. Sin embargo no todos los líderes son gerentes, ni tampoco todos los gerentes son líderes. El simple hecho de que una organización otorgue a sus gerentes ciertos derechos formales no garantiza que sean capaces de dirigir con eficacia (Robbins, 2013, p. 368).

En la actualidad se necesitan líderes que desafíen el estatus, que elaboren visiones del futuro y que inspiren a los miembros de las organizaciones para que deseen lograr esas visiones. También se necesitan gerentes para elaborar

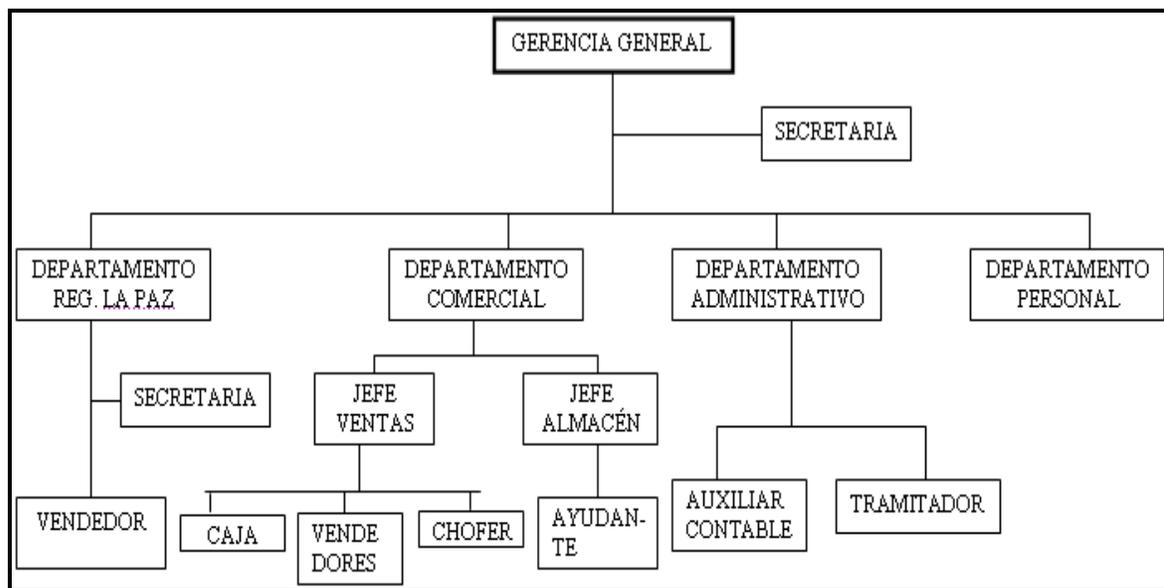
planes detallados, crear estructuras organizacionales eficientes y supervisar las operaciones cotidianas (Robbins).

Las organizaciones necesitan un liderazgo firme y una administración sólida para alcanzar una eficacia óptima

2.2.8. Organigrama Estructural

El Organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa o negocio, en esta se indica en forma esquemática, las áreas que la integran, las líneas de autoridad, relaciones de personal, las líneas de comunicación y de asesoría. El Organigrama, que es un método de expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen.

Figura 9. Modelo de un organigrama estructural



Fuente: Google imágenes de organigramas estructural

2.2.9. Planificación estratégica

2.2.9.1. Definición

La planeación estratégica conocida también como administración estratégica, se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permitan que una empresa alcance sus objetivos. Es una declaración de los fines, la misión, y la filosofía de la organización, de las unidades estratégicas, de los objetivos a corto y largo plazo, y de la estrategia definida en función de situación interna y externa para alcanzar los objetivos dentro de los términos que impone la misión. La planeación a largo plazo busca optimizar las tendencias de hoy para el mañana. En esencia, un plan estratégico, es el plan de juego de la empresa, así como un equipo de futbol necesita de un buen plan de juego para tener una oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para competir con éxito (Fred, 2013, p. 5).

La planificación estratégica es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro de la empresa, su propósito de negocios, sus metas de desempeño y su estrategia.

2.2.9.2. Estrategias

Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Las estrategias son posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización. Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren la consideración de los factores externos y los internos que enfrenta la empresa (Fred, 2013, p. 11).

La estrategia es el único camino por el cual la organización genera valor. Deberán ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlas.

2.2.9.3. Objetivos

Se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica. A largo plazo significa un periodo superior a un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización y control (Fred, 2013 p. 11).

Los objetivos anuales son metas a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder lograr sus objetivos a largo plazo. Al igual que los objetivos a largo plazo, los objetivos anuales deben ser medibles, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y jerarquizados. En una empresa grande, estos objetivos deben establecerse en los niveles corporativo, divisional y funcional. Los objetivos deben establecerse de manera general para toda la organización y particulares para cada una de las divisiones (Fred).

2.2.9.4. Etapas de administración estratégica

Sobre las etapas de administración estratégica Fred (2013) menciona que el proceso de la administración estratégica consta de tres etapas:

1. **La formulación** de estrategias implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir estrategias que se han de seguir (p. 43).
2. **La implementación** de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La implementación de estrategias implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional (p. 211).

- 3. La evaluación** de estrategias es la etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, debido al cambio constante de los factores externos e internos (p. 285).

El proceso de planeación estratégica formal consta de cinco pasos principales:

- 1. Seleccionar la misión y visión**

La misión de la organización es la base de sus prioridades, estrategias, planes y asignación de tareas. Es el punto de partida para el diseño del trabajo gerencial y, sobre todo, para el diseño de las estructuras gerenciales. Es una afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares, identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado, describe los valores y prioridades de una organización. Desarrollar una declaración de misión obliga a los estrategas a pensar en la naturaleza y el alcance de las operaciones en curso y evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades (Fred, 2013, pp. 49-50).

La declaración de la misión refleja los puntos de vista de las futuras direcciones y estrategias para el crecimiento que se basan en análisis externo e internos de avanzada. La misión de la empresa debe ofrecer criterios útiles para elegir estrategias alternativas, debe tener una orientación dinámica que dé cabida a juicios sobre las direcciones de crecimientos más favorecedoras y menos prometedoras. Las declaraciones de misión y visión son vehículos efectivos para comunicarse con los accionistas internos y externos. El beneficio principal de estas declaraciones como herramienta de administración estratégica se debe a que especifican los objetivos definitivos de la empresa (Fred, 2013, p. 51).

Las opiniones y conclusiones de la alta administración sobre el rumbo de la compañía en el largo plazo y sobre la mezcla de producto/mercado/cliente/tecnología que parezca óptima para el futuro constituye la visión estratégica de la empresa. Esta visión estratégica define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del “lugar a donde vamos” y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio. Así, una visión estratégica encamina a una organización en un rumbo particular, proyectándola por él en preparación del porvenir al comprometerse a seguirlo. Una visión estratégica articulada con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común (Thompson, 2012, p. 22).

2. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas

Evaluación externa denominada también auditoría externa de la gestión estratégica está enfocada hacia la exploración de entorno y el análisis de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la firma. Permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal y competitiva (Fred, 2013, p. 80).

3. Analizar el ambiente interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta

Es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para formulación estratégica sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre éstas áreas (Fred, 2013, p. 122).

La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de una compañía que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia (Fred).

4. Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas

Las estrategias son posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización. Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren la consideración de los factores externos y los internos que enfrenta la empresa. Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias de negocios son la expansión geográfica, la diversificación, adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, las reducciones presupuestarias, las desinversiones, la liquidación y las empresas conjuntas (Fred, 2013, p. 11).

Análisis FODA

El componente del pensamiento estratégico implica generar un conjunto de alternativas estratégicas u opciones de estrategias futuras por seguir, dadas las fortalezas y las debilidades internas de la compañía y sus oportunidades y amenazas externas. Por lo general, la comparación de las fortalezas (strengths), las debilidades (weaknesses), las oportunidades (opportunities) y las amenazas (threats) se conoce como análisis de **FODA** (análisis FODA, por sus siglas en español). Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las

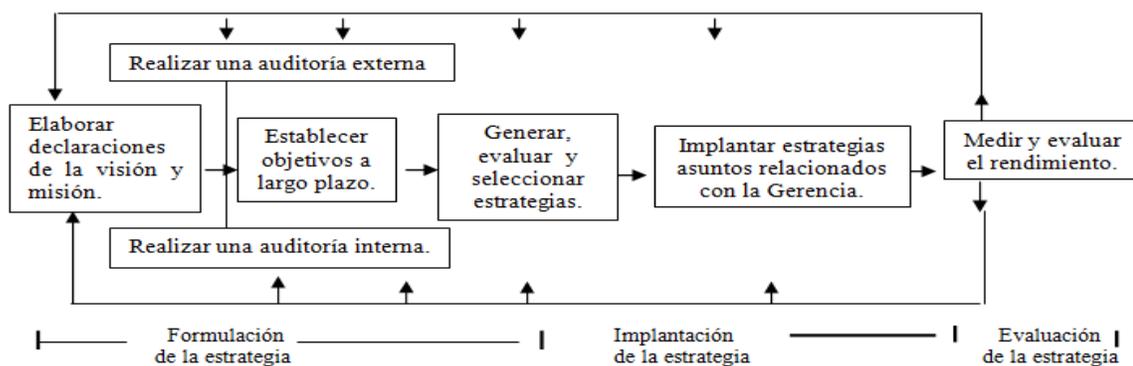
fortalezas de la compañía, y erradicar las debilidades. De manera más general, el propósito de un análisis FODA es crear, reforzar o perfeccionar un modelo de negocio específico de la compañía que intensifique, adecue o combine mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera (Hill y Jones, 2009, p. 18).

5. Implantar las estrategias

Una vez elegido el conjunto de estrategias congruentes para lograr una ventaja competitiva y aumentar el desempeño, los administradores deben ponerlas en práctica. La implantación estratégica incluye actuar en los niveles de función de negocios y corporativo a fin de implantar un plan estratégico general en toda la organización. Por lo tanto, la implantación puede incluir, por ejemplo, aplicar programas de mejora de calidad, cambiar la forma en que se diseña un producto, posicionar el producto de manera diferente en el mercado, segmentar el mercado y ofrecer diversas propuestas del producto a distintos grupos de consumidores, implantar el aumento o disminución de precios, expandirse a través de incorporaciones y adquisiciones o reducir el tamaño de la compañía mediante el cierre o la venta de partes de la misma (Hill y Jones, 2009, p. 19).

2.2.9.5. Modelo integral de dirección estratégica

Figura 10. Modelo integral de dirección estratégica



Fuente: Fred, D. (2013). *Administración estratégica*. (p. 46)
 Elaborado por: las autoras (2017)

2.3. Marco Conceptual

- **Plan estratégico**

Es el proceso de análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar. Es identificar y llevar a la práctica los objetivos a largo plazo de la empresa.

- **Clima laboral**

Se entiende como una variable que actúa entre el contexto organizativo, en su más amplio sentido, y la conducta que presentan los miembros de la comunidad laboral, intentando racionalizar qué sensaciones experimentan los individuos en el desarrollo de sus actividades en el entorno de trabajo.

- **Satisfacción laboral**

Actitud general del individuo hacia su puesto de trabajo. Es un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto.

- **Evaluación de desempeño**

Es el proceso de señalar el valor o juzgar la manera como alguien funciona en su puesto de trabajo, significa medir el desempeño anterior u actual de un trabajador en relación con sus estándares de desempeño. Comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual.

Sistema formal de revisión individual para estimar el cumplimiento de las obligaciones laborales de un empleado, que tiene como objetivo alcanzar el mejoramiento continuo.

- **Rendimiento**

Valor total que la empresa espera con respecto a los acontecimientos discretos que un trabajador lleva a cabo en un periodo de tiempo determinado. Ese valor, que puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese empleado hace a la consecución de la eficacia de su organización. Se define también como aquellas acciones o comportamientos observados en los

empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado

- **Comportamiento**

Es la manera de proceder que tienen los individuos u organismos en relación con el medio que lo rodea o mundo de estímulos. Actos exhibidos por el ser humano y determinados por la cultura, las actitudes, las emociones, los valores de las personas, los valores culturales, la ética, la persuasión, la coerción y/o la genética.

2.4. Marco legal

2.4.1. Ley orgánica de defensa del consumidor

2.4.1.1. Objeto

Las disposiciones de la ley son de orden público y de interés social, prevalecerán sobre las leyes ordinarias. En caso de duda en la interpretación de la ley, se aplicará en sentidos favorables al consumidor.

El objeto de la ley es normar las relaciones entre proveedores y consumidores, promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores: procurando la equidad y seguridad jurídica en las relaciones de las partes.

2.4.1.2. Derechos y obligaciones de los consumidores

Son derechos de los consumidores:

- 1.- Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos.
2. Derecho a que los proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad y a elegirlos con libertad.
3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad.

4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos, así como precios, características, calidad, condiciones, etc.
- 5.- Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores.
- 6.- Derecho a la protección contra la publicidad abusiva o engañosa.
- 7.- Derecho a la educación del consumidor.
- 8.- Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios.
- 9.- Derecho a recibir el auspicio del Estado para la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios.
- 10.- Derecho a acceder a mecanismos efectivos para defender sus derechos.
- 11.- Derecho a seguir acciones administrativas y/o judiciales que correspondan.
- 12.- Derecho a que en las empresas se mantenga un libro de reclamos a disposición del consumidor.

Son obligaciones del consumidor:

- 1.- Propiciar y ejercer el consumo racional y responsable de bienes y servicios.
- 2.- Preocuparse de no afectar el ambiente por medio del consumo de bienes y servicios.
- 3.- Evitar cualquier riesgo que pueda afectar su salud y vida, por el consumo de productos.
- 4.- Informarse responsablemente de las condiciones de uso de los productos a consumirse.

2.4.1.3. Información básica comercial

Todos los bienes a ser comercializados, deberán exhibir sus precios expresado en dólares, peso y medidas; debe estar en español. Los bienes duraderos deben ser obligatoriamente garantizados por el proveedor, especificando sus condiciones, forma, plazo y lugar en que el

consumidor lo puede hacer efectivo, así como sus instrucciones, adecuado manejo y advertencias.

Cuando se trate de productos usados o con deficiencias deberá expresarse claramente. Si se trata de productos manipulados genéticamente, deberán advertir en la etiqueta y de manera resaltada.

2.4.1.4. Infracciones y sanciones

La sanción en general, siempre que no se tenga una sanción específica, son de multas que van desde los cien a los mil dólares, si fuera el caso el decomiso de los bienes o suspensión de del derecho a ejercer las actividades.

Los consumidores tendrán derecho a más de la indemnización por daños y perjuicios ocasionados a la reparación gratuita del bien, y cuando no sea posible la reposición o la devolución del dinero pagado, en un plazo no mayor a los 30 días en los siguientes casos:

- a. Cuando el producto se encuentre defectuoso de fabricación.
- b. Cuando se pone de manifiesto deficiencias dentro del período de garantía.
- c. Cuando el contenido neto del producto resulte inferior a la indicada.

El proveedor que su publicidad sea engañosa o abusiva será sancionado con multa de mil a cuatro mil dólares, además se suspenderá la transmisión y su rectificación. Los reincidentes se les clausurarán parcial o total mente.

Para los espectáculos públicos que vendan más de la capacidad del local, serán sancionados con el 10% de lo recaudado en la taquilla.

La suspensión injustificada del servicio será sancionado con multa de mil a cinco mil dólares. Además no podrá ser facturado.

2.5. Hipótesis de la Investigación

2.5.1. Hipótesis General

Si se evalúa el clima laboral de la empresa “Arca Ecuador S.A.”, entonces se podrá conocer en qué estado se encuentra el ambiente laboral con el fin de planificar estrategias de mejoras para la empresa.

2.6. Variables de la investigación

Tema: Evaluación y Planificación Estratégica del desempeño laboral de la Empresa “Arca Ecuador S.A.”

Tabla 5. Variables de la investigación

Variables	Conceptualización	Metodología de la Investigación	Técnicas e Instrumentos	Mecanismos
Dependiente: Satisfacción laboral.	La satisfacción se encuentra vinculada con el clima laboral, es decir las percepciones que se pueden asociar al clima.	Descriptiva	Encuesta a todo el personal y entrevista a los Jefes Departamentales	Medir el clima laboral; factores del clima laboral.
Independiente: Plan estratégico Empresa Arca Ecuador S.A.	Permitirá mejorar el clima laboral a través de las estrategias propuestas.	Descriptiva	Cuestionario de preguntas abiertas y cerradas (entrevista y encuesta)	Estrategias para mejorar el clima laboral.

Elaborado por: las autoras (2017)

Capítulo III

Metodología de la Investigación

3.1. Diseño de investigación

3.1.1. Tipo de Investigación

Con el fin de optimizar el desarrollo de la investigación para el proyecto se aplico dos tipos de investigación:

3.1.1.1. Investigación descriptiva

“Investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, describe tendencias de un grupo o población” (Sampieri, 2010, p. 80), el propósito del investigador es describirlos datos y situaciones. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, miden o evalúan diversos aspectos componentes del fenómeno a investigar, no está interesada en explicar.

3.1.1.2. Investigación documental

La técnica documental permite la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos. Incluye el uso de instrumentos definidos según la fuente documental a que hacen referencia. Con el propósito de elegir los instrumentos para la recopilación de información es conveniente referirse a las fuentes de información.

El presente proyecto amerita investigar antecedentes de fuentes documentales primarias y secundarias que a continuación se detallan:

Tabla 6. Fuentes bibliográficas

Primarias		Secundarias
De referencia	De estudio	Publicaciones periódicas
Guías	Manuales	Revistas
Revistas	Libros	Folletos
Sitios web	tesis	Periódicos
		Sitios web

Elaborado por: las autoras (2017)

3.1.2. Enfoque de la investigación

En base a los objetivos que se pretenden alcanzar, el diseño de investigación tendrá un enfoque cuantitativo y cualitativo, que se llevará a cabo por medio de técnicas de investigación llamadas encuesta y entrevista.

3.1.3. Técnicas e instrumentos para la recolección de información

3.1.3.1. Técnicas

Se utilizó la técnica de entrevista y encuesta como herramientas eficaces para el desarrollo de la investigación.

Se elaboró un modelo de encuesta genérico a los colaboradores para evaluar el clima laboral y una entrevista a los Jefes con respecto a la percepción del desempeño laboral del Cedi Sur de Guayaquil de la empresa “Arca Ecuador S.A.”.

Mediante la utilización de la técnica de entrevista se pretende recabar criterios de los Jefes de la empresa, se podrá examinar el rendimiento y comportamiento de los colaboradores.

En el anexo 1 y 2 se encuentran los formatos de encuesta y entrevista dirigida a los colaboradores.

3.1.3.2. Instrumentos

Los instrumentos que se aplicaron para cada una de las técnicas antes mencionadas, se detallan en la tabla 7:

Tabla 7. Instrumentos para cada técnica

Técnicas	Instrumentos
Encuesta	Cuestionario de preguntas cerradas
Entrevista	Cuestionario de preguntas abiertas

Elaborado por: las autoras (2017)

3.1.4. Población y muestra

3.1.4.1. Población

Una población comprende a todos los individuos de un mercado. Con respecto a las encuestas que se efectuaron a todos los colaboradores incluyendo a los Jefes, y las entrevistas únicamente a las jefaturas, fueron aplicados la población total.

Tabla 8. Detalle de la población objeto de estudio

Técnicas	Población
Encuesta a los colaboradores en general	214 personas
Entrevista a los Jefes	3 personas

Elaborado por: las autoras (2017)

La población total del presente proyecto fue de 214 personas, los cuales laboran en la empresa “Arca Ecuador S.A” ubicada en la ciudad de Guayaquil Km 10 ½ vía a la costa, se consideró a todo el personal para analizar el clima laboral a través de una encuesta, ya que las Jefaturas para analizar el rendimiento y comportamiento a través de una entrevista, con el fin de obtener información acerca de lo que perciben los colaboradores en la empresa para mejorar el ambiente donde laboran. A continuación se detallan.

Tabla 9. Áreas de trabajo de la empresa

Universo	Población	%
Administración	12	5,61
Comercial	152	71,03
Logística	47	21,96
Distribución	2	0,93
Seguridad Física	1	0,47
Total de colaboradores	214	100%

Fuente: Arca Ecuador S.A. Km 10 ½ vía a la costa

Elaborado por: las autoras (2017)

Tabla 10. Cargos

No. Cargos	Cargos	No. de Colaboradores
1	Jefe Administrativo	1
2	Asistente Administrativo	1
3	Asistente de Cartera	1
4	Coordinador de Equipo de Frio	1
5	Liquidador	2
6	Liquidador Cav	1
7	Auxiliar Administrativo	2
8	Servicios Generales	3
9	Jefe de Bodega Producto Terminado	1
10	Supervisor de Bodega	2
11	Asistente de Bodega	9
12	Estibador	26
13	Operador Montacargas	6
14	Controlador de carga	1
15	Chofer Logística	2
16	Supervisor de Distribución	1
17	Operador de Distribución	1
18	Jefe de Ventas	1
19	Supervisor de Ventas	5
20	Prevededores	25
21	Vendedor (conductor)	47
22	Vendedor Junior (ayudante)	74
23	Supervisor de Seguridad Física	1
	Total colaboradores	214

Fuente: Arca Ecuador S.A. Km 10 ½ vía a la costa

Elaborado por: las autoras (2017)

3.1.4.2. Muestra

Debido a que se evaluó el clima laboral, se consideró utilizar a toda la población que representa a la muestra, por estimarse una población pequeña.

3.1.5. Procesamiento de datos y análisis de resultados del clima laboral

Una vez aplicada la técnica de encuesta, se procede a realizar la tabulación de cada uno de los factores o indicadores del clima laboral, se efectuará el análisis cuantitativo global por cada factor o indicador, es decir que la recopilación de datos será cuantitativa y analizada a través del conteo y porcentajes que indican los resultados obtenidos.

Se procede a realizar tablas de encuestas con sus respectivas categorías, cada tabla conforma un factor o indicador de clima laboral de dos a cinco preguntas. Se efectuará los gráficos tipo pasteles con los porcentajes, el análisis e interpretación individual de cada factor y el análisis general de los resultados obtenidos del clima laboral.

3.1.5.1. Presentación de resultados del clima laboral

A continuación los resultados obtenidos de la aplicación de información proveniente de las encuestas realizadas al personal del CEDI (Centro de Distribución) de la ciudad de Guayaquil Km 10 ½ vía la costa “Arca Ecuador S.A.”.

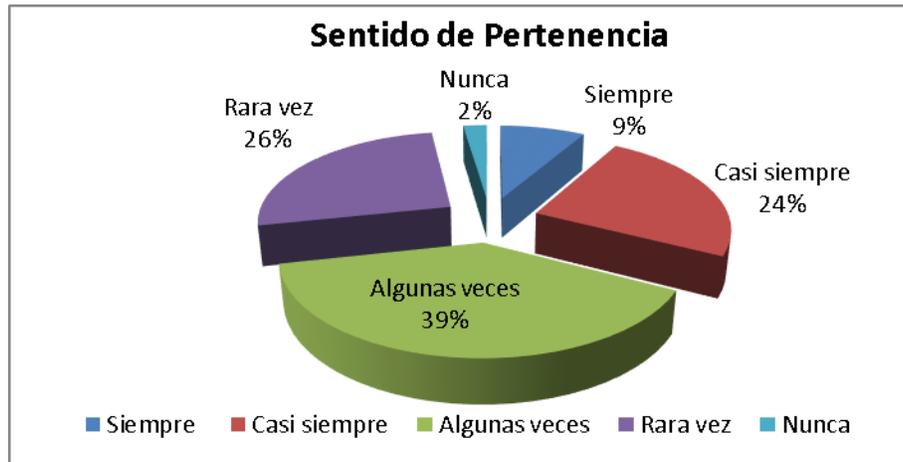
Tabla 11. Tabulación de Resultados del Factor Sentido de Pertenencia

Categorías	Escala	¿Considera usted sentirse muy satisfecho con su trayectoria en la empresa?	¿La empresa le brinda estabilidad necesaria para crecer a futuro?	Total
Siempre	5	21 10%	15 7%	18 8,41%
Casi Siempre	4	45 21%	59 28%	52 24,30%
Algunas veces	3	136 64%	31 14%	84 39,02%
Rara vez	2	10 5%	101 47%	56 25,93%
Nunca	1	2 1%	8 4%	5 2,34%
Total		214 100%	214 100%	214 100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores “Arca Ecuador S.A.” Km 10 ½ vía a la costa

Elaborado por: las autoras (2017)

Figura 11. Evaluación global del Factor Sentido de Pertenencia



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores “Arca Ecuador S.A.” Km 10 ½ vía a la costa
Elaborado por: las autoras (2017)

Análisis: En el factor de sentido de pertenencia; en su totalidad máxima el 39% consideran que algunas veces se sienten complacidos con su trayectoria, considerando que la empresa les brinda estabilidad para desarrollarse. A dos puntos de diferencia mínima porcentual con 24% y 26% indican que casi siempre el 24% suelen sentirse satisfechos con su trayectoria y que la empresa les brinda estabilidad para crecer a futuro y el 26% indica que rara vez perciben satisfacción y estabilidad adquirida, el 9% consideran siempre sentirse satisfechos en su trayectoria considerando que les dan estabilidad para crecer a futuro, mientras que el 2% señala no estará gusto con su trayectoria y la falta de estabilidad.

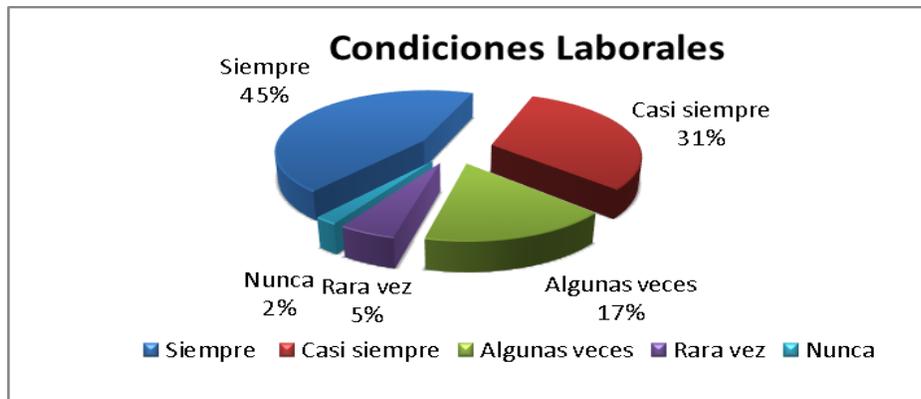
Como conclusión el factor de sentido de pertenencia se encuentra en un nivel poco aceptable de sentirse a gusto en su ruta laboral y adquirir estabilidad necesaria, por lo que se puede manifestar que los colaboradores se han mantenido en el mismo lugar durante el tiempo, lo que genera que algunos han sentido insatisfacción de no avanzar. La estabilidad que pueda brindar la empresa, el empleador podría exigir resultados y cuando ellos observan que el colaborador no está al nivel de los retos los podrían despedir, es por eso que tal vez los colaboradores en su mayoría consideren que rara vez la empresa les brinda estabilidad.

Tabla 12. Tabulación de Resultados del Factor Condiciones Laborales

Categorías	Escala	¿Considera usted si la infraestructura de la Empresa genera un ambiente de trabajo adecuado?		¿El edificio se encuentra normalmente limpio?		Total	
Siempre	5	89	42%	102	48%	96	44,63%
Casi siempre	4	62	29%	71	33%	67	31,07%
Algunas veces	3	45	21%	28	13%	37	17,06%
Rara vez	2	14	7%	8	4%	11	5,14%
Nunca	1	4	2%	5	2%	5	2,10%
Total		214	100%	214	100%	214	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores “Arca Ecuador S.A.” Km 10 ½ vía a la costa
Elaborado por las autoras (2017)

Figura 12. Evaluación global del Factor Condiciones Laborales



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores “Arca Ecuador S.A.” Km 10 ½ vía a la costa
Elaborado por: las autoras (2017)

Análisis: En el factor de condiciones laborales; en su totalidad máxima el 45% consideran que siempre la infraestructura genera un ambiente de trabajo adecuado y un edificio normalmente limpio, a poca diferencia del estándar casi siempre con un 31% consideran en buenas condiciones la infraestructura y limpieza del edificio, mientras que un 5% indican que rara vez el edificio se encuentra limpio con una infraestructura que genera un buen ambiente.

Como conclusión el factor de condiciones laborales se encuentra en un nivel alto aceptable de sentirse a gusto en un ambiente de trabajo adecuado donde la infraestructura y limpieza del

edificio están en buenas condiciones, por lo que la empresa podría funcionar bien o para que la actividad se desarrolle efectivamente.

Tabla 13. Tabulación de Resultados del Factor Creatividad e Iniciativa

Categorías	Escala	¿Considera usted que tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?		¿Considera usted que sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?		¿Considera usted que su trabajo es lo suficientemente variado?		Total	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	149	70%	44	21%	59	28%	84	39,25%
Casi siempre	4	38	18%	64	30%	73	34%	58	27,26%
Algunas veces	3	17	8%	71	33%	50	23%	46	21,50%
Rara vez	2	8	4%	25	12%	26	12%	20	9,19%
Nunca	1	2	1%	10	5%	6	3%	6	2,80%
Total		214	100%	214	100%	214	100%	214	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores “Arca Ecuador S.A.” Km 10 ½ vía a la costa
Elaborado por: las autoras (2017)

Figura 13. Evaluación global del Factor Creatividad e Iniciativa



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores “Arca Ecuador S.A.” Km 10 ½ vía a la costa
Elaborado por: las autoras (2017)

Análisis: En el factor de creatividad e iniciativa; en su totalidad máxima el 39% consideran que siempre tienen la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo, sus ideas son escuchadas y con un trabajo variado. Con 4 puntos de diferencia mínima porcentual entre 27% y 22%

indican que casi siempre el 27% suelen tener suficiente iniciativa, distintas actividades y sus ideas o conocimientos son percibidas por su Jefe, de igual manera el 22% del estándar que se encuentra a la par consideran que solo algunas veces poseen iniciativa, con trabajo variado y sus ideas son consideradas por su Jefe, mientras que el 9% señalan que rara vez sus ideas son atendidas y toman la iniciativa, y el 3% han considerado no tener iniciativa y sus ideas nunca son escuchadas por su superior.

Como conclusión el factor de creatividad e iniciativa se encuentra en un nivel alto aceptable donde los colaboradores toman sus decisiones, llevan a cabo sus acciones para dar respuestas, expresan sus ideas tomando la iniciativa hacia su Jefe inmediato en la cuales son escuchadas por él mismo pero en muchos de los casos a la final sus ideas no son tomadas en cuenta para la ejecución de alguna actividad, ni podrían darles una solución esperada. También se contempla un trabajo variado por parte de los colaboradores donde demuestran la eficiencia de muchas responsabilidades, cabe recalcar que una carga de trabajo excesivo podría ocasionar estrés o agotamiento lo que podría disminuir su rendimiento en ciertas ocasiones.

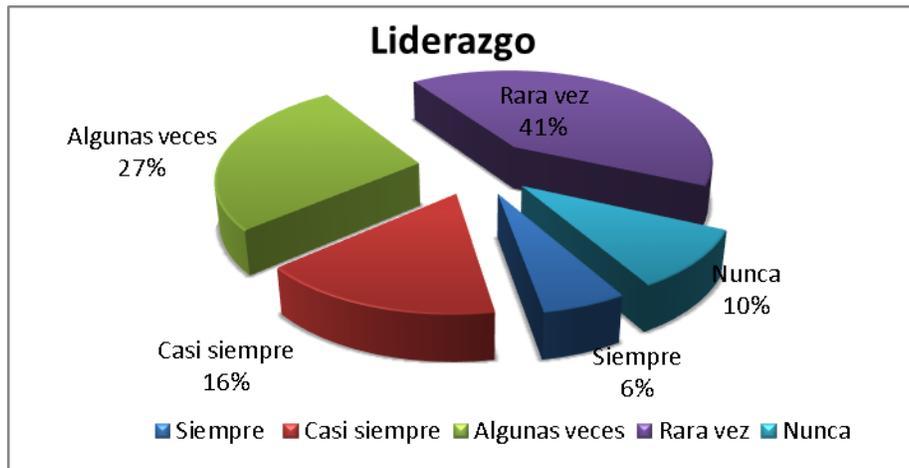
Tabla 14. Tabulación de Resultados del Factor Liderazgo

Categorías	Escala	¿Mi jefe o superior toma la iniciativa, motiva y da soluciones a sus colaboradores?		¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?		¿Considera que su Jefe es capaz de guiar sus intereses y expectativas, apoyándolos con el propósito de facilitar su desarrollo en sus tareas?		¿La forma en que su Jefe coordina el trabajo de los servidores es efectiva?		¿Mi Jefe siempre está presto/a escuchar a sus colaboradores?		Total	
Siempre	5	12	6%	8	4%	12	6%	14	7%	15	7%	12	5,70%
Casi siempre	4	51	24%	14	7%	46	21%	32	15%	32	15%	35	16,36%
Algunas veces	3	56	26%	34	16%	51	24%	81	38%	67	31%	58	27,01%
Rara vez	2	91	43%	71	33%	99	46%	84	39%	96	45%	88	41,21%
Nunca	1	4	2%	87	41%	6	3%	3	1%	4	2%	21	9,72%
Total		214	100%	214	100%	214	100%	214	100%	214	100%	214	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores “Arca Ecuador S.A.” Km 10 ½ vía a la costa

Elaborado por: las autoras (2017)

Figura 14. Evaluación global del Factor Liderazgo



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores “Arca Ecuador S.A.” Km 10 ½ vía a la costa
Elaborado por: las autoras (2017)

Análisis: En el factor de liderazgo; en su totalidad máxima el 41% consideran que rara vez el Jefe inmediato posee liderazgo, el 27% señalan que algunas veces cumplen los objetivos y metas de un líder, con un bajo porcentaje entre 16% y el 6% indican que siempre y casi siempre lo poseen, mientras que el 10% manifiestan no poseer liderazgo.

Como conclusión el factor de liderazgo se encuentra en un nivel bajo que no cumplen con las expectativas de un verdadero líder, en donde éste gestiona actividades con un inadecuado nivel de exigencia en lugar de liderar a los colaboradores. No consiguen guiar los intereses y capacidades individuales de la forma que mejor contribuyan sus objetivos. Se contempla una falta de liderazgo de lo que se podría generar cambios de Jefaturas.

Tabla 15. Tabulación de Resultados del Factor Relaciones Interpersonales

Categorías	Escala	¿Cree que usted y sus compañeros son unidos y se llevan bien?		¿Piensa usted que hay una buena colaboración entre los diferentes departamentos ?		¿Cree usted que las relaciones de trabajo entre compañeros y jefes son muy buenas?		¿Considera usted que todas las personas reciben buen trato independientemente de su posición jerárquica?		Total	
Siempre	5	65	30%	19	9%	59	28%	53	25%	49	22,90%
Casi siempre	4	51	24%	59	28%	62	29%	66	31%	60	27,80%
Algunas veces	3	76	36%	60	28%	66	31%	66	31%	67	31,31%
Rara vez	2	19	9%	73	34%	19	9%	22	10%	33	15,54%
Nunca	1	3	1%	3	1%	8	4%	7	3%	5	2,45%
Total		214	100%	214	100%	214	100%	214	100%	214	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores “Arca Ecuador S.A.” Km 10 ½ vía a la costa
Elaborado por: las autoras (2017)

Figura 15. Evaluación global del Factor Relaciones Interpersonales



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores “Arca Ecuador S.A.” Km 10 ½ vía a la costa
Elaborado por: las autoras (2017)

Análisis: En el factor de relaciones interpersonales; en su totalidad máxima el 31% consideran que algunas veces existe la unión, cooperación entre las demás áreas, buen trato entre compañeros y Jefes. A 4 puntos de diferencia porcentual entre el 28% y 23% indican que casi

siempre el 28% consideran que existe compañerismo, cooperación entre las demás áreas, buen trato entre compañeros y Jefes y el 23% señalan que siempre existen comprensión, apoyo y buen trato, mientras que el 16% indican que rara vez existe buenas relaciones hacia las personas entre Jefes y compañeros, buen trato y unión, con nivel demasiado bajo el 2% manifiesta no tener buenas relaciones, no existe el buen trato, ni la unión.

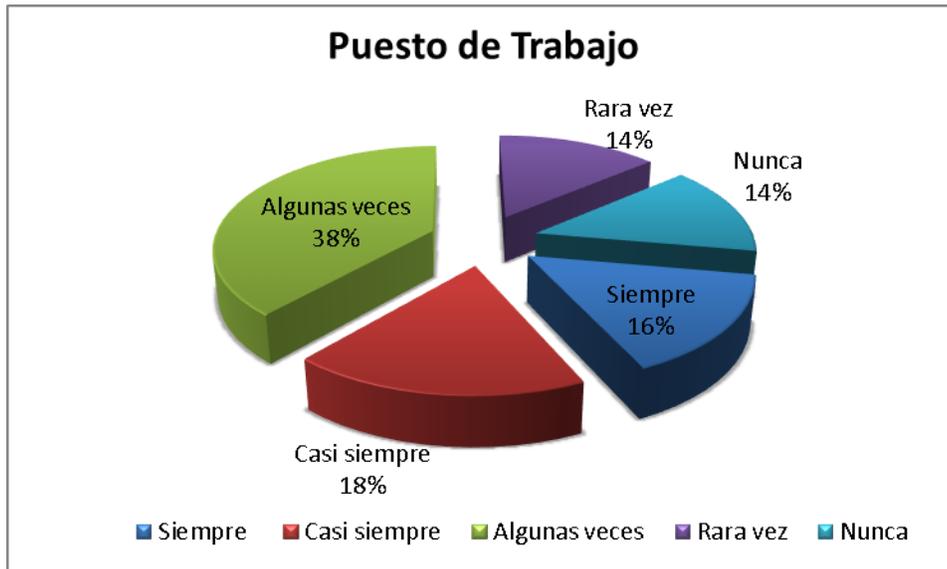
Como conclusión el factor de relaciones interpersonales se encuentra en un nivel poco aceptable de existir buenas relaciones interpersonales, ya sea con los compañeros o superiores se debe mantener una buena relación porque permitirá trabajar en un entorno más sano y de progreso, pero cuando no existe un buen trato en que los Jefes y compañeros resultan ser descortés, sin colaboración, ni unión entre ellos o entre departamentos correrá el riesgo de empeorar la situación en no garantizar resultados positivos que se esperan alcanzar en la empresa, y eso es lo que se contempla por partes en este factor sobre todo en el trato hacia las personas y la falta de cooperación entre departamentos de lo que podría generar la poca importancia de dar un buen servicio entre clientes internos o externos.

Tabla 16. Tabulación de Resultados del Factor Puesto de Trabajo

Categorías	Escala	¿Considera usted que su trabajo es reconocido y valorado?		¿De mi buen desempeño depende mi permanencia en el puesto?		¿La permanencia en el puesto depende de preferencias personales?		Total	
Siempre	5	37	17%	24	11%	39	18%	33	15,58%
Casi siempre	4	24	11%	38	18%	56	26%	39	18,38%
Algunas veces	3	43	20%	144	67%	58	27%	82	38,16%
Rara vez	2	68	32%	6	3%	15	7%	30	13,86%
Nunca	1	42	20%	2	1%	46	21%	30	14,02%
Total		214	100%	214	100%	214	100%	214	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores “Arca Ecuador S.A.” Km 10 ½ vía a la costa
Elaborado por: las autoras (2017)

Figura 16. Evaluación global del Factor Puesto de Trabajo



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores “Arca Ecuador S.A.” Km 10 ½ vía a la costa
Elaborado por: las autoras (2017)

Análisis: En el factor puesto de trabajo, en su totalidad máxima el 38% consideran que algunas veces el trabajo es reconocido y valorado, y que habita muchas preferencias personales para poder ascender a un cargo. Una diferencia mínima entre el 16% y 18% con porcentajes muy bajos señalan que siempre y casi siempre su trabajo es valorado existiendo preferencias personales y que de su buen desempeño depende su permanencia en el puesto. Mientras que un 14% señala que rara vez y un 14% manifiesta que jamás lo cumplen o lo niegan en su totalidad.

Como conclusión el factor de puesto de trabajo se encuentra en un nivel poco aceptable donde los colaboradores manifiestan que su trabajo no es tanto valorado y reconocido. Es importante que ellos perciban que su trabajo es valorado y reconocido por su Jefe por lo que se sentirían motivados. Por otra parte su permanencia en el puesto depende de su buen desempeño por lo que en este caso si no lo tuviera se podría generar un despido.

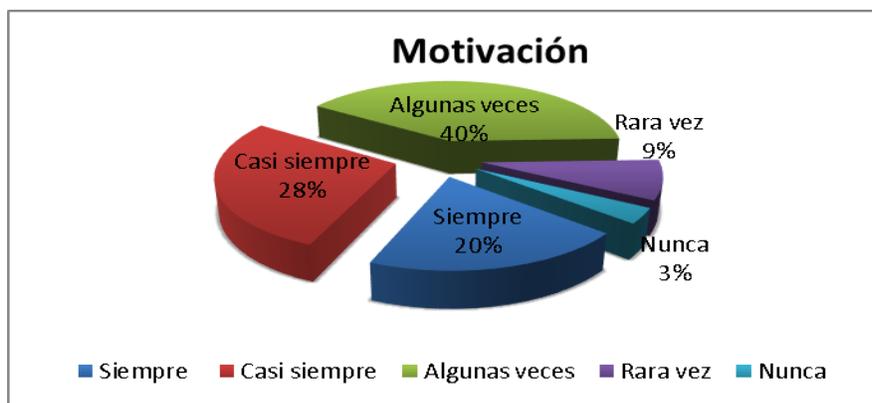
Además se contempla que también la permanencia en el puesto depende de preferencias personales, cosa que no debería de existir en las empresas sino igualdad para todos donde los colaboradores sean ascendidos o permanezcan en el puesto por su gran eficiencia y no por preferencias.

Tabla 17. Tabulación de Resultados del Factor Motivación

Categorías	Escala	¿Cree que su actual puesto de trabajo le brinda motivación y satisfacción laboral?		¿Considera que la Empresa le brinda la oportunidad de crecer profesionalmente?		¿Durante el último año ha tenido oportunidades de aprender y desarrollarse en su trabajo?		Total	
Siempre	5	46	21%	37	17%	46	21%	43	20,09%
Casi siempre	4	62	29%	59	28%	58	27%	60	27,88%
Algunas veces	3	82	38%	97	45%	80	37%	86	40,34%
Rara vez	2	19	9%	16	7%	18	8%	18	8,26%
Nunca	1	5	2%	5	2%	12	6%	7	3,43%
Total		214	100%	214	100%	214	100%	214	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores “Arca Ecuador S.A.” Km 10 ½ vía a la costa
Elaborado por: las autoras (2017)

Figura 17. Evaluación global del Factor Motivación



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores “Arca Ecuador S.A.” Km 10 ½ vía a la costa
Elaborado por: las autoras (2017)

Análisis: En el factor de motivación; en su totalidad máxima el 40% consideran que algunas veces el puesto de trabajo y la empresa les brinda motivación, satisfacción laboral y la oportunidad de crecer y desarrollarse profesionalmente.

Mientras que entre un 28% y 20% señalan que casi siempre el 28% la empresa les brinda motivación, satisfacción laboral y la oportunidad de crecer, desarrollarse profesionalmente de igual manera el 20% indican que siempre se percibe motivación en la empresa, finalmente el 9% considera que rara vez la empresa les brinda motivación, satisfacción laboral y la oportunidad de crecer, desarrollarse profesionalmente y por lo contrario un 3% aseguran que la empresa no les brindan motivación, satisfacción laboral y la oportunidad de crecer y desarrollarse profesionalmente.

Como conclusión el factor de motivación se encuentra en un nivel poco aceptable de que la empresa y su trabajo les brinden pocas oportunidades de aprender, crecer profesionalmente, motivación y satisfacción a través del tiempo.

Debemos recalcar que la motivación es de vital importancia que se considere en la empresa al momento de desarrollar las actividades ya que si en la empresa existiría siempre motivación aumentaría el rendimiento de los colaboradores. Al sentirse considerados, respetados, valorados como personas, de que sientan que la tarea que están realizando es importante para ellos y el empleador, de que nos brindan oportunidades para crecer entonces podemos decir que existe completa motivación al tener motivación sentiríamos satisfacción laboral.

Tabla 18. Tabulación de Resultados del Factor Reconocimiento

Categorías	Escala	¿Cuándo realiza una labor bien hecha por su gran esfuerzo, recibe algún tipo de reconocimiento por parte de su jefe como estímulo, agradecimiento o felicitaciones?		¿Considera que cuando su superior reconoce su desempeño lo hace de igual manera para todos y sin algún tipo de privilegio?		Total	
Siempre	5	21	10%	19	9%	20	9,35%
Casi siempre	4	31	14%	24	11%	28	12,85%
Algunas veces	3	51	24%	46	21%	49	22,66%
Rara vez	2	53	25%	57	27%	55	25,70%
Nunca	1	58	27%	68	32%	63	29,44%
Total		214	100%	214	100%	214	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores “Arca Ecuador S.A.” Km 10 ½ vía a la costa
Elaborado por: las autoras (2017)

Figura 18. Evaluación global del Factor Reconocimiento



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores “Arca Ecuador S.A.” Km 10 ½ vía a la costa
Elaborado por: las autoras (2017)

Análisis: En el factor de reconocimiento; en su totalidad máxima el 29% han considerado que no hay algún tipo de reconocimiento y que su superior no reconoce el desempeño de todos y que en su mayor parte existen privilegios. El 26% indica que rara vez existen reconocimientos y el 23% solo algunas veces, mientras que con unos porcentajes demasiados bajos del 13% y

9% señalan que el 13% casi siempre hay reconocimientos y el 9% indican que siempre los hay.

Como conclusión el factor de reconocimiento se encuentra en un nivel demasiado bajo, se contempla la falta de reconocimientos hacia los colaboradores donde los superiores no cumplen con las expectativas de reconocerlos o incentivarlos por su esfuerzo individual, incluso aunque estén satisfechos con su trabajo, sin recibir ningún tipo de valoración por parte del equipo esto acabaría desmotivándolos hasta causar estrés y su rendimiento laboral disminuiría.

Tabla 19. Tabulación de Resultados del Factor Comunicación

Categorías	Escala	¿Considera usted que en la empresa existe buena comunicación de arriba abajo entre jefes y colaboradores?		¿Considera usted que en la empresa su jefe o supervisores escuchan las opiniones y sugerencias de los colaboradores?		¿Se realizan reuniones periódicas para compartir y discutir las necesidades que tienen las personas en el trabajo?		Total	
Siempre	5	57	27%	34	16%	49	23%	47	21,81%
Casi siempre	4	48	22%	52	24%	47	22%	49	22,90%
Algunas veces	3	73	34%	58	27%	86	40%	72	33,80%
Rara vez	2	27	13%	61	29%	27	13%	38	17,91%
Nunca	1	9	4%	9	4%	5	2%	8	3,58%
Total		214	100%	214	100%	214	100%	214	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores “Arca Ecuador S.A.” Km 10 ½ vía a la costa
Elaborado por: las autoras (2017)

Figura 19. Evaluación global del Factor Comunicación



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores “Arca Ecuador S.A.” Km 10 ½ vía a la costa
Elaborado por: las autoras (2017)

Análisis: En el factor de comunicación; en su totalidad máxima el 33% consideran que algunas veces existe buena comunicación entre jefes y colaboradores y que las opiniones son escuchadas por los superiores, considerando las reuniones que se realizan para las necesidades de los colaboradores. Con un punto de diferencia entre el 23% y 22% señalan que casi siempre el 23% existe buena comunicación entre jefes y colaboradores y que las opiniones son escuchadas por los superiores, considerando las reuniones que se realizan para las necesidades de los colaboradores y un 22% indican que siempre de igual manera. Con un porcentaje bajo del 18% manifiestan que rara vez existe una buena comunicación entre ellos y que sus ideas son escuchadas y que periódicamente realizan reuniones para las necesidades de los colaboradores. Finalmente un 4% considera que no existe comunicación entre jefes y compañeros, sus opiniones y sugerencias no son escuchadas, y no se realizan reuniones para las necesidades de los colaboradores.

Como conclusión el factor de comunicación se encuentra en un nivel poco aceptable de que exista algunas veces buena comunicación entre jefes y compañeros de arriba abajo, esto permitiría conocer las necesidades de los miembros de la empresa y sus clientes, por eso es importante que se realicen las reuniones para compartir y discutir las necesidades que tienen las personas en el trabajo, a través de sus opiniones y sugerencias de ellos que en el transcurso

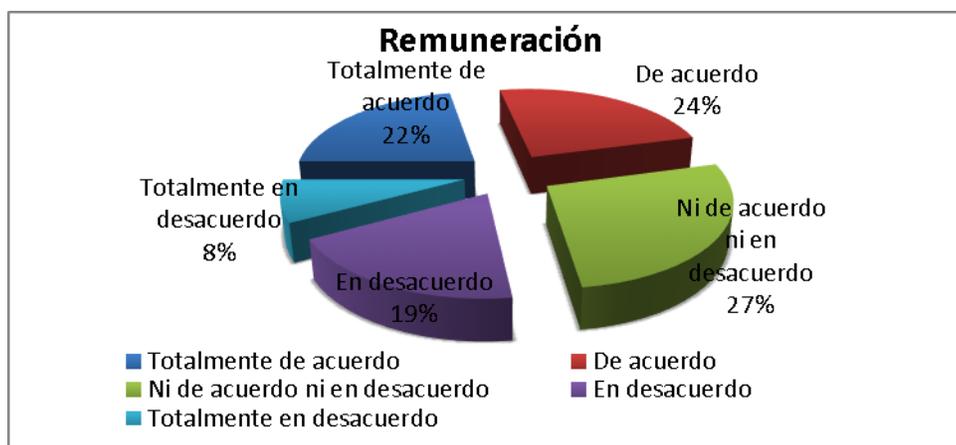
del trabajo hayan sido escuchadas por sus jefes o superiores. Es de suma importancia mantener siempre una buena comunicación con los demás porque les llevará al éxito en todos los aspectos.

Tabla 20. Tabulación de Resultados del Factor Remuneración

Categorías	Escala	¿Piensa usted que su trabajo está bien remunerado?		¿Piensa usted que su remuneración está acorde a su preparación profesional y experiencia?		¿Piensa usted que su remuneración, está acorde con las responsabilidades de su cargo?		Total	
Totalmente de acuerdo	5	44	21%	55	26%	41	19%	47	21,81%
De acuerdo	4	51	24%	53	25%	48	22%	51	23,68%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	68	32%	58	27%	49	23%	58	27,26%
En desacuerdo	2	29	14%	36	17%	59	28%	41	19,31%
Totalmente en desacuerdo	1	22	10%	12	6%	17	8%	17	7,94%
Total		214	100%	214	100%	214	100%	214	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores “Arca Ecuador S.A.” Km 10 ½ vía a la costa
Elaborado por: las autoras (2017)

Figura 20. Evaluación global del Factor Remuneración



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores “Arca Ecuador S.A.” Km 10 ½ vía a la costa
Elaborado por: las autoras (2017)

Análisis: En el factor de remuneración; en su totalidad máxima el 27% consideran no estar de acuerdo ni desacuerdo que su trabajo sea bien remunerado, en estar acorde con su preparación profesional y experiencia y también con las responsabilidades de su cargo. A dos puntos de diferencia porcentual entre el 24% y 22% señalan que el 24% están de acuerdo que su trabajo es bien remunerado, en estar acorde con su preparación profesional y experiencia y también con las responsabilidades de su cargo, y de igual manera un 22% están totalmente de acuerdo indicando que su trabajo es bien remunerado, está acorde con la experiencia, profesión y con las responsabilidades de su cargo. Mientras que el 19% están en desacuerdo y un 8% manifiestan estar totalmente en desacuerdo de que no son bien remunerados, en que no está acorde con la experiencia, profesión y con las responsabilidades de su cargo.

Como conclusión el factor de remuneración se encuentra en un nivel neutral donde los encuestados han tenido indecisión o imparcialidad sobre la remuneración, se contempla que algunos colaboradores tendrían muchas responsabilidades ganando poco y otros con menos responsabilidades ganando mas, de igual manera para los que tienen experiencia y son profesionales ganando menos. Debería considerarse el profesionalismo y su esfuerzo individual ganando una remuneración digna que a la vez también nos motive a trabajar satisfactoriamente.

3.1.5.2. Conclusión general del clima laboral

Según el resultado global que arroja las encuestas de Evaluación del Clima Laboral que se le ha realizado a los 214 colaboradores de la Empresa “Arca Ecuador S.A” ubicada en la ciudad de Guayaquil Km 10 ½ vía a la costa, nos da a entender lo siguiente.

Factor de Sentido de Pertenencia:

El 39% de los colaboradores consideran sentirse un poco a gusto con su trayectoria en la empresa y estabilidad adquirida. Con un porcentaje alto del 26% indica que se perciben escasa satisfacción y estabilidad. Los colaboradores al sentirse insatisfechos e inestables por tal motivo no rendirían a un nivel aceptable como se espera

Factor de Liderazgo:

El 41% de los colaboradores consideran que no cumplen con las expectativas de un verdadero líder porque no escuchan sus opiniones ni da soluciones a los inconvenientes que se presentan del día a día en la jornada laboral y 27% muy bajo estiman que las cumplen, lo que podemos decir que esto puede ser una de las causas que se realizan cambios de jefaturas cada año.

Factor de Relaciones Interpersonales:

El 31% de los colaboradores se encuentra en un nivel poco aceptable de que no siempre existe cooperación entre las demás áreas y compañerismo, comunicación de lo que podría generar la poca importancia de dar un buen servicio a los clientes internos o externos y un tanto 28% consideran que la empresa posee relaciones interpersonales un poco favorables.

Lo que puede originar en no mantener buenas relaciones es empeorar la situación garantizando resultados negativos.

El Factor Puesto de Trabajo:

El 38% de los colaboradores manifiestan que Algunas veces el trabajo es reconocido y valorado. Además se contempla que la permanencia en el puesto depende mucho de preferencias personales para poder ascender a un cargo y que de su buen desempeño también depende su permanencia y un 18% muy bajo lo consideran que casi siempre dependen de su permanencia considerando un trabajo valorado y reconocido. Cabe recalcar que la motivación es muy importante que sientan los colaboradores para que el rendimiento aumente y así se optará por un buen desempeño y que debería de existir igualdad para todos donde los colaboradores sean rotados o ascendidos por su gran eficiencia y no por preferencias.

El Factor de Motivación:

El 40 % de los colaboradores con un nivel poco aceptable consideran que algunas veces el puesto de trabajo y la empresa les brindan motivación, satisfacción laboral y la oportunidad de crecer y desarrollarse profesionalmente y el 28% con un nivel aceptable pero con un

porcentaje bajo manifiestan que casi siempre se sienten motivados y satisfechos. Lo que se percibe es la desmotivación de los colaboradores que podría ser por la falta de consideración de la empresa y falta de atención del cliente interno y jefe inmediato. Debemos tomar en cuenta que al tener motivación sentirán satisfacción laboral dentro y fuera de la empresa.

El Factor de Reconocimiento:

El 29% de los colaboradores han considerado que no hay algún tipo de reconocimiento y que su superior no reconoce el desempeño de todos y que en su mayor parte existe privilegios, y un 26% se estima la falta de reconocimiento muy escaso con privilegios para algunos. Cabe recalcar que los superiores no cumplen con las expectativas de reconocerlos o incentivarlos por su esfuerzo individual, este factor va de la mano con la desmotivación

El Factor de Comunicación:

El 33% de los colaboradores indican que falta mejorar la comunicación entre jefe y colaboradores de arriba abajo, por tal motivo no se llega a los resultados esperados, y un 23% señala que existe comunicación aceptable entre ambos, por eso es importante que se realicen reuniones de equipo primario para compartir las necesidades que tienen los colaboradores y que se mantenga el diálogo entre los mismos porque les llevará al éxito en todos los aspectos.

El Factor de Remuneración:

El 27 % de los encuestados están en un status neutral han tenido indecisión o imparcialidad sobre la remuneración, se contempla que algunos colaboradores tendrían muchas responsabilidades ganando poco y otros con menos responsabilidades ganando más, y un 24% están de acuerdo que su trabajo es bien remunerado, en estar acorde con su preparación profesional y experiencia y también con las responsabilidades de su cargo

Debería considerarse el profesionalismo y su esfuerzo individual ganando una remuneración digna que a la vez también nos motive a trabajar satisfactoriamente.

El Factor Condiciones Laborales:

El 45% de los colaboradores considera en buenas condiciones la infraestructura y limpieza del edificio generando un ambiente de trabajo adecuado y un 31% señala que el edificio refleja un ambiente limpio y adecuado, por lo que la empresa podría desarrollarse efectivamente al percibir un ambiente agradable.

El Factor de Creatividad e Iniciativa:

El 39 % de los colaboradores toman sus decisiones e iniciativa propia y que sus actividades constantemente son variadas donde demuestran la eficiencia de muchas responsabilidades y un 27% aceptable lo consideran afirmativo. Cabe recalcar que el exceso de actividades podría ocasionar estrés o agotamiento lo que podría disminuir su rendimiento en ciertas ocasiones.

La situación actual que se percibe en la empresa con un 36% global de clima laboral según los resultados de la técnica de encuesta, se contempla que para los colaboradores es importante que el cambio empiece en las jefaturas, manteniendo liderazgo para que entonces se pueda ver un cambio en el personal y por ende en el clima laboral, ya que debido a la poca colaboración entre departamentos, o las injusticias o preferencias que perciben con ciertas personas y departamentos, han generado que la comunicación entre colaboradores no fluya correctamente. El tema de reconocimientos arrojando un nivel negativo como señalan los colaboradores en la encuesta, es un tema preocupante que desmotiva al personal, ya que el mismo es una herramienta fundamental para que los colaboradores se encuentren a gusto en su trabajo y mejoren su rendimiento.

3.1.6. Resultados y análisis de la entrevista

Tabla 21. Entrevista al Jefe Administrativo

<p>1. ¿Considera usted que el clima y la satisfacción laboral influye sobre el desempeño de los colaboradores? ¿Por qué?</p>	<p>2. ¿Cómo percibe el conocimiento y grado de aprendizaje de sus colaboradores?</p>	<p>3. ¿Considera usted que los colaboradores tiene la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios de la organización, oportunidades del entorno y ejecutando los procesos de trabajo con los altos estándares de calidad? ¿Por qué?</p>	<p>4. ¿De qué manera se motiva al desempeño de sus colaboradores?</p>	<p>5. ¿Cree usted que influye las condiciones laborales en que trabajan sus colaboradores en el rendimiento? ¿Por qué?</p>
<p>Si, el lugar donde uno trabaja tiene mucho que ver, es muy gratificante laborar en un lugar limpio, ordenado y que se trabaje en equipo.</p>	<p>El grado de conocimiento de los colaboradores es mayor y de igual manera su compromiso</p>	<p>Claro, se adaptan rápidamente a los cambios de la organización en relación al área de trabajo, por las exigencias que amerita la empresa ya que se trabaja a presión.</p>	<p>Los objetivos que se proponen a los colaboradores tienen que ser alcanzables y siempre reconocer sus logros.</p>	<p>Claro que si, el lugar influye bastante porque le da sentido de pertenencia y el compromiso es mayor.</p>
<p>6. ¿Considera usted que sus colaboradores cumplen eficazmente las tareas encomendadas a su cargo? ¿Por qué?</p>	<p>7. ¿Se encuentra satisfecho con el desempeño de los colaboradores a su cargo? ¿Por qué?</p>	<p>8. ¿Qué oportunidades para el crecimiento profesional brindan a sus colaboradores dentro de la empresa?</p>	<p>9. ¿Considera usted que sus colaboradores valoran y entienden a los clientes externos e internos, proporcionándoles soluciones oportunas? ¿Por qué?</p>	<p>10. ¿Considera que es importante el desarrollo de estrategias, así como su medición y evaluación? ¿Por qué?</p>
<p>Sí, porque existen indicadores que miden nuestra labor diaria.</p>	<p>Sí, porque en ciertas ocasiones se han alcanzado logros importantes.</p>	<p>El acompañamiento que se le da al colaborador el apoyo para las tomas de decisiones.</p>	<p>Sí, porque nuestro sentido de ser es darle servicio tanto al cliente interno y externo.</p>	<p>Sí, todo resultado que se mide se puede tomar las respectivas mejoras para llegar al objetivo.</p>

Elaborado por: las autoras (2017)

Tabla 22. Entrevista al Jefe de Bodega

ENTREVISTA AL JEFE DE BODEGA DE PRODUCTO TERMINADO					
1. ¿Considera usted que el clima y la satisfacción laboral influye sobre el desempeño de los colaboradores? ¿Por qué?	2. ¿Cómo percibe el conocimiento y grado de aprendizaje de sus colaboradores?	3. ¿Considera usted que los colaboradores tiene la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios de la organización, oportunidades del entorno y ejecutando los procesos de trabajo con los altos estándares de calidad? ¿Por qué?	4. ¿De qué manera se motiva al desempeño de sus colaboradores?	5. ¿Cree usted que influye las condiciones laborales en que trabajan sus colaboradores en el rendimiento? ¿Por qué?	6. ¿Considera usted que sus colaboradores cumplen eficazmente las tareas encomendadas a su cargo? ¿Por qué?
<p>Afirmativo. Los colaboradores que hacen lo que les gusta o que descubren en el camino laboral que lo que están haciendo les genera satisfacción y sumado a esto son dirigidos de manera respetuosa, retroalimentándolos sobre sus fortalezas y sus oportunidades, recibiendo reconocimientos cuando hacen las cosas muy bien o consejos cuando tienen cosas que mejorar, se van a sentir que están liberados en un buen clima laboral y eso genera mejor desempeño y sentido de pertenencia.</p>	<p>El conocimiento de los colaboradores de bodega de producto terminado es muy bueno por los años que tienen dentro del área. Se especializan en funciones diferentes por la facilidad que se les da de aprender lo que deseen.</p>	<p>Afirmativo. Todo el personal que tiene muchos años, son los que se han adaptado al ritmo fuerte de trabajo y los han ingresado en los últimos tres años también, ya que pasan por un proceso de aprendizaje donde se les refuerza las veces que sea necesario sus dudas hasta que estén listos para desempeñar las funciones designadas.</p> <p>Desde el proceso de selección ya se les va indicando como es el trabajo, las exigencias de la compañía con respecto a la calidad de su trabajo y la orientación al cliente interno y externo.</p>	<p>Se los motiva reconociendo su buen trabajo en base a los resultados de los indicadores ya sea de manera escrita, verbal o haciendo grupos de trabajo para que compartan experiencias con los demás de cómo logro buenos resultados. Otra manera impulsarlos a aprender otras funciones para que su conocimiento sea más amplio.</p>	<p>Si influye, pero al principio hasta que se adaptan. Como área operativa estamos encaminados a adaptarnos a las dificultades o limitantes que hemos tenido hasta poner en práctica manera de hacer el trabajo de mejor manera y subir el rendimiento acorde a las exigencias de la compañía.</p>	<p>En la mayoría de los casos si cumplen con las tareas encomendadas ya que tienen mucha experiencia y saben sobrellevar las dificultades del día a día.</p>

<p>7. ¿Se encuentra satisfecho con el desempeño de los colaboradores a su cargo? ¿Por qué?</p>	<p>8. ¿Qué oportunidades para el crecimiento profesional brindan a sus colaboradores dentro de la empresa?</p>	<p>9. ¿Considera usted que sus colaboradores valoran y entienden a los clientes externos e internos, proporcionándoles soluciones oportunas? ¿Por qué?</p>	<p>10. ¿Considera que es importante el desarrollo de estrategias, así como su medición y evaluación? ¿Por qué?</p>
<p>Si me siento satisfecho, pues he aprendido mucho de su experiencia y siendo crítico los he ayudado a mejorar en su desempeño basado en el trabajo de equipo que tienen y en la preocupación por llegar a sus indicadores de desempeño.</p>	<p>Se los motiva a seguir estudiando a los que desean hacerlo. Actualmente lo hacen 3 colaboradores ya que se les explica el potencial que tienen para otros cargos.</p>	<p>Afirmativo, ya que tienen muy presente uno de los valores de la compañía que como área operativa debemos estar listos para dar soluciones y atender a nuestros clientes internos y externos.</p>	<p>Afirmativo, ya que lo que no se mide no se puede mejorar. Siempre hay que compararse con él o los mejores para hacer estrategias o emular prácticas que te hagan ser más eficiente y productivo. Es parte de la cultura de la empresa, la cual la tenemos presente a diario.</p>

Elaborado por: las autoras (2017)

Tabla 23. Entrevista al Jefe de Ventas

<p>1. ¿Considera usted que el clima y la satisfacción laboral influye sobre el desempeño de los colaboradores? ¿Por qué?</p>	<p>2. ¿Cómo percibe el conocimiento y grado de aprendizaje de sus colaboradores?</p>	<p>3. ¿Considera usted que los colaboradores tiene la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios de la organización, oportunidades del entorno y ejecutando los procesos de trabajo con los altos estándares de calidad? ¿Por qué?</p>	<p>4. ¿De qué manera se motiva al desempeño de sus colaboradores?</p>	<p>5. ¿Cree usted que influye las condiciones laborales en que trabajan sus colaboradores en el rendimiento? ¿Por qué?</p>
<p>Si, influye por la motivación que debe de existir en todo momento.</p>	<p>Es un conocimiento y grado que debe ser reforzado a : Nivel medio = Muchas oportunidades.</p>	<p>Si se lo propone claro que si porque considera que tienen la capacidad y las ganas para lograrlo.</p>	<p>Extendiéndole todo el apoyo, mostrarle lo importante que son para nosotros.</p>	<p>Por supuesto, las condiciones en todo aspecto deben ser las mejores ya que si el ambiente es acogedor los resultados seran favorables.</p>
<p>6. ¿Considera usted que sus colaboradores cumplen eficazmente las tareas encomendadas a su cargo? ¿Por qué?</p>	<p>7. ¿Se encuentra satisfecho con el desempeño de los colaboradores a su cargo? ¿Por qué?</p>	<p>8. ¿Qué oportunidades para el crecimiento profesional brindan a sus colaboradores dentro de la empresa?</p>	<p>9. ¿Considera usted que sus colaboradores valoran y entienden a los clientes externos e internos, proporcionándoles soluciones oportunas? ¿Por qué?</p>	<p>10. ¿Considera que es importante el desarrollo de estrategias, así como su medición y evaluación? ¿Por qué?</p>
<p>Si las cumple a cabalidad porque les gusta lo que hacen.</p>	<p>Hay muchas cosas que mejorar y trabajar con la parte de supervisión, se los medirá en los próximos meses.</p>	<p>La compañía es una de las mejores en ese sentido ya que evalua a cada persona obteniendo los resultados y estos son tomados en cuenta para escalar y ascender.</p>	<p>Somos delicados a dar soluciones dentro y fuera de la empresa y considero que no carecemos de esta virtud.</p>	<p>Las estrategias son aquellas que nos permiten lograr objetivos. La evaluacion y medicion nos permite dos cosas : ✓ Darnos cuenta que oportunidades tenemos de aprender. ✓ Ser tomados en cuenta para otras responsabilidades</p>

Elaborado por: las autoras (2017)

3.1.6.1. Análisis general de entrevistas

Desde el punto de vista de cada jefatura de Administrativo, Logística y Ventas indican que el clima laboral influye sobre el desempeño de los colaboradores. Lo que se puede analizar es si existe un clima laboral no agradable daría por resultado, un rendimiento bajo, por el contrario si el clima laboral es agradable el rendimiento de los colaboradores sería alto, un buen clima laboral genera mejor desempeño, lo que originaría satisfacción laboral.

El conocimiento y grado de aprendizaje se encuentra en un nivel medio aceptable lo que se determina que tendría que reforzar sus conocimientos, llenar los pequeños vacíos que poseen los colaboradores para que genere resultado positivo producto del impacto de una enseñanza con un enfoque profundo.

A pesar que se los reconoce moralmente por su buen trabajo de manera escrita o verbal dándoles el apoyo necesario, esto no sería suficiente, deberían tomar en cuenta motivando además con algún incentivo económico.

Primeramente en las jefaturas tiene que existir un cambio positivo y real, para motivarlos a trabajar con ánimo y no únicamente con presiones para cumplir los objetivos por miedo a sanciones.

En conclusión todo viene de las jefaturas, lo bueno y lo malo de la empresa depende mucho de la influencia de los líderes, en lo cual se debería de trabajar para pulir temas de motivación, y que las exigencias por parte de los Jefes no sean tan rígidas en la que los colaboradores sentirían agotamiento lo que causaría estrés y como resultado un bajo rendimiento.

Capítulo IV

Propuesta

4.1. Tema

Planificación estratégica del clima laboral de la empresa Arca Ecuador S.A. de la ciudad de Guayaquil, Km 10 ½ Vía la Costa.

4.2. Objetivo de la propuesta

Elaborar un plan estratégico para mejorar el clima laboral de los colaboradores de la empresa Arca Ecuador S.A. de la ciudad de Guayaquil, Km 10 ½ Vía la Costa.

4.3. Alcance de la Investigación

La investigación se llevó a cabo tomando en cuenta como población a todo el personal que labora en el CEDI de la Empresa “Arca Ecuador S.A” de la ciudad de Guayaquil, Km 10 ½ Vía la Costa. Se analizó el clima laboral de los colaboradores a través de una encuesta y el punto de vista de los Jefes con respecto al desempeño a través de la entrevista.

Considerando todos los resultados para el análisis y proceder con el desarrollo del plan estratégico para mejorar el clima laboral.

4.4. Antecedentes del CEDI “Arca Ecuador S.A.” de la ciudad de Guayaquil

“Arca Ecuador S.A” es una empresa orientada al éxito y a los resultados, pero también al desarrollo sustentable y a la ética, todas sus acciones están guiadas por un cuerpo de principios y valores que son la esencia de una cultura organizacional.

El CEDI (Centro de Distribución) “Arca Ecuador S.A” donde se realiza el presente proyecto de investigación se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil Km 10 ½ vía a la costa, se dedica a la distribución y comercialización de bebidas gaseosas, no gaseosas, naturales, e isotónicas para consumo humano. Fue creada en el año 2009, está conformado por los departamentos de Capital Humano, Administrativo, Distribución, Logístico y Comercial.

Hasta la Agencia llegan de las plantas de producción de ARCA los diferentes productos para ser distribuidos en toda la provincia del Guayas, en diferentes frecuencias de visita a los clientes. Cuenta con un área de oficinas administrativas, un galpón para bodega y un patio de operaciones. Las instalaciones han sido construidas con paredes de bloque y cemento, pisos adoquinados y de concreto y techos de stell panel y losa.

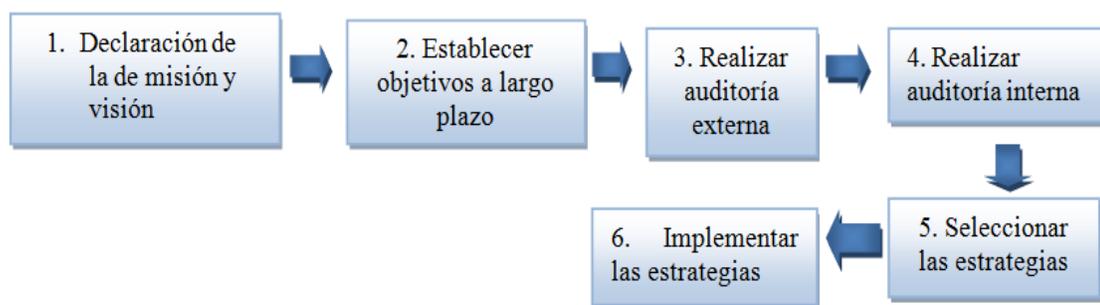
La mayor parte de personal que labora para esta agencia realiza funciones de venta fuera de las instalaciones. Únicamente el personal de las áreas administrativas y bodega es el que permanece en la agencia.

El CEDI se compromete a atender las necesidades de sus clientes y consumidores, impulsados por la vocación y el deseo permanente de satisfacer y superar sus expectativas, ofreciendo un servicio de excelencia.

4.5. Esquema de la propuesta

De acuerdo a lo mencionado en el marco teórico como aporte de la investigación, se toma como referencia del autor Fred (2013), con su libro de Administración Estratégica en cual detalla el modelo integral de dirección estratégica, donde menciona los pasos de planeación estratégica, los cuales han sido considerados para estructurar la presente propuesta.

Figura 21. Esquema de la propuesta



Fuente: Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*
Elaborado por: las autoras (2017)

4.6. Diseño estratégico

4.6.1. Misión y Visión

Misión de la empresa

Generar en máximo valor para nuestros clientes, colaboradores, comunidades y accionistas, satisfaciendo en todo momento y con excelencia las expectativas de nuestros consumidores.

Visión de la empresa

Ser líderes en todas las ocasiones de consumo de bebidas y alimentos en los mercados donde participemos, de forma rentable y sustentable.

4.6.2. Valores de la empresa Arca Ecuador S.A.

Tabla 24. Valores de la empresa

Valores de Arca Ecuador S.A.	
Integridad Sustentada en respeto y justicia	Mantenemos un compromiso permanente con la verdad. Actuamos en consecuencia siendo congruentes entre lo que hacemos pensamos y decimos. Perseveramos el patrimonio de la empresa, colaboradores y comunidad. Reconocemos y aceptamos la diversidad como característica de nuestros tiempos.
Desarrollo Integral del Capital Humano	Fomentamos un ambiente de alta motivación, productividad y reconocimiento que nos impulsa hacia el éxito. Apoyamos las aspiraciones profesionales y metas personales, alentando a que cada persona decida con sus acciones cuánto desea crecer. Las oportunidades de crecimiento y desarrollo son consecuencia directa de nuestros resultados.
Sustentabilidad y Responsabilidad Social	Estamos profundamente convencidos del papel que jugamos en la transformación de nuestro entorno. En el diario quehacer asumimos el compromiso por satisfacer las necesidades actuales sin comprometer a las generaciones futuras, regidos por un Gobierno Corporativo que nos orienta a la búsqueda continua de una mejor calidad de vida para todos.
Orientación al cliente y vocación de servicio	Nos comprometemos a atender las necesidades de nuestros clientes y consumidores, impulsados por la vocación y el deseo permanente de satisfacer y superar sus expectativas, ofreciendo un servicio de excelencia.

Fuente: Arca Ecuador S.A.
Elaborado por: las autoras (2017)

4.6.3. Objetivos estratégicos de la propuesta

- ✓ Generar un clima laboral adecuado en donde los colaboradores incluyendo a las jefaturas, puedan sentirse a gusto y su rendimiento aumente.
- ✓ Mejorar la relación jefe-subordinado para que se pueda crear un ambiente de confianza, donde exista el liderazgo y de esta manera mejorar desarrollo del trabajo y actividades diarias dentro de la empresa.
- ✓ Establecer buenas bases de comunicación y trabajo en equipo, para que se pueda determinar fácilmente cuales son los problemas que se están generando y como resolverlos.
- ✓ Involucrar a todo el personal para lograr un mayor compromiso y mejorar la satisfacción laboral.

4.6.4. Informe global del clima laboral del Cedi “Arca Ecuador S.A” de Guayaquil Km 10 ½ Vía la Costa

Con un porcentaje global del 36% se ha demostrado que existe un mal clima laboral que no es agradable lo que podría afectar en el desempeño (rendimiento) de los colaboradores, por lo que genera un ambiente donde se percibe insatisfacción laboral y esto implica desarrollar un plan estratégico para mejorarlo.

Para los colaboradores es importante que el cambio empiece en las jefaturas, manteniendo liderazgo para que entonces se pueda ver un cambio en el personal y por ende en el clima laboral, ya que debido a la poca colaboración entre departamentos, o las injusticias o preferencias que perciben con ciertas personas y departamentos, han generado que la comunicación entre colaboradores no fluya correctamente. El tema de reconocimientos arrojando un nivel negativo como señalan los colaboradores en la encuesta, es un tema

preocupante que desmotiva al personal, ya que el mismo es una herramienta fundamental para que los colaboradores se encuentren a gusto en su trabajo y mejoren su rendimiento.

4.6.5. Análisis de la situación

Ambiente externo

Oportunidades

1. Fidelidad de proveedores frecuentes.
2. Adecuado sector estratégico para la venta y distribución de bebidas no alcohólicas.
3. Posicionamiento del nombre de la empresa en el mercado.
4. Productos y servicios que satisfacen las necesidades del consumidor.

Amenazas

1. El sector comercial tiene mejores planes de remuneración y planes de carrera.
2. Vías en mal estado por lo que se genera accidentes de tránsito.
3. Rutas comerciales con poca seguridad por lo que los colaboradores son víctimas de robos.
4. Cambios tecnológicos.

Ambiente interno

Fortalezas

1. Se proponen objetivos de mejoras a mediano plazo.
2. El Supervisor de Ventas tiene mucha experiencia en el campo.
3. Los clientes son atendidos con eficiencia por el personal de ventas.
4. Capacidad de iniciativa y creatividad por parte de los colaboradores.
5. Buenas condiciones de infraestructura.
6. Existencia de recursos económicos de la Empresa “Arca Ecuador” en Guayaquil km 10 ½ Vía la Costa.
7. Implementación de medidas de seguridad industrial.

Debilidades

1. Rotación de personal frecuentemente.
2. Inadecuada comunicación vertical (jefes y subalternos).
3. Falta de colaboración entre áreas de trabajo.
4. Ciertas áreas departamentales son reconocidos con bonificaciones.
5. Carencia de liderazgo hacia los subordinados.
6. Carencia de medición del desempeño a los colaboradores.

4.7. Factores claves del éxito (matrices de impacto)

4.7.1. Matriz de evaluación de factor externo (EFE)

Una vez identificados los factores externos, se procede a realizar la matriz de evaluación de factores externos para lo cual se muestra a continuación.

Tabla 25. Matriz de evaluación de factor externo (EFE)

MATRIZ EVALUACION FACTORES EXTERNOS (EFE)			
Factores determinantes del éxito	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
1. Fidelidad de proveedores frecuentes.	0,16	3	0,48
2. Adecuado sector estratégico para la venta y distribución de bebidas no alcohólicas.	0,18	4	0,72
3. Posicionamiento del nombre de la empresa en el mercado.	0,21	4	0,84
4. Productos y servicios que satisfacen las necesidades del consumidor	0,08	3	0,24
Amenazas			
1. El sector comercial tiene mejores planes de remuneración y planes de carrera.	0,15	4	0,60
2. Vías en mal estado por lo que se genera accidentes de tránsito.	0,08	3	0,24
3. Rutas comerciales con poca seguridad por lo que los colaboradores son víctimas de robos.	0,07	3	0,21
4. Cambios tecnológicos	0,07	3	0,21
TOTALES	1,00		3,54

Elaborado por: las autoras (2017)

Análisis

Se determinó como resultado ponderado 3,54 de los cuales 2,28 pertenece a las oportunidades y 1,26 a las amenazas, con una diferencia de 1,02. Esto quiere decir, que debe aprovechar las oportunidades que existen para fortalecer el crecimiento y mantenerse. Con esta ponderación total indica a su vez que la empresa está respondiendo bien a las oportunidades y amenazas existentes en su industria.

4.7.2. Matriz de evaluación de factor interno (EFI)

Una vez identificados los factores internos, se procede a realizar la matriz de evaluación de factores internos para lo cual se muestra a continuación.

Tabla 26. Matriz de evaluación de factor interno (EFI)

MATRIZ EVALUACION FACTORES INTERNOS (EFI)			
Factores determinantes del éxito	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
1. Se proponen objetivos de mejoras a mediano plazo.	0,10	4	0,40
2. El Supervisor de Ventas tiene mucha experiencia en el campo.	0,07	4	0,28
3. Los clientes son atendidos con eficiencia por el personal de ventas.	0,04	3	0,12
4. Capacidad de iniciativa y creatividad por parte de los colaboradores sobre la importancia de trabajo en equipo, valores entre otros temas para conseguir objetivos comunes.	0,05	3	0,15
5. Buenas condiciones de infraestructura.	0,05	3	0,15
6. Existencia de recursos económicos de la Empresa “Arca Ecuador” en Guayaquil km 10 ½ Vía la Costa.	0,04	3	0,12
7. Implementación de medidas de seguridad industrial.	0,04	3	0,12
Debilidades			
1. Rotación de personal frecuentemente.	0,10	1	0,10
2. Inadecuada comunicación vertical (jefes y subalternos).	0,07	2	0,14
3. Falta de colaboración entre áreas de trabajo.	0,07	2	0,14
4. Ciertas áreas departamentales son reconocidos con bonificaciones.	0,12	1	0,12
5. Carencia de liderazgo hacia los subordinados.	0,15	1	0,15
6. Carencia de medición del desempeño a los colaboradores.	0,10	1	0,10
TOTALES	1,00		2,09

Elaborado por: las autoras (2017)

Análisis

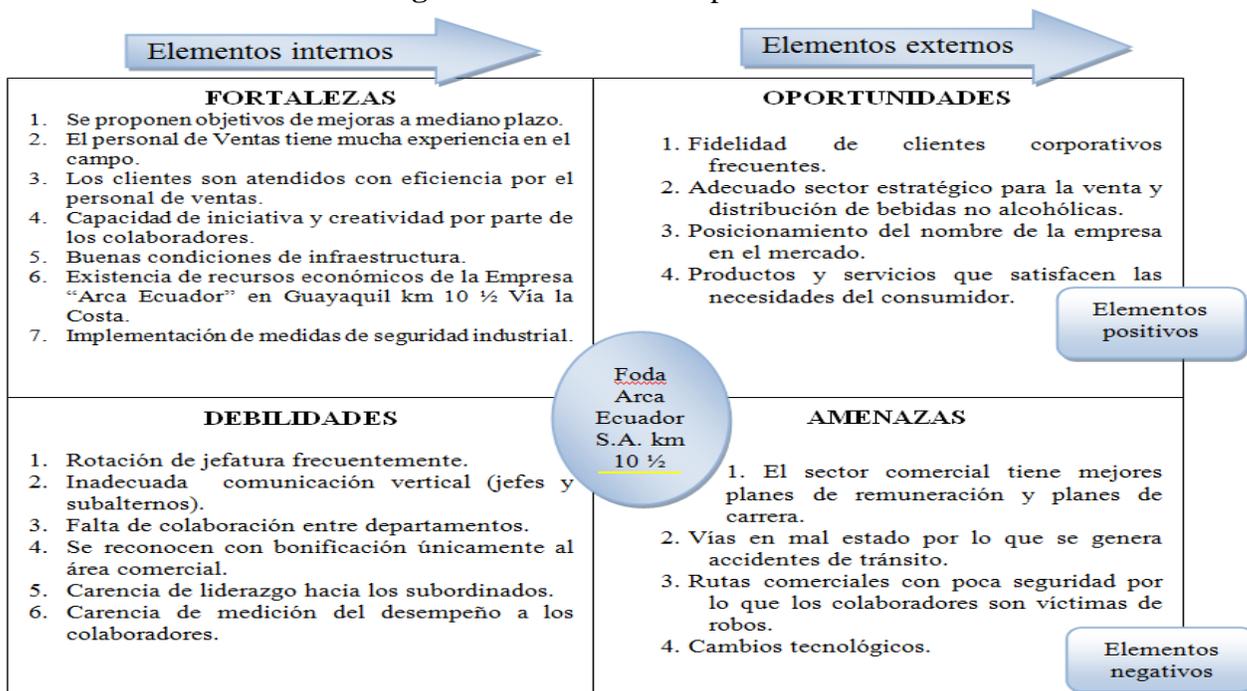
De acuerdo al resultado obtenido en la evaluación de factores internos del CEDI de la empresa Arca Ecuador S.A., sedio como resultado ponderado 2,09; siendo el 1,34 en fortalezas; mientras que en debilidades es de 0,75 con una diferencia de 0,59. Con esta ponderación total indica que la empresa posee grandes debilidades internas, esto puede dificultar en el progreso de la misma, para cual se aplicará estrategias que ayuden a mejorar dichas debilidades y de esta manera la empresa pueda lograr buenos resultados.

4.7.3. Matriz de creación de estrategias (FODA)

4.7.3.1. Selección de las estrategias

Las estrategias parten del análisis FODA realizado por las autoras; conformadas por las fortalezas de la empresa, corrigiendo las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades y detectando las amenazas externas; como se presenta a continuación.

Figura 22. Foda de la empresa



Fuente: Foda

Elaborado por: las autoras (2017)

Tabla 27. Matriz de creación de estrategias FODA

		MATRIZ DE CREACIÓN DE ESTRATEGIAS						
		FACTORES EXTERNOS						
		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			
MATRIZ FODA		O1. Fidelidad de clientes corporativos frecuentes.	O2. Adecuado sector estratégico para la venta y distribución de bebidas no alcohólicas.	O3. Posicionamiento del nombre de la empresa en el mercado.	A1. El sector comercial tiene mejores planes de remuneración y planes de carrera.	A2. Vías en mal estado por lo que se genera accidentes de tránsito.	A3. Rutas comerciales con poca seguridad por lo que los colaboradores son víctimas de robos.	
		ESTRATEGIA FO			ESTRATEGIA FA			
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	F1. Se proponen objetivos de mejoras a mediano plazo.	F1: O1: E1: Investigar los requerimientos de clientes corporativos frecuentes.			F1:A1 E3: Incentivar a los colaboradores con bonificaciones o certificados de reconocimiento como mejores colaboradores.		
		F2. El personal de Ventas tiene mucha experiencia en el campo.		F2: O2. E2: Desarrollar una guía de información de los negocios de ventas de coca cola del sector Sur.				
			ESTRATEGIA DO			ESTRATEGIA DA		
	DEBILIDADES	D1. Rotación de jefatura frecuentemente	D1: O1, O2, O3. E4: Evaluar la valoración de competencias de liderazgo					E10: Planificar reuniones con todos los departamentos para solucionar sus inquietudes.
		D3. Falta de colaboración entre áreas de trabajo.			D3: O3. E5: Mejorar la comunicación y empatía entre Departamentos para un fin común de la empresa.			
		D5. Carencia de liderazgo hacia los subordinados.	D5: O1, O2, O3. E6: Impulsar motivación laboral a los colaboradores del Cedi.					
D6. Carencia de medición del desempeño a los colaboradores		D6: O1, O2, O3. E7: Elaborar un manual de funciones para el Cedi. D6: O1, O2, O3. E8: Evaluar el desempeño laboral de los colaboradores del Cedi. D6: O1, O2, O3. E9: Establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a necesidades.						

Elaborado por: las autoras (2017)

4.8. Implementación de las estrategias

4.8.1. Matriz de desarrollo de estrategias

Tabla 28. Matriz de desarrollo de estrategias

#	Estrategias	Objetivos	Frecuencia de medición/Plazo	Responsable	Acciones a desarrollar	Presupuesto
1	Investigar los requerimientos de clientes corporativos frecuentes.	Asegurar que las necesidades de la compañía se cumplan en base al servicio que ofrece el cliente corporativo.	mensual	Jefe Administrativo	* Aplicar medidas correctivas.	S/Plan Gestión
2	Desarrollar una guía de información de los negocios de ventas de coca cola del sector Sur de Guayaquil para el personal de ventas.	Contar con información actualizada que ayude al colaborador a trabajar con eficiencia.	permanente	Jefe de Ventas	* Estructurar la información de los puntos de ventas del sector Sur para el personal de ventas.	117,00
3	Considerar a los colaboradores con incentivo salarial o certificados de reconocimiento como mejores colaboradores.	Lograr que los colaboradores se sientan a gusto al ser considerados como excelentes colaboradores.	Permanente	Jefaturas/Capital Humano	* Aplicar incentivo salarial o certificado a los colaboradores.	61.632,00
4	Evaluar la valoración de competencias de liderazgo a los Jefes de toda el Cedi.	Potenciar liderazgo influyendo en los colaboradores para generar eficiencia y eficacia.	anual	Capital Humano	*Aplicar un test de liderazgo y analizar los resultados.	S/Plan Gestión
5	Mejorar la comunicación y empatía entre Departamentos para lograr un buen funcionamiento.	Lograr el éxito estratégico de la comunicación.	permanente	Capital Humano	* Aplicar herramientas de comunicación interna según las necesidades de los miembros de la empresa.	S/Plan Gestión

6	Impulsar motivación laboral a los colaboradores del Cedi por parte de los Jefes de cada área.	Potenciar liderazgo e influir en los colaboradores para generar eficiencia y eficacia.	trimestral	Capital Humano	* Aplicar motivación laboral a través de una campaña "DEPENDENCIA DE MI"	4.280,00
7	Elaborar un manual de cargos y funciones para la Cedi.	Disponer de un manual de cargos para ejercer las funciones con efectividad.	permanente	Capital Humano	* Estructuración de manual de cargos. * Analizar las funciones de cada cargo para la respectiva evaluación del desempeño.	57,50
8	Evaluar el desempeño laboral de los colaboradores del Cedi.	Generar un ambiente en el que el colaborador experimente y mejore su desempeño al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado.	semestral	Capital Humano	* Analizar el desempeño y progreso y aplicar medidas correctivas. (Retroalimentación 360°).	128,40
9	Establecer capacitaciones al personal de acuerdo a necesidades.	Adquirir o desarrollar conocimientos y habilidades concernientes al trabajo, y cambiar las actitudes frente a la organización, el puesto o el ambiente laboral.	semestral	Capital Humano	* Planificar las capacitaciones * Aplicar y evaluar la capacitación	11.710,08
10	Planificar reuniones con todos los departamentos para solucionar sus inquietudes.	Lograr la integración y motivación de las personas.	mensual	Coordinador de Capital Humano/Jefaturas	* Ejecutar las reuniones. * Evaluación de la reunión.	S/Plan Gestión

Elaborado por: las autoras (2017)

Tabla 29. Modelo de presupuesto de incentivo salarial

# Colaboradores	Áreas/Cargos	Salario mes	Comisiones	H. Extras	Total	Incentivo Salarial dos domingos por cada mes	8 horas= \$ 12 incentivo	Proyección mensual /cargo	Proyección anual
	Comercial								
1	Jefe de ventas	\$ 2500	\$ 500	0	\$3.000	\$ 24,00	\$ 12,00	\$ 24,00	\$ 288,00
25	Pre vendedor	\$ 500	\$ 250	\$ 48	\$ 798	\$ 24,00	\$ 12,00	\$ 600,00	\$ 7.200,00
5	Supervisor de Ventas	\$ 800	\$ 300	0	\$ 1.100	\$ 24,00	\$ 12,00	\$ 120,00	\$ 1.440,00
74	Ayudantes Junior	\$ 375	\$ 150	\$ 48	\$ 573	\$ 24,00	\$ 12,00	\$ 1.776,00	\$ 21.312,00
47	Conductores	\$ 400	\$ 200	\$ 48	\$ 648	\$ 24,00	\$ 12,00	\$ 1.128,00	\$ 13.536,00
	Administrativo								
1	Jefe administrativo	\$ 1.500	\$ 200	0	\$ 1.700	\$ 24,00	\$ 12,00	\$ 24,00	\$ 288,00
1	Asistente Administrativo	\$ 600	0	0	\$ 600	\$ 24,00	\$ 12,00	\$ 24,00	\$ 288,00
1	Asistente de cartera	\$ 620	0	0	\$ 620	\$ 24,00	\$ 12,00	\$ 24,00	\$ 288,00
1	Liquidador CAV	\$ 500	0	\$ 300	\$ 800	\$ 24,00	\$ 12,00	\$ 24,00	\$ 288,00
1	Coordinador de equipo de frio	\$ 700	0	0	\$ 700	\$ 24,00	\$ 12,00	\$ 24,00	\$ 288,00
2	Liquidador	\$ 425	0	\$ 225	\$ 650	\$ 24,00	\$ 12,00	\$ 48,00	\$ 576,00
2	Auxiliar Administrativo	\$ 450	0	0	\$ 450	\$ 24,00	\$ 12,00	\$ 48,00	\$ 576,00
3	Servicios Generales	\$ 475	0	\$ 225	\$ 700	\$ 24,00	\$ 12,00	\$ 72,00	\$ 864,00
	Logística								
1	Jefe de logística	\$ 1.200	0	0	\$ 1.200	\$ 24,00	\$ 12,00	\$ 24,00	\$ 288,00
26	Estibador	\$ 415	0	\$ 375	\$ 790	\$ 24,00	\$ 12,00	\$ 624,00	\$ 7.488,00
6	Operador montacargas	\$ 415	0	\$ 375	\$ 790	\$ 24,00	\$ 12,00	\$ 144,00	\$ 1.728,00
9	Asistente de bodega	\$ 415	0	\$ 375	\$ 790	\$ 24,00	\$ 12,00	\$ 216,00	\$ 2.592,00
1	Controlador de carga	\$ 415	0	\$ 375	\$ 790	\$ 24,00	\$ 12,00	\$ 24,00	\$ 288,00
2	Supervisor de bodega producto terminado	\$ 575	0	\$ 375	\$ 950	\$ 24,00	\$ 12,00	\$ 48,00	\$ 576,00
2	Chofer logística	\$ 415	0	\$ 375	\$ 790	\$ 24,00	\$ 12,00	\$ 48,00	\$ 576,00
	Distribución								
1	Supervisión de distribución	\$ 725	0	0	\$ 725	\$ 24,00	\$ 12,00	\$ 24,00	\$ 288,00
1	Operador de Distribución	\$ 530	0	\$ 300	\$ 830	\$ 24,00	\$ 12,00	\$ 24,00	\$ 288,00
	Seguridad								
1	Supervisor de seguridad física	\$ 530	0	0	\$ 530	\$ 24,00	\$ 12,00	\$ 24,00	\$ 288,00
214									
	TOTAL PROYECCIÓN							\$ 5.136,00	\$ 61.632,00

Elaborado por: las autoras (2017)

Manual de funciones para CEDI “Arca Ecuador S.A.” del Km 10 ½ Vía a la Costa.

Tabla 30. Manual de funciones para el Jefe de Ventas

1. Datos de Identificación			
Departamento	Dirección Comercial		
Reporte inmediato	Gerente Comercial de Región		
2. Misión del Cargo			
Asegurar el cumplimiento de los presupuestos de ventas y objetivos comerciales y administrativos de la zona con eficiencia a través de la correcta planeación, dirección y la optimización de los recursos.			
3. Colaboradores Directos		4. Cargos con los que interactúa	
* Supervisor de Ventas * Operador de Distribución * Pre vendedor * Conductor Vendedor * Ayudante de Ventas		Toda la Dirección	
5. Perfil			
Educación	Formación	Idiomas	Experiencia
Carreras de Ingeniería Comercial o Administrador de Empresas, Ingeniero en Marketing o afines.	Herramientas Informática: Microsoft Office, Outlook. Conocimientos en prácticas ambientales y seguridad industrial.	Ninguno adicional	De 2 años en posiciones o responsabilidades similares.
6. Principales responsabilidades del cargo			
* Controlar y administrar eficientemente el manejo de indicadores comerciales y distribución. * Cumplir el presupuesto de ventas rentablemente. * Garantizar información confiable, oportuna y actualizada de la competencia y el mercado.			
7. Principales actividades del cargo			
Diarias			
* Administrar adecuadamente los beneficios que la compañía otorga a sus clientes como descuentos, cartera, combos, entre otros. * Revisión de indicadores Comerciales y de Distribución.			
Semanal			
* Realizar seguimiento y control de cartera			
Mensual			
* Revisar los resultados de la Gestión de Ventas con la Gerencia Comercial de la Región.			
8. Competencias Fundamentales			
* Liderazgo	* Innovación	* Orientación al servicio	
* Comunicación	* Pensamiento estratégico	* Iniciativa	
* Capacidad de escucha activa	* Capacidad de planeación y organización		
* Accesibilidad	* Toma de decisiones	* Impacto e influencia	
9. Competencias Técnicas Funcionales			
* Capacidad de análisis	* Habilidad de negociación	* Análisis financiero	

Elaborado por: las autoras (2017)

Tabla 31. Manual de funciones para el Supervisor de Distribución

1. Datos de Identificación			
Departamento	Dirección Comercial		
Reporte inmediato	Jefe de Ventas		
2. Misión del Cargo			
Administrar el despacho de la flota y con todos los procesos relacionados con la operación, administrando productivamente los sistemas, activos.			
3. Colaboradores Directos		4. Cargos con los que interactúa	
* Conductor Vendedor	* Jefe de Ventas	* Logística	
* Ayudante de Ventas	* Jefe de Distribución	* Liquidador	
	* Supervisor de Ventas	* Capital Humano	
	* Pre vendedor		
5. Perfil			
Educación	Formación	Idiomas	Experiencia
Carreras de Ingeniería Comercial o Administración o afines.	Herramientas: Informática, Microsoft Office.	Ninguno adicional	De 1 a 3 años en posiciones o responsabilidades similares.
6. Principales responsabilidades del cargo			
* Cumplir eficientemente el manejo de indicadores de distribución.			
*Asegurar las salidas de las rutas al mercado con la tripulación adecuada.			
*Registrar la asistencia del personal de ventas.			
7. Principales actividades del cargo			
Diarias			
* Asignación de choferes y ayudantes a las rutas de distribución.			
* Revisión de indicadores de Distribución.			
* Reportes de siniestros.			
* Digitar solicitudes de recargues en diferentes horarios de acuerdo al requerimiento de ventas.			
* Control y registro de asistencia de choferes, ayudantes y pre vendedores.			
Semanales			
*Generar e imprimir reportes e información.			
* Revisiones de problemas de entrega en el mercado.			
8. Competencias Fundamentales			
* Liderazgo	* Innovación	* Orientación al servicio	
* Comunicación	* Pensamiento estratégico	* Iniciativa	
* Capacidad de escucha activa	* Capacidad de planeación y organización		
* Accesibilidad	* Toma de decisiones	* Impacto e influencia	
9. Competencias Técnicas Funcionales			
* Administración de despachos			
* Manejo de inventarios			
* Habilidad numérica			

Elaborado por: las autoras (2017)

Tabla 32. Manual de funciones para el Operador de Distribución

1. Datos de Identificación			
Departamento	Dirección Comercial		
Reporte inmediato	Jefe de Ventas		
2. Misión del Cargo			
Apoyar con el despacho de la flota de distribución y con todos los procesos relacionados con la operación, administrando productivamente los sistemas, activos.			
3. Colaboradores Directos	4. Cargos con los que interactúa		
* Ninguno	* Jefe de Ventas	* Logística	
	* Jefe de Distribución	* Liquidador	
	* Supervisor de Ventas	* Conductor vendedor	
	* Pre vendedor	* Capital Humano	
5. Perfil			
Educación	Formación	Idiomas	Experiencia
Tecnólogo o cursando carreras de Ingeniería Comercial o Administrador de Empresas, Ingeniero en Marketing o afines.	Herramientas Informática: Microsoft Office, Outlook. Conocimientos de inocuidad alimentaria.	Ninguno adicional	6 meses en posiciones o responsabilidades similares.
6. Principales responsabilidades del cargo			
* Asegurar la salida de las rutas al mercado con la tripulación adecuada.			
* Registrar la asistencia del personal de ventas (conductor vendedor y ayudante de ventas).			
7. Principales actividades del cargo			
Diarias			
* Asignación de choferes y ayudantes a las rutas de distribución.			
* Reportes de siniestros.			
* Digitar solicitudes de recargues en diferentes horarios de acuerdo al requerimiento de ventas.			
* Control y registro de asistencia de choferes, ayudantes y pre vendedores.			
Semanal			
* Generar e imprimir reportes e información.			
* Revisiones de problemas de entrega en el mercado.			
8. Competencias Fundamentales			
* Liderazgo	* Innovación	* Orientación al servicio	
* Comunicación	* Pensamiento estratégico	* Iniciativa	
* Capacidad de escucha activa	* Capacidad de planeación y organización		
* Accesibilidad	* Toma de decisiones	* Impacto e influencia	
9. Competencias Técnicas Funcionales			
* Administración de despachos* Habilidad numérica			
* Manejo de inventarios			

Elaborado por: las autoras (2017)

Tabla 33. Manual de funciones para el Supervisor de Ventas

1. Datos de Identificación			
Departamento	Dirección Comercial		
Reporte inmediato	Jefe de Ventas		
2. Misión del Cargo			
Asegurar el cumplimiento de los presupuestos de ventas y objetivos comerciales y administrativos de la zona con eficiencia a través de la correcta planeación, dirección y la optimización de los recursos.			
3. Colaboradores Directos	4. Cargos con los que interactúa		
* Pre vendedor	* Coordinador de Capital Humano * Operador de Distribución * Administrador de la Agencia		
5. Perfil			
Educación	Formación	Idiomas	Experiencia
Tecnólogo o cursando carreras de Ingeniería Comercial o Administrador de Empresas, Ingeniero en Marketing o afines.	Herramientas Informática: Microsoft Office, Outlook. Conocimientos de inocuidad alimentaria.	Inglés: Nivel medio	De 1 a 3 años en posiciones o responsabilidades similares.
6. Principales responsabilidades del cargo			
* Controlar y administrar eficientemente el manejo de indicadores comerciales y distribución. * Cumplir el presupuesto de ventas rentablemente. * Garantizar información confiable, oportuna y actualizada de la competencia y el mercado.			
7. Principales actividades del cargo			
Diarias			
* Administrar adecuadamente los beneficios que la compañía otorga a sus clientes como descuentos, cartera, combos, entre otros. * Verificar la recepción de las rutas/novedades/ventas/liquidación. * Apoyar el despacho de las rutas.			
Semanal			
* Realizar seguimiento y control de cartera			
Mensual			
* Revisar los resultados de la Gestión de Ventas con la Gerencia Comercial de la Región.			
8. Competencias Fundamentales			
* Liderazgo	* Innovación	* Orientación al servicio	
* Comunicación	* Pensamiento estratégico	* Iniciativa	
* Capacidad de escucha activa	* Capacidad de planeación y organización		
* Accesibilidad	* Toma de decisiones	* Impacto e influencia	
9. Competencias Técnicas Funcionales			
* Capacidad de análisis	* Habilidad de negociación	* Análisis financiero	

Elaborado por: las autoras (2017)

Tabla 34. Manual de funciones para el Pre vendedor

1. Datos de Identificación			
Departamento		Dirección Comercial	
Reporte inmediato		Supervisor de Ventas	
2. Misión del Cargo			
Asegurar el cumplimiento de los presupuestos de ventas y objetivos comerciales garantizando excelencia en el servicio al cliente y en la ejecución en el punto de venta.			
3. Colaboradores Directos		4. Cargos con los que interactúa	
* Ninguno		* Administrador de la Agencia* Ayudante de ventas * Conductor vendedor	
5. Perfil			
Educación	Formación	Idiomas	Experiencia
Bachiller	Herramientas Informática: Microsoft Office. Conocimientos de seguridad alimentaria.	Ninguno adicional	6 meses en posiciones o responsabilidades similares.
6. Principales responsabilidades del cargo			
* Cumplir el presupuesto de ventas rentablemente. * Monitorear y transmitir información del mercado permanentemente. * Ser el proveedor preferido de clientes afianzando la relación comercial de la empresa con el cliente.			
7. Principales actividades del cargo			
Diarias			
* Coordinar con el conductor las actividades del día. * Visitar el 100% de los clientes programados para el día.			
Semanal			
* Realizar revisión de la proyección de ventas e indicadores.			
Mensual			
* Realizar la revisión de cumplimiento y objetivos del mes.			
8. Competencias Fundamentales			
* Liderazgo	* Innovación	* Orientación al servicio	
	* Pensamiento estratégico	* Iniciativa	
* Comunicación	* Capacidad de planeación y organización		
* Capacidad de escucha activa	* Toma de decisiones	* Impacto e influencia	
* Accesibilidad			
9. Competencias Técnicas Funcionales			
* Técnicas de ventas		* Prácticas ambientales	
* Negociación		* Seguridad alimentaria	

Elaborado por: las autoras (2017)

Tabla 35. Manual de funciones para el Vendedor

1. Datos de Identificación			
Departamento		Dirección Comercial	
Reporte inmediato		Supervisor de Ventas/ Supervisor de Distribución	
2. Misión del Cargo			
Cumplir el volumen de ventas implementando las herramientas en el mercado, garantizando la excelencia de la ejecución.			
3. Colaboradores Directos		4. Cargos con los que interactúa	
* Ayudante de venta		* Administrador de la Agencia * Asistente de Bodega * Pre vendedor * Liquidador * Operador de Distribución	
5. Perfil			
Educación	Formación	Idiomas	Experiencia
Bachiller. Chofer profesional tipo E.	Técnicas de ventas y servicio al cliente. Conocimientos de inocuidad alimentaria.	Ninguno adicional	1 año en posiciones o responsabilidades similares.
6. Principales responsabilidades del cargo			
* Cumplir el presupuesto de ventas rentablemente. * Asegurar la efectividad de la venta a través de la entrega del producto. * Manejo de una buena relación y negociación de pedidos con los clientes asignados en su zona.			
7. Principales actividades del cargo			
Diarias * Venta, entrega y cobro de dinero a los clientes (vendedor). * Visitar el 100% de los clientes programados para el día. * Depósito de la totalidad del dinero de la venta o entregar la totalidad de dinero al cajero de agencia. * Revisión de la carga del camión.			
8. Competencias Fundamentales			
* Liderazgo	* Innovación	* Orientación al servicio	
* Comunicación	* Pensamiento estratégico	* Iniciativa	
* Capacidad de escucha activa	* Capacidad de planeación y organización		
* Accesibilidad	* Toma de decisiones	* Impacto e influencia	
9. Competencias Técnicas Funcionales			
* Aplicación de normas de tránsito	* Prácticas ambientales		
* Manejo de inventarios	* Seguridad alimentaria		

Elaborado por: las autoras (2017)

Tabla 36. Manual de funciones para el Vendedor Junior

1. Datos de Identificación			
Departamento		Dirección Comercial	
Reporte inmediato		Conductor vendedor	
2. Misión del Cargo			
Cumplir con la programación de la entrega de pedidos al 100% en el momento y cantidad adecuada, garantizando el perfeccionamiento de la venta, la ejecución y servicio al cliente.			
3. Colaboradores Directos		4. Cargos con los que interactúa	
* Ninguno		* Vendedor * Operador de Distribución * Pre vendedor	
5. Perfil			
Educación	Formación	Idiomas	Experiencia
Bachiller.	Técnicas de ventas y servicio al cliente. Conocimientos de seguridad industrial.	Ninguno adicional	6 meses en posiciones o responsabilidades similares.
6. Principales responsabilidades del cargo			
* Cumplir el 100% de los clientes programados. * Perfeccionar la venta con la entrega de los pedidos al 100%. * Prestar un excelente servicio al cliente.			
7. Principales actividades del cargo			
Diarias			
* Realizar la ejecución en el mercado. (Caja bajada, caja exhibida o refrigerada). * Visitar a los clientes.			
8. Competencias Fundamentales			
* Liderazgo * Comunicación * Capacidad de escucha activa * Accesibilidad		* Innovación * Pensamiento estratégico * Capacidad de planeación y organización * Toma de decisiones * Orientación al servicio * Iniciativa * Impacto e influencia	
9. Competencias Técnicas Funcionales			
* Habilidad numérica * Manejo de inventarios		* Conocimiento de la ciudad * Seguridad industrial	

Elaborado por: las autoras (2017)

Tabla 37. Manual de funciones para el Jefe de Bodega Producto Terminado

1. Datos de Identificación			
Departamento	Logística		
Reporte inmediato	Gerente Comercial de Región		
2. Misión del Cargo			
Garantizar la ejecución de todos los procesos de almacenaje, carga, descarga, armado y clasificación de productos controlando la exactitud de las transacciones, manteniendo el orden y limpieza en bodega, asegurando una operación eficiente y un servicio oportuno al área comercial.			
3. Colaboradores Directos		4. Cargos con los que interactúa	
* Supervisor de Bodega PT.		* Jefe de Ventas* Operador de Distribución * Chofer de Logística	
5. Perfil			
Educación	Formación	Idiomas	Experiencia
Ingeniero Industrial, Ingeniero Comercial o Administrador de Empresas o carreras afines.	Herramientas Informática: Microsoft Office, Basis.	Inglés: Nivel básico	De 1 a 3 años en posiciones o responsabilidades similares.
6. Principales responsabilidades del cargo			
* Controlar la operación de despacho y supervisar el correcto servicio a las áreas clientes. * Organizar el área desde la recepción de producto por parte de manufactura incluyendo el armado de cargas y descargas hasta el despacho. * Distribuir el trabajo a Operador de Montacargas y Estibadores verificando su cumplimiento.			
7. Principales actividades del cargo			
Diarias * Realizar toma física de inventario de bodega. * Verificar físicamente los ingresos y egresos de productos. * Controlar la rotación de producto de bodega. * Emitir reportes de operación a la Jefatura de Logística.			
Semanal * Informar sobre las condiciones de montacargas.			
Mensual * Realizar toma física de inventario con Auditoría.			
8. Competencias Fundamentales			
* Liderazgo	* Innovación	* Orientación al servicio	
* Comunicación	* Pensamiento estratégico	* Iniciativa	
* Capacidad de escucha activa	* Capacidad de planeación y organización		
* Accesibilidad	* Toma de decisiones	* Impacto e influencia	
9. Competencias Técnicas Funcionales			
* Administración de despachos	* Control de stocks	* Habilidad numérica	
* Manejo de inventarios	* Manejo de técnicas de administración de productos y materiales.		

Elaborado por: las autoras (2017)

Tabla 38. Manual de funciones para el Asistente de Bodega

1. Datos de Identificación			
Departamento		Logística	
Reporte inmediato		Jefe de Bodega Producto Terminado/ Supervisor de Bodega PT.	
2. Misión del Cargo			
Garantizar la exactitud y orden de los movimientos de ingreso-egreso de artículos verificando físicamente los inventarios y validando los documentos respectivos.			
3. Colaboradores Directos		4. Cargos con los que interactúa	
* Ninguno		* Jefe de Ventas * Chofer de Logística * Operador Montacargas	
5. Perfil			
Educación	Formación	Idiomas	Experiencia
Bachiller	Herramientas: Informática, Microsoft Office.	Ninguno adicional	6 meses en posiciones o responsabilidades similares.
7. Principales responsabilidades del cargo			
* Garantizar físicamente la recepción/ despacho de materia prima, materiales y producto. * Efectuar inventario de bodega. * Registrar en el sistema todas las transacciones realizadas.			
8. Principales actividades del cargo			
Diarias * Verificar físicamente los ingresos y egresos de materiales, repuestos y suministros vs. Documentos. * Despachar egresos de bodega previa requisición y autorización. * Registrar los conteos en el sistema de inventarios. * Receptar ingresos a bodega una vez que se cuente con la documentación requerida para el proceso. * Informar sobre materiales próximos a caducar y lotizarlo.			
Mensual * Efectuar toma física de inventario y registrarlo en el sistema.			
9. Competencias Fundamentales			
* Liderazgo	* Innovación	* Orientación al servicio	
* Comunicación	* Pensamiento estratégico	* Iniciativa	
* Capacidad de escucha activa	* Capacidad de planeación y organización		
* Accesibilidad	* Toma de decisiones	* Impacto e influencia	
10. Competencias Técnicas Funcionales			
* Administración de despachos		* Habilidad numérica	* Manejo de inventarios

Elaborado por: las autoras (2017)

Tabla 39. Manual de funciones para Supervisor de Bodega

1. Datos de Identificación			
Departamento		Logística	
Reporte inmediato		Jefe de Bodega Producto Terminado	
2. Misión del Cargo			
Garantizar la ejecución de todos los procesos de almacenaje, carga, descarga, armado y clasificación de productos controlando la exactitud de las transacciones, manteniendo el orden y limpieza en bodega, asegurando una operación y un servicio oportuno al área comercial.			
3. Colaboradores Directos		4. Cargos con los que interactúa	
* Operador de Montacargas		* Coordinador de Capital Humano	
* Estibador		* Operador de Distribución	
		* Administrador de la Agencia	
5. Perfil			
Educación	Formación	Idiomas	Experiencia
Bachiller	Herramientas Informática: Microsoft Office, Windows, SAP.	Ninguno adicional	De 1 a 2 años en posiciones o responsabilidades similares.
7. Principales responsabilidades del cargo			
* Controlar la operación de despacho y supervisar el correcto servicio a las áreas clientes.			
* Organizar el área desde la recepción de producto por parte de manufactura incluyendo el armado de cargas y descargas hasta el despacho del mismo.			
* Distribuir el trabajo a Operador de Montacargas y Estibadores verificando su cumplimiento.			
8. Principales actividades del cargo			
Diarias			
* Verificar rotación de productos.			
* Procesar información de todos los movimientos de bodega, evaluar diferencias y justificarlas.			
* Controlar el cumplimiento de programas de abastecimiento.			
* Verificar que todos los equipos y camiones, montacargas, plataformas estén en buenas condiciones para ser usadas e informar su estado.			
9. Competencias Fundamentales			
* Liderazgo		* Innovación	* Orientación al servicio
* Comunicación		* Pensamiento estratégico	* Iniciativa
* Capacidad de escucha activa		* Capacidad de planeación y organización	
* Accesibilidad		* Toma de decisiones	* Impacto e influencia
10. Competencias Técnicas Funcionales			
* Administración de despachos		* Control de stocks	
* Manejo de inventarios		* Manejo de técnicas de administración de productos y materiales.	
* Habilidad numérica			

Elaborado por: las autoras (2017)

Tabla 40. Manual de funciones para Operador de Montacargas

1. Datos de Identificación			
Departamento		Logística	
Reporte inmediato		Supervisor de Bodega de Producto Terminado/Jefe de Bodega PT.	
2. Misión del Cargo			
Operar adecuadamente el equipo de montacargas, asegurando la movilización eficiente y segura de la carga asignada.			
3. Colaboradores Directos		4. Cargos con los que interactúa	
* Ninguno		* Chofer de Logística * Estibador	* Asistente de Bodega
5. Perfil			
Educación	Formación	Idiomas	Experiencia
Bachiller	Manejo de montacargas. Mecánica básica.	Ninguno adicional	1 año en posiciones o responsabilidades similares.
7. Principales responsabilidades del cargo			
<ul style="list-style-type: none"> * Movilizar adecuadamente los pallets de producto, envases plásticos y materiales * Cargar y descargar camiones y trailers. * Utilizar adecuadamente los recursos asignados 			
8. Principales actividades del cargo			
Diarias			
<ul style="list-style-type: none"> * Revisar niveles de refrigerante y lubricantes del montacargas antes de operar. * Descargar los camiones luego de realizada la verificación de la carga. * Cargar las rutas de Distribución una vez que el pallet mixto sea marbeteado (listo). * Registrar novedades en el reporte control de montacargas. 			
Mensual			
* Colaborar en el arreglo de bodega para toma inventario.			
9. Competencias Fundamentales			
* Liderazgo	* Innovación	* Orientación al servicio	
* Comunicación	* Pensamiento estratégico	* Iniciativa	
* Capacidad de escucha activa	* Capacidad de planeación y organización		
* Accesibilidad	* Toma de decisiones	* Impacto e influencia	
10. Competencias Técnicas Funcionales			
<ul style="list-style-type: none"> * Manejo de equipos de movilización y registro de materiales * Habilidad numérica 			

Elaborado por: las autoras (2017)

Tabla 41. Manual de funciones para Estibador

1. Datos de Identificación			
Departamento		Logística	
Reporte inmediato		Jefe de Bodega Producto Terminado	
2. Misión del Cargo			
Apoyar los procesos logísticos en función a los requerimientos del área comercial.			
3. Colaboradores Directos		4. Cargos con los que interactúa	
* Ninguno		* Chofer de Logística * Asistente de Bodega * Operador Montacargas * Controlador de Carga	
5. Perfil			
Educación	Formación	Idiomas	Experiencia
Bachiller	Conocimientos de seguridad industrial y salud ocupacional.	Ninguno adicional	6 meses a 1 año en posiciones o responsabilidades similares.
7. Principales responsabilidades del cargo			
* Asegurar cargas de los trailers. * Clasificar productos y envases de los pallets al retorno del mercado. * Armar los pallets mixtos garantizando cantidad y calidad de los productos.			
8. Principales actividades del cargo			
Diarias * Colocar los productos en pallet de acuerdo a su especificación y/o compatibilidad. * Ubicar en columnas los diversos tamaños y sabores de productos terminado. * Identificar con marbetes los pallets mixtos elaborados. * Identificar y aislar los productos defectuosos para la caja respectiva. * Poner amarras (correas, cabos) en los pallets sobre camiones o trailers de flota primaria.			
9. Competencias Fundamentales			
* Orientación al servicio		* Innovación	* Iniciativa
* Comunicación		* Capacidad de escucha activa	
10. Competencias Técnicas Funcionales			
* Habilidad numérica			
* Seguridad Industrial			

Elaborado por: las autoras (2017)

Tabla 42. Manual de funciones para Controlador de Carga

1. Datos de Identificación			
Departamento		Logística	
Reporte inmediato		Supervisor de Bodega de Producto Terminado/Jefe de Bodega PT.	
2. Misión del Cargo			
Asegurar, verificar y controlar las buenas prácticas de almacenamiento de carga.			
3. Colaboradores Directos		4. Cargos con los que interactúa	
* Ninguno		* Chofer de Logística * Estibador	* Asistente de Bodega
5. Perfil			
Educación	Formación	Idiomas	Experiencia
Bachiller	Conocimientos de seguridad industrial. Mecánica básica.	Ninguno adicional	1 a 3 años en posiciones o responsabilidades similares.
6. Principales responsabilidades del cargo			
* Controlar la operación de despacho y supervisar el correcto servicio a las áreas clientes. * Cumplir con el aseguramiento y control de la carga.			
7. Principales actividades del cargo			
Diarias			
* Controlar la operación de despacho. * Asegurar las buenas prácticas de almacenamiento de carga.			
8. Competencias Fundamentales			
* Liderazgo * Comunicación * Capacidad de escucha activa * Accesibilidad	* Innovación * Pensamiento estratégico * Capacidad de planeación y organización * Toma de decisiones	* Orientación al servicio * Iniciativa * Impacto e influencia	
9. Competencias Técnicas Funcionales			
* Seguridad Industrial * Habilidad numérica			

Elaborado por: las autoras (2017)

Tabla 43. Manual de funciones para el Jefe Administrativo

1. Datos de Identificación			
Departamento	Administración		
Reporte inmediato	Gerente Comercial de la Región		
2. Misión del Cargo			
Asegurar la aplicación de las políticas y procedimientos vigentes para lograr la adecuada ejecución del manejo, control y registro de los recursos financieros, en los procesos de liquidación, recaudación, crédito, cobranza e inventarios.			
3. Colaboradores Directos		4. Cargos con los que interactúa	
* Supervisor de bodega * Liquidador *Asistente de cartera y Administrativo		* Jefe de Ventas * Capital Humano * Supervisor de Ventas * Logística * Gerente comercial de Región * Operador de Distribución	
5. Perfil			
Educación	Formación	Idiomas	Experiencia
Ingeniero Comercial con especialidad en Finanzas o afines.	Herramientas: Informática, Microsoft Office Basis.	Inglés: Nivel medio	De 1 a 3 años en posiciones o responsabilidades similares.
7. Principales responsabilidades del cargo			
* Asegurar la liquidación de ventas diarias. * Asegurar la facturación esté debidamente documentada y registrada al cierre del día. * Planificar y gestionar la recuperación de cartera. * Asegurar la toma de inventarios mensual. * Controlar el presupuesto mensual e indicadores relacionados a la liquidación de inventarios. * Controlar diariamente el cierre de las liquidaciones.			
9. Competencias Fundamentales			
* Liderazgo * Innovación * Orientación al servicio * Comunicación * Pensamiento estratégico * Iniciativa * Capacidad de escucha activa * Capacidad de planeación y organización * Accesibilidad * Toma de decisiones * Impacto e influencia			
10. Competencias Técnicas Funcionales			
* Normas y procedimientos * Manejo de cartera			

Elaborado por: las autoras (2017)

Tabla 44. Manual de funciones para Asistente de Cartera

1. Datos de Identificación			
Departamento	Dirección Administrativa		
Reporte inmediato	Jefe Administrativo		
2. Misión del Cargo			
Asegurar la aplicación de las políticas y procedimientos vigentes para lograr la adecuada ejecución del manejo, control y registro de los recursos financieros, en los procesos de liquidación, recaudación, crédito y cobranzas.			
3. Colaboradores Directos		4. Cargos con los que interactúa	
* Ninguna		* Jefe de Ventas * Liquidador * Jefe Administrativo	* Capital Humano * Pre vendedor
5. Perfil			
Educación	Formación	Idiomas	Experiencia
Carreras de Ingeniería Comercial o Administración o afines.	Herramientas: Informática, Microsoft Office.	Ninguno adicional	De 1 a 3 años en posiciones o responsabilidades similares.
7. Principales responsabilidades del cargo			
* Controlar que la facturación esté debidamente documentada y registrada al cierre del día. * Cumplir con indicadores establecidos de vencimiento de cartera. * Gestionar la recuperación de cartera, manteniendo niveles mínimos de riesgo.			
8. Principales actividades del cargo			
Diarias * Controlar que los ingresos de valores por recaudación de cartera, se depositen y registren oportunamente. * Supervisar que los cheques protestados/devueltos sean recibidos, procesados, entregados y recuperados a nivel regional.			
Semanales * Asegurar que las transacciones comerciales sean reales mediante verificaciones en el mercado. * Coordinar con Capital Humano el descuento de valores pendientes a responsables.			
Anual * Preparar el presupuesto para el área.			
9. Competencias Fundamentales			
* Liderazgo * Comunicación * Capacidad de escucha activa * Accesibilidad	* Innovación * Pensamiento estratégico * Capacidad de planeación y organización * Toma de decisiones	* Orientación al servicio * Iniciativa * Impacto e influencia	
10. Competencias Técnicas Funcionales			
* Administración de cobranza * Control de presupuestos	* Análisis de crédito financiero * Gestión de crédito		

Elaborado por: las autoras (2017)

Tabla 45. Manual de funciones para Coordinador de Equipos de Frío

1. Datos de Identificación			
Departamento		Dirección Administrativa	
Reporte inmediato		Jefe Administrativo	
2. Misión del Cargo			
Programar mantenimiento, asignar y asistir técnicamente al personal a su cargo en tareas que garanticen la calidad del producto.			
3. Colaboradores Directos		4. Cargos con los que interactúa	
Técnicos		* Jefe de Ventas	
5. Perfil			
Educación	Formación	Idiomas	Experiencia
Tecnólogo o Técnico en Mantenimiento Industrial	Herramientas Informática: Microsoft Office. Conocimientos en sistemas de refrigeración y aire acondicionado.	Inglés: Nivel básico	De 1 a 3 años en posiciones o responsabilidades similares.
7. Principales responsabilidades del cargo			
<ul style="list-style-type: none"> * Programar y asignar la ejecución de instalaciones de equipos en el mercado. * Programar, asignar y verificar la ejecución de mantenimiento de equipos en el mercado * Informar inmediatamente novedades de equipos detectados en el mercado. 			
8. Principales actividades del cargo			
Diarias			
<ul style="list-style-type: none"> * Procesar, coordinar y registrar las solicitudes de instalaciones y retiros de equipos de venta en el mercado. * Realizar solicitudes de egreso de repuestos de bodega. * Reportar novedades en el mercado. * Ingresar información en el sistema de control de equipos. 			
Semanal			
<ul style="list-style-type: none"> * Inspeccionar locales previa instalación. * Coordinar y apoyar en eventos especiales. 			
Mensual			
<ul style="list-style-type: none"> * Realizar auditorías de control de equipos en el mercado. 			
9. Competencias Fundamentales			
* Liderazgo	* Innovación	* Orientación al servicio	
* Comunicación	* Pensamiento estratégico	* Iniciativa	
* Capacidad de escucha activa	* Capacidad de planeación y organización		
* Accesibilidad	* Toma de decisiones	* Impacto e influencia	
10. Competencias Técnicas Funcionales			
* Capacidad de análisis	* Capacidad de ejecución de mantenimiento		
* Manejo de información estadística		* Manejo de relaciones con clientes	

Elaborado por: las autoras (2017)

Tabla 46. Manual de funciones para Asistente Administrativo

1. Datos de Identificación			
Departamento		Dirección Administrativa	
Reporte inmediato		Jefe Administrativo	
2. Misión del Cargo			
Ejecutar procesos de liquidación, recaudación, crédito, cobranza e inventarios, procesos comerciales tales como facturación, pagos, egresos de bodega y administrar data room de distribución.			
3. Colaboradores Directos		4. Cargos con los que interactúa	
Ninguno		* Jefe de Seguridad Física * Jefe de Ventas	
5. Perfil			
Educación	Formación	Idiomas	Experiencia
Instrucción Superior	Herramientas Informática: Microsoft Office, Outlook.	Inglés: N/A	6 meses en posiciones o responsabilidades similares.
7. Principales responsabilidades del cargo			
* Controlar y realizar el pago por servicios básicos y fondos rotativos. * Controlar que la facturación esté debidamente documentada y registrada al cierre del día. * Controlar la liquidación de ventas diarias.			
8. Principales actividades del cargo			
Diarias			
* Analizar y revisar la racionalidad de gastos por fondos rotativos y realizar la reposición de valores. * Controlar que los ingresos de valores por recaudación de cartera y venta de otros, se depositen y registren oportunamente. * Garantizar el buen uso y optimización de activos asignados.			
Semanal			
* Informe de estatus de reposiciones de caja chica. * Controlar que todas las transacciones de cartera estén documentadas y registradas oportunamente.			
Mensual			
* Revisar los contratos de obras civiles de la Región.			
Anual			
* Prepara el presupuesto para el Área.			
9. Competencias Fundamentales			
* Impacto e influencia	* Innovación	* Orientación al servicio	
* Comunicación	* Pensamiento estratégico	* Iniciativa	
* Capacidad de escucha activa	* Capacidad de planeación y organización		
* Accesibilidad	* Toma de decisiones		
10. Competencias Técnicas Funcionales			
* Capacidad de análisis	* Manejo de información estadística	* Administración de cobranza	
* Habilidad numérica	* Administración de Proyectos	* Habilidad de negociación	

Elaborado por: las autoras (2017)

Tabla 47. Manual de funciones para Liquidador Cav

1. Datos de Identificación			
Departamento	Dirección Administrativa		
Reporte inmediato	Jefe Administrativo		
2. Misión del Cargo			
Apoyar al personal comercial en todo el proceso de liquidación.			
3. Colaboradores Directos	4. Cargos con los que interactúa		
* Ninguno	* Jefe de Ventas * Conductor vendedor	* Supervisor de logística * Supervisor de Ventas	
5. Perfil			
Educación	Formación	Idiomas	Experiencia
Cursando carreras de Ingeniería Comercial o afines.	Herramientas Informática: Microsoft Office.	Ninguno adicional	6 meses a 1 año en posiciones o responsabilidades similares.
7. Principales responsabilidades del cargo			
* Cuadrar diariamente al cierre de la jornada, la documentación que soporta el proceso de liquidación y entregar oportunamente dicha información.			
* Registrar las transacciones (depósitos) generadas en el día.			
* Realizar diariamente una liquidación realizada por liquidador.			
8. Principales actividades del cargo			
Diarias			
* Ingresar las retenciones recibidas en el día producto de las ventas.			
* Cuadrar diariamente al cierre de la jornada, la documentación que soporta el proceso de liquidación y entregar oportunamente dicha información.			
* Liquidar cargas y descargas en el sistema.			
* Enviar al cierre del día información de novedades, faltantes, cuentas de Capital de trabajo para conocimiento y ejecución del personal de Ventas, Distribución y Gerencia Comercial.			
* Dar apoyo inmediato a los vendedores a diversos problemas que se presentan dentro del proceso de liquidación.			
9. Competencias Fundamentales			
* Impacto e influencia	* Innovación	* Orientación al servicio	
* Comunicación	* Pensamiento estratégico	* Iniciativa	
* Capacidad de escucha activa	* Capacidad de planeación y organización		
* Accesibilidad	* Toma de decisiones		
10. Competencias Técnicas Funcionales			
* Técnicas de cobranza			
* Habilidad numérica			

Elaborado por: las autoras (2017)

Tabla 48. Manual de funciones para Liquidador

1. Datos de Identificación			
Departamento		Dirección Administrativa	
Reporte inmediato		Jefe Administrativo	
2. Misión del Cargo			
Liquidar los cargos (rutas) generadas en el día a los procedimientos vigentes.			
3. Colaboradores Directos		4. Cargos con los que interactúa	
* Ninguno		* Jefe de Ventas * Asistente Administrativo * Conductor vendedor	
5. Perfil			
Educación	Formación	Idiomas	Experiencia
Bachiller	Herramientas Informática: Microsoft Office.	Ninguno adicional	6 meses en posiciones o responsabilidades similares.
7. Principales responsabilidades del cargo			
<ul style="list-style-type: none"> * Liquidar oportuna y eficientemente las cargas generadas en el día. * Cuadrar diariamente al cierre de la jornada, la documentación que soporta el proceso de liquidación y entregar oportunamente dicha información. * Registrar oportunamente las transacciones (depósitos) generadas en el día. * Controlar que la facturación esté debidamente documentada y registrada en el cierre del día. 			
8. Principales actividades del cargo			
<p>Diarias</p> <ul style="list-style-type: none"> * Cuadrar diariamente al cierre de la jornada, la documentación que soporta el proceso de liquidación y entregar oportunamente dicha información. * Dar seguimiento y solución en liquidación (faltantes/o sobrantes) * Registrar en el sistema las transacciones (depósitos) generadas en el día. * Custodiar con la debida seguridad documentos comerciales. 			
9. Competencias Fundamentales			
* Impacto e influencia		* Innovación	
* Comunicación		* Pensamiento estratégico	
* Capacidad de escucha activa		* Capacidad de planeación y organización	
* Accesibilidad		* Toma de decisiones	
* Orientación al servicio		* Iniciativa	
10. Competencias Técnicas Funcionales			
<ul style="list-style-type: none"> * Técnicas de cobranza * Habilidad numérica 			

Elaborado por: las autoras (2017)

Tabla 49. Manual de funciones para Auxiliar de Servicios Generales

1. Datos de Identificación			
Departamento		Dirección Administrativa	
Reporte inmediato		Jefe Administrativo	
2. Misión del Cargo			
Realizar labores de limpieza de las instalaciones de la compañía y gestionar su mantenimiento.			
3. Colaboradores Directos		4. Cargos con los que interactúa	
ninguno		Todos los cargos del área	
5. Perfil			
Educación	Formación	Idiomas	Experiencia
Bachiller	N/A	N/A	1 año a 6 meses en posiciones o responsabilidades similares.
6. Principales responsabilidades del cargo			
* Ejecutar tareas de limpieza y gestión de reparación y mantenimiento.			
7. Principales actividades del cargo			
Diarias			
* Gestionar la reparación (grietas, paredes, techo, pisos, puertas etc.) en el momento oportuno es decir dirigir, hacer el trámite para que se solucione.			
* Realizar trabajos de limpieza (edificio, patio, jardines y parqueaderos).			
8. Competencias Fundamentales			
* Impacto e influencia	* Innovación	* Orientación al servicio	
* Comunicación	* Pensamiento estratégico	* Iniciativa	
* Capacidad de escucha activa	* Capacidad de planeación y organización		
* Accesibilidad	* Toma de decisiones		
9. Competencias Técnicas Funcionales			
*Capacidad para ejecución de mantenimiento			
*Capacidad de análisis			

Elaborado por: las autoras (2017)

Tabla 50. Detalle de gastos del proyecto de investigación

Detalle	Cantidad	Valor unitario	Total
Inscripción a los talleres			\$ 800,00
Especies valoradas	20	\$ 5,00	\$ 100,00
Impresión de hoja de encuesta	214	\$ 0,15	\$ 32,10
Impresión de hojas de entrevista	3	\$ 0,15	\$ 0,45
Bolígrafos	214	\$ 0,20	\$ 42,80
Impresiones de ejemplares del proyecto	3	\$ 24,20	\$ 72,60
Anillado	4	\$ 2,30	\$ 9,20
Carpetas	8	\$ 0,15	\$ 1,20
Otros gastos			\$ 300,00
Total de gastos			\$ 1.358,35

Elaborado por: las autoras (2017)

Tabla 51. Detalle de costos de la implementación de estrategias

Costos de socialización	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Capacitación primer semestre	214	\$ 30,00	\$ 6.420,00
Capacitación segundo semestre	214	\$ 30,00	\$ 6.420,00
Camisetas para campaña motivacional	214	\$ 5,00	\$ 1.070,00
Bonificación salarial (2 días al mes) 8h= \$ 12,00	214	\$ 24,00	\$ 5.136,00
Impresión de hojas de evaluación-primer semestre	428	\$ 0,15	\$ 64,20
Impresión de hojas de evaluación-segundo semestre	428	\$ 0,15	\$ 64,20
Impresión de manual de funciones de colaboradores (\$ 0,50 x 5 hojas de manual)	23	\$ 2,50	\$ 57,50
Impresión de guía de información (\$ 0.15 x 10 hojas)	78	\$ 1,50	\$ 117,00
Otros gastos (campaña motivacional)	214	\$ 15,00	\$ 3.210,00
Total de costos			\$ 22.558,90

Elaborado por: las autoras (2017)

Tabla 52. Costos-Beneficios

Costos		Beneficios	
Capacitaciones	11.710,08	Ventas al mes aproximadamente (actual)	1.548.000,00
Adquisición de camisetas para campaña motivacional.	1.070,00	Nuevos clientes actuales sector sur de la ciudad	12.000,00
Incentivo	61.632,00	Ejecución de medición de indicadores de desempeño mensual aproximadamente	1.200,00
Impresiones de evaluaciones	128,40		
Impresiones de manual de funciones	57,50		
Impresiones de guía de información para personal comercial.	117,00		
Materiales de trabajo para campaña motivacional	3.210,00		
Costos totales	77.924,98	Beneficios totales	1.561.200,00

Elaborado por: las autoras (2017)

Conclusiones

El trabajo que se realizó en el Cedi de la Empresa “Arca Ecuador S.A.” en la ciudad de Guayaquil del Km 10 ½ Vía a la Costa, para analizar la influencia del clima laboral en la productividad y de cómo influye sobre el desempeño laboral de los colaboradores, permite obtener las siguientes conclusiones:

El proyecto, busca implementar acciones y estrategias que permitan mejorar el clima laboral de la empresa.

De los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas realizadas al personal de la empresa, se observa que el clima laboral predomina un ambiente autoritario de duras exigencias, de gran esfuerzo individual, éste comportamiento se caracteriza porque las Jefaturas no confían en sus colaboradores, no se los toman en cuenta para la toma de decisiones, realizan el duro trabajo sin recompensa alguna para la mayoría de los colaboradores y la comunicación entre Jefes, subordinados y entre departamentos no es muy buena por lo que se percibe poca importancia en dar un buen servicio entre compañeros.

El liderazgo se caracteriza por tener un bajo nivel de apoyo y actitud ante su equipo de trabajo, con un 41% encontrándose en un nivel bajo de la escala de medición. Las jefaturas se enfocan únicamente en los resultados obtenidos en ganar y no se evalúan ni se consideran los procesos ejecutados en el lapso de la tarea.

Existe un alto porcentaje del 40 % de colaboradores que se encuentran inconformes con la motivación que actualmente reciben dentro de la empresa lo que afectaría gran parte del desempeño de los colaboradores. La falta de comunicación interna no es tan buena con un 33% que se encuentra en un nivel poco aceptable de la escala de medición.

Los incentivos que no se aplican para todos los departamentos únicamente para un grupo de colaboradores de Ventas en donde indica un porcentaje más alto de la tabla del 29% que no hay reconocimientos.

No se han generado espacios en los cuales se abarque temas motivacionales y valores corporativos que se practiquen y que permitan mejorar la integración entre todos los miembros de la empresa y genere un mejor clima laboral.

Para finalizar se ha demostrado los factores afectados por el clima laboral, donde esto afectaría a la productividad por lo que es importante que vaya ligado con el nivel de vida de los colaboradores, ya que una persona es más productiva si se desempeña en un agradable ambiente laboral.

El clima laboral juega un papel importante para el logro de una mayor eficiencia en las empresas, pues este determina la forma en que un individuo (trabajador) percibe su ambiente laboral, su rendimiento, su satisfacción etc. Es la clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus colaboradores.

La satisfacción laboral es uno de los factores más importantes dentro del clima laboral, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho en su puesto de trabajo será su entrega al mismo, contribuyendo al mejoramiento continuo de los servicios.

Recomendaciones

Se recomienda implementar de manera inmediata las actividades propuestas en el plan de acción, puesto que ayudará a ir mejorando las principales falencias que actualmente tiene el clima organizacional.

Realizar las capacitaciones, charlas motivacionales y actividades de manera planificada y desarrollarlas conjuntamente con el departamento de Capital Humano, con el objetivo de aplicar de mejor manera las dinámicas y los temas de capacitación, basándose en las necesidades de todos los miembros de la empresa.

Se recomienda realizar planes de entrenamiento a nivel de Jefaturas, a fin de potenciar actitudes de liderazgo, que les permita trabajar de una manera integrada con su personal, generando equipos de trabajo que laboren de manera conjunta por el desarrollo organizacional, reconociendo la importancia de cada una de las funciones que realiza cada miembro de su equipo, indistintamente del cargo o posición que ocupen, considerando el esfuerzo de los colaboradores por su buen desempeño. El reconocer el trabajo bien realizado es vital para contribuir a la formación de un buen ambiente laboral.

Realizar evaluaciones para identificar puntos críticos y poder irlos solventando, esta actividad se la debe realizar con la intervención y participación de todos los Departamentos con el fin de lograr colaboradores más eficientes.

Desarrollar un programa continuo en donde se determine un seguimiento y control a los colaboradores para saber si todo lo que se está impartiendo en las acciones de la implementación de desarrollo, está siendo absorbido por los colaboradores de una manera adecuada.

De esta manera se involucra de manera activa, participativa y equitativa a todos los miembros de la empresa para mejorar el clima laboral que ayudará a su desempeño profesional y desarrollo personal y originará mayor compromiso con la empresa.

Bibliografía

- Chiavenato, I. (2011). Evaluación del Desempeño. *Administración de Recursos Humanos. Capital Humano de las Organizaciones.* (pp. 202-215). México: MC GRAW/HIL Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Dessler, G. y Varela, R. (2011). Administración y Evaluación del Desempeño. *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano.* (pp. 222-229). México: Pearson.
- Newstroms, J. (2011). *Comportamiento Humano en el trabajo.* México: MC GRAW/HIL Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional.* México: Pearson.
- Mondy, R. (2010). Administración y evaluación del Desempeño. *Administración de Recursos Humanos.* (pp. 240-244). México: Pearson.
- Hurtado, J. (2010). La Investigación. Aspectos Preliminares. *Metodología de la investigación.* (pp. 85-105). Caracas, Venezuela: Fundación Sypal.
- Hurtado, J. (2010). Los métodos de la Investigación. Aspectos Preliminares. *Metodología de la investigación.* (pp. 109-135). Caracas, Venezuela: Fundación Sypal.
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M. y Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica, Teoría y Casos.* México: MC GRAW/HIL Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Robbins, S. y Coutler, M. (2010). *Administración.* México: Pearson.
- Fred, D. (2010). *Conceptos de Administración Estratégica.* México: Pearson.
- Chiang, M., Méndez, G. y Sánchez, G. (2010). Cómo Influye la Satisfacción Laboral sobre el Desempeño Laboral. Chile. *Theoría*, 19(2), 22-35.
- Madrigal, B. (2010). Capital Humano e Intelectual. Su Evaluación. Venezuela. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2 N° 3, 67-76.

Ortiz, P. y Olaz, A. (2014). Clima laboral de una empresa Familiar. Estudio Empírico. España: Universidad de Murcia.

Sampieri, H. (2010). *Metodología de la Investigación Científica*. Recuperado de http://www.academia.edu/6399195/Metodologia_de_la_investigacion_5ta_Edicion_Sampieri

Ministerio de Relaciones Laborales (MRL). Formulario EVAL-01-Modificado. Recuperado de https://www.google.com.ec/?gfe_rd=cr&ei=eC34V5jOF4mw8wezqxN4#q=formulario+mrl+eval+01

Ruiz, M. (2012). Técnicas e Instrumentos de Investigación. *Eumed.net. Enciclopedia Virtual*. Recuperado de http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas_instrumentos.html

Galán, M. (2011). La Investigación Documental. *Metodología de la Investigación*. Recuperado de http://manuelgalan.blogspot.com/2011/09/la-investigacion-documental_1557.html

Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/marcosdelg/conceptos-de-administracin-estratgica-decimocuarta-edicin-fred-r-david>

Diario el Universo. Página oficial. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/tema/diario-telegrafo>

Arca Continental (2009). Página oficial. Recuperado de <http://www.arcacontal.com/>

ANEXOS

Anexo 1. Formato de encuesta de clima laboral dirigida a los colaboradores del CEDI Arca Ecuador S.A. de la ciudad de Guayaquil, Km 10 ½ Vía a la Costa

Tabla 53. Formato de encuesta de clima laboral

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta, con el fin de mejorar el clima laboral, se ha iniciado el proceso para evaluar el nivel de satisfacción general de los colaboradores de la empresa “Arca Ecuador S.A” del Km 10 ½ vía la costa. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima, y no serán utilizadas para ningún propósito distinto de ayudarnos a mejorar.					
Indicaciones: Responda con un visto en los cuadros en blanco una sola opción de forma individual, de manera honesta, queremos obtener resultados reales.					
Preguntas					
Sentido de pertenencia (La empresa)	5	4	3	2	1
1. ¿Considera usted sentirse muy satisfecho con su trayectoria en la empresa?	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Rara vez	Nunca
2. ¿La empresa le brinda estabilidad necesaria para crecer a futuro?	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Rara vez	Nunca
Condiciones Laborales	5	4	3	2	1
3. ¿Considera usted si la infraestructura de la Institución genera un ambiente de trabajo adecuado?	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Rara vez	Nunca
4. ¿El edificio se encuentra normalmente limpio?	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Rara vez	Nunca
Creatividad e iniciativa	5	4	3	2	1
5. ¿Considera usted que tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Rara vez	Nunca
6. ¿Considera usted que sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Rara vez	Nunca
7. ¿Considera usted que su trabajo es lo suficientemente variado?	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Rara vez	Nunca
Relaciones interpersonales	5	4	3	2	1
8. ¿Cree que usted y sus compañeros son unidos y se llevan bien?	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Rara vez	Nunca
9. ¿Piensa usted que hay una buena colaboración entre los diferentes departamentos?	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Rara vez	Nunca

10. ¿Cree usted que las relaciones de trabajo entre compañeros y jefes son muy buenas?	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Rara vez	Nunca
11. ¿Considera usted que todas las personas reciben buen trato independientemente de su posición jerárquica?	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Rara vez	Nunca
Liderazgo	5	4	3	2	1
12. ¿Mi jefe o superior toma la iniciativa, motiva y da soluciones a sus colaboradores?	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Rara vez	Nunca
13. ¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Rara vez	Nunca
14. ¿Considera que su jefe es capaz de guiar sus intereses y expectativas, apoyándolos con el propósito de facilitar su desarrollo en sus tareas?	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Rara vez	Nunca
15. ¿La forma en que su Jefe coordina el trabajo de los servidores es efectiva?	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Rara vez	Nunca
16. ¿Mi Jefe siempre está presto/a escuchar a sus colaboradores?	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Rara vez	Nunca
Puesto de trabajo	5	4	3	2	1
17. ¿Considera usted que su trabajo es reconocido y valorado?	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Rara vez	Nunca
18. ¿De mi buen desempeño depende mi permanencia en el puesto?	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Rara vez	Nunca
19. ¿La permanencia en el puesto depende de preferencias personales?	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Rara vez	Nunca
Motivación	5	4	3	2	1
20. ¿Cree que su actual puesto de trabajo le brinda motivación y satisfacción laboral?	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Rara vez	Nunca
21. ¿Considera que la Empresa le brinda la oportunidad de crecer profesionalmente?	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Rara vez	Nunca
22. ¿Durante el último año ha tenido oportunidades de aprender y desarrollarse en su trabajo?	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Rara vez	Nunca

Reconocimiento	5	4	3	2	1
23. ¿Cuándo realiza una labor bien hecha por su gran esfuerzo, recibe algún tipo de reconocimiento por parte de su jefe como estímulo, agradecimiento o felicitaciones?	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Rara vez	Nunca
24. ¿Considera que cuando su superior reconoce su desempeño lo hace de igual manera para todos y sin algún tipo de privilegio?	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Rara vez	Nunca
Comunicación	5	4	3	2	1
25. ¿Considera usted que en la empresa existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y colaboradores?	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Rara vez	Nunca
26. ¿Considera usted que en la empresa su jefe o supervisores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Rara vez	Nunca
27. ¿Se realizan reuniones periódicas para compartir y discutir las necesidades que tienen las personas en el trabajo?	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Rara vez	Nunca
Remuneración	5	4	3	2	1
28. ¿Piensa usted que su trabajo está bien remunerado?	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
29. ¿Piensa usted que su remuneración está acorde a su preparación profesional y experiencia?	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
30. ¿Piensa usted que su remuneración, está acorde con las responsabilidades de su cargo?	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN					

Elaborado por: las autoras (2017)

Con el fin de analizar los puntos de vista de los Jefes con respecto al rendimiento, comportamiento y motivación hacia los colaboradores para mejorar las deficiencias en el desempeño que refleje un buen clima laboral.

Anexo 2. Entrevista dirigida para la Jefatura de Administración, Logística y Ventas.

Entrevista N°

1. ¿Considera usted que el clima y la satisfacción laboral influye sobre el desempeño de los colaboradores? ¿Por qué?

2. ¿Cómo percibe el conocimiento y grado de aprendizaje de sus colaboradores?

3. ¿Considera usted que los colaboradores tiene la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios de la organización, oportunidades del entorno y ejecutando los procesos de trabajo con los altos estándares de calidad? ¿Por qué?

4. ¿De qué manera se motiva al desempeño de sus colaboradores?

5. ¿Cree usted que influye las condiciones laborales (infraestructura) en que trabajan sus colaboradores en el rendimiento? ¿Por qué?

6. ¿Considera usted que sus colaboradores cumplen eficazmente las tareas encomendadas a su cargo? ¿Por qué?

7. ¿Se encuentra satisfecho con el desempeño de los colaboradores a su cargo? ¿Por qué?

8. ¿Qué oportunidades para el crecimiento profesional brindan a sus colaboradores dentro de la empresa?

9. ¿Considera usted que sus colaboradores valoran y entienden a los clientes externos e internos, proporcionándoles soluciones oportunas? ¿Por qué?

10. ¿Considera que es importante el desarrollo de estrategias, así como su medición y evaluación? ¿Por qué?

Anexo 3. Fotos de la entrevista

Jefe Administrativo



Jefe de Ventas



Jefe de Bodega



Anexo 4. Modelos de formatos de Evaluación del Desempeño Laboral

Tabla 54. Formulario del Desempeño Laboral de un cargo del Departamento Comercial

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA USO DEL JEFE INMEDIATO					
DATOS DEL SERVIDOR (evaluado)					
APELLIDOS Y NOMBRES DEL SERVIDOR (evaluado):					
CARGO QUE DESEMPEÑA: SUPERVISOR DE VENTAS					
DEPARTAMENTO/ÁREA: COMERCIAL					Fecha:
Favor lea atentamente cada uno de los factores y evalúe al colaborador con una calificación entre 1 y 5 (1=nota más baja y 5=nota más alta)					
Importante: Esta evaluación debe realizarse con criterio objetivo de tal manera que el evaluado conozca sus fortalezas y aspectos a desarrollar en el desempeño de su Gestión.					
A) GESTIÓN DEL PUESTO: 10 ACTIVIDADES					
Descripción de Actividades	Indicador	Meta periodo evaluado (valor)	cumplidos	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento (1 al 5)
Revisar el CORP (control de objetivos y resultados) y programación del día.	Matriz de indicadores	360			-
Participar en la reunión del ROR (refresca actividades, revisión, oportunidades, rutas y motivación).	Matriz de indicadores	360			-
Apoyar al despacho de rutas.	Matriz de indicadores	360			-
Verificar la recepción de rutas/novedades/ventas/liquidación .	Matriz de indicadores	360			-
Realizar seguimiento permanente a las actividades de la competencia.	Matriz de indicadores	360			-
Administrar adecuadamente los beneficios que la compañía otorga a sus clientes como descuentos, cartera, combos, entre otros.	Matriz de indicadores	360			-
Mantener informado a todo su equipo sobre las actividades (promociones) de manera oportuna a realizarse durante el día.	Matriz de indicadores	360			-

Realizar seguimiento y control de cartera.	Matriz de indicadores	360			-
Coordinar la capacitación de la fuerza de ventas.	Matriz de indicadores	12			
Revisar y analizar los indicadores comerciales, financieros, de gestión, de control interno.	Matriz de indicadores	12			-
Revisar los resultados de la Gestión de Ventas con la Gerencia Comercial de la Región.	Matriz de indicadores	12			-
				Promedio	-
B) COMPETENCIAS FUNDAMENTALES					
Comportamiento					Calificación
1. Orientación al Cliente interno y externo					
1. Es servicial, atento y respetuoso con los clientes.					
2. Propone soluciones al cliente buscando el beneficio mutuo.					
3. Se anticipa al tiempo de entrega del producto o servicio.					
4. Asegura una alta calidad en los productos o servicios que entrega al cliente					
Promedio					
2. Enfoque a la Calidad					
5. Realiza sugerencias de mejora o innovación en su trabajo.					
6. Participa en los problemas de calidad y en la eliminación de sus causas.					
7. Analiza y lleva una medición de los resultados de su tarea específica.					
8. Se actualiza constantemente de los productos y servicios que maneja.					
Promedio					
3. Sensibilidad Social y Ambiental					
9. Fomenta en su equipo de trabajo el respeto a las políticas y los valores de ARCA ECUADOR, siendo el ejemplo.					
10. Concientiza a sus colaboradores para implementar programas que promuevan el respeto al medio ambiente y el entorno de la empresa.					
11. Promueve con su ejemplo el equilibrio entre la actividad operativa y la calidad de vida personal y familiar de los colaboradores.					
12. Interactúa adecuadamente con todo tipo de persona sin importarle la edad, sexo, condición social o discapacidad.					
13. Muestra interés y preocupación por lo que les sucede a sus compañeros de trabajo en problemas personales o laborales.					
14. Demuestra rectitud en la forma de proceder, en cuanto al manejo laboral y personal acorde con la filosofía de la empresa.					

Promedio	
4. Orientación a Resultados	
15. Participa en la generación de los planes de trabajo de su área.	
16. Es reconocido por cumplir sus compromisos y objetivos.	
17. Organiza su tiempo y tareas en base a los objetivos.	
18. Realiza sus labores ágilmente considerando los tiempos de entrega.	
Promedio	
5. Ejecución	
19. Aporta un esfuerzo adicional para realizar su trabajo.	
20. Entiende la estrategia del negocio	
21. Tiene la capacidad de hacer realidad la estrategia	
22. Solicita ayuda de su superior a pares para hacer bien su trabajo.	
6. Desarrollo de Capital Humano	
23. Se actualiza sobre nuevas herramientas para la gestión de su trabajo.	
24. Participa activamente en proyectos adicionales a su trabajo.	
25. Es abierto y entusiasta frente a las oportunidades de aprendizaje.	
26. Comparte sus conocimientos y habilidades para el crecimiento de otros.	
Promedio	
7. Trabajo en Equipo	
27. Se compromete con su ejemplo y genera compromiso en los demás.	
28. Mantiene informado a su jefe de los asuntos importantes de su trabajo.	
29. Reconoce sus fortalezas y la de los demás y las aprovecha.	
30. Da y recibe retroalimentación sincera evitando conflictos.	
Promedio	
B) COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL PUESTO	
Detalle el desempeño del colaborador en el cargo:	
Colaborador muy disciplinado y cumple bien sus tareas encomendadas	
C) DECISIÓN FINAL	
¿Considera usted que el colaborador posee las competencias para ser ratificado en el cargo?	
SI_____	NO_____
_____	_____
Firma del Evaluador	Firma del Evaluado

Elaborado por: las autoras (2017)

Tabla 55. Formulario del Desempeño Laboral de un cargo del Departamento de Logística

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA USO DEL JEFE INMEDIATO					
DATOS DEL SERVIDOR (evaluado)					
APELLIDOS Y NOMBRES DEL SERVIDOR (evaluado):					
CARGO QUE DESEMPEÑA: ASISTENTE DE BODEGA					
DEPARTAMENTO/ÁREA: LOGÍSTICA					Fecha:
Favor lea atentamente cada uno de los factores y evalúe al colaborador con una calificación entre 1 y 5 (1=nota más baja y 5=nota más alta)					
Importante: Esta evaluación debe realizarse con criterio objetivo de tal manera que el evaluado conozca sus fortalezas y aspectos a desarrollar en el desempeño de su Gestión.					
A) GESTIÓN DEL PUESTO: 10 ACTIVIDADES					
Descripción de Actividades	Indicador	Meta periodo evaluado (valor)	cumplidos	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento (1 al 5)
Verificar físicamente los ingresos y egresos de materiales, repuestos y suministros vs. Documentos.	Matriz de indicadores	360			-
Registrar en los documentos manuales y en sistema los diversos movimientos manuales.	Matriz de indicadores	360			-
Contar los ítems en la bodega.	Matriz de indicadores	360			-
Registrar los conteos en el sistema de inventarios.	Matriz de indicadores	360			-
Despachar egresos de bodega previa requisición y autorización.	Matriz de indicadores	360			-
Receptar ingresos a bodega una vez que se cuente con la documentación requerida para el proceso.	Matriz de indicadores	360			-
Informar sobre materiales próximos	Matriz de	360			-

a caducar y lotizarlo.	indicadores				
Velar por que las instalaciones a su cargo estén completamente limpias.	Matriz de indicadores	360			-
Efectuar toma física de inventario y registrarlo en el sistema.	Matriz de indicadores	12			
Revisar documentación para evaluar diferencias de inventario.	Matriz de indicadores	12			-
				Promedio	-
B) COMPETENCIAS FUNDAMENTALES					
Comportamiento					Calificación
1. Orientación al Cliente interno y externo					
1. Es servicial, atento y respetuoso con los clientes.					
2. Propone soluciones al cliente buscando el beneficio mutuo.					
3. Se anticipa al tiempo de entrega del producto o servicio.					
4. Asegura una alta calidad en los productos o servicios que entrega al cliente					
Promedio					
2. Enfoque a la Calidad					
5. Realiza sugerencias de mejora o innovación en su trabajo.					
6. Participa en los problemas de calidad y en la eliminación de sus causas.					
7. Analiza y lleva una medición de los resultados de su tarea específica.					
8. Se actualiza constantemente de los productos y servicios que maneja.					
Promedio					
3. Sensibilidad Social y Ambiental					
9. Fomenta en su equipo de trabajo el respeto a las políticas y los valores de ARCA ECUADOR, siendo el ejemplo.					
10. Concientiza a sus colaboradores para implementar programas que promuevan el respeto al medio ambiente y el entorno de la empresa.					
11. Promueve con su ejemplo el equilibrio entre la actividad operativa y la calidad de vida personal y familiar de los colaboradores.					
12. Interactúa adecuadamente con todo tipo de persona sin importarle la edad, sexo, condición social o discapacidad.					
13. Muestra interés y preocupación por lo que les sucede a sus compañeros de trabajo en problemas personales o laborales.					
14. Demuestra rectitud en la forma de proceder, en cuanto al manejo laboral y personal					

acorde con la filosofía de la empresa.	
Promedio	
4. Orientación a Resultados	
15. Participa en la generación de los planes de trabajo de su área.	
16. Es reconocido por cumplir sus compromisos y objetivos.	
17. Organiza su tiempo y tareas en base a los objetivos.	
18. Realiza sus labores ágilmente considerando los tiempos de entrega.	
Promedio	
5. Ejecución	
19. Aporta un esfuerzo adicional para realizar su trabajo.	
20. Entiende la estrategia del negocio	
21. Tiene la capacidad de hacer realidad la estrategia	
22. Solicita ayuda de su superior a pares para hacer bien su trabajo.	
6. Desarrollo de Capital Humano	
23. Se actualiza sobre nuevas herramientas para la gestión de su trabajo.	
24. Participa activamente en proyectos adicionales a su trabajo.	
25. Es abierto y entusiasta frente a las oportunidades de aprendizaje.	
26. Comparte sus conocimientos y habilidades para el crecimiento de otros.	
Promedio	
7. Trabajo en Equipo	
27. Se compromete con su ejemplo y genera compromiso en los demás.	
28. Mantiene informado a su jefe de los asuntos importantes de su trabajo.	
29. Reconoce sus fortalezas y la de los demás y las aprovecha.	
30. Da y recibe retroalimentación sincera evitando conflictos.	
Promedio	
B) COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL PUESTO	
Detalle el desempeño del colaborador en el cargo:	
Colaborador muy disciplinado y cumple bien sus tareas encomendadas	
C) DECISIÓN FINAL	
¿Considera usted que el colaborador posee las competencias para ser ratificado en el cargo?	
SI____	NO____
_____	_____
Firma del Evaluador	Firma del Evaluado

Elaborado por: las autoras (2017)

Tabla 56. Formulario del Desempeño Laboral de un cargo del Departamento Administrativo

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA USO DEL JEFE INMEDIATO					
DATOS DEL SERVIDOR (evaluado)					
APELLIDOS Y NOMBRES DEL SERVIDOR (evaluado):					
CARGO QUE DESEMPEÑA: ASISTENTE ADMINISTRATIVO					
DEPARTAMENTO/ÁREA: ADMINISTRATIVO					Fecha:
Favor lea atentamente cada uno de los factores y evalúe al colaborador con una calificación entre 1 y 5 (1=nota más baja y 5=nota más alta)					
Importante: Esta evaluación debe realizarse con criterio objetivo de tal manera que el evaluado conozca sus fortalezas y aspectos a desarrollar en el desempeño de su Gestión.					
A) GESTIÓN DEL PUESTO: 10 ACTIVIDADES					
Descripción de Actividades	Indicador	Meta periodo evaluado (valor)	cumplidos	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento (1 al 5)
Analizar y revisar la racionalidad de gastos por fondos rotativos y realizar la reposición de valores.	Matriz de indicadores	360			-
Brindar soporte administrativo para siniestros ocurridos con vehículos y/o bienes de la Empresa.	Matriz de indicadores	360			-
Garantizar el buen uso y optimización de activos asignados.	Matriz de indicadores	360			-
Controlar que los ingresos de valores por recaudación de cartera y venta de otros, se depositen y registren oportunamente.	Matriz de indicadores	360			-
Controlar que todas las transacciones de cartera estén documentadas y registradas oportunamente.	Matriz de indicadores	360			-
Informe de estatus de reposiciones de caja chica.	Matriz de indicadores	360			-
Asistir y dar seguimiento de las resoluciones de las visitas de Planta y Agencias.	Matriz de indicadores	12			-

Revisar los contratos de obras civiles de la Región.	Matriz de indicadores	12			-
Revisar el pago de los servicios básicos, proveedores, otros gastos de la Región.	Matriz de indicadores	12			
Elaborar informe anual de actividades.	Matriz de indicadores	1			-
Prepara el presupuesto para el Área. (anual)	Matriz de indicadores	1			
Gestionar y controlar permisos de la Planta y Agencia. (anual)	Matriz de indicadores	1			
				Promedio	-
B) COMPETENCIAS FUNDAMENTALES					
Comportamiento					Calificación
1. Orientación al Cliente interno y externo					
1. Es servicial, atento y respetuoso con los clientes.					
2. Propone soluciones al cliente buscando el beneficio mutuo.					
3. Se anticipa al tiempo de entrega del producto o servicio.					
4. Asegura una alta calidad en los productos o servicios que entrega al cliente					
Promedio					
2. Enfoque a la Calidad					
5. Realiza sugerencias de mejora o innovación en su trabajo.					
6. Participa en los problemas de calidad y en la eliminación de sus causas.					
7. Analiza y lleva una medición de los resultados de su tarea específica.					
8. Se actualiza constantemente de los productos y servicios que maneja.					
Promedio					
3. Sensibilidad Social y Ambiental					
9. Fomenta en su equipo de trabajo el respeto a las políticas y los valores de ARCA ECUADOR, siendo el ejemplo.					
10. Concientiza a sus colaboradores para implementar programas que promuevan el respeto al medio ambiente y el entorno de la empresa.					
11. Promueve con su ejemplo el equilibrio entre la actividad operativa y la calidad de vida personal y familiar de los colaboradores.					
12. Interactúa adecuadamente con todo tipo de persona sin importarle la edad, sexo, condición social o discapacidad.					
13. Muestra interés y preocupación por lo que les sucede a sus compañeros de trabajo en problemas personales o laborales.					
14. Demuestra rectitud en la forma de proceder, en cuanto al manejo laboral y personal acorde con la filosofía de la empresa.					
Promedio					
4. Orientación a Resultados					
15. Participa en la generación de los planes de trabajo de su área.					

16. Es reconocido por cumplir sus compromisos y objetivos.	
17. Organiza su tiempo y tareas en base a los objetivos.	
18. Realiza sus labores ágilmente considerando los tiempos de entrega.	
Promedio	
5. Ejecución	
19. Aporta un esfuerzo adicional para realizar su trabajo.	
20. Entiende la estrategia del negocio	
21. Tiene la capacidad de hacer realidad la estrategia	
22. Solicita ayuda de su superior a pares para hacer bien su trabajo.	
6. Desarrollo de Capital Humano	
23. Se actualiza sobre nuevas herramientas para la gestión de su trabajo.	
24. Participa activamente en proyectos adicionales a su trabajo.	
25. Es abierto y entusiasta frente a las oportunidades de aprendizaje.	
26. Comparte sus conocimientos y habilidades para el crecimiento de otros.	
Promedio	
7. Trabajo en Equipo	
27. Se compromete con su ejemplo y genera compromiso en los demás.	
28. Mantiene informado a su jefe de los asuntos importantes de su trabajo.	
29. Reconoce sus fortalezas y la de los demás y las aprovecha.	
30. Da y recibe retroalimentación sincera evitando conflictos.	
Promedio	
B) COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL PUESTO	
Detalle el desempeño del colaborador en el cargo:	
Colaborador muy disciplinado y cumple bien sus tareas encomendadas	
C) DECISIÓN FINAL	
¿Considera usted que el colaborador posee las competencias para ser ratificado en el cargo?	
SI____ NO____	
Firma del Evaluador	Firma del Evaluado

Elaborado por: las autoras (2017)

Anexo 5. Cotización de capacitación profesional



Karl Erick Van Schoetter Vásquez

Psicólogo de Trabajo de las
Organizaciones
Capacitador Profesional Independiente

COTIZACIÓN

Nº 0000005

Fecha	27 de Marzo del 2016	
Cliente	Arca Ecuador S.A.	
Atención	Cindy Invernale	
Trabajo - Proyecto	Servicio de Capacitación	Dirección: Guayaquil, km 10 1/2 Vía a la Costa

Estimados adjunto detalle requerido.

Cant.	Descripción	Precio Unit.	Subtotal
214	<p>Capacitación Profesional:</p> <p>Crecimiento profesional, Trabajo en equipo y Dinamización Grupal, Gestión y Talento Humano, Logística.</p> <p>Alcance de la Oferta: Incluye material gratis \$ 15 la hora por persona Tiempo: 1 mes por 2 horas Descuento del 20% (más de 60 personas)</p>	15,00	\$ 6.420,00
		Subtotal	\$ 6.420,00
		Descuento 20%	\$ 1.284,00
		Subtotal	5.136,00
		I.V.A. 14%	719,04
		Total	\$ 5.855,04

Dirección: Andalucía, Av. La prensa N55-121 y la Pulida
Teléfonos: 2-444388 / 0990802727 - Quito
Email: Kevsv_serap@hotmail.com